

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Zuzana Thürlová, DiS.

**Obsazování volných pracovních míst v neziskových organizacích
(případová studie)**

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Jan Holeyšovský

Praha 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 23.června 2015

Zuzana Thürlová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala pracovnícím Jurta, o.p.s. a Agentury Osmý den, o.p.s. za jejich aktivní a konstruktivní spolupráci při vypracování případové studie a jejich podnětné návrhy ke zlepšení v oblasti procesu obsazování volných pracovních míst v daných organizacích. Zároveň velmi děkuji PhDr. Janu Holeyšovskému za jeho podporu a doporučení k mé práci.

OBSAH

ABSTRAKT / ABSTRACT	6
1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÁ ČÁST	10
2.1 Problematika personální řízení v neziskových organizacích	10
2.2 Obsazování volných pracovních míst	12
2.2.1 Analýza a popis pracovního místa	13
2.2.2 Získávání pracovníků	17
2.2.3 Metody výběru pracovníka	21
2.2.4 Výběr vhodného pracovníka a jeho nástup	29
2.3 Adaptace a zaškolení nového pracovníka	30
2.3.1 Proces adaptace pracovníka	31
3 PRAKTICKÁ ČÁST	37
3.1 Cíl práce a metodologie	37
3.1.1 Vzájemné propojení, organizační struktura	40
3.1.2 Zaměření organizace	42
3.1.3 Personální řízení organizace	43
3.2 Analýza a popis pracovních míst	44
3.2.1 Popis výchozí situace	44
3.2.2 Proces analýzy, vytvoření popisu pracovního místa	46
3.2.3 Výstupy z provedených analýz pracovních míst	50

3.3	Získávání a výběr pracovníka	52
3.3.1	Získávání pracovníků	52
3.3.2	Výběrový pohovor	55
3.3.3	Praktická zkouška	58
3.3.4	Vyhodnocení výběrového řízení, výběr pracovníka	65
3.4	Adaptace a zaškolení pracovníka	66
3.4.1	Popis výchozí situace	66
3.4.2	Analýza procesu adaptace	71
3.4.3	Výstupy a doporučení.....	78
4	Závěr	82
5	Seznam použité literatury a zdrojů	84
6	Seznam tabulek a obrázků	86
7	Seznam příloh	87

ABSTRAKT / *ABSTRACT*

Thürlová, Zuzana. Obsazování volných pracovních míst v neziskových organizacích (případová studie). Praha, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova, 2015. 87 s. Diplomová práce.

Diplomová práce se zabývá procesem obsazování volných pracovních míst v neziskových organizacích. Téma je řešeno případovou studií konkrétních dvou obecně prospěšných společností poskytujících sociální služby.

S použitím odborné literatury nejprve vytvářím teoretický rámec tématu obsazování volných pracovních míst. Konkrétně se zaměřuji na analýzu a popis pracovních míst, metody získávání a výběru pracovníků a adaptaci nového zaměstnance. Následně za využití metod kvalitativní výzkumné strategie analyzuji vlastní získaná data pro nastavení efektivnějšího procesu obsazování volných pracovních míst v dané organizaci, který má přispět ke stabilizaci a rozvoji pracovního týmu.

Zároveň výstupy mé práce nejsou jen doporučení, byly vypracovány i konkrétní dokumenty do personální knihy (uvedeny v příloze), nastaven nový systém procesu adaptace a část navržených změn byla již i realizována a vyhodnocena jako přínosná.

Klíčová slova: analýza pracovního místa, popis pracovního místa, získávání pracovníků, metody výběru pracovníka, adaptace pracovníka

Zuzana Thürlová. The filling of vacancies in nonprofit organizations (case studies). Prague, Faculty of Humanities, Charles University, 2015. 87 p. Thesis.

This thesis examines the process of filling vacancies in nonprofit organizations. The topic is dealt with by a case study of two specific benevolent societies providing social services.

First I create a theoretical framework for the topic of filling vacancies, using scientific literature. Specifically, I focus on the analysis and description of jobs, methods of recruitment and selection of staff and adaptation of new employees. Subsequently, using methods of qualitative research strategy, I analyze my own data obtained for setting up a more efficient process of filling vacancies in the organization, which should contribute to the stabilization and development of the team.

Simultaneously the outputs of my work are not just recommendations. Also specific documents were developed for the Personnel books (listed in Appendix), set a new system of adaptation process and part of the proposed changes have already been implemented and evaluated as fruitful.

Keywords: *job analysis, job description, employee recruitment, employee selection methods, worker adaptation*

1 ÚVOD

Ráda se věnuji konkrétním věcem, které jsou hlavně prakticky využitelné a dávají mi možnost posouvat sebe a svou práci zas o kus kupředu. Tato skutečnost měla vliv i na zaměření mé diplomové práce. Ve své diplomové práci se věnuji oblasti personálního řízení ve dvou úzce propojených neziskových organizacích (obecně prospěšných společnostech), které poskytují sociální služby.

Jedná se o mé domovské organizace, ve kterých pracuji devět let a z toho poslední čtyři roky jako vedoucí služeb. Jednou z činností, které mám na starosti, je i personální řízení – včetně výběru, vedení, rozvoje a podpory lidí zajišťujících poskytování našich služeb klientům. Z čehož vyplývá, že tato práce je vlastně reflexí toho, zda jsem byla schopna přenést získané zkušenosti v rámci studia do praxe a přispět tak k rozvoji svého týmu a své organizace.

V každé odborné literatuře věnující se řízení lidských zdrojů je zdůrazňován fakt, že lidé – pracovníci, jsou to nejcennější, co organizace má a na nich také závisí, zda bude organizace úspěšná či nikoliv. S tím se nedá nic jiného než souhlasit. Zároveň si z praxe uvědomuji, jak je obtížné systematicky a efektivně se věnovat personálnímu řízení a vedení lidí, pokud tyto úkoly má na starosti jen jeden člověk, jehož náplní práce je ještě velmi mnoho dalších činností spojených s vedením organizace, hlídáním kvality a rozvojem poskytovaných sociálních služeb.

Cílem mé práce je analyzovat proces personálního řízení v konkrétních dvou neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Identifikovat silné a slabé stránky, navrhnout změny, následně i v některých oblastech změny zavést do praxe a vyhodnotit je. Jedná se o případovou studii, která primárně slouží k rozvoji personálního řízení těchto obecně prospěšných společností. Zjištěné skutečnosti v praktické části a zavedené změny mají konkrétně přispět ke stabilizaci týmu, jeho rozvoji a tím i naplňování cílů a poslání organizace.

Oblast personálního řízení je velmi široká. Vybrala jsem jen určité oblasti, ve kterých jsem vnímala prostor pro zlepšení, což by mělo pozitivní dopad na profesionalizaci řízení lidských zdrojů v organizacích a tím spojené stabilitu a rozvoj týmu. Konkrétně jsem se zaměřila na získávání a výběr pracovníků a následně na jejich zaškolení.

V teoretické části čerpám hlavně z odborné literatury zaměřené právě na oblast řízení lidských zdrojů. Praktická část je koncipovaná jako případová studie. Věnuji se v ní výše definovanému oblastru. Popisuji výchozí stav, analyzuji slabé a silné stránky. Na základě zjištění navrhuji změny, úpravy interních dokumentů organizací a některé změny jsem zavedla do praxe. Tato doporučení jsou obsažena v závěru mé práce společně se shrnutím výstupů.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Následující kapitoly mají objasnit teoretický základ, na kterém dále stavím praktickou část mé diplomové práce. Pracuji s informacemi z odborné literatury na dané téma a zároveň se snažím o vlastní hodnocení v návaznosti na fungování personálního řízení v konkrétních neziskových organizacích, na které je zaměřena případová studie. Zároveň teoretická část může být jakýmsi “návodem“ pro pracovníka, jehož náplní je právě výběr, zaškolování a hodnocení zaměstnanců.

2.1 Problematika personální řízení v neziskových organizacích

V menších neziskových organizacích není žádný personální útvar, který by se čistě věnoval jen této agendě. Funkce personálních manažerů pak přebírá vrcholové vedení organizace, případně řízením lidských zdrojů je pověřen funkční vedoucí pracovník (Duben, 1996:193).

Tato skutečnost je ovlivněna zejména nesystémovým financováním organizací poskytujících sociální služby. Finance často s tíží pokryjí náklady spojené s provozem a zajištěním služby. Nedostatek financí neumožňuje zaměstnávat člověka, který by se cíleně věnoval oblasti personálního řízení a péči o to nejcennější, co společnost má – o své zaměstnance. Manažeři těchto organizací mají na starosti vedení společnosti, zajištění finančních zdrojů na pokrytí jejich aktivit, administrativu spojenou s projekty a vedením společnosti, rozvoj služeb a střežení kvality poskytovaných sociálních služeb v souladu se

zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a v souladu s principy a posláním organizace. K tomu všemu ještě do jejich náplně práce spadá i právě personální řízení.

Každý manažer usiluje o to, aby jeho společnost byla úspěšná. Koubek ve své knize uvádí: „První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů. Uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“ (Koubek, 2015:14) Vedoucí pracovníci si uvědomují fakt, že úspěch společnosti a jich samotných stojí na týmu lidí, který v organizaci pracuje.

V důsledku kumulace úkolů manažerů neziskových organizací dochází k situacím, kdy důležitost personálního řízení je upozaděno jinými úkoly, které jsou v té dané chvíli důležitější a souvisí např. se zajištěním dalšího provozu a fungování organizace. Personální řízení je pak nesystémové. Může dojít k situacím, kdy manažer napíná síly na získání finančních prostředků a zajištění chodu společnosti, ale zároveň tím z jeho zorného pole vypadává oblast řízení lidských zdrojů, což může mít následně negativní dopad na kvalitu, dosahování vytyčených cílů a tím tedy i na úspěch organizace.

Manažeři menších společností se často potýkají s hledáním rovnováhy mezi jednotlivými úkoly, které mají vliv na chod společnosti. S nedostatkem času nebo jeho špatnou organizací. S přibíráním dalších úkolů a neschopností či neochotou je dále delegovat. Tyto překážky bývají častou příčinou toho, že opomenou na svůj klíčový potenciál – na své pracovníky.

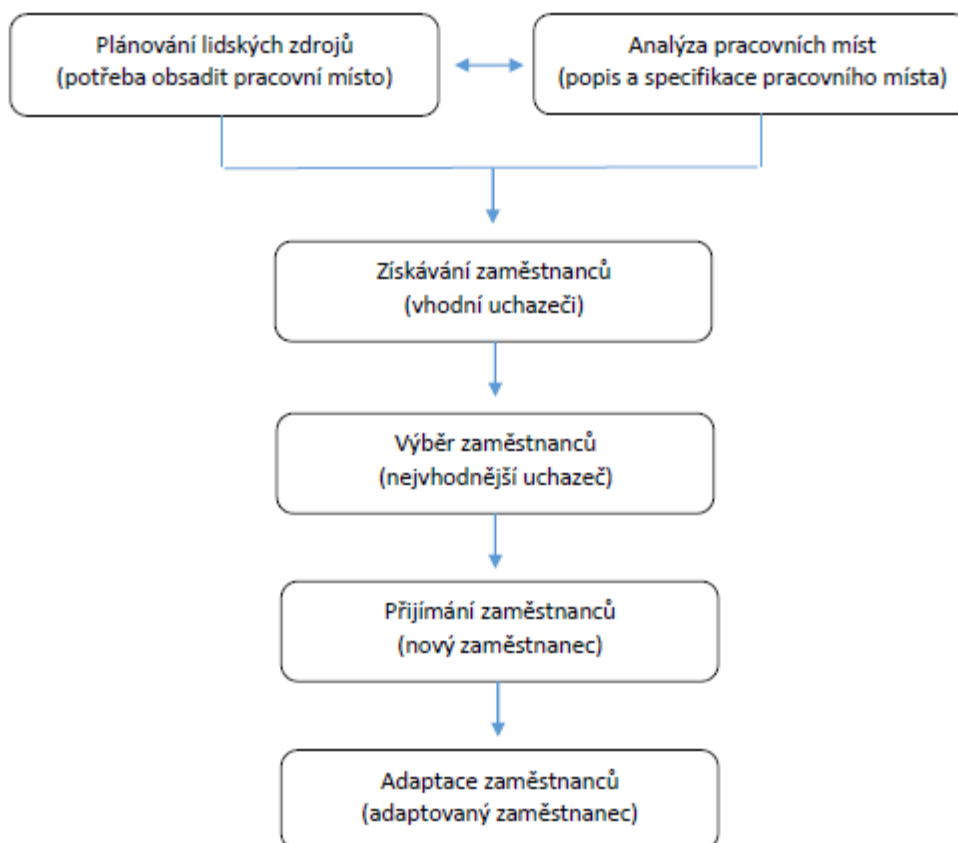
Personální řízení je široká oblast. Duben ve své knize uvádí, co by mělo být obsahem základních personálních činností. Jedná se hlavně o definování práce a pracovního místa, klasifikace vykonávaných pracovních činností, plánování potřeby pracovních sil, nábor a výběr pracovníků, jejich hodnocení, plánování a podpora při jejich dalším rozvoji, motivace a stimulace všech zaměstnanců (Duben, 1996:193,194). V následujících kapitolách se blíže zaměřím na jednotlivé oblasti.

2.2 Obsazování volných pracovních míst

Pokud chce manažer obsadit volné pracovní místo a vybrat nejvhodnějšího člověka na pracovní pozici, získat platného člena svého týmu, tak tento proces nezačíná získáním a výběrem vhodného kandidáta. Pro zajištění úspěchu je potřeba mít nejprve analyzované a jasně nadefinované pracovní místo, které má v plánu obsadit, aby bylo jasné, koho vůbec hledá. To potvrzuje i Koubek: „Výběr pracovníků si bez popisu a zejména specifikace pracovního místa téměř nelze představit“ (Koubek, 2015: 88).

Pro větší přehlednost celého procesu, jehož cílem je obsazení volného pracovního místa uvádím vizualizaci procesu v obrázku níže.

Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: (Šikýř, 2014:97), vlastní zpracování

2.2.1 Analýza a popis pracovního místa

Analýza pracovního místa je jakousi inventurou úkolů, odpovědnosti a podmínek spojených s pracovním místem. Jedná se také o popis provázanosti daného pracovního místa na jiná pracovní místa. Z toho se pak odvíjí požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka (Koubek, 2015:71).

Analýza pracovních míst je vysoce specializovanou prací, kterou musí provádět odborník (Koubek, 2015: 91). Pokud se pohybujeme v menších neziskových organizacích, není příliš reálné si na tento úkol sjednat kvalifikovaného odborníka. Tato situace však není neřešitelná.

Koubek uvádí, že v malých podnicích má majitel či nevyšší vedoucí pracovník dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst a může analýzu provést on sám a doplňujícím zdrojem informací pro něj může být i samotný držitel daného pracovního místa (Koubek, 1996:43). Zároveň poskytuje návod, jak na to. Jedná se o soupis otázek, na které by si měl manažer při analýze pracovního místa odpovědět.

Z mého pohledu přehlednější návod (včetně návodných otázek) pro vypracování analýzy pracovního místa Koubek uvádí ve své knize Řízení lidských zdrojů, kde analýzu pracovního místa rozděluje na dva okruhy: A) otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a okruh B) otázky týkající se pracovníka samotného. Následně jsou uvedeny dle členění konkrétní otázky, na které by si měl manažer odpovědět (Koubek, 2015: 71, 72). Přepis konkrétních otázek je obsažen v Příloze 1. Uvádím jako samostatnou přílohu, jelikož analýzou pracovního místa se zabývám v praktické části mé diplomové práce a otázky v příloze mi posloužili jako osnova.

Je potřeba uvědomit si, že pracovní místa a jejich specifika se v průběhu času mohou vlivem změn ve firmě měnit. Koubek upozorňuje, že analýza musí zobrazovat práci tak, jak v daném okamžiku vypadá, ne jak vypadala nebo by měla v budoucnu vypadat. Zároveň doporučuje, dát si pozor na možné srovnávání a popis daných pracovních míst v jiných podnicích či pracovištích. S tím souvisí fakt, že by měla probíhat pravidelná aktualizace popisu a specifík pracovních míst (Koubek, 2015:73).

„Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností,

pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“ (Šikýř, 2014: 86). Tyto oblasti pracovního místa jsou blíže specifikovány v popisu pracovního místa, které vznikne na základě provedené analýzy.

Podle Šedivého a Medlíkové má popis pracovního místa mít většinou tyto části:

- název pracovního místa;
- umístění v rámci organizace;
- nadřízení a podřízení pracovníci;
- mzdové ocenění;
- cíl pracovního místa (krátké vymezení podstaty nebo poslání pracovního místa);
- popis základních činností;
- povinnosti a zodpovědnosti;
- požadavky na pracovníka: vzdělání, věk, praxe, osobnostní předpoklady atd. – podle zaměření organizace (Šedivý, Medlíková, 2011:93).

V obsahu popisu pracovního místa Koubek uvádí ještě navíc od výše jmenovaných částí také oblast: pracovních podmínek a rizik (Koubek, 2015:74). Přijde mi vhodné u pracovních míst v rámci neziskových organizací poskytujících různé typy sociálních služeb, doplnit právě i popis pracovních podmínek a rizik. Jelikož i ty mají zásadní roli pro posouzení vhodnosti a možností zájemce o dané pracovní místo. Zároveň je potřeba s možnými riziky v průběhu pracovat a předejít tak tzv. syndromu vyhoření pracovníka, chybám majícím fatální dopad na klienta služby, pracovníka a potažmo i na organizaci samotnou.

„Bez pečlivě zpracované specifikace pracovního místa je výběr pracovníků spíše intuitivní a nemůže být efektivní“ (Koubek, 2015:88). Zaujalo mě, že Drucker ve své knize uvádí, že neexistuje neomylný znalec lidí a vedoucí pracovníci při rozhodování o obsazení funkcí často dělají špatná rozhodnutí. Průměrné skóre není vyšší než 1:3, tzn., že nanejvýš jedna třetina takových rozhodnutí se ukáže jako správná. (Drucker, 2007:113). Zároveň jedním z prvních kroků, které doporučuje učinit v rámci zvýšení efektivního obsazování funkcí, je právě: důsledně si promyslet přidělovaný úkol (Drucker, 2007:114). Což vlastně není nic jiného, než analýza a popis pracovního místa, jak uvádí Koubek.

Pokud organizace má jasně definované pracovní místo a jeho specifika, zvyšuje tím své šance najít schopného zaměstnance do svého týmu a pro danou práci. Může tak

přikročit k následnému kroku – získávání a výběru nových zaměstnanců a obsazení volných pracovních míst. V praktické části jsou jedním z výstupů také dva popisy pracovních míst v dané organizaci (viz Příloha 4 a 5).

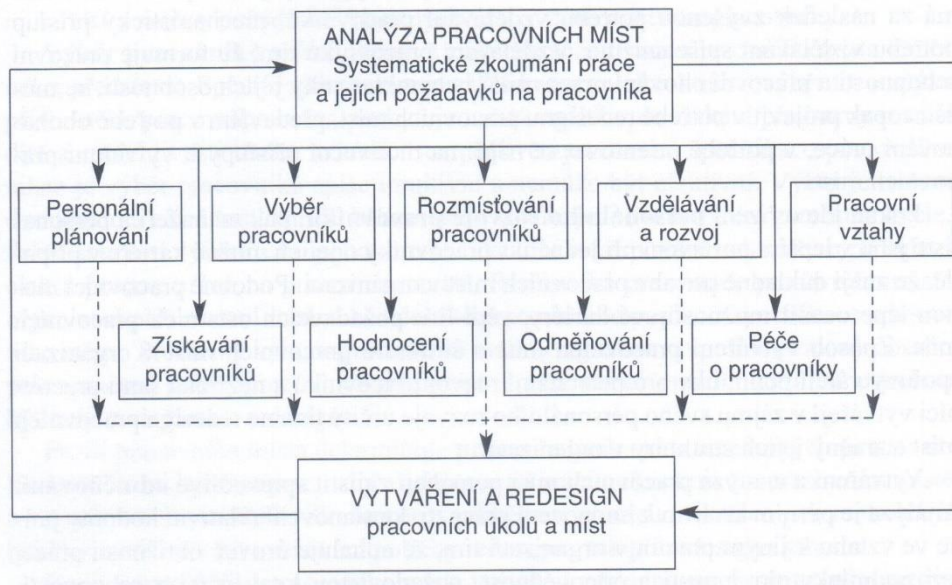
Zároveň je nutné si uvědomit, že analýza pracovního místa a jeho kvalitní popis včetně všech specifik není jen důležitý při získávání a výběru vhodného pracovníka, ale také ovlivňuje i mnohé další personální činnosti:

- proces i obsah orientace nových pracovních míst (součást adaptace);
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovních poměrů;
- volba a plánování vzdělávání pracovníků;
- řízení rozvoje pracovníků;
- spravedlivé odměňování (nastavení kritérií);
- pracovní vztahy (povinnosti, odpovědnost, vzájemné role a jejich propojení, předcházení konfliktům);
- péče o pracovníky.

Stejně tak potvrzuje provázanost analýzy pracovního místa s dalšími činnosti personálního managementu i Pynes ve své knize a uvádí provázanost systému odměňování pracovníků, plánování lidských zdrojů, jejich rozvoje a vzdělávání, hodnocení výkonosti (Pynes: 2009:150, 151, vlastní překlad). Oproti Koubkovi však poukazuje na provázanost s možným řízením rizik, kdy analýza může odhalit možná nebezpečí úrazu a rizik, majících vliv na zdraví a bezpečí pracovníka a s tím je pak možné dále pracovat (Pynes: 2009:151, vlastní překlad)

Vzájemné propojení analýzy pracovního místa na další personální činnosti je vizualizováno na Obrázku 2 níže.

Obrázek 2: Vztah vytváření a analýzy pracovního místa k ostatním personálním činnostem



Zdroj: (Koubek, 2014:90)

Podstatný je i přínos pečlivě zapracovaného popisu pracovního místa i pro pracovníka samotného. Získává tak přehled o svých povinnostech, pravomocích, odpovědnosti. Může to být pro něj i podklad pro odůvodnění potřeby dalšího vzdělávání, získává přehled o možných oblastech hodnocení jeho pracovního výkonu (Koubek, 2015:91).

2.2.2 Získávání pracovníků

Kde neziskové organizace - poskytovatelé sociálních služeb hledají pracovníky na uvolněná či nová pracovní místa? Praxe je takové, že první a nejvyužívanější metodu je doporučení stávajících zaměstnanců a dlouhodobě spolupracujících osob či organizací a následného osobního kontaktu. Další způsob je opět vystavěn na dobré předchozí zkušenosti s možným zájemcem – z řad dobrovolníků, či spolupracující osobou (např. studentem oboru sociální práce). Využívají ale i stejné zdroje jako běžné firmy – inzerce na svých webových stránkách či specializovaných portálech.

Tuto skutečnost potvrzují výstupy z empirické části výzkumné zprávy k projektu IGA 18/05 zaměřeného na Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích (viz Tabulka 1) a také výstupy z provedeného šetření ve zkoumaných organizacích, na které jsem se v rámci diplomové práce zaměřila (viz Tabulka 2).

Tabulka 1: Podíl organizací podle nejčastěji využívaných metod získávání uchazečů

Metody při získávání pracovníků	Mikro- organizace	Malé organizace	Střední organizace	Velké organizace
Osobní kontakty a doporučení vlastních pracovníků a dlouhodobých spolupracovníků	76 %	80 %	89 %	0 %
Získávání pracovníků z řad dobrovolníků a dlouhodobých spolupracovníků	72 %	40 %	67 %	100 %
Samostatně přihlášení uchazeči	56 %	60 %	78 %	100 %
Speciální internetové portály nevládního sektoru	56 %	40 %	44 %	0 %
Inzerce v časopisech nevládního sektoru, příp. vlastní časopis	40 %	40 %	44 %	0 %
Spolupráce s úřady práce	24 %	60 %	56 %	0 %
Spolupráce se školami	20 %	20 %	44 %	100 %
Vlastní webové stránky	52 %	30 %	56 %	100 %

Zdroj: (Vaclavková, Švecová, Smrčka, Krejčíková, 2007:97), vlastní zpracování

Poznámka autora: V této diplomové práci jsou zkoumány organizace, které jsou ve výzkumné zprávě v tabulce výše klasifikovány jako malé organizace

Tabulka 2: Přehled využívanosti jednotlivých metod získávání uchazečů ve sledovaných organizacích z praktické části diplomové práce

Metody při získávání pracovníků	Zkoumané organizace
Osobní kontakty a doporučení vlastních pracovníků a dlouhodobých spolupracovníků	50 %
Získávání pracovníků z řad dobrovolníků a dlouhodobých spolupracovníků	0 %
Samostatně přihlášení uchazeči	0 %
Speciální internetové portály nevládního sektoru	34 %
Inzerce v časopisech nevládního sektoru, příp. vlastní časopis	0 %
Spolupráce s úřady práce	16 %
Spolupráce se školami	0 %
Vlastní webové stránky	0 %

Zdroj: autor, vlastní šetření

Poznámka: data byla zjištěna u sledovaných neziskových organizací, na které je zaměřená případová studie. Velikost vzorku: všech 12 současných pracovníků obou organizací

Organizace můžou obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil (Koubek, 2015:129). V neziskových organizacích, jak bylo popsáno výše, se často při obsazování volného místa obrací manažer s výzvou o spolupráci na svůj současný tým a je i běžnou praxí, že volné místo je nabídnuto i současným zaměstnancům.

„Při náboru se napřed rozhlédněte ve vlastní organizaci, zda někdo ze stávajících zaměstnanců náhodou neodpovídá potřebám volné pozice“ (Šedivý, Medlíková, 2011:93). Tato varianta je uplatňována častěji, pokud se jedná o nově vytvořenou pracovní pozici. Manažer tak může ve svém týmu najít vhodného kandidáta na dané pracovní místo. Zároveň možnost pracovního růstu – rozvoje je jedním z motivátorů, které na zaměstnance působí. Pokud se jedná o specifické pracovní místo – např. na vedoucí pozici v dané organizaci, je vždy vhodné jít nejprve cestou vnitřních zdrojů. Toto místo často vyžaduje

vysokou znalost fungování konkrétní organizace, pochopení a ztotožnění se s posláním, principy organizace. Což je velký benefit, který již současní pracovníci většinou mají a u zájemců z venku jej nenajdeme. Pro manažera bývá pak jednodušší, obsadit pracovní pozici uvolněnou po současném zaměstnanci.

U poskytovatelů sociálních služeb hraje velkou roli při obsazování nových či uvolněných pracovních míst z řad současných zaměstnanců ještě aspekt náročnosti dané práce a možnost, jak předejít syndromu vyhoření. Tuto skutečnost potvrzuje i Šedivý, Medlíková ve své knize: „Změna pozice, dokonce i změna názvu pozice, někdy působí jako prevence syndromu vyhoření!“ (Medlíková, Šedivý, 2011:100).

Pokud pro obsazení volného místa nejsou využity vnitřní zdroje pracovních sil a přistoupí se k výběru z vnějších zdrojů, je často volena forma inzerce. Organizace působící již delší dobu, mají většinou ověřené způsoby inzerce (formu a místo zveřejnění inzerátu). V neziskových organizacích jsou využívány webové stránky dané společnosti, specializované či běžné webové portály, které umožňují vyvěšení inzerce zdarma či jen za symbolickou cenu. Případně jsou inzeráty vyvěšeny na školách, ve kterých studují lidé, kteří po jejich ukončení splňují kvalifikační předpoklady pro výkon sociálního pracovníka či pracovníka v sociálních službách.

„Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo ni jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání“ (Šikýř, 2014:100). Obsah nabídky/ inzerátu by měl vycházet z popisu daného pracovního místa.

Smysluplně formulovaná nabídka zaměstnání by měla obsahovat: název pracovní pozice, charakteristiku práce a organizace, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, podmínky výkonu práce, dokumenty požadované od uchazeče a také pokyny pro uchazeče o zaměstnání – jak se o zaměstnání ucházet (Šikýř, 2014:100,101).

U zveřejněné nabídky/ inzerátu hraje velkou roli kromě obsahu také jeho styl. Koubek doporučuje: „Pokud jde o styl inzerátu, měli bychom usilovat o to, aby inzerát:

- přitahoval pozornost (titulek, různé typy písma, rámeček, podnikové logo, barva, velikost, umístění);

- byl zajímavý pro potenciálního uchazeče, jemuž je adresován (informace o práci, podniku, pracovních podmínkách, výhodách, perspektivě zaměstnání apod.);
- byl stručný (lidé nemívají trpělivost číst mnohomluvné inzeráty) a používat jednoduché věty a výrazy (není dobré používat příliš specifické technické výrazy či žargon);
- byl přesný, pokud jde o informace o povaze práce, jejich požadavcích a pracovních podmínkách (má získat žádoucí a odradit nežádoucí uchazeče, nemá vzbuzovat nerealistické očekávání, proto je potřeba konkrétně specifikovat pracovní podmínky a nepoužívat neurčitých formulací);
- byl dobře napsaný (pravopis, přehlednost, logické pořadí jednotlivých informací o bodů);
- byl pravdivý;
- byl v souladu se zákonem (nediskriminoval potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, rodinného stavu aj.) (Koubek, 1996: 82).

Pokud je inzerováno na specializovaných webových portálech, je vždy struktura inzerátu přednastavena a bývají i omezené možnosti formátování či vkládání loga organizace.

Jak bylo již uvedeno výše, je nutné také specifikovat v nabídce, jaké dokumenty má uchazeč předložit. „Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především výběr pracovníků“ (Koubek, 1996:83). Nejčastěji vyžadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace, životopis, případně reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů a průvodní dopis (Koubek, 2015:143).

V malých neziskových organizacích je často vyžadován hlavně životopis, průvodní dopis a reference. Dotazníky nejsou využívány. Volba dokumentů požadovaných od uchazeče se odvíjí od charakteru volného pracovního místa (Koubek, 1996).

2.2.3 Metody výběru pracovníka

Organizace mají stanoveny metody výběru pracovníků. Dle Armstronga hlavními metodami výběru je: pohovor, assessment centra a testy pracovní způsobilosti (Armstrong, 2007:360). Šikýř doplňuje tento výčet ještě o hodnocení životopisů, které předchází vlastnímu pohovoru a také o zkoumání referencí uchazečů, kteří postoupí do druhého kola výběru – jsou pozváni na pohovor (Šikýř, 2014:102).

Nejčastěji využívanou metodu výběru u malých neziskových organizací je pohovor a životopis, což potvrzuje i Tabulka 3 níže.

Tabulka 3. Podíl organizací podle nejčastěji využívaných metod výběru uchazečů

Metody při výběru pracovníků	Mikro-organizace	Malé organizace	Střední organizace	Velké organizace
Pohovor	96 %	100 %	100 %	100 %
Životopis	72 %	80 %	89 %	100 %
Reference	64 %	40 %	67 %	0 %
Průvodní dopis	28 %	60 %	67 %	100 %
Testy (znalosti, schopnosti, osobnosti, aj.)	32 %	50 %	44 %	100 %
Osobní dotazník	16 %	50 %	44 %	100 %

Zdroj: (Vaclavková, Švecová, Smrčka, Krejčíková, 2007:97), vlastní zpracování

Poznámka autora: V této diplomové práci jsou zkoumány organizace, které jsou ve výzkumné zprávě v tabulce výše klasifikovány jako malé organizace

V malých neziskových organizacích, kde není žádný personální útvar a jeho činnosti přebírá nejčastěji hlavní manažer, je velmi podstatnou úsporou času fáze předvýběru, která je založena na základě zkoumání zaslaných dokumentů uchazečem (porovnání jejich způsobilosti vyplývající z dokumentů s požadavky obsazovaného místa). Je provedeno tedy hodnocení životopisů, případně žádostí o zaměstnání a na základě toho se rozhodneme, který z potencionálních uchazečů je způsobilý vykonávat požadovanou práci a je zařazen do další fáze výběru – pozván na osobní pohovor. Za vhodného uchazeče je považován člověk, který splňuje **nezbytné** požadavky pro výkon práce (Šikýř, 2014:102).

Bez ohledu na velikost a zaměření organizace, je nejdůležitější metodou výběru pracovníků právě osobní pohovor. „Je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“ (Šikýř, 2014:103). Osobní pohovor má svá specifika, zásady a také formy, a pokud si je manažer neosvojí, může to být velkou překážkou při výběru a získání vhodného pracovníka. V empirické části se zaměřuji právě na systém výběru nového pracovníka v malých neziskových organizacích. Jelikož je pohovor jednou z nejdůležitějších metod mající vliv na přijetí či odmítnutí uchazeče, rozhodla jsem se této oblasti podrobněji věnovat i v následujících kapitolách.

Výběrový pohovor

Účelem pohovorů je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na daném pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi u jiných uchazečů. Konkrétně by měl výběrový pohovor odpovědět na tři základní otázky:

- **Může** uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- **Chce** uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?
- **Jak** zapadne uchazeč do organizace? (Armstrong, 2007.369)

A) Typy pohovorů

Dle Armstronga rozlišujeme tři typy pohovoru:

- individuální pohovor (pohovor typu 1+1: pověřená osoba organizace a uchazeč);
- pohovorové panely (skupina dvou a více lidí z organizace – většinou personalista a liniový manažer a jeden uchazeč);
- výběrová komise (jedná se o oficiálnější a větší výběrový panel, který je svolán a pověřen orgány podniku) (Armstrong, 2007:361).

S ohledem na strukturu a možnosti malých neziskových organizací převažuje typ individuálního pohovoru s vedoucím dané organizace – případně liniovým vedoucím. Méně časté jsou i pohovorové panely. Složení panelu v malém podniku je dle Koubka následující: majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, popřípadě člověk, který zná dobře

povahu a požadavky práce na obsazovaném pracovním místě (držitel stejného pracovního místa) (Koubek, 1996:98).

B) Výhody a nevýhody pohovorů

Manažer provádějící pohovory by si měl být vědom výhod, které pohovor má a také hlavně nevýhod a možných úskalí. Díky tomu je možné nevýhody zmírnit a předejít neefektivnosti průběhu pohovoru. Armstrong jasně popsal výhody a nevýhody pohovorů a já jsem jeho poznatky shrnula do následující tabulky níže.

Tabulka 4: Výhody a nevýhody pohovorů jako metody výběru pracovníků

VÝHODY POHovorŮ	
+	Poskytují osobě vedoucí pohovor pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností, a prozkoumat, do jaké míry jsou schopnosti v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo.
+	Umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo (realistická prezentace pracovního místa) a organizaci.
+	Poskytuje uchazečům příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé oblasti (možnosti vzdělávání, kariéry, pracovních podmínek a organizace).
+	Umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář, takže osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi ty pracovníky, kteří s ním budou pracovat.
+	Poskytují uchazeči stejnou možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo.
NEVÝHODY POHovorŮ	
-	Nedostatečná validita, pokud jde o předvídání pracovního výkonu, a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých lidí.
-	Spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně, ačkoliv si mnohdy myslí, že nikoliv.
-	Může dojít k tomu, že se zčásti pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé pracovní úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou.
-	Mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor.

Zdroj: (Armstrong, 2007:307), vlastní zpracování

Pokud známe slabé stránky a možná rizika zkreslení informací, měli bychom s tím pracovat – předcházet jim či zmírnit jejich dopad. Armstrong doporučuje popsané nevýhody zmírnit či je zcela eliminovat následujícími postupy:

- použít strukturovaný pohovor, který se zaměří na odborné schopnosti a chování potřebné k úspěšnému výkonu práce;
- výcvikem a proškolením osob vedoucích pohovor;
- zapojení více tazatelů, získání dalšího nebo dokonce odlišného názoru na uchazeče (Armstrong, 2007).

Koubek a Šikýř ve svých knihách zaměřených na výběr pracovníků zmiňují dvě formy pohovorů: strukturované a nestrukturované (Koubek, 1996:99, 2015:180, Šikýř, 2014:104). U nestrukturovaného (volně plynoucího) pohovoru se jeho obsah, postup i časový rozvrh utváří v průběhu pohovoru. Cíle pohovoru nejsou stanoveny vůbec či jen rámcově. Sám jej považuje za nespolehlivou metodu výběru pracovníků, jelikož má řadu nevýhod: nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazeče, umožňuje subjektivní přístup k uchazečům, možnost sklouznutí k osobním otázkám, nevztahuje se bezprostředně k požadavkům pracovního místa, možnost tzv. halo efektu. Výhodou může na druhé straně být, že umožní posuzovateli hledat u uchazeče kvality, které sám preferuje, zajímavé skutečnosti a na základě toho se pak rozhodovat (Koubek, 2015:180).

Pokud budu vycházet z popisu nevýhod a výhod nestrukturovaného pohovoru uvedených výše, nepovažuji nestrukturovaný pohovor za efektivní a vhodnou formu při hledání vhodného pracovníka na dané pracovní místo. Můj názor vychází i z faktů uváděných Armstrongem týkajících se nevýhod pohovorů (viz Tabulka 3) a jeho doporučení, jak tyto nevýhody eliminovat. Jak již bylo zmíněno – první a zásadní radou bylo právě použití strukturovaného pohovoru. Zároveň sám Armstrong říká, že „V nejhorším případě používají tazatelé zcela volně plynoucí, nestrukturovaný pohovor, během něhož se pokládají náhodné otázky, které jsou spíš výrazem nepochopení toho, co je potřeba u uchazeče hledat“ (Armstrong, 2007:373).

C) Plánování a strukturování pohovorů

Strukturované pohovory obsahují otázky, které jsou založeny na analýze daného pracovního místa a jeho specifik.

„Obvykle se pohovor skládá z pěti částí:

1. přivítání a úvodní slovo;
2. hlavní část zaměřená na získávání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa;
3. informování uchazečů o organizaci a pracovním místě;
4. odpovědi na otázky uchazeče;
5. závěr pohovoru s informováním o následných krocích.

Většina času – přinejmenším 80% - by měla být věnována získávání informací od uchazeče. Úvod a závěr by měly být stručné a měly by se nést v přátelském duchu“ (Armstrong, 2007:373).

Strukturu pohovoru máme určenou a je potřeba také naplánovat pohovor (co bude jeho obsahem). Dle Armstronga je možné využít dva tradiční způsoby plánování pohovoru:

- bibliografický (chronologický) pohovor, kde postupuje podle údajů uvedených v životopise (od školy a krok po kroku až nakonec k poslednímu zaměstnání nebo naopak). Tato podoba pohovoru je logická, ale je nutné, aby tazatel měl jasno v tom, co hledá a pokud nemá připravené otázky, jejichž pomocí získává potřebné informace, nebude mít dostatek relevantních informací k rozhodnutí o výběru;
- podle stanových kritérií – např. podle specifikace pracovního místa, podle předem stanovených kritérií posuzování, pohovor orientovaný na situaci nebo chování (schopnosti) (Armstrong, 2007:374).

Při posuzování toho, jaký přístup k pohovoru zvolit, Armstrong doporučuje vycházet z analýzy a specifikace pracovního místa a na základě toho posoudit, jaký přístup nám dá největší možnost posoudit uchazečovi schopnosti. Doporučuje, pokud možno co nejvíce, využít přístup k pohovoru založený na situačních otázkách nebo otázkách týkajících se chování. Zároveň považuje za důležité prozkoumat, jak uchazeč získal zkušenosti, jakou měl odpovědnost na všech svých dosavadních pracovních místech (Armstrong, 2007:377). Jedná se tedy o kombinaci dvou výše zmíněných přístupů k pohovoru.

Klíčem k úspěchu je řádná příprava pohovoru a znalost jak správně klást otázky a vědět, co jimi chci a potřebuji zjistit.

D) Souhrnná doporučení v souvislosti s pohovorem

Jak bylo již uvedeno v kapitole Metody výběru pracovníka, je osobní pohovor nejčastější metodu využívanou ve výběru uchazečů. Může se zdát, že vést pohovor je jednoduché, ale pokud chceme dosáhnout co nejlepšího výsledku a vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, není možné tuto část podcenit a je potřeba přehodnotit, zda mám všechny potřebné dovednosti a znalosti k tomu, abych mohl efektivně vést pohovor a rozhodovat tak o výběru a přijetí daného uchazeče. Z toho to důvodu ještě na závěr kapitoly zaměřené na výběrový pohovor, shrnu důležitá doporučení od Armstronga, co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo.

„Měli byste:

- věnovat přípravě dostatečný čas;
- plánovat pohovor tak, abyste jej mohli řádně strukturovat;
- vytvořit správnou atmosféru;
- vytvořit uvolněné a neformální vztahy – začít otevřenými otázkami;
- povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvili;
- dodržovat plán, zajistit splnění celého programu, udržovat plynulost pohovoru;
- analyzovat kariéru uchazeče, abyste odhadli jeho silné a slabé stránky i jeho zájmy;
- pokládat jasné, jednoznačné otázky;
- žádat příklady úspěšného a efektivního využívání znalostí, dovedností a vloh;
- posuzovat uchazeče na základě faktických informací, které jste obdrželi o jejich zkušenostech a vlastnostech vztahujících se ke specifikaci obsazovaného pracovního místa;
- udržovat si pod kontrolou obsah a časový rozvrh pohovoru.

Neměli byste:

- provádět příliš pohovorů najednou;
- dopouštět se halo efektu nebo jeho protikladu;
- začínat pohovor nepřipravení;
- příliš rychle přejít k otázkám jdoucím do hloubky;
- pokládat vícenásobné nebo návodné otázky;

- věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným nebo slabým stránkám uchazeče;
- dovolit uchazečům, aby přecházeli mlčením důležitá fakta;
- příliš mnoho mluvit nebo dovolovat uchazečům, aby žvanili;
- dovolit svým předsudkům, aby zvítězily na vaší schopnosti objektivně posuzovat záležitosti (Armstrong, 2007: 385).

Dle mého názoru jsou všechny důležité věci týkající se pohovorů shrnuty výše. Nepovažuji za důležité se věnovat podrobně zásadám týkajících se organizace pohovoru, jako jsou např. vhodná a průběžná informovanost uchazeče o průběhu a výsledcích výběrového řízení, klidný a příjemný prostor pro pohovor, eliminovat rušivé faktory, aj. Přijde mi ale zásadní zdůraznit pohled Koubka, který říká, že jedním z cílů pohovoru je také založit či vytvořit přátelský vztah mezi organizací a uchazečem. Vyvolat v uchazeči pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. V překladu to znamená, že i výběrový pohovor a průběh celého výběrového řízení v souladu s pravidly může být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace (Koubek, 2015:179).

Manažeři neziskových organizací zajišťující výběr nového pracovníka by si měli uvědomit, že správné a korektní nastavení a realizování procesu výběru vhodného pracovníka, může mít vliv i na danou organizaci. Zvláště pokud se jedná o poskytovatele sociálních služeb, který si dlouhodobě buduje své dobré jméno v dané lokalitě u odborné i laické veřejnosti.

V neposlední řadě je také potřeba mít na paměti, že u zájemců během pohovoru a při následném testování je potřeba zjišťovat, jaké jsou jeho silné stránky, protože ty může dobrý vedoucí dále rozvíjet. Dle Druckera by si vedoucí pracovník neměl pokládat otázku, co kandidát umí a neumí. Spíše by se měl ptát, jaké jsou jeho přednosti a zda jsou to ty správné přednosti pro přidělovaný úkol. Jelikož výkonost pracovníka můžete budovat pouze na jeho přednostech (Drucker, 2007:115)

Testování uchazečů

Jednou z metod výběru pracovníků je i testování uchazečů. Mám na mysli konkrétně testování schopností a znalostí. I když to není nejpoužívanější metoda, rozhodla jsem se ji do teoretické části zařadit a to zde dvou důvodů.

Prvním důvodem je fakt, že z výzkumné správy, jejíž výsledky ohledně metod výběru pracovníků jsou shrnuty v Tabulce 3, je uvedeno, že malé neziskové organizace využívají při výběru nových zaměstnanců právě metodu testování to z 50%. Druhým důvodem je skutečnost, že forma určitého testování je prováděna i při přijímání zaměstnanců v konkrétních neziskových organizacích, kterým se věnuji v empirické části mé diplomové práce.

V praktické části mé práce se dostaneme k tomu, že v rámci výběru nového pracovníka probíhá testování uchazečových schopností, znalostí a dovedností. Nejedná se ale o žádný standardizovaný test vytvořený odborníky. Částečně se to přibližuje Šikýřovu popisu testů schopností. Dle něj tyto testy umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazeče pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelových situací, kdy dostane uchazeč modelový úkol, který má splnit a při tom se pozorují jednotlivé oblasti potřebné pro výkon této práce (Šikýř, 2014:104).

Na základě zkušeností z malých neziskových organizací a i informací, které uvádí Koubek, se testy pracovní způsobilosti používají v malých firmách jen málo. Výjimkou tvoří ukázky (vzorek) práce, kdy je uchazeč požádán, aby předvedl, jak zvládne provést určitou konkrétní práci, typickou pro obsazované pracovní místo (Koubek, 1996:96).

Výše zmíněné informace mě přivádí k závěru, že testování pracovníků, které malé neziskové organizace (viz Tabulka 3) označily jako z 50% využívanou metodu výběru pracovníků, mají spíše podobu praktického testování na konkrétních činnostech specifických pro dané pracovní místo. Tuto informaci však z obsahu zprávy není možné ověřit.

2.2.4 Výběr vhodného pracovníka a jeho nástup

Cílem výběru nových zaměstnanců je určit, který z uchazečů pravděpodobně nejlépe splní požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci (Šikýř, 2014:102).

V kapitolách výše jsem se věnovala zásadám správného a efektivního procesu získávání a průběhu výběru nového pracovníka. Tento proces začíná od analýzy pracovního místa, díky které je možné dobře popsat a specifikovat dané pracovní místo, následuje pak fáze získávání a pomocí vhodně zvolených technik vybírání nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici. Dobře nastavený proces a dodržování zásad přispěje k tomu, aby manažer vybral vhodného uchazeče.

Ráda bych zmínila ještě jeden aspekt, který může mít vliv na výběr uchazeče. Při pohovoru a výběru nového pracovníka se jen neposuzuje, zda může a chce vykonávat danou práci, ale také skutečnost, zda zapadne uchazeč do organizace – potažmo jeho týmu (zmiňováno v úvodu kapitoly Výběrový pohovor). Má práce je zaměřena na malé neziskovky poskytující sociální služby. Jedná se o společnosti, které dohromady čítají 12 pracovníků poskytujících dané služby – v rámci jednotlivých mini týmů, kteří se navzájem doplňují a úzce spolupracují. Zároveň organizace má své principy, poslání a vize, kterých se drží a které musí mít pracovníci ztotožněné. Proto otázka zapojení do týmu a organizace je při výběru také důležitá a je možné slevit z požadavků. Dle Bělohávků nemusí uchazeč vždy perfektně plnit všechny požadavky místa, pokud jsou mezi spolupracovníky lidé, kteří jej doplní. Na druhou stranu se očekává, že by i on měl zajistit schopnosti, které na pracovišti chybí (Bělohávek, 2003:11).

Na konci celého procesu je vybrání dle manažera nejlepšího uchazeče na dané místo. „Nejvhodnějšímu uchazeči, který pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci, je předána nabídka zaměstnání. Pokud ji akceptuje, následují formální procedury spojené s přijetím zaměstnance a uzavřením pracovněprávního vztahu“ (Šikýř, 2014:106). Pak přichází další fáze – uvedení pracovníka do týmu a jeho zaškolení.

2.3 Adaptace a zaškolení nového pracovníka

Po nástupu nového pracovníka začíná další velmi důležitá část práce vedoucího pracovníka. Jeho úkolem je nového zaměstnance uvést do organizace, poskytnout mu všechny potřebné informace a ve spolupráci se současným týmem i nutnou podporu, aby byl schopen svou práci vykonávat co nejlépe, samostatně a dle zásad dané organizace a služby.

Má práce je zaměřena na poskytovatele sociálních služeb. Nejedná se o žádný výrobní podnik, což klade rozdílné nároky na daného pracovníka. Velmi výstižné mi přišlo konstatování Dubna: „že většina profesionálních pracovníků neziskových organizací jsou vlastně „frontovní bojovníci“, kteří rozhodují o image a výsledcích činnosti celé organizace, nikdo je v podstatě neřídí (jsou vlastně řídicími pracovníky sami sobě) a jsou vystaveni mimořádné pozornosti i tlakům vnějšího okolí (veřejnosti). Jejich práce je mimořádně náročná a vyžaduje vysokou odbornost, umění jednat s lidmi ale jejich činnost je do značné míry spojena s posláním.“ (Duben, 1996:191,192).

Výše popsaná role „frontového bojovníka“ je naprosto výstižná pro pracovníky organizací, na které jsem se zaměřila. Jejich úspěch a osvojení si dané práce dle zásad, je propojen s úspěchem celé organizace. Po jejich nástupu a při zaškolování může dojít k mnohým chybám, které pak mohou mít nepříznivý dopad na pracovníka, jeho klienty a organizaci samotnou.

S ohledem na tyto skutečnosti se budu v praktické části věnovat právě systému zaškolování. Z toho důvodu je nutné být obeznámen s teorií dané oblasti. V kapitolách níže se pokusím z odborné literatury vybrat a rozebrat to nejpodstatnější a hlavně využitelné pro malé neziskové organizace.

2.3.1 Proces adaptace pracovníka

Adaptace nového pracovníka je poslední krok v procesu obsazování volného pracovního místa (viz Obrázek 1). Je běžnou praxí, že je tento proces pojmenován jako zaškolování a většinou se odehrává během stanovené zkušební doby. Obsah a proces adaptace/ zaškolování se odvíjí od velikosti firmy, její struktury a zaměření.

Adaptace zahrnuje formální i neformální procedury spojené s:

- informováním (skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci);
- odborným zapracováním (přivyknutí na podmínky a požadavky vykonávané práce, osvojení potřebných dovedností);
- sociálním začleněním (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti) (Šikýř, 2014:108,109).

Orientace pracovníka jako součást adaptace

V odborné literatuře je používán pojem orientace pracovníků jako jedna z aktivit adaptace (Koubek, 2015:192). Co je orientací pracovníka myšleno? „Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace a jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci“ (Koubek, 2015:192). Z výše popsané definice je patrné, že se nejedná o zácvik na konkrétních pracovních úkolech a činnostech spojených s daným pracovním místem, ale jde spíše o seznámení nového pracovníka s chodem, strukturou a specifiky dané organizace – předání informací.

Z informací od Koubka jsem shrnula oblasti zahrnuté v orientaci. Orientace pracovníka má být zaměřena na tři oblasti:

- celoorganizační orientace – informace obecného rázu, společná pro všechny pracovníky (informace o organizaci, její personální politice: bezpečnost při práci a předcházení nehodám, odměny, výhody, pracovní vztahy, aj.);
- skupinová či týmová orientace – bližší informace o konkrétní skupině, v níž je příslušné pracovní místo (obsahuje detaily a zvláštnosti dané skupiny, pracovní povinnosti a odpovědnost, materiální a technické zázemí, postupy a pravidla);
- orientace na konkrétní pracovní místo – jedná se o náplň práce konkrétního pracovního místa (Koubek, 2015:193,194).

Koubek uvádí příklady informací, které by měli být obsaženy v orientačním balíčku, který dostane nový pracovník. Uvádí praxi ze zahraničí, kde jsou tyto informace předávány v tištěné podobě. Sám konstatuje, že se v naší personální práci zatím nevěnuje velká pozornost právě orientaci pracovníků a tento proces je spíše nahodilý, intuitivní a mnohdy jsou tyto informace předávány neformálně prostřednictvím spolupracovníků (Koubek, 2015:194). Dále uvádí příklady ze zahraničí, co by mělo být obsahem orientačního balíčku předávaného pracovníkovi. Tento koncept a struktura orientace uváděná Koubkem je využitelná ve velkých firmách. Může být ale inspirací právě i pro malé neziskové organizace.

Dobře propracovaný systém orientace pracovníka může zvýšit efektivitu adaptace a být i časovou úsporou. Vedoucí pracovník odpovědný za adaptaci nového zaměstnance má jasnou strukturu, případně i materiály, které předá zaměstnanci komplexně, ne nahodile. Tím je zajištěna systematičnost a vyhne se možným nedorozuměním plynoucím z neúplného sdělení informací.

U neziskových organizací – poskytovatelů sociálních služeb se často stává, že potřebují rychle, aby nový pracovník začal působit v dané službě, a zaměřují se převážně na zaškolení v oblasti přímého výkonu práce. Tak může dojít k opomenutí důležitého faktu, na kterém si právě organizace (její vedení) zakládají. Což je správné pochopení a vykonávání práce každého jednotlivce v souladu s posláním, zásadami a principy dané společnosti a jejich služeb. Právě zmíněné poslání, zásady a principy a jejich vysvětlení by měly být zahrnuty v procesu orientace pracovníka. Je zřejmé, že pokud s tím nebude nový kolega obeznámen při nástupu, nebude ověřeno správné pochopení, tak pak je velmi nepravděpodobné, že bude svou práci vykonávat správně již od začátku.

Odborné zapracování

Organizace by měla mít definované činnosti v rámci určitého pracovního místa, které si nový pracovník během adaptační doby musí osvojit a také postup, jak toho dosáhnout. Armstrong poukazuje na fakt, že noví pracovníci se musí učit a to chce čas. Aby dosáhli požadované úrovně výkonu. Délka učení a intenzita se mění, ale je potřeba zajistit, aby k tomu docházelo systematicky a plánovitě již od prvního dne (Armstrong, 2007:396).

Většinou bývá pracovníkovi přidělen mentor – zkušenější kolega, na kterého se nováček obrací s dotazy nebo žádostí o pomoc (Šedivý, Medlíková, 2011:94). V menších organizacích to může být právě mentor, kdo poskytuje novému kolegovi podporu při osvojení dovedností a znalostí potřebných pro přímý výkon práce.

Jelikož jsem se zaměřila na poskytovatele sociálních služeb a ne výrobní firmu, považuji tuto část odborného zaučení v otázce poskytování sociálních služeb za velmi zásadní. Protože pokud nový pracovník nedostane správné informace a návod, jak danou službu poskytovat a v souladu s jakými zásadami, může dojít nepříjemnostem: zhoršení situace klienta služby, k poškození dobrého jména služby i celé organizace.

Hodnocení adaptačního procesu

Pro zajištění správnosti a efektivnosti adaptačního procesu nového pracovníka je nutné stanovit kompetentní osobu, která za průběh zodpovídá a bude jej realizovat. V menších organizacích se zpravidla jedná o přímého nadřízeného ve spolupráci se zkušeným či služebně starším pracovníkem, který vykonává stejnou práci. Zároveň by se oba pracovníci měli podílet na jeho hodnocení.

Podstatnou součástí realizace adaptačního procesu je také jeho formální a neformální hodnocení přijatého pracovníka ze strany manažera. Neformální hodnocení probíhá dle potřeby v průběhu adaptačního programu. Cílem je dosažení potřebných pracovních cílů a případné včasné rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy. Formální hodnocení vede pověřená osoba až na konci adaptační doby – zkušební doby a vyhodnocuje se průběh zaškolení a setrvání pracovníka v dané organizaci (Šikýř, 2014:109).

Průběžným a závěrečným hodnocením adaptace pracovníka není jen ověření faktu, zda danou práci vykonává dobře a v souladu s požadavky. Hodnocením můžeme také získat zpětnou vazbu o nastavení vhodnosti postupů při výběru pracovníka. Tento úhel pohledu přináší Armstrong. Neúspěch nového pracovníka může pramenit z faktu, že jsme vybrali nevhodného člověka a máme špatně nastavený systém získávání a přijímání nových pracovníků. Nedostatky můžou být např. v nepřiměřeném popisu a specifikaci pracovního místa, špatném vytipování zdrojů uchazečů, nevyhovující inzerce a způsob pohovoru, nevhodné či chybně použité testy či předsudky a zaujatost pracovníků

provádějících výběr (Armstrong, 2007:367). Tento přístup hledání chyb i na své vlastní straně a snaha se z nich poučit je pro mě známkou vysokých manažerských znalostí a dovedností.

Doplnila bych, že je vhodné se zaměřit případně i na přehodnocení nastaveného systému zaškolování v oblasti odborné stránky spojené s výkonem dané pracovní pozice. Případně si vyžádat zpětnou vazbu k procesu zaškolování v odborné oblasti od nového pracovníka. Jelikož je to opět možný zdroj podnětů pro rozvoj a případné přenastavení adaptačního systému.

Přínosy dobře nastaveného adaptačního procesu

„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2014:109). V překladu to znamená, že energie, čas a úsilí vynaložené při správném zaškolení nového pracovníka se nám vrátí – můžeme tak získat kvalitního zaměstnance, což je velká výhoda zvláště u malých firem.

Dle Armstronga má správné uvedení pracovníka další výhody:

1. snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků;
2. zvyšování oddanosti;
3. objasňování psychologické smlouvy;
4. urychlování pokroku v učení;
5. adaptace na sociální prostředí (Armstrong, 2007:396).

Podívejme se nyní blíže na jednotlivé výhody a jejich praktické dopady z pohledu neziskové organizace poskytující sociální služby.

(1) Eliminováním možných důvodů odchodu pracovníka v prvních měsících po nástupu se vyhneme hlavně problémům, které to může mít v souvislosti se zajištěním a poskytováním sociální služby. Vedoucí potřebují mít zajištěnou kontinuitu poskytování služby a plnění cílů stanovených v projektech. Výběr nového pracovníka a jeho adaptace je opět proces, který je náročný nejen pro vedení organizace, ale také pro současné pracovníky, kteří musí zajistit zástupnost a i pro klienty. Zvláště u některých typů služeb a

cílových skupin je adaptace klienta na nového pracovníka náročnější a může mít vliv i na efektivní naplňování cílů klienta.

(2) To, oč tyto organizace usilují, je i získání hlavně oddaného pracovníka, který se ztotožní s posláním společnosti a je schopen v zájmu naplnění poslání a potažmo i cílů vyvinout velké úsilí. Oddanost a angažovanost je jeden z prvků typických pro pracovníky neziskovek. Zároveň velmi silně ovlivňuje výkonost a kvalitu odváděné práce. Je potřeba na těchto věcech pracovat již od nástupu pracovníka a průběžně je upevňovat.

(3) Je vhodné již na začátku - v průběhu výběru pracovníka a intenzivně pak právě v období adaptace si ujasňovat s pracovníkem, co od něj společnost očekává a zároveň co on očekává od ní. Pokud už v procesu adaptace jasně pojmenujeme a vysvětlíme, jaké normy chování a hodnoty od nového kolegy očekáváme, předejdeme tím možným následným nedorozuměním a nepříjemnostem plynoucích z nenaplnění očekávání obou stran. Jedním z hlavních očekávání zkoumaných organizací je fakt, že bude pracovník poskytovat služby v duchu podpory a ne pomoci. Je to jedno z očekávání, které organizace bere jako samozřejmé, ale novému pracovníkovi to být jasné nemusí. Vzájemné nepochopení této rozdílnosti se může odrazit na kvalitě služby a je v rozporu s principy organizace.

(4) Čím více konkrétně a systematicky probíhá proces zaškolování v oblasti odborných dovedností, tím rychleji je nový pracovník schopen kvalitně a samostatně vykonávat svěřené úkoly (blíže popsáno v části odborné zapracování).

(5) Pracovníci se najdou správný vztah k práci v organizaci, pokud dobře proběhne hladce i jejich adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty – vztahy se spolupracovníky jsou pro mnoho lidí velmi důležité (Armstrong, 2007:396). Mají vliv i na jejich motivaci dále práci vykonávat a na výkon. Tuto skutečnost potvrzují i dotazovaní respondenti konkrétních neziskových organizací. Zvláště u pracovníků neziskovek není a nemůže ani být motivací finanční složka. Jde spíše o smysluplnost jejich práce a hlavně pracovní kolektiv a prostředí, ve kterém pracují. Někteří uváděli, že motivací jsou pro ně i přímo konkrétní lidé a vztahy s nimi.

Nastavení procesu adaptace – průběhu zaškolování se věnuji ve své praktické části. Jeho analýze, doporučení, návrhu změn včetně vytvoření podpůrných materiálů využívaných při zaškolení, které organizace uvede do praxe.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Cíl práce a metodologie

Hlavním cílem mé práce je analyzovat proces obsazování volných pracovních míst v konkrétní neziskové organizaci, následně navrhnout změny/ aktualizaci (včetně konkrétních návrhů změn dokumentů) a zavést je do praxe.

Cílem má být zefektivnění procesu obsazování volných pracovních míst v dané organizaci, které může přispět ke stabilizaci pracovního týmu. Zároveň výstupy mé práce mají být přímo prakticky využitelné v konkrétní organizaci. Byly vypracovány dokumenty do personální knihy a navržena opatření pro další rozvoj týkajících se oblastí níže jmenovaných.

Konkrétně se v procesu obsazování pracovních míst zaměřím na:

- analýzu pracovních míst a popis pracovních míst;
- používané metody získávání pracovníků a jejich význam při výběru nového zaměstnance;
- proces zaškolování nového pracovníka.

Jedná se o širokou oblast, ale jednotlivé procesy na sebe navazují a je nutné se jim věnovat jako celku. Vycházím také z toho, že organizace má již vytvořený systém procesu obsazování volných míst (částečně zpracovaný v podobě písemných pracovních postupů

včetně používaných materiálů) a postupuje podle něj. Již dlouho nebyl aktualizován a odpovědný pracovník vnímá v daných oblastech možné nedostatky, které by rád odstranil.

Jedná se o případovou studii s prvky aplikovaného výzkumu, protože základním cílem mé práce je aktualizace procesu obsazování volných pracovních míst v konkrétní organizaci včetně navržení změn a vytvoření podpůrných metodických dokumentů využívaných v rámci tohoto procesu. Zaměření mé práce odpovídá aplikovanému výzkumu, protože „odpovídá na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi. Hledá řešení praktických problémů,“ (Hendl, 2005:39).

Zvolila jsem kvalitativní výzkumnou strategii, jelikož zkoumá oblasti, které není možné nijak kvantifikovat a jedná se spíše o popis chodu organizace se zaměřením na proces obsazování volných pracovních míst. Strauss a Corbinová uvádějí, že kvalitativní výzkum může být „výzkum týkající se života lidí, příběhů, chování, ale také chodu organizací, společenských hnutí nebo vzájemných vztahů“ (Strauss, Corbinová, 1999:10).

Hlavní techniky sběru dat pro mou případovou studii byly: zúčastněné pozorování, polostrukturované rozhovory s pracovníky organizace a také analýza dokumentů (interních dokumentů organizace). Zúčastněné pozorování bylo jedním z mých hlavních zdrojů informací. Dle Dismana se jedná o „styl výzkumu, ve kterém výzkumník participuje na každodenním životě lidí, které studuje“ (Disman, 2008:305). Jelikož v mé kompetenci je poslední tři roky právě personální řízení organizace včetně obsazování volných pracovních míst, kterým se ve své diplomové práci věnuji, je mé ztotožnění se studovaným prostředím velmi vysoké. Dle Dismana můj stupeň ztotožnění spadá do kategorie participant jak pozorovatel, jelikož plně participuji na chodu organizace a zároveň nezatajuji, že dělám výzkum (Disman, 2008:306). Zároveň i on upozorňuje na možné riziko ztráty nezbytného odstupu objektivního vědeckého pozorovatele (Disman, 2008:306). Toho jsem si i já vědoma, jelikož se dostávám do role výzkumníka v rámci případové studie a zároveň vedoucí služby, která zodpovídá a provádí samotný proces obsazování volných pracovních míst. Snažím se o naprostou objektivitu, i když tak někdy poukazuji na nedostatky mé práce, kterých jsem si ale vědoma.

Tuto případovou studii a výstupy z ní beru jako přínosné. Je to možnost pro můj vlastní rozvoj v této oblasti personálního řízení, bude to mít pozitivní dopad pro organizaci a tým – identifikace slabých míst, navržení změn a jejich postupné zavedení do praxe.

Respondenty jsou všichni současní pracovníci: 12 pracovníků zajišťujících poskytování pěti sociálních služeb. Respondenti udělili souhlas s použitím jejich vyjádření v mé diplomové práci. Považuji za důležité zmínit i fakt, že se nacházím v roli tazatele a zároveň vedoucí služeb, která je nadřizená respondentům. Zvažovala jsem možnost zkreslení informací vycházející z podstaty podřízenosti respondentů. Respondenti byli seznámeni s tím, že se jedná o případovou studii, ze které mohou oni i celá organizace vytěžit. Vzájemně můžeme identifikovat oblasti pro rozvoj a změnit nastavení v procesu obsazování volných pracovních míst, které může mít pozitivní dopad na fungování jejich týmu. Respondenti jsou zvyklí podílet se na zkvalitňování své práce, služeb a vzájemného nastavení vztahů v organizaci. Přinášejí podněty, upozorňují na nedostatky. Stejně otevřeně hodnotili ve svých rozhovorech jednotlivé oblasti (přínosy, zápory, oblasti pro zlepšení). Byla jim dána možnost neodpovídat, kterou nevyužili.

Považuji za důležité pro lepší orientaci přiblížit strukturu organizací a jejich zaměření, které jsou předmětem mé případové studie.

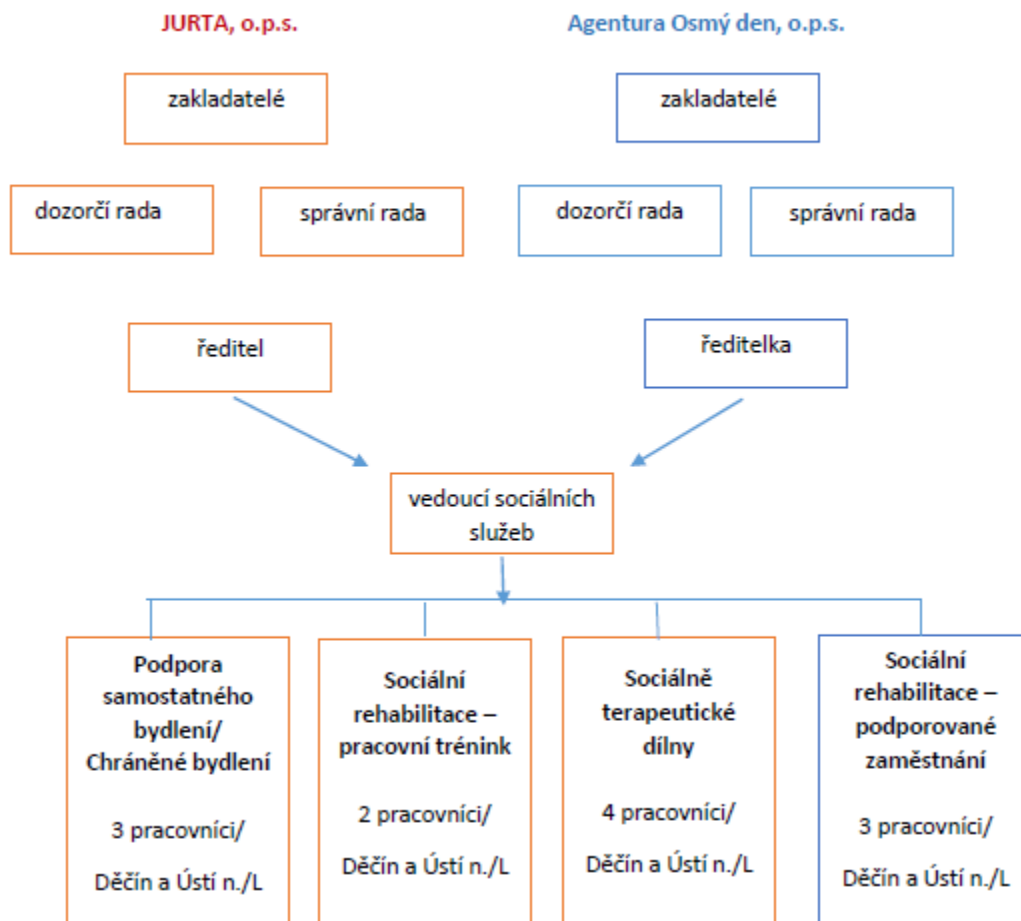
3.1.1 Vzájemné propojení, organizační struktura

Jedná se o dvě obecně prospěšné společnosti poskytující sociální služby Jurta a Agentura Osmý den. Oficiálně se jedná opravdu o dva samostatné subjekty, které mají rozdílné obsazení na pozicích ředitelů, členů dozorčích a správních rad. Zároveň jsou řediteli i pracovníky vnímány jako jeden celek a tak na ně i v celé praktické části pohlížím. Důvodů je několik:

- historický vývoj: Jurta po šesti letech svého fungování a rozšiřování služeb dala základy a podnět pro vytvoření samostatného subjektu Agentury Osmý den, která doplnila aktivity Jurty o návaznou službu – službu podporovaného zaměstnávání;
- vzájemné propojení a návaznost poskytovaných sociálních služeb;
- stejné sdílení zásad a principů uplatňovaných při poskytování sociálních služeb;
- jeden člověk na pozici vedoucí sociálních služeb, který zodpovídá za kvalitu a rozvoj poskytovaných služeb, dosahování cílů a personální řízení v obou společnostech;
- propojenost mini týmů a pracovníků obou organizací (porady, vzdělávání, supervize);
- uplatňování stejných postupů v oblasti personálního řízení.

Pro lepší orientaci dokládám organizační strukturu obou společností (Obrázek 3).

Obrázek 3. Organizační struktura obecně prospěšných organizací



Zdroj: autorka, vlastní zpracování

Z výše uvedených důvodů budu v dalších kapitolách hovořit o organizaci v jednotném čísle a také k ní tak přistupovat.

3.1.2 Zaměření organizace

Jedná se o obecně prospěšnou společnost, která poskytuje sociální služby na Děčínsku a Ústecku a k dispozici má tři kontaktní místa. Zajišťuje pět druhů služeb:

- služba sociálně terapeutické dílny (Ústí nad Labem, Děčín Nebočady);
- sociální rehabilitace – pracovní trénink (Děčín Nebočady);
- Sociální rehabilitace – podporované zaměstnávání (Děčín, Ústí nad Labem);
- Podpora samostatného bydlení (Děčín, Ústí nad Labem);
- Chráněné bydlení (Děčín).

Cílovou skupinou služeb jsou lidé s různým zdravotním postižením (z pobytových služeb a rodin) a mládež připravující se na odchod z ústavní péče (z dětských domovů, výchovného ústavu).

V rámci služeb je poskytována podpora lidem, kteří chtějí získat či udržet dovednosti potřebné v běžném životě, natrénovat si dovednosti pro budoucí zaměstnání, získat placené zaměstnání v běžné firmě a následně se osamostatnit - bydlet mimo ústav či rodinu.

Organizace má i další cíle a aktivity kromě přímého poskytování služeb. Jedná se hlavně o vzdělávání a školení v oblasti funkční podpory klientů v procesu transformace pobytových služeb, osvěta, angažovanost na jednotlivých úrovních samosprávy majících dopad na poskytovatele sociálních služeb.

3.1.3 Personální řízení organizace

V současné době je personální řízení v kompetenci vedoucí sociálních služeb (dále jen vedoucí). Personální administrativu zajišťuje ve spolupráci s vedoucí administrativní pracovnice společnosti. Jedná se o náležitosti před nástupem do zaměstnání a vystavení pracovních smluv, povinného školení, zapracování výkazů a podkladů pro výplaty. Vedoucí také konzultuje určité kroky s ředitelem společnosti a následně je realizuje po vzájemné dohodě. S ředitelem jsou konzultována rozhodnutí v oblasti personální strategie společnosti - počet pracovníků s ohledem na výši přidělených dotací či realizovaných projektů, výše mezd, konzultace ohledně nastavení cílů a pracovního výkonu zaměstnanců s ohledem na vytyčené cíle.

V plné kompetenci vedoucí je pak následné obsazování volných pracovních míst, hodnocení pracovníků, řízení jejich výkonu, průběžné vzdělávání a rozvoj a vedení týmu. Aktuální situace a přenesení kompetencí v oblasti personálního řízení ve většinové míře na vedoucí však proběhlo zhruba před třemi lety.

3.2 Analýza a popis pracovních míst

3.2.1 Popis výchozí situace

Organizace má vypracovanou personální knihu, jejíž součástí je i popis pracovního profilu jednotlivých pozic v organizaci. Zároveň je stanovena náplň práce, která blíže specifikuje zodpovědnost za konkrétní úkoly a činnosti vykonávané v rámci dané pracovní pozice. Jedná se o obecný popis pracovní pozice a náplně práce pracovníka v sociálních službách a sociálního pracovníka.

Popis pracovního místa včetně bližší specifikace není nikde popsán. Což ale neznamená, že by si vedoucí či pracovníci neuvědomovali rozdílnost konkrétních míst a jejich požadavky. Vedoucí dokáže popsat s ohledem na požadavky konkrétního místa oblasti, které u žadatelů při pohovorech cíleně hledá nebo je na dané věci upozorňuje. Což potvrzuje i jedna z pracovníků služeb bydlení: *„Bylo mi řečeno, že pracovní doba je dost různá. Hlavně odpoledne až do večera. Protože lidi chodí do práce a můžu s nimi pracovat, až se vrátí z práce. To sem si na začátku neuvědomila a musela sem si to rozmyslet, protože mám děti a manžela.“* Při pohovorech se často zkoumá, zda je pracovník spíše pečující si podporující typ a to na příkladech řešení modelových situací. Poskytovat podporu a ne pomoc je jedna ze zásad poskytování služeb, na které si společnost zakládá a cíleně ji zjišťuje při pohovorech i praktických zkouškách.

Současný popis pracovní pozice je ale velmi obecný a nejsou v něm obsažena všechna konkrétní specifika. Je zde určitá rozdílnost u pracovní pozice sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách, ale jen minimální. Pro bližší představu dokládám výňatek z personální knihy Agentury Osmý den

„Sociální pracovník

- (1) Kvalifikace: kvalifikační požadavky dle Zákona 108 o sociálních službách. Výhodou jsou další odborné znalosti z oblasti alternativní komunikace, kariérového poradenství a z oblasti uplatnění osob se zdravotním postižením na trhu práce (a souvisejících zákonů).
- (2) Pracovní profil: základními odpovědnostmi sociálního pracovníka je poskytování služby dle vnitřních pravidel a metodiky dané služby Agentury Osmý den, o.p.s. a dle

Zákona 108 o sociálních službách a standardů kvality sociálních služeb (a orientace v těchto dokumentech), vyhledávání vhodných zájemců o službu a jednání s nimi, podpora uživatele při osvojování a upevňování dovedností a podpora při vyhledávání a udržení pracovního místa, navazování a rozvíjení kontaktů s dalšími organizacemi i jednotlivci, které přispějí k naplňování cílů uživatele, řádné administrování služby.

(3) Hlavními osobnostními předpoklady: dobré vyjednávací, komunikační a diplomatické dovednosti, rozvinuté prezentační a organizační dovednosti, pracovní flexibilita, systematické ale i tvořivé myšlení, pracovní samostatnost, schopnost nést odpovědnost, aktivní a konstruktivní přístup k řešení problémů.

Pracovník v sociálních službách

(1) Kvalifikace: kvalifikační požadavky dle Zákona 108 o sociálních službách. Výhodou jsou další odborné znalosti z oblasti alternativní komunikace a efektivního učení.

(2) Pracovní profil: základními odpovědnostmi pracovníka v sociálních službách je poskytování služby dle vnitřních pravidel a metodiky dané služby Agentury Osmý den, o.p.s. a dle Zákona 108 o sociálních službách a standardů kvality sociálních služeb (a orientace v těchto dokumentech), nabídka služby potenciálním zájemcům a jednání s nimi, podpora uživatele při osvojování a upevňování dovedností a podpora při vyhledávání a udržení pracovního místa, navazování a rozvíjení kontaktů s dalšími organizacemi i jednotlivci, které přispějí k naplňování cílů uživatele, řádné administrování služby

(3) Hlavními osobnostními předpoklady: dobré komunikační dovednosti, schopnost předávat teoretické a praktické znalosti a dovednosti, pracovní flexibilita, tvořivé myšlení, pracovní samostatnost.“

(Agentura Osmý den, Personální kniha)

Ve stejné podobě s minimální rozdílností v popisu profilu jsou definovány pracovní profily i v personální knize Jurty. Z toho vyplývá, že je stejný popis pro danou pozici bez ohledu na to, v jaké službě je pracovník zaměstnán. Vedoucí potvrzuje fakt, i když se jedná o stejnou pozici pracovníka v sociálních službách, specifikace a podmínky tohoto pracovního místa jsou v každé službě velmi rozdílné. Toto tvrzení je možné ověřit i v Příloze 4 a 5. S ohledem na to připouští, že je současné vymezení pracovního místa nedostačující. Vnímá nedostatek ve skutečnosti, že podrobnější popis pracovních míst není

nikde písemně zaznamenán, což by mohlo způsobit komplikace, pokud by došlo ke změně osoby na pozici vedoucí služeb, která by pak neměla dostatek informací o specifikách a požadavcích na dané místo potřebných pro výběr vhodného pracovníka.

3.2.2 Proces analýzy, vytvoření popisu pracovního místa

V první řadě vedoucí na základě své znalosti konkrétních pracovních míst v daných službách a místech poskytování identifikovala potřebu analyzovat, popsat a specifikovat celkem třináct pracovních míst v organizaci, které se bezprostředně týkají pěti poskytovaných sociálních služeb.

Tabulka č. 5: Přehled pracovních míst v organizaci členěn dle služeb a místa výkonu

Sociální služba	Místo výkonu práce	Pracovní pozice
Sociálně terapeutické dílny	Ústí nad Labem	Pracovník v sociálních službách
		Sociální pracovník
Sociálně terapeutické dílny	Děčín	Pracovník v sociálních službách
		Sociální pracovník
Sociální rehabilitace – pracovní trénink	Děčín	Pracovník v sociálních službách
Sociální rehabilitace – pracovní trénink (mládež z dětských domovů)	Děčín, Ústí nad Labem	Sociální pracovník
Sociální rehabilitace – podporované zaměstnávání	Děčín, Ústí nad Labem	Pracovník v sociálních službách
		Sociální pracovník
Podpora samostatného bydlení	Děčín, Ústí nad Labem	Pracovník v sociálních službách
		Sociální pracovník
Chráněné bydlení	Děčín	Pracovník v sociálních službách
		Sociální pracovník
Sociální služby (všechny)	Děčín, Ústí nad Labem	Vedoucí sociálních služeb

Zdroj: autor, vlastní šetření

Aktuální potřebou organizace je analyzovat a popsat pracovní místa, na které v nejbližším období (druhý kvartál 2015) budou přijímáni a následně zaškolováni noví pracovníci. Cíleně jsem se tedy zaměřila na pozici pracovníka v sociálních službách ve službě sociálně terapeutické dílny (dílny v Ústí nad Labem) a pozici pracovníka v sociálních službách v sociální rehabilitaci – podporovaném zaměstnání.

V první řadě jsem jakožto vedoucí dané organizace provedla analýzu těchto dvou pracovních míst. Řídila jsem se strukturou a okruhem otázek doporučených Koubkem (viz Příloha 1), na které jsem si odpověděla, odpovědi zapsala. Popisy analýz obou pracovních míst jsou uvedeny v Přílohách 2 a 3. Koubek uvádí jako jeden ze zdrojů informací při analýze pracovního místa také pracovníka zařazeného na daném pracovním místě (Koubek, 2015:75). Následně jsem tedy ověřila, zda mnou provedená analýza se neliší od vnímání daného místa pracovníky na těchto pozicích. Cíleně jsem se doptávala konkrétních pracovníků během rozhovorů.

Z rozhovorů vyplynulo, že pracovníci na konkrétních pozicích a službách dokážou velmi dobře vystihnout specifika daného místa a jeho náročnost. Ptala jsem se jich, čím je služba specifická a jaké vlastnosti, předpoklady by měl určitě mít pracovník na této pozici. Pracovnice ze služby sociálně terapeutické dílny odpověděla následovně, což dle mého vystihuje náročnost služby naprosto přesně: *„Variabilita služby, ...člověk musí být strašně kreativní a vymýšlet pořád v uvozovkách jak ty stejný věci dělat ale jinak, aby to ty klienty pořád učilo a zároveň bavilo, aby to nebylo pořád stejné.Je to psychicky náročný, neustále udržovat pozornost klientů, stále vymýšlíte další a další činnosti řízený. ...kreativita, samostatnost, přinášet nové nápady, trochu šikovnej, aby ty věci dokázal sám vyrobit, aby to pak mohl naučit toho druhýho, trpělivej a hledat jiný cesty, přizpůsobujej, ta práce se často mění, něco naplánujete a klienti to dělat nechtěj tak se přizpůsobit ty situaci.“*

Pracovník v sociálních službách – služba sociální rehabilitace – podporované zaměstnání

Při analýze místa pracovníka v sociálních službách ve službě sociální rehabilitace – podporované zaměstnání potvrdila pracovnice velkou rozdílnost tohoto místa oproti ostatním. Ta spočívá ve skloubení několika rozdílných oblastí, které musí pracovník pojmut: oblast sociální práce s cílovou skupinou osob se zdravotním postižením, oblast

“prodejce – obchodníka“ a personalisty. *„Je to z třetiny obchodník, z třetiny personalista. Musí zajistit, aby všechny ty náležitosti byly v pořádku a z třetiny sociální pracovník, který jakoby umí komunikovat s těma lidma a vidí všechny ty další aspekty toho člověka, které je potřeba řešit, aby se mu pomohl zkvalitnit ten jeho život. Protože všechno se vším souvisí, protože když se nevyřeší i ty dílčí problémy nebo se mu neukáže cesta, tak se to odrazí i v tý práci.“*

Stejně tak byla potvrzena i shoda v požadavcích na pracovníka (znalost a vlastnosti), které klade toto pracovní místo. *„Komunikativnost, nebát se telefonovat a mluvit s lidma. Základní povědomí o pracovních a pracovních právních věcech, znalost cílové skupiny, specifika cílové skupiny, vyznal se v legislativě dotací, povědomí o tom celém systému sociálních služeb. Pečlivost, spolehlivost, komunikativnost, průbojnost možná trochu – to je to aby se nebál zvednou telefon a telefonovat, umět vyjednávat s úřady. Pečlivost a zodpovědnost, když něco začne, aby to dotáhl.“*

Služba je poskytována na dvou místech. Analýza neprokázala odlišnosti v charakteru práce ani v nárocích na danou pozici, která by byl ovlivněna místem výkonu práce. Je možné tedy vytvořit jeden popis pracovního místa, který je možné uplatnit na danou pozici v této konkrétní službě bez ohledu místa výkonu. Situace u druhé zkoumané pracovní pozice ve službě sociálně terapeutické dílny je však odlišná, což je uvedeno níže.

Pracovník v sociálních službách – služba sociálně terapeutické dílny (dílny v Ústí nad Labem)

I u tohoto místa se pohled vedoucí i pracovníků na specifika práce a z toho plynoucích požadavků na pracovníka shodoval. Analýza pracovního místa potvrdila fakt, že není možné použít stejný popis pracovního místa pro výkon jedné pracovní pozice: pracovníka v sociálních službách na obou místech poskytování služby. Služba je poskytována v Děčíně (Nebočadech) a Ústí nad Labem. Zaměření dílen je ale velmi ovlivněno prostory, které má organizace k tomuto účelu k dispozici. To potvrzuje i jedna z pracovníků: *„Odlišný to je, i když je to stejná služba, je to odlišný. Tady v tom případě je to o tom prostoru. Tam (v Nebočadech) je prostor...Není to tam tak náročný na přípravu. Tady když ti vypadne plán, tak můžete jen sedět a koukat, tam můžete využít vnějších podnětů z okolí.“*

Na kontaktním místě v Děčíně jsou využívány navíc různé reálné dílny: dřevařská dílna, prádelna, kuchyň a farma (zahrada se záhony, zvířata) a od toho se odvíjí i trénované činnosti a aktivity pracovníka jak při přípravě činností tak při jejich konkrétní realizaci. V Ústí zas se jedná o uzavřený prostor: velká místnost pro trénink různých činností a kuchyňka a není zde propojení na reálné provozy s dalšími zaměstnanci. Zde se pracovníci věnují spíše vzdělávacím aktivitám, ručním pracím, nácviku sociálních dovedností, nácviku vaření. Rozdílnost popsala i pracovnice z dílen v Ústí, která má ale zkušenost i s prací v děčínských dílnách: *„Celej den – celou tu dobu kdy jsou tu klienti, jsem s nima v jedné místnosti. V jurtě (Nebočadech) je prostor otevřený, takže se jakoby může z jednoho prostoru odejít třeba k těm zvířatům nebo na zahradu, nebo kamkoliv jinam. Tady jsem v podstatě jako by zavřený na jednom místě a musíte po celou dobu zabavit klienty řízenou činností. V Nebočadech je to zas náročný na fyzickou práci. Psychicky je miň náročná v Nebočadech – co se týče vymýšlení vzdělávacích aktivit je náročnější v tady (v Ústí)...Oni musí plnit úkoly, které jim někdo zadává a práce sociálního pracovníka je i třeba kydat oslí trus a chodí ven i když není dobré počasí. V tom je to taky jiný, protože tam jsou navázaný na ty daný provozy.“*

Obsah analýzy obou pracovních míst sepsaný vedoucí služeb byl porovnán s informacemi od pracovníků a nebyly zjištěny žádné rozdílnosti v obsahu a bylo možné odsouhlasit finální podobu analýz daných pracovních míst. (viz Příloha 2 a 3) Následně byly zpracovány písemné popisy konkrétních pracovních míst (viz Příloha 4 a 5), které byly předloženy ke konzultaci pracovníkům, kteří jsou v současné době zařazeni na těchto místech. Pracovníci se vyjádřili, že je popis výstižný a nenavrhly další úpravy.

Finální podoba popisu pracovních míst byla začleněna do personální knihy organizací – pro lepší přehlednost byla včleněna jako samostatná příloha tohoto dokumentu, na kterou je v textu odkazováno. Při jejich aktualizacích bude vyměněna jen příloha Personální knihy a nemusí se provádět úprava hlavního textu.

Popis pracovních míst byl následně ještě vedoucí služeb porovnán s obsahem náplně práce na dané pracovní pozici. Náplň práce korespondovala s údaji obsaženými v popisech pracovních míst. Byly provedeny jen menší změny – zdůrazněna i odpovědnost za správnost např. vedení dokumentace a evidencí a aktivita při svém kvalifikačním rozvoji (povinnost vzdělávat se v oblasti sociální práce).

3.2.3 Výstupy z provedených analýz pracovních míst

Podstatným zjištěním je fakt, že i když nemá organizace aktualizovaný popis pracovních míst, uvědomuje si vedoucí i pracovníci, jaká jsou specifika jejich práce a jaké jsou kladeny požadavky na pracovníky. Což je zohledňováno i při výběru nových zaměstnanců.

Zároveň provedené analýzy potvrdily, že i když se jedná o stejnou pozici: pracovník v sociálních službách, popis a specifikace daného místa je velmi odlišná a není možné tedy používat jednotný popis pracovního místa pro danou pozici ve všech službách. Rozdílnost je dána především typem služby a jejím charakterem, který navazuje na potřeby a možnosti cílové skupiny dané služby. Od toho se odvíjí všechna další specifika dané pozice a požadavky na pracovníka. Rozdílnost je patrná při porovnání popisu pracovních míst uvedených v Příloze 4 a 5.

Písemné výstupy:

- písemné zpracování analýzy konkrétních pracovních míst: pracovníka v sociálních službách ve službě sociálně terapeutické dílny na kontaktním místě v Ústí nad Labem, pracovníka v sociálních službách ve službě sociální rehabilitace – podporované zaměstnávání. Tyto analýzy slouží jako soubor informací využitých při sestavení popisu pracovních míst (viz. Příloha 2 a 3);
- popis a specifikace pracovních míst u výše zmíněných pracovních pozic, které byly včleněny do Personálních knih společností (viz Příloha 4 a 5);
- úprava textu v personální knize v kapitole pracovní profily – odkaz na popisy pracovních míst jako samostatné přílohy tohoto dokumentu.

Doporučení:

- provést ve spolupráci s pracovníky konkrétních služeb analýzu i dalších pracovních míst uvedených v Tabulce 5, na základě toho vytvořit konkrétní popis pracovních míst. Tyto dokumenty jako další samostatné přílohy přidat do personálních knih;
- na základě informací uvedených v popisech pracovních míst se zaměřit na průběh procesu výběru pracovníků – zda jsou zjišťovány všechny potřebné informace během pohovorů a praktického testování, na základě kterých je možné odvodit, že má uchazeč pro výkon dané pozice potřebné předpoklady (dovednosti, znalosti, vlastnosti). Případně navrhnout změny a zavést do praxe. Naplnění tohoto

konkrétního doporučení se budu věnovat v následné kapitole 3.3 Získávání a výběr pracovníka;

- provést aktualizaci procesu zaškolování nového pracovníka. Zda je v průběhu procesu věnována pozornost všem činnostem a specifikům plynoucích z popisu práce. Na základě toho přehodnotit oblasti zaškolování, jejich formu a zavést do praxe. Naplnění tohoto konkrétního doporučení se budu věnovat v následné kapitole 3.4 Proces adaptace nového pracovníka;
- s popisem pracovního místa seznámit pracovníka po nástupu a dát mu jej k dispozici;
- provádět aktualizaci popisu pracovních míst minimálně jedenkrát za rok. Pokud dojde k změnám ve službách, tak aktualizaci provést hned následně po realizaci změny. Změnou ve službách je míněno: změna pracovního prostoru (přestěhování kontaktního místa), v nabídce služby – rozšíření nabízených aktivit, cílové skupiny.

3.3 Získávání a výběr pracovníka

V této části jsem se zaměřila na analýzu současného stavu získávání a výběru nových pracovníků. Zohlednila jsem i provázanost s popisy pracovních míst, které byly vytvořeny během případové studie. Podklady pro analýzu byly hlavně:

- informace získané zúčastněným pozorováním: mé praktické zkušenosti z pozice pracovníka odpovědného za tento proces;
- informace z rozhovorů pracovníků, kteří prošli procesem v dané organizaci (zpětná vazba a ověření funkčnosti procesu nejen z pohledu vedoucí, ale i druhé strany, identifikace oblastí pro změnu);
- personální kniha organizací;
- popisy pracovních míst;
- odborné znalosti uvedené v teoretické části mé práce.

Na základě analýzy pak byla vytvořena doporučení, která budou následně uvedena do praxe.

3.3.1 Získávání pracovníků

Popis současného stavu

V současné době je zaměstnáno v organizaci 12 pracovníků poskytujících služby. Z toho 6 z nich bylo zařazeno do výběrového řízení na doporučení jiného pracovníka organizace. Druhou nejčastější metodou získávání pracovníků je inzerce na specializovaném serveru neziskovky.cz, který je napojen na portál jobs.cz. Takto se o volném místě dozvěděli 4 současní pracovníci. Organizace při obsazování volného místa nejprve osloví své současné zaměstnance a požádá o jejich aktivitu a spolupráci, jelikož se jedná o výběr kolegy, který bude součástí právě jejich týmu. Pokud není navržen žádný vhodný kandidát, je vyvěšen na pracovním portálu inzerát.

V posledních dvou letech byla využívána i metoda spolupráce s Úřadem práce, který umožňoval získat roční příspěvek na mzdu pracovníka v rámci projektu. Organizace vnesla požadavek na dané pracovní a pracovnice Úřadu práce následně vytipovala nejvhodnější uchazeče a doporučila jej k výběrovému řízení v organizaci. Na dvě takto obsazená pracovní místa bylo doporučeno celkem 5 zájemců. Za přínos považuje organizace fakt, že se jednalo o individuální spolupráci s Úřadem práce – volná pracovní

pozice nebyla inzerována na jejich portálu, ale pracovnice nejprve provedla předvýběr uchazečů na základě požadavků a kritérií organizace. Tím byla snížena časová náročnost pro vedoucí a tato spolupráce se ukázala být efektivní (jak po časové stránce, tak i po finanční – dotace na mzdu). Obdobné projekty se chystají i na další období a společnost počítá s jejich opakovaným využitím. I přes velkou výhodu v podobě plně hrazených mzdových nákladů na období až jednoho roku se rozhodla organizace dvě další místa tímto způsobem neobsadit, jelikož v té době doporučení zájemci Úřadem práce nesplňovali zcela stanovená kritéria a neprošli přes výběrový pohovor do dalšího kola praktické zkoušky. Organizace nechce na úkor možné spory financí na mzdy snižovat požadavky na nového pracovníka, jelikož by to mělo dopad na kvalitu práce a i fungování současného týmu.

Analýza současného stavu

Analýza byla provedena na základě informací získaných během zúčastněného pozorování, rozhovorů s pracovníky a analýzou interních dokumentů organizace (personální kniha, text zveřejňovaných inzerátů).

Bylo zjištěno, že organizace preferuje přímé doporučení současným pracovníkem, jelikož ti znají kulturu organizace, specifika práce a jsou schopni na základě toho posuzovat vhodnost kandidáta. I přes předchozí doporučení současného zaměstnance, musí projít zájemce standartním procesem tříkolového výběru: zaslání životopisu a motivačního dopisu, následně pohovor a praktická zkouška. To potvrzují i pracovníci: „*Že je volné místo v Jurtě sem se dozvěděla od Petry, která tam pracuje a ta mi řekla, co mám udělat...žádný inzerát nikde nebyl.*“ Z pozice vedoucí mohu říci, že noví kolegové doporučení současnými zaměstnanci se v praxi velmi dobře osvědčili, zároveň i pracovníci je vnímají jako platného člena mini týmu (tým dané služby), a proto organizace bude dále preferovat doporučení zájemce současným pracovníkem.

Druhou nejvyžívanější metodu získání nového pracovníka je inzerce na webovém portálu jobs.cz, na který odkazuje specializovaný portál pro neziskové organizace neziskovky.cz. Inzeráty nejsou na jiných místech zveřejňovány. Jelikož se jedná o velký pracovní portál, upustila organizace od inzerce přes Úřad práce či vyvěšení na svých webových stránkách. Považuje inzerci jen na jednom místě za dostačující, což potvrzuje i fakt, že na každé inzerované místo se přihlásí zhruba 25 – 30 zájemců.

Porovnáním obsahu naposledy zveřejněného inzerátu s doporučeným obsahem definovaným v teoretické části mé práce, byly zjištěny následující skutečnosti:

- inzerát je stručný a výstižný. Jsou uvedeny všechny zásadní body: pracovní pozice, organizace a její představení, stručný popis náplně práce, co organizace nabízí místo výkonu, co vyžaduje od zájemce, platové podmínky, jak dál postupovat – jaké dokumenty a komu zaslat. Což potvrzuje i jedna z pracovnic, která reagovala na inzerát: „Bylo to přehledný, na základě toho jsem si uměla představit, zhruba o co se bude jednat.“
- inzerát dokáže zaujmout. „Zaujal mě taky tím, že tam byl důraz v inzerátu na moderní pracovní postupy a přístupy.“
- je pravdivý, odpovídá realitě: „Podmínky v inzerátu se shodují s praxí. Nevybavuji si nic, co by mi bylo slibováno, a nedostala bych.“

Analýza interních dokumentů ukázala, že popis získávání pracovníků v personální metodice neodpovídá současné praxi. Jedná se o popis procesu, který není v současné době uplatňován. Je zde uvedeno: „Poptávka po pracovnících je vyvěšena na ÚP Děčín, ÚP Ústí nad Labem, webových stránkách organizace a vybraných serverech zaměstnanosti v neziskovém sektoru. Klíčová jsou také osobní doporučení a osobní kontakty stávajících členů týmu. Poptávka obsahuje stručný popis poptávané pozice, sekci požadavků a sekci nabízených výhod“ (Jurta, o.p.s.: Personální kniha).

Výstupy a doporučení

Organizace prošla při získávání nových pracovníků vývojem a převažující metody (doporučení od současných pracovníků a inzerci) považují za dostačující a efektivní, což je potvrzeno praxí.

Jediným doporučením je provést aktualizaci popisu získávání pracovníků v personální knize, jelikož popis neodpovídá současnému způsobu získávání pracovníků.

3.3.2 Výběrový pohovor

Popis současného stavu

Pohovoru předchází předvýběr, který probíhá na základě informací uvedených v životopisu a motivačním dopise. Odpovědný pracovník – vedoucí služeb pak vybere zájemce, kteří postupují do druhého kola výběrového řízení a jsou tedy pozváni na pohovor. Výběrovým pohovorem procházejí všichni zájemci o práci, i když jsou na danou pracovní pozici doporučení současnými zaměstnanci. Pohovory jsou vedeny za přítomnosti vedoucí služeb. Zároveň nově bylo zavedeno do praxe, že do předvýběru i pohovoru je aktivně zapojován “lídr“ dané služby. Jedná se o nový koncept, který byl zatím využit jen jednou, ale počítá se stejným postupem i při obsazování dalších dvou míst v nejbližší době.

Na pohovor je vyhrazená maximální doba jedné hodiny pro jednoho uchazeče. Vedoucí služby má stanovené oblasti, na které se zaměřuje a zjišťuje bližší informace, kritéria pro výběr uchazečů, kteří případně postoupí do třetího kola výběrového řízení – praktické zkoušky.

Analýza

Analýza byla provedena opět na základě porovnání informací získaných během zúčastněného pozorování, z rozhovorů s pracovníky a analýzou interních dokumentů organizace (personální kniha).

Organizace má stanovena kritéria, na základě kterých vyhodnocuje vhodnost uchazeče. Ty jsou popsány v personální knize následovně.

Kritéria výběrového řízení:

1. Tzv. tvrdá kritéria výběru jsou

- a) morální předpoklady (trestní bezúhonnost),
- b) příslušné vzdělání dle pracovní pozice (u sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách vychází přímo z příslušné zákonné normy),
- c) dodaný životopis / CV ve standardní struktuře obsahu + motivační dopis.

2. Tzv. měkká kritéria výběru jsou

- a) specifické pracovní zkušenosti,
- b) formulovaný názor na pojetí dané práce, který odpovídá principům a zásadám obecně prospěšné společnosti,
- c) kvalita písemného projevu při emailové a telefonické komunikaci a kvalita projevu při osobním pohovoru,

- d) osobnostní předpoklady (postoje a názory spojené s respektujícím a rozvíjejícím přístupem k lidem se zdravotním postižením),
- e) pružnost časová i pracovní, osobní motivace pro daný obor (Jurta, o.p.s., Personální kniha).

V personální knize je popsán postup, jak probíhá předvýběr a na základě jakých kritérií je zájemce pozván na pohovor. Předvýběr probíhá psanou formou (emilem) a posuzována je: odborná kvalifikace pro výkon sociálního pracovníka či pracovníka v sociálních službách, životopis/ CV ve standardní struktuře a obsahu, formulovaný názor na pojetí dané práce v souladu s principy a zásadami obecně prospěšné společnosti a kvalita písemného projevu.

Jelikož provádím předvýběr, mohu potvrdit, že výše specifikovaná kritéria jsou pro mě návodem, podle kterého při posuzování uchazečů postupuji, ale ne striktní normou. Když vím, že hledám pracovníka na pozici pracovníka v sociálních službách, tak si mohu dovolit přijmout i uchazeče, který potřebné vzdělání dle zákona o sociálních službách nemá, ale může si jej do 18 měsíců po nástupu dodělat. Tak může být pozván na pohovor, pokud s ohledem na specifika daného místa mě zaujme v jiných oblastech – např. předchozí pracovní zkušenosti, obsah motivačního dopisu a reflexe dané práce. Úplně stejně v určitých případech není podmínkou předchozí zkušenost v sociálních službách. Jelikož praxe prokázala, že může danou práci dělat velmi dobře a v souladu s metodikou a principy služby, i když je v sociální oblasti úplným nováčkem.

Posouzení kritérií se odvíjí od názoru a zkušeností toho, kdo hodnotí a může být velmi subjektivní. Zajištění objektivy byl také jeden z důvodů (ne ale hlavní) pro zapojení další osoby do samotného předvýběru. Další osobu je tzv. “lídr služby“, který se podílí na podpoře pracovníků v mini týmu a částečně je ve spolupráci s vedoucí služeb i vede. Tento postup byl zatím uplatněn poprvé a měl své výhody: potvrzení souladu hodnocení v rámci předvýběru a také větší aktivita tohoto pracovníka na celém procesu výběru. Tento koncept spolupráce s lídrem služby by měl být uplatňován i při obsazování dalších pracovních míst.

Pohovor samotný provádí vedoucí služeb, nově je přítomen i lídr služby, který je posluchačem a klade modelové otázky, které jsou specifické pro danou službu, které mají odhalit, zda je pracovník podporující či pečující a sdílí tedy stejné zásady, které organizace vyžaduje.

Při pohovoru jsou zjišťovány zkušenosti zájemce, jeho vlastnosti, postoje a porovnávají se specifiky volného pracovního místa. Pracovníci jeho obsah popisují s odstupem času následovně: „*Byl to pohovor vlastně o tom, co já mám za sebou, jaký pracovní zkušenosti, byl tam kladen důraz na to, nakolik to bylo z praxe, mé zkušenosti s cílovou skupinou, byl to popis budoucího pracovního místa ...a popis organizace jako celku.*“ „*Proč bych chtěla tuto práci dělat, má motivace.*“ Považuji za nutné obeznámit zájemce s případnými specifiky a náročností služby (rozvržením pracovní doby, psychická odolnost, činnosti nespádající do sociální práce – např. oslovování firem za cílem vytvořit pracovní místo pro klienta). „*Byl to popis budoucího pracovního místa...kladen důraz na to, že to bude z části jakoby taková obchodní činnost, shánět zaměstnavatele, shánět pracovním místa. Že musím být i připravená na to, že mi ty zaměstnavatele řeknou ne, nechceme, nebereme. Jestli budu dobře zvládat to odmítání.*“ Při dotazování si pracovníci nevybavili žádnou nepříjemnou vzpomínku či emoci spojenou s průběhem pohovoru. Přišel jim standartní.

Na závěr pohovoru jsou pracovníci seznámeni s dalším postupem – praktickou zkouškou, na kterou budou vybráni nejvhodnější uchazeči na základě pohovorů a zda s ní souhlasí.

Výstupy a doporučení

Současný průběh rozhovorů má jasnou strukturu a cíl. Byla identifikována následující doporučení:

- dle vypracovaného popisu pracovních míst srovnat oblasti, na které se během rozhovoru tazatel zaměřuje. Zda nebudou odhaleny oblasti, které byly do současné doby opomíjeny;
- pro konkrétní pracovní místa sepsat seznam modelových otázek zaměřených na řešení situací, které jsou běžnou praxí v dané službě (minimálně 2 otázky) a budou uchazeči položeny;
- aktualizovat v personální knize popis předvýběru a jeho kritéria. Analýza ukázala, že dochází v praxi k odůvodněnému nedodržení stanovených kritérií předvýběru – na pohovor jsou zváni i pracovníci bez potřebné odborné kvalifikace nezbytné pro výkon této práce;

- aktualizovat v personální knize popis průběhu pohovoru a rozpracovat kritéria hodnocení (konkrétněji), včetně popisu zúčastněných osob a jejich role při pohovoru.

3.3.3 Praktická zkouška

Závěrečným kolem výběrového řízení je praktická zkouška v konkrétní službě, která je nabídnuta vybraným účastníkům na základě posouzení kritérií během pohovoru.

Popis současného stavu

Absolvování praktické zkoušky v rámci výběrového řízení považuje organizace za zásadní a to ze dvou následujících důvodů:

- organizace si může ověřit předpoklady uchazeče v praxi, což ani dobře nastavené modelové otázky během pohovoru nemohou ověřit na 100%;
- uchazeč si může udělat reálnou představu o náplni práce, prostředí, seznámit se svými budoucími kolegy. Což může hrát roli v jeho rozhodování, zda tuto práci pokud mu bude nabídnuta, přijme.

Praktická zkouška probíhá v konkrétní službě a pracovišti, kam by měl uchazeč nastoupit. Její rozsah je 2 až 5 dní případně účast na 2 až 5 aktivitách. Organizace praktické zkoušky a její provedení je plně v kompetenci pracovníka dané služby bez přímého zapojení vedoucí. Pracovník si s uchazečem naplňuje přesné termíny setkání a zkouška musí proběhnout v období ne delším než 14 dní. Zájemce je seznámen s uživateli a přítomen u konzultací/ asistencí s uživateli, které vede pracovník. Následně se role obrátí – on sám vede konzultaci či poskytuje asistenci za přítomnosti pracovníka, který jej pozoruje, případně do průběhu dle potřeby vstupuje, následně poskytne zájemci zpětnou vazbu. O průběhu a výstupech praktické zkoušky informuje vedoucí. Pracovník dává doporučení, zda zájemce přijmou či ne. Své doporučení musí zdůvodnit a uvést konkrétní projevy, chování zájemce, na základě kterých se tak rozhodl. Vedoucí služeb následně vyhodnotí informace. O výsledku výběrového řízení a nabídky práce pak informuje zájemce osobně či telefonicky. Ještě nenastala situace, že by pracovník nedoporučil přijetí zájemce a on by i přes to byl přijat.

V personální knize je u popisu procesu výběrové řízení uvedeno: Pracovní zkoušku, nebo tzv. malý pohovor. Obsahem pracovní zkoušky je oboustranné vyzkoušení

pracovních přístupů, seznámení s pracovními podmínkami a realitami společnosti a přímý kontakt s potenciálním budoucím zaměstnáním (Jurta, o.p.s., Personální kniha).

Analýza průběhu a obsahu praktické zkoušky

Analýza byla provedena na základě porovnání informací získaných během zúčastněného pozorování, z rozhovorů s pracovníky a analýzou interních dokumentů organizace (personální kniha).

Výstupy a informace o zájemci během praktické zkoušky hrají zásadní roli při rozhodnutí o přijetí zájemce do organizace. Její přínos pro zájemce samotného potvrzují i pracovníci, kteří tímto procesem prošli. *„Není to špatný, ba naopak to může ukázat spoustu věcí. Viděla jsem, jak to tam fungovalo. Je to dobrý pro toho člověka, že se seznámí s tím prostředím. Vidí, jak to tam prakticky běží, naváže kontakt s tím kolegou.“* *„člověk si vyzkouší, jak je ta práce náročná, zvláště ten co je po škole a nikdy nepracoval. Beru to jako fakt velkou výhodou, že si člověk ověří, do čeho jde...člověk vidí nejenom to prostředí, ale i tu práci, ty klienty, ten kolektiv, což si myslím je taky dost důležitý v tým práci. To s kým budu dělat a jak mi ty lidi sednou.“*

Pracovníci dostávají od vedoucí zakázku, na co se u zájemce zaměřit a jaké mu dát úkoly (rozlišné dle typu služby). Poskytují zájemci zpětnou vazbu a to bez přítomnosti vedoucí. Není tak možné ohlídat “obsahovou hutnost“ a vyváženost poskytované zpětné vazby. Zároveň se pracovníci neúčastní závěrečného shrnutí pracovní zkoušky, u tohoto setkání se zájemcem je jen přítomna vedoucí služby. Což může vést k možnému zkreslení či neúplnosti předávaných informací.

Během praktické zkoušky se hlavně zaměřují na přímou práci s uživateli. Při analýze pracovních míst bylo ale zjištěno, že velký důraz je kladen také na řádné vedení administrativy (v termínu, dle zásad v metodice). Tento aspekt však při zkouškách nebyl cíleně sledován. Záleželo na konkrétním pracovníkovi, zda se na něj během pracovní zkoušky zaměří či ne. Tyto výše popsané okolnosti považují za nedostatky v procesu hodnocení praktické zkoušky.

Při zkoumání popisu průběhu praktické zkoušky bylo zjištěno, že současný popis v personální knize již neodpovídá praxi a je potřeba jej aktualizovat. Především zaznamenat nově nastavená kritéria, kompetence a povinnosti zúčastněných aktérů (vedoucí, pracovníci služby), rozsah a průběh procesu

Při analýze bylo zjištěna potřeba v procesu praktické zkoušky přenastavit následující věci:

- konkretizovat oblasti, na které se pracovník u zájemce během zkoušky zaměří (kritéria vycházejí z charakteru dané pracovní pozice);
- seznámit pracovníky s kritérii a povinnostmi, předávat zpětnou vazbu zájemci po každém setkání a ke každé oblasti, která je cíleně sledována;
- způsob předávání informací o průběhu praktické zkoušky a zjištěných informací vedoucí služby;
- zapojení pracovníka při závěrečném hodnocení se zájemcem.

Navrhla jsem změny, které mají průběh praktické zkoušky a její hodnocení zkvalitnit. Změny byly následně zavedeny do praxe. Konkrétnější popis změn, průběh zavádění do praxe a vyhodnocení je popsán v další části níže: Zavádění změn do praxe, vyhodnocení.

Zavádění změn do praxe, vyhodnocení

Proces realizace změny má několik částí. Jako první je provedena analýza, kdy je identifikována potřeba změny a zkoumány možnosti změny. Druhou fází je příprava na změnu, kdy je formulována vize, tým a získána podpora pro změnu ze strany pracovníků a vedoucích. Následně je naplánován průběh změny a pak se přistoupí k poslední fázi, což je realizace samotná (Russell-Jones, 2006:76,77). Russell-Jones nezmiňuje jako součást procesu změny i její vyhodnocení, které je dle mého názoru velmi důležité a jako jednu z fází procesu řízení změny ji uvádí Doležal, Máchal a Lacko. Jedná se o fázi 3 – ukončení, kdy její součástí je právě vyhodnocení změny a její uzavření (Doležal, Máchal, Lacko, 2012:226).

Během přípravy mé diplomové práce byl prostor definovat konkrétní změny vycházející z výše popsaných potřeb, zavést je do praxe, následně vyhodnotit

Mým prvním krokem v procesu zavádění změny bylo provedení analýzy současného stavu, ze které vzešla potřeba zlepšit proces praktického testování zájemců o volné pracovní místo. Zároveň byly identifikovány oblasti pro změnu. Bližší popis je uveden v předcházející kapitole Analýza průběhu a obsahu praktické zkoušky.

Dále následovala příprava, jejímž cílem bylo sestavit tým podílející se na realizaci změny, seznámit je s účelem a potřebností změny a získat je pro její realizaci. Jelikož v daném období probíhalo výběrové řízení na pozici pracovníka v sociálních službách do služby sociálně terapeutické dílny, byl tým realizující změnu složen jen ze současných pracovníků dané služby a vedoucí služeb. Tým byl seznámen se smyslem plánované změny, který spočíval hlavně v nastavení přesnějších kritérií během praktické zkoušky a tím zvýšení šance praktického ověření vhodnosti zájemce pro danou pracovní pozici. Získání pracovníků pro provedení změny nebylo obtížné. Ony si hledají novou kolegyni, která rozšíří jejich tým, se kterou budou v každodenním kontaktu, a proto jejich motivace k nalezení nejlepšího kandidáta byla dosti vysoká a aktivně se do procesu zapojily.

Následně jsme s týmem přistoupili k naplánování realizaci změny, včetně stanovení konkrétních úkolů, určení odpovědnosti jednotlivých aktérů a sestavení časového harmonogramu. Byly nadefinovány oblasti, které budou pracovníce cíleně sledovat. Oblasti vycházejí hlavně ze specifik dané práce, které jsou uvedeny v novém popisu pracovního místa (viz Příloha 5) a konkrétně se jedná o:

- přístup ke klientům – dodržování zásad poskytování služby v duchu podpory a ne pomoci;
- navázání vztahu s klienty, komunikace (přiměřenost, vhodnost, respektování individuality klienta);
- kreativita a aktivita (zda je zájemce aktivní a navrhuje témata činností, připraví i potřebné pomůcky. Pokud aktivitu sám nevyvine, bude mu zadán úkol připravit na třetí či čtvrté setkání vlastní aktivitu, která odpovídá potřebám a možnostem klientů);
- vedení administrativy – konkrétně vyhotovení zápisu z konzultace/ asistence konkrétního klienta v daném dni (pracovník předá informaci z metodiky o obsahu zápisu, následně hodnotí obsah zápisu provedeného zájemce, jeho vypovídající hodnotu, případně nevhodné/ vhodné hodnocení úrovně dovedností klienta ze strany zájemce).

Byly pojmenovány jejich kompetence a povinnosti. Zejména nutnost vymezit si čas po každém setkání a předat zájemci zpětnou vazbu ve všech výše specifikovaných oblastech. Byly objasněny zásady poskytování rozvojové zpětné vazby, která musí být vždy vyvážená: co oceňují a hodnotí kladně, kde jsou oblasti pro zlepšení (včetně

konkrétního příkladu pro lepší pochopení zájemcem). Pracovnícím byl zdůrazněn fakt, že ony jsou ty, které rozhodnou o přijetí zájemce a budou jej hodnotit.

Zároveň byl stanoven rozsah praktické zkoušky na 5 setkání se zájemcem, které proběhnou v měsíci květnu a červnu. Po třech setkáních předají pracovnice zpětnou vazbu vedoucí. Po posledním setkání je plánovaná společná schůzka pracovníků s vedoucí, jejímž cílem je společné vyhodnocení celé zkoušky a následně i za přítomnosti zájemce mu pracovníci předají souhrnnou zpětnou vazbu k průběhu praktické zkoušky.

Po naplánování změny přišla na řadu její samotná realizace, která probíhala v souladu s předem vytyčenými kroky, v požadovaném rozsahu a s aktivním zapojením všech členů týmu. Praktickou zkouškou prošla jen jedna zájemkyně, jelikož nikdo další z výběrových pohovorů do dalšího kola nepostoupil.

Po ukončení praktické zkoušky dle nově nastavených pravidel a kritérií vyhodnotil realizační tým zavedené změny.

Vyhodnocení zavedené změny

Z pohledu vedoucí služby hodnotím zavedené změny jako přínosné a efektivní. Dokázaly jsme na základě popisu pracovního místa definovat stěžejní oblasti pro výkon dané práce. Jasně pojmenování oblastí, které mají pracovníci sledovat a ujasnění povinností podávat průběžnou zpětnou vazbu zájemci i vedoucí, zvýšilo vypovídající hodnotu jejich celkové zpětné vazby na dovednosti a kvality zájemkyně. Když jsem se dříve dotazovala pracovníků odpovědných za realizaci praktické zkoušky, nedokázali mi u některých oblastí dát konkrétní odpověď a podložit příkladem z praxe. Odpovědi byly někdy spíše obecné či neurčité, jelikož tyto věci cíleně nesledovali.

Vítám doporučení jedné pracovnice, které bylo dáno v průběhu plánování změny, zahrnout do testovaných oblastí i vedení zápisů z konzultací/ asistencí. Pečlivé a správné vedení administrativy je nezbytnou součástí sociálních služeb. S touto oblastí mají někteří pracovníci problém. Je vhodné již na začátku zjistit výchozí situaci zájemce i v této činnosti. Na konkrétním případě se ukázalo, že zájemkyně na základě poskytnutých pokynů byla schopna sestavit zápis s vypovídající hodnotou, vystihnout všechny důležité aspekty, které při práci s konkrétním klientem sledujeme a hodnotíme.

Zároveň mi zápis a jeho doručení poskytly informace o jejích vlastnostech a postojích. Je aktivní a pečlivá: sama se doptávala, aby si ověřila správné pochopení zadaného úkolu a požádala o ukázkou dobře provedeného zápisu. Plní úkoly ve stanoveném čase: zápis dodala do druhého dne ještě před domluveným termínem. Subjektivně nehodnotí klienta: v zápisech se neobjevilo subjektivní hodnocení klienta, jen objektivní popis situace. Respektování klientů, jejich věku a postavení: nepoužívala nevhodné “infantilní“ výrazy, nepohlíží na ně jako na děti. Což bývá běžný postoj některých lidí, kteří neberou ohled na skutečný věk člověka, ale s ohledem na jeho mentální postižení jej přirovnávají k dítěti.

Cíleně jsem pak zjišťovala při rozhovoru hodnocení zavedené změny v procesu pracovní zkoušky i u pracovnic, které ji zajišťovaly. Jedna z nich uvádí: *„To bylo lepší, než když sem zaučovala (jméno). Bylo mi jasný, co musím dělat, sledovat. Vím, co ti (vedoucí) mám všechno říct...Určitě jsem to tak pečlivě u (jméno) nedělala tu zpětnou vazbu...Dělalo mi dobře být u toho celkovýho hodnocení. Že sem měla tu důležitost vybrat si novou kolegyni.“* Druhá pracovnice, která prošla pracovní zkouškou doplnila: *„to jak jsem to teď udělaly, (jméno) dalo mnohem víc. U mě to hodnocení takové nebylo a ani ty zápisy sem si nezkusila. Ty (vedoucí) víš, jak sem s tím ze začátku válcila. Kdybych si to zkusila možná hned na praxi, bylo by to lepší.“*

Doptávala jsem se, zda bylo pro ně něco obtížné. Obě se shodly, že to kladlo větší zodpovědnost na ně samotné, větší soustředění a přemýšlení o tom, co zájemkyně dělá dobře a co je potřeba zlepšit. *„Musela jsem se tomu fakt cíleně věnovat a soustředit se na to, což je někdy náročný s klientama...Zároveň jsem ráda, že to bylo takle, protože si myslím, že to (jméno) dalo mnohem více než mně, když sem si to tu taky zkoušela.“*

Shodují se na tom, že tato změna je lepší – rozhodně pro zájemce, i když to klade o něco větší nároky na současné pracovnice, ale to s ohledem na fakt, že si vybírají novou kolegyni, se kterou pak budou v každodenním kontaktu a vytvoří s ní tým, to považují za důležité a chtějí se na procesu aktivně podílet. Zároveň kladně hodnotí, že díky takto nastavenému systému dokážou lépe hodnotit schopnosti a dovednosti zájemce o práci a mohou pak porovnávat se specifiky daného pracovního místa.

Výstupy a doporučení

Provedená analýza průběhu pracovní zkoušky ukázala oblasti pro zlepšení tohoto procesu. Zároveň byly navrženy změny, realizovány a vyhodnoceny. Zavedené změny byly testovány jen při jedné pracovní zkoušce v rámci jedné sociální služby a podílel se na jejím zavedení do praxe jen užší tým pracovníků. Na základě zjištěného, byla stanovena následující doporučení pro oblast pracovní zkoušky:

- před zahájením zkoušky pracovníci společně s vedoucí definují oblasti, které budou cíleně u zájemce sledovat, u všech pracovních pozic bude během zkoušky sledována i oblast vedení zápisů z konzultací/ asistencí (v minimálním rozsahu dvou zápis);
- vedoucí seznámí pracovníky s jejich povinnostmi předávat zpětnou vazbu zájemci po každém setkání a ke každé oblasti, která je cíleně sledována; ujasní zásady poskytování konstruktivní zpětné vazby;
- pracovníci jsou účastni závěrečného hodnocení se zájemcem za přítomnosti vedoucí, předají mu souhrnnou zpětnou vazbu z průběhu praktické zkoušky;
- zhodnocení zavedených změn i u následně realizované pracovní zkoušce v jiné službě;
- aktualizace popisu pracovní zkoušky jako součásti výběrového řízení v personální knize.

3.3.4 Vyhodnocení výběrového řízení, výběr pracovníka

Výběr pracovníka na základě výše popsaného systému výběrového řízení (předvýběr na základě zaslaných informací, pohovor a praktická zkouška) je poslední fází. V předchozích kapitolách jsem podrobněji analyzovala průběh, navrhovala změny, případně je realizovala. Byla popsána kritéria, která rozhodují o postupu zájemce do dalšího kola a zdůrazněna důležitost pracovní zkoušky při rozhodování o přijetí zájemce do organizace.

Pokud do posledního kola výběrového řízení postoupí jen jeden uchazeč a je hodnocen kladně, je mu ze strany vedoucí nabídnuta práce. Pokud by uchazeč neuspěl v praktické zkoušce, organizace opět začíná od začátku – od získávání zájemce. Tato situace ještě nenastala, jelikož již během výběrového pohovoru je věnována velká pozornost posuzování předpokladů pracovníka pro výkon dané pracovní pozice.

Častější je situace, kdy se pracovní zkoušky účastní nezávisle na sobě dva zájemci a pak pracovníci společně s vedoucí vyhodnocují průběh zkoušky a rozhodují, který z pracovníků lépe obstál v hodnocených oblastech.

Vhodnému uchazeči je nabídnuta práce, a pokud se rozhodne ji přijmout a nastoupit do organizace, následuje přijetí pracovníka a proces adaptace, na který jsem se zaměřila v následující kapitole.

3.4 Adaptace a zaškolení pracovníka

Proces adaptace nového pracovníka je velmi důležitý. Správné zaškolení, identifikace s posláním organizace a zapojení do již stávajícího týmu má vliv na budoucí kvalitní a efektivní fungování nového kolegy v rámci služby.

3.4.1 Popis výchozí situace

Adaptace pracovníka probíhá v několika oblastech: ucelená informovanost o organizaci a jejím fungování, odborné zapracování, sociální začlenění a podstatnou částí je i hodnocení procesu adaptace. Pro lepší orientaci jsem se rozhodla popisovat, analyzovat a vyhodnocovat proces adaptace po těchto jednotlivých oblastech.

V první den nástupu nového pracovníka proběhne společné setkání s ním a jeho služebně starší kolegyní/ kolegou z dané služby za přítomnosti vedoucí, kde je naplánován proces jeho zaškolení.

Předávání informací

Nově nastupující pracovník má na základě praktické zkoušky během výběrového řízení již jisté povědomí o fungování organizace, průběhu služby a zná i své nejbližší spolupracovníky. V rámci procesu výběrového řízení prošel praktickou zkouškou a měl možnost být několik dní pozorovatelem a některé věci si v praxi vyzkoušet. Pracovní zkouškou ho prováděl i jeho budoucí nejbližší spolupracovník. Což je jistou výhodou a může to usnadnit vstup pracovníka do týmu a dané služby.

Na první společné schůzce je informován o tom, jak bude proces zaškolení probíhat. Jeho mentorem je stanoven služebně starší kolega, který má na starosti jak odborné zaškolení v rámci služby, tak i předání informací spojených s provozními věcmi – např. systém administrativy, pracovních výkazů, hlášení dovolené, fungování na kontaktní místě, aj. Je také seznámen s tím, že v případě potřeby se může obracet s dotazy i na vedoucí služby.

V průběhu procesu zaškolování jsou předávány informace na základě potřeby vyplývající z konkrétní situace – např. když se blíží konec měsíce, jsou mu předány informace, jak správně vyplnit výkaz; blíží se měsíční porada týmu, a tak je seznámen s jejím obsahem, účelem a potřebnými podklady pro poradu, aj. Aktivita je často na straně

nového pracovníka, musí si sám říkat o podporu, doptávat se. Současní pracovníci popisovali svou zkušenost v této oblasti následovně: *„Byla sem, jak se říká hozena do vody a bylo hodně na mě, abych se ptala a zajímala. Ptala sem se kolegyně nebo i vedoucí. Nechtěla sem je moc otravovat tak sem se snažila hodně věcí si zjistit sama.“*

Pracovníkovi jsou všechny informace týkající se organizace, fungování, obecně stanovených pravidel předávány ústní formou a průběžně. Někdy je získává i od dalších spolupracovníků z jiných služeb. Zdrojem informací jsou i pravidelné měsíční porady mini týmu a kvartální porady všech služeb. Na první nejbližší poradě celého týmu je nový kolega oficiálně přivítán a představen kolegům, které neměl možnost s ohledem na místo výkonu jejich práce, ještě poznat.

System porad je jedním ze zdrojů informací – jak v otázce provozních věcí, tak konkrétností dané služby a přispívá i k pochopení konceptu provázanosti služeb obou společností. *„Dostala sem informaci, kde to všechno najdu, formuláře, mustry, pracovní výkaz, cesták. Taky jsem dostala informace od kolegyně a vedoucí služby a průběžně taky probíhaly měsíční porady, kde se i tohle řešilo, když byla nějaká změna, tak to bylo řečeno všem.“*

Jediné informace, které jsou cíleně předány novému pracovníkovi v písemné podobě, jsou uvedeny v souhrnné metodice dané služby a také je seznámen s mustry formulářů využívaných ve službě (v elektronické podobě). Tyto dokumenty jsou pracovníkovi předloženy k prostudování s informací, že se má průběžně na věci, kterým zcela nerozumí, doptávat kolegyně či vedoucí služby.

Intenzita předávání informací se odvíjí také od formy služby a jejího poskytování. V ambulantní službě, kde jsou nový i služebně starší kolega v každodenním kontaktu, pracují jako jeden tým, jsou předávány informace intenzivně. Je prostor se aktivně doptávat hned v daný okamžik, jelikož sdílejí společné pracoviště. Jiná situace je v terénních službách, kde pracovníci mají rozdílnou pracovní dobu (s ohledem na potřeby svých klientů), pohybují se často mimo svá kontaktní pracoviště, v některých případech vykonávají svou práci i v jiných městech. Zde pak není prostor pro častější kontakt se zkušenějším kolegou, a tak jsou informace předávány nahodile, někdy i ve spěchu, nesystematicky.

Odborné zapracování

Stejně tak odborné zaškolení v dané službě a seznámení s pracovními postupy, metodikou a konkrétními klienty zajišťuje a organizuje služebně starší kolega.

V první řadě je nejprve teoreticky seznámen s průběhem služby, zásadami, vedením složky uživatele a administrativou s tím spojenou. Jsou mu předány složky a informace o klientech, které bude mít pracovník na starosti. Následně jej služebně starší kolega představí klientovi jako jeho budoucího klíčového pracovníka.

Odborné zapracování probíhá většinou tak, že nový kolega je nejprve jako pozorovatel přítomen u konzultací/ asistencí, které vede jeho spolupracovník a následně se role obrátí. Součástí zaškolování je i dávání vyvážené zpětné vazby. *„Náslechy od kolegyně, která byla v té pozici zaběhnutá, náslechy pozorování jejich práce, dostala sem metodiku k zaškolování, po dvou měsících, když se v tom víc orientuje, tak to dává smysl, je tam popsáno všechno, jak se dělá. Ale byla jsem hodně hozená do vody svým způsobem. Dostala jsem klienta, které jsem měla na starost, sice tam se mnou byla, dávala mi zpětnou vazbu.“*

Opět z rozhovorů vyplynulo, že četnost a rozsah odborného zapracování se odvíjí od typu služby a velikosti kolektivu na daném pracovišti. Pokud sdílejí pracovníci jeden prostor a jsou spolu v pravidelném kontaktu, je více příležitostí pro vzájemné pozorování při práci s klienty, konzultování postupů a předávání zpětné vazby. *„Protože sme tam byly obě, tak ona mi hned po konzultaci dala zpětnou vazbu, nebo mi do toho při konzultaci vstupovala, pokud to bylo potřeba. Zpětná vazba je důležitá hned ten den po té konzultaci, prostě hned.“* Naopak když popisovala svůj proces odborného zaškolování pracovnice z terénní služby, která se potkávala se svou mentorkou méně, uváděla: *„Byl mi přidělen pracovník, ale ten se mi tak nevěnoval. Měla dost své práce a byl problém se někde v klidu potkat nebo s ní jít někam se podívat jak pracuje. Nechtěla sem ji rušit, tak sem se snažila si to zjistit sama... U mě to bylo jiný, já už v takové službě pracovala, tak mi to nevadilo.“*

Není jasně stanoven obsah odborného zaškolení a je to hodně na uvážení služebně staršího pracovníka. Někdy během zaškolení není ani prostor, aby novému kolegovi byla v praxi předvedena konkrétně tematicky zaměřená konzultace – např. jednání se zájemcem a vstup do služby, protože ve sledovaném období neprobíhají žádná jednání se zájemcem, tak se pracovník této oblasti věnuje jen okrajově a odkáže na metodiku služby.

Vedoucí služby se průběžně “mentora“ doptává, v jaké fázi je zaškolení, co již bylo novému pracovníkovi předáno. Není však ověřováno v jakém rozsahu, kvalitě a zda byla poskytnuta **vyvážená** zpětná vazba.

Jistým podpůrným nástrojem při odborném zapracování jsou i pravidelně probíhající supervize. Častým tématem jsou případové supervize. Noví pracovníci jsou spíše na prvních setkáních v roli pozorovatele a přijímají informace, ale jedna ze současných pracovníc popisuje: „...*hodně mi dala i supervize, kde se řešil konkrétní klient, jeho problémy. Kolegové to komentovali, dávali návod, jak na to. To si pořád pamatuju, hodně mi to dalo.*“

Pokud jsou v období zkušební doby naplánovaná školení či odborné stáže, nový pracovník se jich účastní.

Sociální začlenění

Tento proces začíná již během výběrového řízení – pracovní zkoušky, kdy zájemce a pracovník mají možnost blíže se poznat. Do širšího týmu je uveden nový pracovník oficiálně vedoucí služeb na kvartální poradě, kde je přítomen celý tým obou organizací.

Sociální začlenění nového kolegy probíhá spíše jako neformální proces. Záleží na osobnosti každého člena týmu. Současní pracovníci vnímají tým jako funkční a vycházejí spolu navzájem, případná nedorozumění si umí vyřešit. O dobrém a přirozeném neformálním sociálním začlenění svědčí i informace z rozhovorů. Pracovníci jako jednu pro ně důležitou motivaci pro práci v dané organizaci jmenují právě dobrý tým lidí, se kterým pracují.

Hodnocení procesu adaptace

Určitou formou celkového hodnocení a zpětnou vazbou na proces zaškolování je metodická kontrola složek nového kolegy ze strany vedoucí a rozhovor s pracovníkem, který probíhá na konci jeho zkušební doby. Na základě toho jsou pojmenovány správně prováděné postupy práce s klientem v souladu s metodikou. Dále řádné vedení administrativy. Jsou identifikovány oblasti, kterým je potřeba se věnovat i nadále. Případně je domluven i náslech při tematicky zaměřené konzultaci, kterou vede nový pracovník a přítomna je vedoucí služby, která pak následně podá zpětnou vazbu uchazeči. Oblasti

následné podpory jsou zapsány do osobního plánu rozvoje pracovníka, který je po ukončení zkušební doby zaznamenán.

Z rozhovorů vyplynulo, že zpětnou vazbu či hodnocení mu neplánovaně poskytují na základě konkrétních situací i další pracovníci z jiných služeb či vedoucí, pokud jsou např. přítomni při konzultaci/ asistenci vedené novým kolegou. Není to ale součást formálně nastaveného systému zaškolování.

Shrnutí současného stavu

Organizace má nastaven systém adaptace a zaškolení nových pracovníků, který je obecně popsán i v personální knize. Průběh a obsah zaškolování je v kompetenci služebně staršího kolegy a částečně i vedoucí služeb. Není jasně stanovena struktura, obsah a povinnosti mentora a vedoucí služby. Je tedy ve velké míře ovlivněn možnostmi, znalostmi a přístupem služebně staršího pracovníka služby. Neopomenutelný faktor je i organizace času na zaškolování u pracovníků terénních služeb.

3.4.2 Analýza procesu adaptace

Hlavním zdrojem informací při analýze byly hlavně rozhovory se současnými pracovníky, kteří hodnotili svůj proces zaškolování a zúčastněné pozorování. Na základě analýzy získaných informací byly navrženy změny a oblasti, kterým se má organizace při adaptaci pracovníka více věnovat. Dále jsem čerpala také z interních dokumentů organizace (personální kniha).

Předávání informací

Organizace má stanoveno, že zaškolování a předávání informací provádí hlavně služebně starší pracovník dané služby a pokud není nějaká oblast zcela jasná, je možné se dotazovat i vedoucí služby. Rozsah informací je poměrně dost široký a není jasně stanoveno, co konkrétně vše má být novému kolegovi sděleno, v jaké fázi jeho zaškolování a kdo za to zodpovídá.

Informace jsou předávány hlavně ústně. Písemným zdrojem informací je metodika dané služby a odkazy na související formuláře, evidence. Zde jsou ale zahrnuty jen informace, které souvisí s přímým poskytováním služby a tedy odborným zapracováním.

Pracovníci ve svých rozhovorech zpětně hodnotili, že nebyla cíleně věnována pozornost informacím obecného charakteru (např. organizační struktura společnosti, její provázanosti na další služby a aktivity „dceřiných společností“, její principy a zásady, obecné provozní informace – pracovní výkazy, dovolená, pracovní neschopnost, systém hodnocení, aj.) „*Na začátku jsem moc nevěděla, jak tu je vše provázané, všechny ty věci co Jurta dělá, souvislosti. Lidi z venku se mě pak na to ptali a já vlastně nevěděla a bylo mi to nepříjemný. Vlastně jsem to správně pochopila až asi po roce, co sem tu byla.*“ Pokud by se v prvním týdnu tomu věnovala pozornost, mohlo by to přispět k lepšímu pochopení společnosti jako celku, uvědomění si své role. Zároveň by měl pracovník již od začátku nastavena pravidla, co má dělat, když chce např. dovolenou, jak a kdy vyplňovat výkaz. Nemusel by věnovat energii aktivitě při získávání těchto informací a předešlo by se možným nedorozuměním z toho plynoucím.

Organizace disponuje se zdroji, kde je možné část informací najít: webové stránky, přehledná vizualizace historie společnosti, jejího vývoje a provázanosti na další subjekty včetně popsaných zásadních milníků během jejího vývoje, vizualizaci organizační

struktury v personální knize. Tyto dokumenty nejsou však při orientaci pracovníka zatím cíleně využívány. Nedisponuje písemným souhrnem postupů při řešení provozních věcí – např. kdy a jak se podává výkaz práce a kde je mustr výkazu k nalezení.

Organizace pro vedení, ukládání a archivaci elektronických dokumentů používá systém Capsy. Má nastavenou strukturu evidence, pravidla pro práci s dokumenty. Pracovníci ve svých rozhovorech uváděli, že jim dlouho trvalo, než se zorientovali, jak v systému pracovat a někteří z nich i po roce zjišťují, jaké všechny funkce a výhody tento systém má. Existuje manuál pro práci v systému Capsa včetně pravidel práce s dokumenty a ukládání dat. Tento manuál vznikl jako podpůrný návod pro pracovníky, když se na systém Capsy přecházelo. Po provedení aktualizace může sloužit jako další přehledný zdroj informací pro nového pracovníka a podpořit jeho lepší orientaci v této oblasti.

Hlavními faktory, které mají vliv na rozsah a způsob předávání informací je forma služby (terénní, ambulantní), četnost kontaktu se služebně straším kolegou a vedoucí služeb, schopnost cíleně vymezit čas pro sdílení. S těmito vlivy však organizace dosud nepracovala. Není nastaven systém – případně pracovní postup, který by negativní dopad těchto vlivů na proces zaškolování eliminoval.

Chybí vymezení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých aktérů za proces předání informací a následný systém ověření pochopení předaných informací. Z těchto důvodů pak dochází k např. takovým situacím, kdy pracovník až po roce fungování pochopí principy společnosti a její vzájemnou provázanost, jelikož ho nikdo (a otázkou je kdo to měl být?) do těchto věcí nezasvětil.

Ve společnosti dobře funguje proces předávání informací během porad mini týmů a všech služeb. Kdy není řešena jen oblast přímého poskytování služby, ale také provozní informace, plány a cíle na další období, aktuální sdělení o rozvoji společnosti a případné změny, aj.

Dle rozhovorů vyplynulo, že funkční je i neformální předávání informací od ostatních členů týmu, které je sice nahodilé a vychází z dané situace a také se odvíjí od aktivit nového pracovníka – cíleně oslovuje a ptá se i dalších kolegů. Pracovníci komentovali svou aktivitu při zaškolování a předávání informací novému kolegovi z jiné služby jako přirozenou povinnost a nevnímají, že by tím byla narušena jejich práce.

Odborné zapracování

Odborné zaškolení a uvedení do praktických věcí souvisejících s poskytováním služby provádí služebně starší kolega.

Na celý proces má vliv právě jeho aktivita a posouzení důležitosti jednotlivých oblastí. Mentor má pokyn, informovat a zaškolit nového kolegu do všech fází průběhu poskytování služby, vnitřních pravidel včetně vedení dokumentace. Což někdy není reálné v období zkušební doby vše obsáhnout, jelikož k tomu není buď příležitost, nebo je obtížné zorganizovat časové možnosti obou přítomných s ohledem na již přidělené úkoly. *„Chybělo mi, že sem nevěděla, na co se zaměřit, co je důležité. Například mi holky vysvětlovali smlouvu, co se podepisuje s klientem, ale nikdo v té době nevstupoval do služby a já to nemohla vidět praxi a já jsem se k tomu dostala až po třičtvrtě roce fungování. No to jsem už nic nevěděla a byla sem nejistá. No a měla sem pocit, že se počítá, že už to znám...Možná by bylo lepší se věnovat teoreticky i prakticky náslechy u oblastí, které reálně nejčastěji děláme.“*

Chybí přehled a záznam o tom, v jakých konkrétních oblastech byl pracovník zaškolen a jak – zda jen teoreticky, či mohl být přítomen při konzultaci na dané téma. Z toho by pak bylo patrné, jakým oblastem je potřeba věnovat pozornost i po ukončení zkušební doby. Takto definované oblasti následné podpory i v budoucnu by mohly být podkladem osobního plánu rozvoje pracovníka. Ten se sestavuje po uplynutí zkušební doby a jednou z jeho součástí je právě identifikace oblastí rozvoje, vzdělávání pracovníka a plánování konkrétních kroků.

Odborné zaškolování probíhá nárazově a dalo by se označit za nesystematické. Pracovníci popisovali, že: *„Nemělo to kontinuitu. Nebo těch informací bylo zase najednou moc a já sem se v tom neorientovala.“*

Součástí průběhu zaškolování a předávání informací je poskytování vyvážené – rozvojové zpětné vazby. Během rozhovorů se ukázalo, že zásady poskytování zpětné vazby pracovníci mají, ale nevyužívají ji cíleně. Někteří od svých kolegů při zaučení dostávali zpětnou vazbu hned po ukončení konzultace či asistence a hodnotí to jako to nejlepší, co jim pomáhalo se orientovat a zlepšovat ve své práci. U terénních služeb s ohledem na průběh poskytování služby nebylo možné vždy zajistit přítomnost pověřené osoby u novým kolegou vykonávaných činnostech. V praxi docházelo k tomu, že zpětnou

vazbu mu případně poskytovala neplánovaně vedoucí služby nebo spolupracovník z jiné služby, který tímto úkolem však formálně nebyl pověřen. Je vhodné tuto skutečnost reflektovat v nově zaváděném systému zaškolování a pověřit zaškolováním v určitých oblastech i více pracovníků případně i z různých služeb. Ukázalo se, že v organizaci pracují lidé, kteří mají vysokou úroveň dovedností a znalostí např. v oblasti individuálního plánování s klienty, kteří nečtou či nepíší a bylo by žádoucí jejich dobrou praxi zprostředkovat všem nově příchozím kolegům bez ohledu na typ služby.

Při odborném zaškolování je zdrojem informací o průběhu služby i metodika dané služby. Jedná se poměrně o rozsáhlý dokument, který dostávají pracovníci k prostudování a využívají ji pak i po zaučení. Podle pracovníků je pro nováčka obtížné se v ní samostatně zorientovat a potřebuje informace propojovat s praxí. Není možné předpokládat, že stačí si metodiku pročíst a jste zaškoleni. Metodika na některé oblasti neposkytuje přesný návod, jak na to. Nejedná se o výrobní podnik, kde je možné si prostudovat pracovní postup a vědět, jak konkrétně se při výrobě postupuje. Jelikož jsou poskytovány sociální služby různým lidem, není možné na vše mít vypracovaný jasný postup a záleží na samostatnosti pracovníka a jeho vyhodnocení situace.

Velmi dobře je nastaven systém předávání informací ke konkrétním klientům a seznámení s pracovníkem. Pokud pracovník předává klienta novému kolegovi, věnuje tomu velkou pozornost. Nejprve jej souhrnně seznámí se všemi specifiky daného člověka, s průběhem služby a na co je potřeba se zaměřit. Předá i písemný seznam kontaktů, plánovaných úkolů na nejbližší období. Projdou společně i celou složku klienta. Současně je nový klíčový pracovník představen klientovi. Všichni respondenti uváděli, že dostali na začátku všechny potřebné informace o svých budoucích klientech a ucelenost údajů jim velmi usnadnila zahájení poskytování služby danému klientovi.

Systém metodických kontrol služby je jedním z nástrojů zaškolování pracovníka a poskytuje i možnost vyhodnotit, zda byl pracovník správně zaškolen. Vedoucí i pracovníci jej hodnotí jako jeden ze zdrojů zpětné vazby, kdy je možné ujasnit si a sdělit novému kolegovi, jaké oblasti již zvládl a na co se bude muset ještě zaměřit. „*Vedoucí mi na konci zkušebky zkontrolovala složky, evidence a taky si byla na jedné mé konzultaci. Bylo fajn, že pak se mnou všechno prošla a řekla mi co, dělám dobře a co špatně. Pro mě to byla jistota, že tohle už umím a mám to tak dále dělat.*“

Sociální začlenění

Zda a jak dobře zapadl nový kolega do týmu, se nedá nijak objektivně posoudit. Vycházím hlavně z mého pozorování, znalosti fungování týmu a vztahů na pracovišti. Všichni pracovníci si navzájem tykají, spolupracují na úkolech, dokážou se domluvit a nevznikají žádné konflikty mezi nimi. Navzájem se mezi sebou i formují menší skupiny, které se potkávají i ve svém volném čase. Určité neshody plynoucí z jednotlivých osobnostních rysů každého pracovníka či nedorozumění při zkreslení informací se samozřejmě dějí. Aktéři si je buď dokážou vyřešit mezi sebou a v některých případech byla využita týmová supervize a došlo k odstranění pnutí v týmu.

Vypovídající hodnotu mají i vyjádření pracovníků. Na otázku: Co je pro tebe motivací dělat v této organizaci? Odpovídají všichni stejně a jako první dva motivátory uvádějí: práce, kterou dělám, ten výsledek, že se klienti posouvají a tým lidí, který tu je. Jediné, co se občas v jejich odpovědích liší, je pořadí těchto dvou důvodů.

Hodnocení procesu adaptace

Hodnocení procesu zaškolování neprobíhá jako strukturovaný proces, kdy je cíleně získávána zpětná vazba od nového kolegy na průběh zaškolení. Zároveň se cíleně nehodnotí, jakým způsobem a v jakém rozsahu byla ze strany služebně staršího pracovníka a vedoucí služby poskytována podpora při zaškolení.

Jedním z nástrojů hodnocení je právě metodická kontrola služby jako celku nebo jen se zaměřením na konkrétního nového pracovníka. Blíže jsem se jí věnovala v předchozí části odborného zapracování. V rozhovorech jsem se cíleně doptávala pracovníků, jak oni hodnotí svůj proces adaptace. Hodnotili je s větším časovým odstupem, protože někteří z nich tímto procesem prošli již před několika lety. I tak dokázali konkrétně jmenovat, co pro ně bylo přínosné, co jim chybělo. Velmi dobře každý z nich popsal slabé stránky a na co by se měla více organizace zaměřit.

Právě jejich hodnocení a doporučení byly podkladem pro vypracování výstupů a doporučení pro nově nastavovaný systém adaptace/ zaškolení nového kolegy. V jejich návrzích byly i konkrétní doporučení, které jsem já jako vedoucí nevyhodnotila jako možný podpůrný nástroj. Například se jednalo o doporučení, jak zvýšit povědomí nového kolegy s provázaností jednotlivých služeb, seznámení s konkrétními službami a dalšími pracovníky: *„Určitě by měl (nový pracovník) nejvíc času strávit na svém pracovišti. Přijde*

mi ale fajn, kdyby prošel při zaučování všema službama a tam byl třeba 2 dny a tím by líp pochopil provázanost a získal větší povědomí o organizaci jako celku. Získá povědomí o službách jako celku, setká se s různými typy klientů, jak to chodí, seznámí se kolegy osobně.“ Zároveň se jednalo i o návrhy, jaké další pomůcky je možné využít při předávání informací o správném vedení dokumentace – složky klienta: „K metodice by mohla být ještě vzorová složka klienta s metodikou. Věděl by jak je vedena dokumentace, povinné dokumenty, jak je řadit, protože to každý děláme trošku jinak a vedoucí nás na to upozorňuje, až když kontroluje službu. Prostě by věděl, co ho čeká a jak správně složku víst. Určitě by hodně pomohlo, kdyby v té vzorové složce byly i příklad zápisu, který je správný a má vypovídající hodnotu a taky příklad špatného zápisu.“

Shrnutí analýzy procesu adaptace

Z analýzy vyplynulo, že proces adaptace – zaškolení není příliš systémový. Nejsou konkrétně specifikovány následující oblasti:

- povinnosti a odpovědnost jednotlivých aktérů při celém průběhu zaškolování;
- v jakém rozsahu, formě, čase a intenzitě mají být předány nově nastupujícímu pracovníkovi informace obecného rázu o organizaci a jejích principech, provozní informace pro všechny stejné (např. dovolené, pracovní výkazy, zástupnost ve službách, aj.);
- v jakém rozsahu, formě, čase a intenzitě má být pracovník zaškolen po odborné stránce (přímé poskytování služby a s tím spojené provozní věci);
- není jasně nastaveno průběžné a závěrečné hodnocení procesu adaptace.

Jelikož nejsou konkretizovány výše zmíněné oblasti, dochází k tomu, že každý z mentorů volí jiný přístup a následně se liší i úroveň zaškolení nových spolupracovníků.

Organizace předává informace hlavně ústně a prakticky. Jediným psaným souhrnným materiálem je metodika služby a s ní spojené formuláře, složky konkrétních klientů. Existují však další podpůrné materiály, které by mohly zajistit ucelenější informovanost pracovníka, ty ale nejsou zatím využívány.

Věnuje se malá pozornost předávání informací o organizaci jako celku a provozních věcech. Spíše se zaměřují jen na odborné zaškolení.

Již od začátku je přenášena odpovědnost za zaškolení na nového pracovníka. Vyžaduje se od něj velká samostatnost, aktivita, doptávání se a samostudium předložených

dokumentů. Jak se všichni respondenti shodli, byli hozeni do vody. Někteří popisují, že: „*mně to nevadilo, protože jsem zvyklá takle fungovat. Mnohem více se tím naučím, ale trvá to dýl.*“ Tento přístup a důraz na aktivitu je jakým si obrazem toho, co se od pracovníka vyžaduje i při dalším fungování ve službě. Pracovníci musí při své práci prokázat velkou samostatnost, aktivitu při řešení konkrétních situacích. Někteří pracují i jako samostatné jednotky – zvláště terénní pracovníci. Proto již od samého začátku se kladou na nové pracovníky vysoké nároky zvláště v oblasti samostatnosti a schopnosti zjistit si potřebné informace. Může se zdát, že se jedná o přehnaný nárok na nového kolegu, ale sám Drucker uvádí, že: „Pokud nenaložíme na bedra začátečníků příliš velký náklad, neklademe na ně příliš vysoké nároky a nevyžadujeme od nich značnou odpovědnost. Musíme však mladým určit někoho, kdo poradí“ (Drucker, 1994:46). Noví kolegové mají k dispozici svého služebně staršího kolegu, který je procesem provádí a poradí jim, když si nejsou jistí.

Zároveň zde dobře fungují následující věci:

- učení se formou pozorování, následného praktikování a vyhodnocení ve formě vyvážené zpětné vazby;
- metodická kontrola služby či jen práce vykonávané novým pracovníkem ze strany vedoucí služeb;
- systém mini porad a velkých porad;
- ochota a poskytovaná neformální podpora ze strany dalších spolupracovníků z jiných služeb.

Pokud výše zmíněné silné stránky budou propojeny s jasně definovaným systémem zaškolování, může to velmi zvýšit jeho efektivitu a kvalitu odváděné práce.

Proces adaptace jako celek je sice nesystémový, ale je možné ho považovat za svým způsobem funkční. Pracovník získá na začátku ty nejdůležitější informace pro výkon své práce – hlavně v oblasti přímé práce s klienty. Proces zaškolování se ale prodlužuje i po ukončení zkušební doby, jelikož postupně přichází na další oblasti, ve kterých nemá potřebné znalosti. Je nutné dodat, že pokud bude zaškolování probíhat nahodile, je to dosti neefektivní a odrazí se to i na náročnější podpoře pracovníka i po uplynutí zkušební doby.

V následující kapitole na základě zjištěných informací navrhnou doporučení a konkrétní změny, které by měla organizace zavést.

3.4.3 Výstupy a doporučení

Výstupy

Na základě provedené analýzy bylo navrženo stanovit a zavést systém procesu zaškolování, který jasně určuje: povinnosti a odpovědnost jednotlivých aktérů; rozsah, formu a intenzitu předávaných informací; jeho hodnocení.

Tento systém by mohl mít následující podobu:

- interní dokument a jeho využití v praxi. Obsahuje výše zmíněné oblasti. Tento dokument byl v rámci případové studie vytvořen (viz Příloha 6) a bude pilotně použit v procesu zaškolování nové kolegyně, která nastoupí od srpna 2015;
- vypracování jasného metodického pokynu pro pracovníky, který obsahuje povinnosti a odpovědnost všech aktérů, způsob předávání zpětné vazby v procesu zaškolování, nastaví systém hodnocení procesu adaptace a bude v něm konkrétně odkazováno na využívané materiály – zdroje informací. Zároveň by zde mělo být specifikováno požadované minimum předávaných informací a stanoven postup, jak nového kolegu proškolit v oblastech, na které nebylo možné s ohledem na průběh služby prakticky zaměřit. S metodickým pokynem je nutné seznámit všechny pracovníky, ověřit jeho pochopení a kontrolovat dodržování postupu v praxi. Metodický pokyn se stane součástí personální knihy;
- využití všech dalších zdrojů informací, které zatím nejsou využívány, nebo zcela chybí.

Na základě doporučení od pracovníků a analýzy dokumentů byly identifikovány následující podpůrné zdroje informací a je na ně odkazováno v jednotlivých částech nově vytvořeného dokumentu: Záznam o průběhu zaškolení nového pracovníka (viz Příloha 6).

Jedná se o:

- webové stránky (zde jsou stěžejní informace o historii organizace, provázanosti služeb, principech a zásadách);
- vizualizace vývoje organizací včetně důležitých milníků;
- zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a jeho prováděcí vyhláška 505/2006 Sb. – konkrétně zaměřeno na § popisující rozsah dané sociální služby;
- obsah standardů kvality sociálních služeb: Příloha č. 2 prováděcí vyhlášky 505/2006 Sb. k zákonu o sociálních službách;

- dokument MPSV: Průvodce poskytovatele zaváděním standardů kvality sociálních služeb – zaměřeno na procedurální standardy: standard 1 až 8;
- interní dokument: *Co vše potřebuji vědět po nástupu* (obsahuje informace provozní a obecně platné v organizaci)
- souhrnná metodika služby
- vzorová složka uživatele
- interní návod na obsluhu Capsy (sdíleného serveru určenému k úpravě a ukládání elektronických dokumentů v rámci služby): *Jak na Capsu*

Jedním ze zásadních výstupů je vytvoření interního dokumentu, který přispěje k ucelenějšímu a systematičtějšímu zaškolování nových pracovníků. Tento dokument: Záznam o zaškolování nového pracovníka (viz Příloha 6) bude používán pro zaznamenání oblastí, ve kterých byl nový pracovník již zaškolen a jasně danou strukturou a odpovědností mentora bude zajištěno, že pracovník dostane všechny potřebné informace v požadovaném rozsahu, bez rozdílu na skutečnost, kdo bude jeho mentorem. Tato osnova bude pro všechny pracovníky závazná. V dokumentu je souhrn předávaných informací členěn do několika kategorií podle jednotlivých oblastí:

- a) Začínáme (povinné školení BOZP, dovolené a jejich hlášení, výkazy práce, osobní složka pracovníka, aj.);
- b) Organizace, lidé a cíle (obecné informace o struktuře organizace, systém hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání, aj.);
- c) Legislativa, standardy kvality sociálních služeb (rozsah služby dané zákonem, procedurální standardy 1 až 8);
- d) Vedení dokumentace;
- e) Praktické seznámení s dalšími sociálními službami organizace;
- f) Sociální služba – odborné zaškolení (poslání a principy služby, metodika služby a teoretické představení všech fází služby);
- g) Uživatelé, fáze, služba v praxi (seznámení s uživateli služby, předání dokumentace);
- h) Pozorování pracovníka v různých fázích (náslechy při konzultacích/asistencích vedených služebně starším pracovníkem a jasně definovaná témata konzultací/asistencí);

- i) Náslechy u konzultací/ asistencí a poskytnutí zpětné vazby (obrácení rolí, kdy konzultace/asistence vede nový kolega a služebně starší pracovník je pozorovatele a dává následně zpětnou vazbu).

U některých oblastí je stanoven i minimální rozsah poskytnuté podpory – např. v bodě I) Náslechy u konzultací/ asistencí a poskytnutí zpětné vazby musí být služebně starší kolega přítomen u 3 konzultací a 3 asistencích vedených novým pracovníkem.

Pracovníci poukázali během rozhovorů na fakt, že zpětná vazba není vždy mentorem dávana, nebo není vyvážená a chybí rozvojová část. Proto u oblasti I) Náslechy u konzultací/ asistencí a poskytnutí zpětné vazby bude poskytnutá zpětná vazba i zapsána v bodech (co jsou silné stránky pracovníka a na čem je potřeba ještě pracovat).

Stejně tak bude jasně určena odpovědnost mentora a dalších pracovníků podílejících se na zaškolování. U každé oblasti se zaznamenává datum proškolení, a kým bylo provedeno. Následně se ověřuje zaškolení druhou osobou, která správnost potvrzuje svým podpisem, tento úkol bude hlavně na vedoucí služby.

Do seznamu oblastí byly přidány i kategorie, které byly dříve opomíjeny - např. bod B) Organizace, lidé, cíle, který je zaměřen na orientaci pracovníka ve struktuře organizace, provázanosti jejich služeb a obecné informace o chodu organizace.

Zcela nově byla do obsahu zaškolování přidána i oblast E) Praktické seznámení s dalšími sociálními službami organizace. Podstatou je, že nový kolega stráví minimálně jeden pracovní den v jiné sociální službě organizace a stínuje daného pracovníka. Na základě této praxe si udělá reálnější představu o průběhu, rozsahu a specifikách dalších sociálních služeb společnosti, o provázanosti jednotlivých služeb a má možnost blíže se seznámit s novými spolupracovníky. Tato oblast byla přidána cíleně na základě informací získaných během rozhovorů. Všichni pracovníci uváděli, že jim trvalo dlouho, než pochopili provázanost služeb, dlouho nevěděli, ani co je konkrétní náplň práce jejich kolegů v jiných službách. Někteří dostali jen teoretické informace o dalších službách, ale až v praxi (při zástupech) pochopili samotnou podstatu dalších služeb. Jedna z pracovníků navrhla systém minimálně jednodenní praxe v ostatních sociálních službách v rámci samotného zaškolení, ten byl po konzultaci s týmem začleněn do nově nastavovaného systému adaptace pracovníků.

Doporučení

- seznámit všechny pracovníky – zejména zapojené aktéry s novým systémem zaškolování pracovníka a ověřit jeho pochopení jeho důležitosti a obsahu (termín realizace) 07/2015;
- při pilotním testování nově nastaveného systému je nutná větší pozornost a průběžné sledování průběhu procesu ze strany vedoucí služeb (doba realizace 08 – 10/2015);
- následně po pilotním testování jen nutné za přítomnosti všech zúčastněných vyhodnotit jeho funkčnost, případně navrhnout konkrétní změny (10 – 11/2015);
- začlenit nové interní dokumenty postupy do personální knihy organizace (11/2015);
- využívat nastavený systém zaškolování i u dalších pracovníků, průběžně jej aktualizovat.

4 Závěr

V diplomové práci jsem se věnovala dvěma neziskovým organizacím a nastavení jejich procesu obsazování volných pracovních míst. Konkrétně jsme se zaměřila na:

- analýzu pracovních míst a popis pracovních míst;
- používané metody získávání pracovníků a jejich význam při výběru nového zaměstnance;
- proces zaškolování nového pracovníka.

Hlavním cílem mé práce bylo analyzovat tři výše zmíněné oblasti, následně navrhnout změny či aktualizaci procesů a interních dokumentů a v rámci časových možností je také zavést do praxe.

Jelikož jsem zároveň odpovědnou osobou za personální řízení v těchto obecně prospěšných společnostech, měla jsem velký zájem v rámci této případové studie zefektivnit nastavený proces obsazování volných pracovních míst a tím tak přispět k stabilizaci a rozvoji pracovního týmu.

V diplomové práci jsem propojila teorií s praxí. Informace z odborné literatury uvedené v teoretické části mé práce byly pro mě určitým návodem při zkoumání daného tématu popsaného v empirické části. Poskytly mi ucelený přehled, jak by dané věci měly být správně a na co si musí osoba odpovědná za personální řízení dávat pozor.

Hlavní cíl mé práce byl splněn. Postupně jsem analyzovala jednotlivé dílčí kory v procesu obsazování pracovních míst, navrhovala změny a vytvořila i konkrétní prakticky využitelné výstupy. U praktické zkoušky v rámci výběrového řízení byly navržené změny i realizovány a hodnoceny.

V empirické části jsem na základě získaných dat provedla nejprve analýzu dvou konkrétních pracovních míst (viz Příloha 2 a 3), ze kterých vzešly popisy dvou pracovních míst (viz Příloha 4 a 5). Popisy pracovních míst se staly součástí personální knihy organizace. Následně jsem se zaměřila na hodnocení získávání pracovníků, kde bylo zjištěno, že současně nastavený způsob je pro organizaci efektivní a funkční. Podrobně se věnuji procesu výběru pracovníků, který má několik fází: předvýběr, výběrový pohovor a praktická zkouška. U těchto oblastí jsem po analýze všech informací navrhla změny. Pro rozhodnutí organizace o přijetí zájemce do svého týmu je velmi zásadní právě tzv. praktická zkouška. Této oblasti jsem věnovala zvýšenou pozornost. Navrhla jsem změny, které byly pilotně otestovány při nejbližším konaném výběrovém řízení a vyhodnoceny jako přínosné. Zároveň v celém pilotně testovaném procesu výběru je pracováno se specifiky pracovního místa, které byly nadefinovány během mé případové studie (viz Příloha 5). Třetí zkoumanou oblastí je proces adaptace nového pracovníka. Jedná se o obsáhlou oblast personálního řízení a zde byly identifikovány silné stránky a hlavně oblasti pro zlepšení. Na základě toho byl navržen systematičtější proces a jeden z výstupů je uveden v Příloze 6. Nově nastavený proces adaptace bude pilotně ozkoušen v srpnu 2015.

Považuji za zásadní, že výstupy mé práce jsou přímo prakticky využitelné v našich organizacích. V rámci případové studie byly vypracovány konkrétní dokumenty, které se stanou součástí personálních knih organizací, a zároveň dojde k profesionalizaci procesu obsazování volných pracovních míst.

Ráda bych zmínila i vedlejší neplánovaný přínos této případové studie, který považuji za pro mě podnětný. Při sběru dat (analýze dokumentů, zúčastněném pozorování, rozhovory s pracovníky) jsem identifikovala i další důležité aspekty řízení lidských zdrojů, na které bych se já, jakožto odpovědná osoba, měla v budoucnu zaměřit: motivace, rozvoj a hodnocení pracovníků, přeformulování kompetencí pracovníků. I když se současný systém zdá jako dobře nastavený, je stále co zlepšovat.

5 Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura

- Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohávek, František. 2008. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press.
- Disman, Miroslav. 2008. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Doležal, Jan, Pavel Máchal, Branislav Lacko a kolektiv. 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada
- Drucker, Peter F. 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press
- Drucker, Peter F. 2007. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press
- Duben, Rostislav, 1996. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia.
- Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Koubek, Jan. 1996. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, Jan. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Pynes, Joan E. 2009. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*. San Francisco: Jossey_Bass

Russell-Jones, Neil. 2006. *Management změny*. Praha: Portál

Strauss, Anselm, Juliet Corbinová. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Sdružení Podané ruce.

Šedivý, Marek, Medlíková, Olga. 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.

Šikýř, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Elektronické zdroje:

Václavková, L., Švecová, L., Smrčka, V., Krejčíková, K. 2007. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05. 2007. [online]. Praha: Oeconomica.
Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/sdata/Vyzkumna_zprava_z_projektu_476.pdf> [cit.2015-05-29].

Analyzované dokumenty:

Jurta, o.p.s.. 2014. Personální kniha

Agentura Osmý den, o.p.s. 2014. Personální kniha

6 Seznam tabulek a obrázků

- Tabulka 1. Podíl organizací podle nejčastěji využívaných metod získávání uchazečů
- Tabulka 2. Přehled využitelnosti jednotlivých metod získávání uchazečů ve sledovaných organizacích z praktické části diplomové práce
- Tabulka 3. Podíl organizací podle nejčastěji využívaných metod výběru uchazečů
- Tabulka 4. Výhody a nevýhody pohovorů jako metody výběru pracovníků
- Tabulka 5. Přehled pracovních míst v organizaci členěn dle služeb a místa výkonu
-
- Obrázek 1. Postup obsazování volných pracovních míst
- Obrázek 2. Vztah vytváření a analýzy pracovního místa k ostatním personálním činnostem
- Obrázek 3. Organizační struktura obecně prospěšných společností

7 Seznam příloh

- Příloha 1. Obsah analýzy pracovního místa – okruh otázek
- Příloha 2. Analýza pracovního místa: pracovník v sociálních službách/ sociální rehabilitace – podporované zaměstnávání
- Příloha 3. Analýza pracovního místa: pracovník v sociálních službách/ sociálně terapeutické dílny (Ústí nad Labem)
- Příloha 4. Popis pracovního místa: pracovník v sociálních službách/ sociální rehabilitace – podporované zaměstnávání
- Příloha 5. Popis pracovního místa: pracovník v sociálních službách/ sociálně terapeutické dílny (Ústí nad Labem)
- Příloha 6. Záznam o průběhu zaškolení nového pracovníka
- Příloha 7. Projekt diplomové práce