

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra řízení a supervize v sociálních  
a zdravotnických organizacích

Bc. Štěpánka Kozlerová

**Motivační podněty pro osobní asistenty  
v Pražské organizaci vozíčkářů**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Ing. Ondřej Mátl, MPA., MSc.

Praha 2009

### **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 Univerzity Karlovy a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repositáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

Ve Hřebčíně dne 17. 9. 2009

.....  
Bc. Štěpánka Kozlerová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Ondřejovi Mátlovi, MPA., MSc., za odborné vedení, poskytnuté připomínky a vstřícnost. Děkuji paní Jaroslavě Frankové, předsedkyni Pražské organizace vozíčkářů o.s., která mi umožnila využívat interní dokumenty a prostory organizace pro uskutečnění rozhovorů. Děkuji také všem osobním asistentům a asistentkám, kteří mi poskytli důležité informace prostřednictvím rozhovorů.

# OBSAH

<b>ABSTRAKT</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
2.1 Pražská organizace vozíčkářů.....	10
2.1.1 Služby Pražské organizace vozíčkářů.....	11
2.1.1.1 Osobní asistence a odborné poradenství.....	11
2.1.1.2 Mapování přístupnosti budov a infrastruktury.....	12
2.1.1.3 Informační podpora.....	12
2.1.1.4 Volnočasové aktivity.....	12
2.1.2 Poslání organizace.....	13
2.1.3 Cíle Pražské organizace vozíčkářů.....	14
2.2 Osobní asistence.....	14
2.3 Osobní asistence v Pražské organizaci vozíčkářů.....	16
2.3.1 Program osobní asistence.....	18
2.3.2 Osobní asistenti.....	19
2.4 Trh práce.....	21
2.4.1 Dělení trhu práce.....	22
2.4.2 Vlivy na trhu práce.....	22
2.5 Lidské zdroje.....	24
2.5.1 Podoby řízení lidských zdrojů.....	24
2.5.2 Modely řízení lidských zdrojů.....	25
2.5.3 Účel a strategie řízení lidských zdrojů.....	26
2.5.4 Intelektuální kapitál.....	28
2.5.5 Analýza a popis pracovního místa.....	29
2.5.6 Získávání pracovníků.....	31
2.5.6.1 Inzerce na internetu.....	31
2.5.6.2 Výběh pracovníků.....	33
2.5.6.3 Přijímací pohovor.....	34
2.6 Motivace.....	36
2.6.1 Dělení motivace.....	38
2.6.2 Motivační přístupy.....	38

2.6.3	Motivační podněty.....	40
2.6.3.1	Odměňování.....	41
2.6.3.2	Časová a výkonová mzda.....	44
2.6.4	Motivování jako úkol řízení.....	44
2.6.4.1	Schopnost vést lidi a motivace.....	45
2.6.5	Práce a lidé.....	47
2.6.5.1	Hodnocení práce.....	48
2.6.5.2	Význam hodnocení pracovníků.....	49
2.7	Fluktuace.....	51
2.8	Pracovní prostředí.....	52
2.8.1	Pracovní spokojenost.....	52
2.8.2	Zpětná vazba .....	54
2.8.3	Kultura organizace.....	56
2.8.4	Komunikace.....	58
<b>3.</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>61</b>
3.1	Analýza současného stavu motivačních podnětů .....	61
3.2	Kvalitativní výzkum .....	62
3.2.1	Kvalitativní rozhovor.....	63
3.3	Výzkum.....	65
3.3.1	Průběh rozhovoru.....	67
3.4	Analýza získaných dat.....	70
3.5	Výsledky kvalitativního výzkumu.....	76
3.5.1	Zásadní výstupy kvalitativního výzkumu.....	83
3.6	Diskuse.....	83
3.7	Návrhy doporučení.....	85
<b>4.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>89</b>
<b>5.</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>90</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>93</b>

## ABSTRAKT

Diplomová práce na téma „Motivační podněty pro osobní asistenty v Pražské organizaci vozíčkářů“ se zabývá motivací a nastavením jejich podnětů pro osobní asistenty, kteří působí v Pražské organizaci vozíčkářů. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a empirické.

Teoretická část ve svém úvodu stručně představuje poskytovatele sociálních služeb Pražskou organizaci vozíčkářů. Následující kapitola pojednává všeobecně o osobní asistenci a konkrétně o osobní asistenci v Pražské organizaci vozíčkářů. Dále se práce zabývá pojmy jako je trh práce, lidské zdroje a jejich řízení a motivace. Další kapitoly jsou zaměřeny na témata zpětné vazby, kultury organizace a komunikace s důrazem na jejich nepostradatelný význam.

Empirická část se ve svém úvodu věnuje analýze současného stavu motivace osobních asistentů v organizaci. Pro určení indikátorů motivačních podnětů pro osobní asistenty jsem využila metodu kvalitativního výzkumu. Podklady jsem získávala prostřednictvím částečně strukturovaných rozhovorů s osobními asistenty. Skupinu osobních asistentů jsem vybrala na základě předem stanovených kritérií.

Hlavním přínosem diplomové práce je nalezení motivačních podnětů pro osobní asistenty. Cílem práce jsou doporučení Pražské organizaci vozíčkářů, která může a nemusí využít v praxi.

**Klíčová slova:** osobní asistence, motivace, motivační podněty, Pražská organizace vozíčkářů, lidské zdroje, kultura organizace, zpětná vazba.

## ABSTRACT

The thesis „The motivational suggestions for personal assistants in the Prague organization of wheelchair users“ deals with the motivation and it's setting for their personal assistants who work in the Prague organization of wheelchair users. The thesis is divided into two main parts - theoretical and empirical.

The theoretical part of it's introduction briefly presents the provider of social services the Prague organization of wheelchair users. The following chapter deals with personal assistance in general, and specifically on personal assistance in the Prague organization of wheelchair users. Furthermore, this work deals with concepts such as the labor market, human resources management and motivation. Other chapters focus on topics of a feedback, organizational culture and communication with emphasis on the indispensable importance.

Empirical part of it's introduction deals with the analysis of the current state of motivation of personal assistants in the organization. To determine the indicators of motivation suggestions for personal assistants, I used the method of qualitative research. Background I gained through semi-structured interview with personal assistants. Group of the personal assistants I selected on the basis of predetermined criteria.

The main contribution of this thesis is to find motivational suggestions for personal assistants. The aim of the work are the recommendations of the Prague organization of wheelchair users, which may or may not be used in practice.

**Key words:** personal assistance, motivation, motivational suggestions, the Prague organization of wheelchair users, human resources, organizational culture, feedback.

# 1. ÚVOD

Osobní asistence je v současné době stále společensky i finančně výrazně nedocenenou činností, která má však pro zdravý rozvoj naší společnosti nezastupitelnou funkci. Jako povolání je tato činnost morálně i finančně stále podceňovaná. Sociální služba osobní asistence poskytovaná Pražskou organizací vozíčkářů se snaží především odpovídat svou kvalitou požadavkům a nárokům klientů, zaměstnanců, myšlenice organizace a samozřejmě také požadavkům odpovídající legislativy.

Nejzásadnější důvod, který mě dovedl k volbě tématu mé diplomové práce, je nedostatečná motivace, podpora a ocenění osobních asistentů v Pražské organizaci vozíčkářů. Cílem této práce není kritika současného stavu motivování osobních asistentů v Pražské organizaci vozíčkářů. Naopak. Vzhledem k pracovním i osobním vazbám na organizaci, bych ráda přinesla výsledek, který nabídne finančně dostupné způsoby a možnosti motivace a ocenění osobních asistentů.

Tato diplomová práce nabídne inovativní postupy a přístupy k osobním asistentům a jejich práci z hlediska zaměstnavatele. Cílem práce není předložit zjištění, že pro optimální nebo alespoň nápaditější zajištění podpory a ocenění osobních asistentů v organizaci, není dostatek finančních a lidských zdrojů.

Práci je rozdělená na dvě hlavní části – teoretickou a empirickou.

Teoretická část ve se ve svém úvodu zaměřuje na Pražskou organizaci vozíčkářů a její stručnou charakteristiku. Představuje ji jako jednoho z nejdéle působících poskytovatelů v oblasti sociálních služeb. Další kapitola je věnována osobní asistenci. Sociální služba je pojata nejprve ze všeobecného pohledu, poté je popsána tak, jak ji poskytuje Pražská organizace vozíčkářů.

Změny, které do sociální oblasti přinesl zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, se staly nedílnou součástí života občanů hlavního města Prahy. Zákon přinesl také řadu nových možností a povinností pro ty, kteří sociální služby pro občany zajišťují – poskytovatele sociálních služeb.

„Cílem sociálních služeb je zmírnit nebo změnit nepříznivou sociální situaci osob, které pro nedostatečnou soběstačnost z důvodu věku, zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné osoby nebo z jiných závažných důvodů nejsou samostatně schopny dostatečně zabezpečovat a uspokojovat své životní potřeby a tyto potřeby nejsou ani jinak zabezpečeny. Sociální služby přitom mohou být poskytovány jednotlivcům i rodinám.“ (4)



Dále jsem se v teoretické části zabývala pojmy, které jsou pro neziskovou sféru méně obvyklé – trh práce, lidské zdroje a jejich řízení a motivace. Nebylo možné opomenout ani oblast zpětné vazby, kultury organizace a komunikace, které jsou pro Pražskou organizaci vozíčkářů velmi důležité.

Druhou velkou částí diplomové práce je empirická část. Zde jsem na úvod provedla analýzu současného stavu osobní asistence v Pražské organizaci vozíčkářů. Dále jsem popsala metodu kvalitativního výzkumu – kvalitativní rozhovor. Zvolila jsem techniku částečně strukturovaného rozhovoru, který mi poskytl současně volnost i určité hranice v mém dotazování. Empirická část je zaměřena především na výzkum, jeho postupy, průběh a výsledky. K analýze získaných dat jsem použila metodu zakotvené teorie. Empirická část je zakončena vyhodnocením kvalitativního výzkumu a navržením praktických doporučení na základě výsledků výzkumu.

Diplomová práce se snaží nabídnout inovativní postupy a přístupy k osobním asistentům a jejich práci z hlediska zaměstnavatele. Cílem práce není předložit zjištění, že pro optimální nebo alespoň nápaditější zajištění podpory a ocenění osobních asistentů v organizaci, není dostatek finančních a lidských zdrojů. Cíl práce je navržení doporučení motivačních podnětů pro osobní asistenty, která jsou v praxi pro organizaci využitelná. Zda se Pražská organizace vozíčkářů rozhodne některé z doporučení aplikovat v praxi je samozřejmě na rozhodnutí kompetentních pracovníků.

V celé diplomové práci budu používat sousloví *osobní asistent* jako označení skupiny osobních asistentů i asistentek. Pouze v případě, kdy bude rozlišení nezbytné z důvodu zachování požadovaného kontextu, odliším osobní asistenty a asistentky. Stejně budu postupovat u slova *respondent a podobných slov*.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Pražská organizace vozíčkářů

„Na území hl. m. Prahy působí 585 poskytovatelů sociálních služeb. Struktura sociálních a sociálně zdravotních služeb se v posledních letech postupně rozšiřuje, ovšem potřebné změny jsou limitovány finančními a kapacitními možnostmi. Hlavním trendem těchto změn je individualizace poskytované péče. Z Analýzy poskytovatelů sociálních služeb působících na území hl. města Prahy provedené v roce 2005 vyplynulo, že největší počet (zhruba třetina) poskytovatelů sociálních služeb vznikl v letech 1990 až 1993. V letech 1994 až 1997 vzniklo dalších 27 % organizací, z nichž převážnou většinu tvořila občanská sdružení.“ (25)

Pražská organizace vozíčkářů („POV“) je občanské sdružení působící v Praze od roku 1991. Organizace vznikla z iniciativy lidí pohybujících se na vozíku, jejich rodinných příslušníků a přátel. Sdružuje osoby se zdravotním postižením, jejich rodinné příslušníky a blízké. POV má dlouhodobou tradici, zkušenosti a odborné znalosti a i z těchto důvodů je jednou z nejváženějších organizací se zaměřením na osoby se zdravotním postižením – převážně vozíčkáře.

„Pokud se neziskové organizace těší přímé či nepřímé podpoře ze strany veřejného sektoru, očekává se od nich vysoký stupeň odpovědnosti. Neziskové organizace mají odpovědnost vůči svým členům, klientům, dárcům, vládním orgánům a další příznivcům. I členské organizace jsou odpovědné širšímu okolí v tom smyslu, že jsou přímo či nepřímo závislé na jeho podpoře.“ (40)

Organizace je občanským sdružením. Každou službu zajišťují jednotliví pracovníci nebo pracovní týmy organizace. Ve vedení organizace je předsedkyně, která je přímo podřízená organizačnímu výboru. POV již řadu let slouží jako bohatý zdroj informací nejen pro své klienty, ale i pro laickou a odbornou veřejnost. POV také spolupracuje se středními, vyššími odbornými a vysokými školami, jejímž studentům poskytuje odborně vedené praxe. Činnosti POV jsou zaměřeny na koncepční práci, poradenství a přímou pomoc klientům.

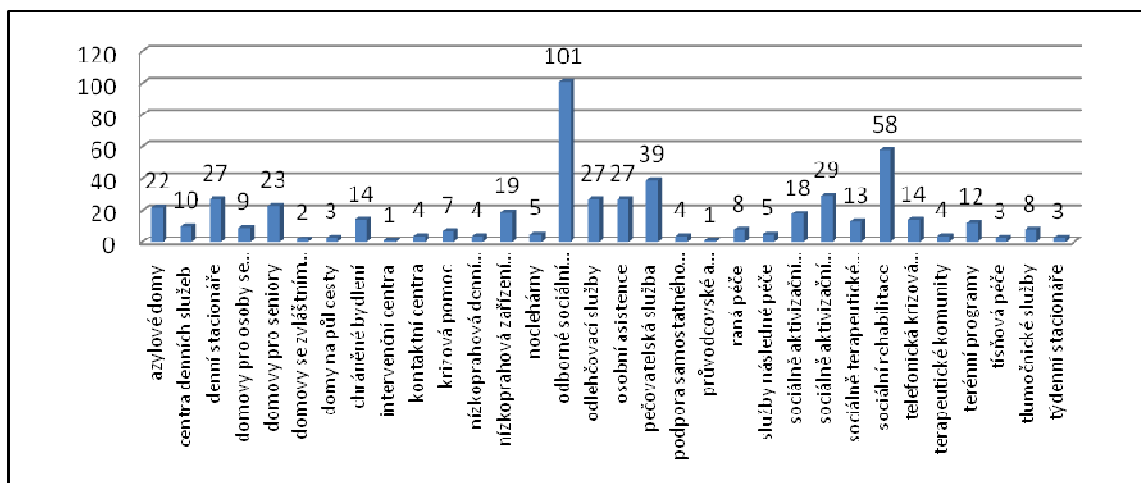
„Služby, které ročně poskytuje více jak 3000 klientů, jsou rozděleny do čtyř oblastí:

- osobní asistence a odborné poradenství, sociální služby poskytované podle zákona č. 108/2006 Sb.,
- mapování přístupnosti budov a infrastruktury z pohledu specifických potřeb osob s tělesným postižením,

- informační podpora,
- volnočasové aktivity.“ (39, s. 3)

Finanční zajištění provozu a poskytování služeb POV je finančně podporováno především:

- Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky,
- Ministerstvem kultury České republiky,
- Magistrátem hlavního města Prahy,
- úřady městských částí hlavního města Praha,
- nadacemi,
- sponzorskými dary,
- hospodářskou činností POV.



Obrázek č. 1 Typová dostupnost poskytovaných sociálních služeb (1)

## 2.1.1 Služby Pražské organizace vozíčkářů

### 2.1.1.1 Osobní asistence a odborné poradenství

Osobní asistence je sociální služba, která umožňuje takovou kompenzaci postižení, že člověk i navzdory velmi těžkému postižení může uskutečňovat své osobní cíle. Účelem služby je udržet nebo nastolit klientovi životní standard. Cílem služby je umožnit klientům žít doma rodinným životem, vychovávat děti, studovat, pracovat a i jinak se běžně zapojovat do společnosti. Klient se při plánování služby zpravidla řídí tím, co potřebuje a vymezuje si své osobní cíle. Tyto cíle jsou jednak dlouhodobé (v horizontu měsíců i let), dále střednědobé (v horizontu týdnů) a nakonec krátkodobé (okamžité potřeby v horizontu hodin, nanejvýše dnů). Organizace poskytuje službu osobní asistence klientům celoročně podle potřeb klienta a možností organizace.

“První zkušenost s realizací služeb osobní asistence u nás má nepochybně Pražská organizace vozíčkářů (POV), jejíž činnost vychází z myšlenek hnutí Independent Living a orientuje se na zařazení postižených lidí mezi běžnou populaci i na prosazování práv a specifických potřeb lidí na vozíku.” (24, s. 47)

Odborné poradenství je poskytováno v oblasti sociální, sociálně právní, osobní asistence, přístupnosti dopravy a prostor a zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

### **2.1.1.2 Mapování přístupnosti budov a infrastruktury**

Projekt realizovaný od roku 1995 spočívá v mapování přístupnosti objektů a infrastruktury a napomáhá s vytvořením bezbariérového prostředí na území hlavního města Prahy. POV průběžně vydává informační materiály o přístupnosti pražských objektů a infrastruktury, které jsou distribuovány nejen v České republice, ale i v zahraničí.

### **2.1.1.3 Informační podpora**

POV nabízí nejen svým klientům, ale i všem zájemcům o problematiku informační podpůrný systém. Jedná se o pravidelně aktualizovanou databázi kvalitních a ověřených informací o poskytovaných sociálních a návazných službách POV a dalšími organizacemi. POV poskytuje informace nejen o službách dostupných v hlavním městě, ale také v dalších krajích ČR.

### **2.1.1.4 Volnočasové aktivity**

Ve stejné míře jako je prosazována osobní asistence, vzdělávání či zaměstnávání lidí s postižením, jsou prosazovány i volnočasové aktivity přizpůsobené potřebám lidí s lehkým, středním i velmi těžkým tělesným postižením. Tyto aktivity kromě samotné seberealizace nabízejí klientům kontakt s okolím, plní rehabilitační a rekondiční funkci a příznivě působí na lidskou psychiku. POV pořádá např. rekondiční pobyty jako formu aktivního odpočinku.

Každý rok se na sklonku léta uskutečňuje Sportovní setkání (nejen) vozíčkářů – Hvězda. Jde o sportovně-kulturní akci s ohledem na specifické potřeby lidí s tělesným postižením, která je však přístupná i pro širokou veřejnost. Spojením aktivit určených jak pro lidi s tělesným postižením, tak pro lidi bez postižení dochází k vzájemnému poznání a prolomení možných bariér.

## 2.1.2 Poslání organizace

„Pražská organizace vozíčkářů svými činnostmi zaměřenými na koncepční práci, poradenství a přímou pomoc klientům usiluje o vytvoření a rozvoj programu komplexních služeb, které by obsáhly většinu potřeb lidí s tělesným postižením, zejména vozíčkářů, s důrazem na důstojnost klienta, právo na jeho vlastní rozhodování, rovnoprávnost a integraci. Své služby nabízí i rodinným příslušníkům a blízkým klientů, odborné i laické veřejnosti zajímající se o problematiku vztahující se k lidem s tělesným postižením.“ (14, s. 3)

POV je rozdělena dvěma pracovišti. Prvním z nich je Centrum samostatného života. Jedná se o kontaktní místo pro klienty organizace i zájemce o problematiku tělesně postižených z řad odborné i laické veřejnosti. Druhým pracovištěm je Středisko přístupného vzdělávání, které bylo otevřeno v roce 1997 za účelem zvýšení možností vzdělávání osob s tělesným postižením. Organizace zde poskytuje svým klientům volnočasové aktivity, jazykové a počítačové kurzy.

Odrasovým můstkem a základním dokumentem pro činnost organizace byly její stanovy a cíle. POV začala jako první organizace v České republice poskytovat osobní asistenci a kromě okamžité pomoci uživatelům se zaměřila na budoucnost legislativního zakotvení této sociální služby. „...zavítaly do našich končin paní Marry van Dongen a paní Tine Kowenhoven z holandské odnože hnutí Independent Living. Seznámily s jeho zásadami několik členů POV, a ti se rozhodli prosazovat je i u nás. Mezi základní prostředky sebeurčujícího života patří osobní asistence. POV se přihlásila za člena evropské větve IL a její pracovníci – Zdenka Hanáková a Petr Vojtík upravili pravidla podle svých představ a v roce 1991 začali poskytovat osobní asistenci deseti klientům POV.“ (12)

POV využívá dlouholetých zkušeností k rozvoji a zlepšování poskytovaných služeb. Organizace a její pracovníci mají díky dlouhodobé zpětné vazbě, kterou získávají od klientů, možnost přizpůsobovat aktivity aktuálním a individuálním potřebám a požadavkům. Své požadavky, podněty a informace předávají klienti prostřednictvím ústních sdělení i dotazníkových šetření.

### 2.1.3 Cíle Pražské organizace vozíčkářů

Koncepce práce POV je směřovaná k plnění konkrétních cílů, kterými jsou např.:

- a) zajištění přímé pomoci klientovi poskytováním osobní asistence,
- b) prosazování a rozvoj služeb eliminujících bariéry,
- c) rozvoj aktivit spějících k pochopení ze strany široké veřejnosti jejím objektivním informováním prostřednictvím médií i osobních kontaktů a jejím nenásilným zapojováním do aktivit lidí s postižením,
- d) poskytování podnětů odpovědným institucím poukazováním na problémy osob s tělesným postižením,
- e) působení na odbornou veřejnost iniciací jednání s jejími zástupci a průběžným seznamováním se specifickými potřebami naší skupiny POV.

## 2.2 Osobní asistence

Server [www.cekas.cz](http://www.cekas.cz) charakterizuje osobní asistenci následovně: „Osobní pomoc se zvládnutím běžných každodenních dovedností a úkonů, které by člověk dělal sám, nebýt zdravotního postižení nebo jiné znevýhodňující okolnosti. Jde o službu návštěvní a terénní, která se poskytuje v přirozeném prostředí klienta bez omezení rozsahu, místa a času, tj. ve všem, vždy a všude dle jeho potřeb a dohody s ním. Osobní asistence je alternativou pobytu klienta v pobytovém zařízení typu domov/penzion.“ (26)

V knize zaměřené na osobní asistenci v České republice L. Novosad uvádí, že: „...osobní asistence kompenzuje ta funkční poškození zejména pohybové a případné komunikační problémy, která klientovi brání v určitých aktivitách. Jejím cílem není vytvářet závislost, ale zprostředkovat klientovi rovný přístup k životním šancím, zlepšit kvalitu jeho života a dopomoci mu k reálně dosažitelné nezávislosti...“ (23, s. 7)

Osobní asistence může být někdy zaměňována s pečovatelskou službou. Ta se od osobní asistence liší především tím, že uživatelům poskytuje omezenější počet služeb, které sice probíhají v bytě klienta, ale pouze v denních hodinách a limitovaném čase. Osobní asistence má také výhodu oproti podporovanému bydlení. Umožňuje totiž uživatelům, aby zůstali ve svém domácím prostředí a měli zajištěnu péči, kterou potřebují. Cílem osobní asistence jako sociální služby je: „Zajištění soběstačnosti uživatele nebo podpora rozvoje soběstačnosti, setrvání v přirozeném prostředí a zachování vlastního životního stylu.“ (26)

Osobní asistence má oproti pečovatelské službě pro klienty výhodu, že je možné využívat jí 24 hodin denně nejen v pracovní dny, ale také o víkendu. Pomáhá klientovi nejen v domácím prostředí, ale doprovází ho tam, kam potřebuje (lékař, zaměstnání, studium, kulturní akce apod.).

„Osobní asistent vykonává pro klienta ty činnosti (nebo s nimi pomáhá), které by klient dělal sám, kdyby mohl, pomáhá mu tedy řešit mnoho životně důležitých situací, které by on sám s ohledem na své postižení nezvládl.“ (27)

Osobní asistence má kořeny ve Spojených státech amerických, kde v šedesátých letech 20. století založil Ed Roberts hnutí Independent Living. Cílem tohoto hnutí bylo vyrovnání životních podmínek zdravotně postižených osob a lidmi bez postižení. Hnutí začalo s poskytováním služeb zdravotě postiženým v podobě poradenství, zprostředkováním informací a zajištění osobní asistence. Aktivity hnutí Independent Living se dříve či později začaly šířit do celého světa a začaly vznikat obdobně orientované organizace, které přejímaly myšlenku amerického hnutí. Organizace v jednotlivých zemích přijaly zásady hnutí a přizpůsobily je svým konkrétním podmínkám a potřebám. (12)

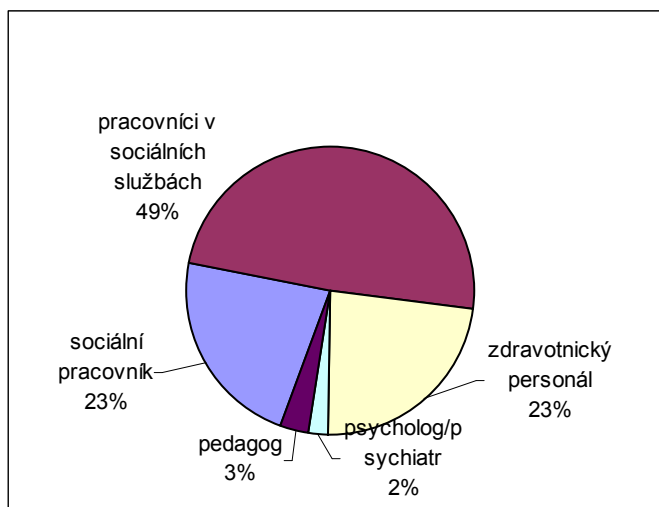
Náplň osobní asistence se zakládá na vzájemné dohodě mezi uživatelem a konkrétním poskytovatelem. Příkladem činností, kterých se osobní asistence týká:

- zajištění chodu domácnosti, úklid, nákupy, vaření,
- přesuny z a na vozík, oblékání, hygien,
- doprovody (škola, zaměstnání, lékař, úřady, kulturní a společenské akce).

Osobní asistence může být doplňována navazujícími službami, např. pečovatelská služba, denní nebo týdenní stacionáře. Sociální služby prošly v uplynulých dvaceti letech změnami, kterým je potřeba poskytované služby přizpůsobit. Podstatnou změnu zaregistrovali všichni poskytovatelé sociálních služeb 1. 1. 2007, kdy nabyl účinnosti zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů („zákon o sociálních službách“) a vyhláška č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách („vyhláška č. 505“). „Na základě zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, s účinností od 1.1.2007 je zřízen Registr poskytovatelů sociálních služeb. Smyslem tohoto zákona je chránit práva a oprávněné zájmy lidí, kteří jsou oslabeni v jejich prosazování, a to z různých důvodů jako je věk, zdravotní postižení, nedostatečně podnětné sociální prostředí, krizová životní situace a mnoho dalších příčin. Zákon vymezuje vedle práv a povinností jednotlivců také práva a povinnosti obcí, krajů, státu a samozřejmě také poskytovatelů sociálních služeb.

V zákoně je také upravena oblast týkající se podmínek výkonu sociální práce, a to ve všech společenských systémech, kde sociální pracovníci působí.“ (30)

Podle registru poskytovatelů sociálních služeb je na území hlavního města Prahy registrováno třicet poskytovatelů osobní asistence.



Obrázek č. 2 Rozdělení pracovníků v sociálních službách (1)

## 2.3 Osobní asistence v Pražské organizaci vozíčkářů

Osobní asistence poskytovaná POV si dlouhodobě udržuje vysokou úroveň a kvalitu a je neustále žádána a vyhledávána novými klienty. Zároveň se může pyšnit nízkou fluktuací stávajících klientů i osobních asistentů. POV prostřednictvím osobní asistence usiluje o podporu a rozvoj schopností a dovedností klientů. Prioritou jsou jejich možnosti sebeurčujícího způsobu života. Osobní asistent za klienta nedělá nic, co je schopný zvládnout samostatně. Klienti své osobní asistenty proškolují a instruují sami na základě svých potřeb a sami si organizují průběh osobní asistence. Klienti se podílejí finanční spoluúčastí společně s POV na úhradě osobní asistence. Osobní asistence poskytovaná klientům POV je pouze dlouhodobého charakteru. Počet osobních asistentů POV vychází z požadavků a potřeb klientů.

POV nezasahuje klientovi do průběhu, plánování a organizace osobní asistence. Poskytovaná služba však nesmí být v rozporu s etickými zásadami osobního asistenta. POV má možnost poskytovat osobní asistenci pouze omezenému počtu klientů. Jejich počet je stanoven vždy na počátku příslušného kalendářního roku podle celkového počtu hodin služby, který je organizace schopna finančně pokrýt. Služba je hrazena z financí poskytovaných státem, nadacemi i spoluúčastí samotných klientů.

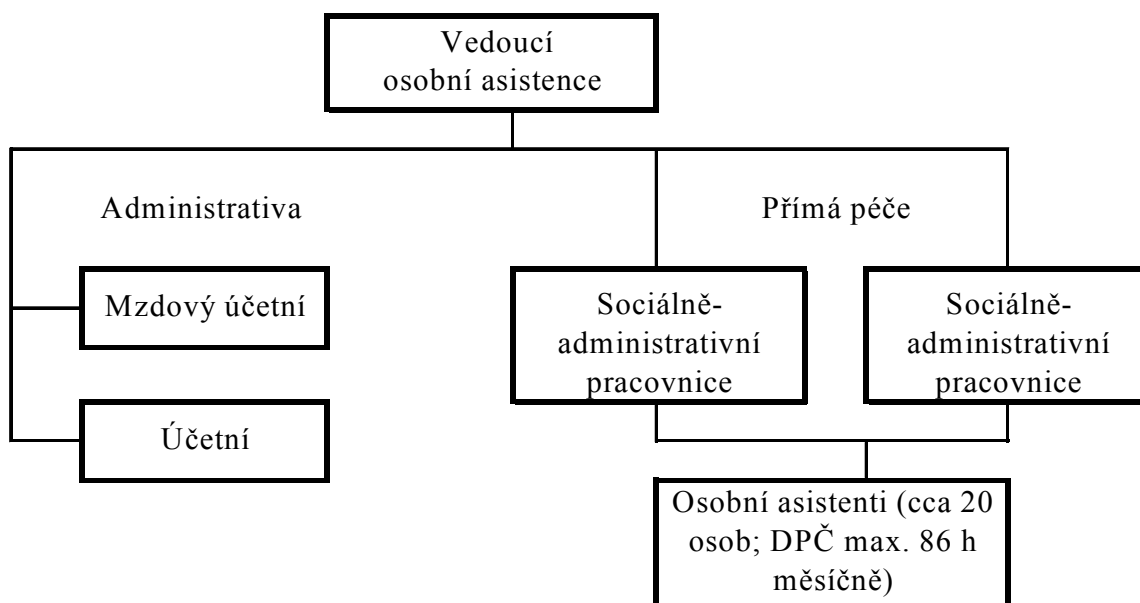


Klienti mohou na úhradu finanční spoluúčasti využít především příspěvek na péči nebo mohou využít finanční podpory sponzora či nadace.

Klient využívá měsíčně dohodnutý počet hodin osobní asistence na základě smlouvy o poskytování sociální služby, kterou uzavírá s POV. Klient čerpá hodiny osobní asistence měsíčně podle své potřeby a domluvy s osobním asistentem/asistenty.

Nevyčerpané hodiny se nepřevádějí do dalšího období. Nevyčerpané hodiny je možné dát k dispozici novým zájemcům o užívání sociální služby nebo se vytvoří propočít, jehož výsledkem může být snížení finanční spoluúčasti klientů nebo navýšení hrubé mzdy osobních asistentů, popř. kombinace obojího.

Osobní asistenti jsou vybíráni na základě požadavků organizace, klientů a legislativy. Maximální cena za hodinu osobní asistence (60 min) je od 1. 1. 2007 stanovena pro všechny poskytovatele sociálních služeb zákonem o sociálních službách na 85 Kč.



Obrázek č. 3 Personální zajištění osobní asistence POV

• Osobní asistence v roce 2007:

- finanční spoluúčast klienta za jednu hodinu osobní asistence - 40 Kč,
- hrubá hodinová mzda osobního asistenta – 65 Kč,
- počet klientů osobní asistence byl stanoven na 50,
- nebyl stanoven maximální počet hodin, které může klient vyčerpat za měsíc.

- Osobní asistence v roce 2008:
  - finanční spoluúčast klienta za jednu hodinu osobní asistence - 40 Kč,
  - hrubá hodinová mzda osobního asistenta – 72 Kč,
  - počet klientů osobní asistence byl stanoven na 50,
  - za měsíc mohli klienti vyčerpat maximálně 6 000 hodin osobní asistence (za rok tj. 72 000 hodin).
- Osobní asistence v roce 2009:
  - finanční spoluúčast klienta za jednu hodinu osobní asistence – 60 Kč,
  - hrubá hodinová mzda osobního asistenta – 72 Kč,
  - počet klientů osobní asistence byl stanoven na 35,
  - není stanoven počet, které mohou klienti měsíčně vyčerpat; několikrát ročně dochází k přepočtu hodin, které má organizace k dispozici.

### **2.3.1 Program osobní asistence**

Proces programu osobní asistence POV začíná ve chvíli, kdy organizaci kontaktuje klient. Na základě úvodního telefonického či osobního rozhovoru je mu pracovníkem programu osobní asistence zaslán tzv. dotazník pro uchazeče o osobní asistenci. Dotazník zjišťuje základní informace, které pomohou pracovníkům programu osobní asistence určit základní kritéria pro přijetí uchazeče – klienta. Uchazeč musí být starší 18 let, jeho zdravotní stav a požadavky na osobní asistenci musí splňovat požadavky cílové skupiny, které POV službu poskytují. Pracovníci programu osobní asistence vyhodnotí vyplněný dotazník klienta, kterého buď zařadí do databáze čekatelů na osobní asistenci, nebo jej odkáže na jiného, vhodnějšího poskytovatele sociálních služeb. V případě, že kapacita klientů osobní asistence není naplněna, může být přijatý uchazeč zařazen přímo do programu osobní asistence.

Pokud je kapacita programu dočasně naplněna, čekají uchazeči, až se v programu uvolní místo. Z databáze čekatelů je vybrán ten uchazeč, který potřebuje osobní asistenci zajistit nejnaléhavěji. Potřebu osobní asistence u čekatele určují provedená sociální šetření, která zjišťují aktuální zdravotní stav a sociální zázemí čekatele. Klientovi je stanoven počet hodin osobní asistence, který může měsíčně čerpat.

Pokud osobního asistenta nemá klient zajištěného, pomáhají mu pracovníci programu osobní asistence s jeho zajištěním. Klient má právo určit si, zda chce osobního asistenta či asistentku.

Pro hodnocení služby osobní asistence u jednotlivých klientů a naplňování jejich dlouhodobých osobní cílů slouží především rozhovory mezi vedoucím programu osobní asistence, případně jiným pověřeným pracovníkem klientem služby, popřípadě jinou osobou, kterou klient navrhne a která s rozhovorem bude souhlasit. Hodnocení se provádí pravidelně jednou za čtyři roky. Hodnocení služby vedoucího pracovníka s osobním asistentem v POV neprobíhá.

### **2.3.2 Osobní asistenti**

„Pracovat v pozici osobního asistenta nebo aktivně se zajímat o realizaci služeb osobní asistence znamená rozumět důstojnosti a právům druhých a uvědomovat si, že cíle v podpoře lidí s postižením jednoznačně směřují ke zdůraznění a respektování jedinečnosti lidského bytí a k cílené podpoře toho, aby se každý člověk, bez ohledu na svůj zdravotní stav, mohl realizovat a rozvíjet své schopnosti, nadání a vědomosti, aby se mohl podílet na životě společnosti, koexistovat s ostatními a rozhodovat o svém životě.“ (23, s. 5)

Zájemce o poskytování osobní asistence kontaktuje pracovníka programu osobní asistence osobně, telefonicky nebo emailem. Uchazeč může organizaci kontaktovat na základě inzerátu POV, z vlastní iniciativy či na základě doporučení. S uchazečem o práci osobního asistenta je uskutečněn pracovní pohovor. Účelem pracovního pohovoru je vzájemné předání nejdůležitějších informací, které jsou zásadní pro uchazeče i organizaci. Mezi podstatné informace patří především:

- sdělení požadavků na osobní asistenty (požadovaná kvalifikace, splnění základních požadavků – trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost, průběh a náplň osobní asistence, pracovní podmínky apod.),
- uchazeč sděluje svou představu o osobní asistenci, časové možnosti a očekávání.

Osobní asistenti jsou v POV zaměstnáni na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ), která osobnímu asistentovi zaručuje úhradu zdravotního a sociálního pojištění. Má tedy zajištěno proplácení nemocenské, ne však dovolené. Na základě DPČ mohou osobní asistenti odpracovat měsíčně maximálně 86 hodin pro POV.

S osobní asistencí velmi úzce souvisí zákon o sociálních službách. Požadavky na pracovníky v sociálních službách, mezi které patří i osobní asistenti, specifikuje § 116 tohoto zákona a související předpisy. Jeho znění je uvedeno v příloze č. 3.

Pokud uchazeč zcela nesplňuje požadovanou kvalifikaci pracovník v sociálních službách, musí dodatečně absolvovat tzv. akreditovaný kvalifikační kurz ve lhůtě stanovené výše uvedeným zákonem. Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách nemusí absolvovat ti, kteří mají odpovídající vzdělání podle zákona o sociálních službách a vyhlášky č. 505. Povinnost absolvovat kvalifikační kurz se nevztahuje např. na tyto obory: ergoterapie, speciální pedagogika a sociální pedagogika. Více viz příloha č. 4 .

„Při výběru ze zájemců můžete narazit i na nevhodné lidi. Měl/měla byste i být tohoto rizika vědom/a a všimát si i neverbálních (mimoslovních) projevů, jako např. přílišná nervozita, netrpělivost, nebo neupravený zevnějšek. Mohou to být projevy neucelené osobnosti – takový člověk by nebyl schopen vykonávat svou práci.“ (19, s. 41)

Osobnímu asistentovi, který má již uzavřenou DPČ s organizací a nesplňuje kvalifikační podmínky pracovníka v sociálních službách, je nabídnuta možnost absolvování kvalifikačního kurzu s výraznou finanční spoluúčastí organizace. Osobní asistent se však musí zavázat k odpracování stanoveného počtu hodin osobní asistence pro organizaci po dokončení kurzu. Pokud chce ukončit spolupráci s organizací dříve, musí kurz organizaci zpětně doplatit poměrnou částkou.

Každý osobní asistent má možnost si předem určit, jaké činnosti v rámci osobní asistence bude ochoten vykonávat. Dalším krokem výběrového řízení programu osobní asistence POV je zprostředkování kontaktu s klientem. Osobní asistent absolvuje u klienta několik zkušebních hodin osobní asistence. Pokud je klient i osobní asistent spokojen, posledním krokem před uzavřením DPČ s osobním asistentem je absolvování psychologického testu u externího odborníka. Pokud uchazeč splní všechny požadavky, je s ním sepsána DPČ a osobní asistence u konkrétního klienta může být zahájena.

## 2.4 Trh práce

Proto, abychom mohli plánovat a řídit lidské zdroje, je nezbytné znát stav a pravděpodobný vývoj trhu práce. Trh práce patří do skupiny ekonomického trhu, na kterém se setkává nabídka práce s poptávkou po zaměstnání. Na tento trh má vliv jednak procento volné pracovní síly a současně také stav ekonomiky (vzrůst či pokles), který hýbe rozsahem pracovních příležitostí, které navyšuje nebo snižuje. Důležitou roli má demografický vývoj.

„Je to trh, na kterém se střetává poptávka po pracovních silách (podniky a organizace včetně organizací státu se poptávají a nakupují lidské zdroje), s nabídkou pracovní síly.“ (13, s. 13)

Pro tržní mechanismus je podstatou trh výrobků a služeb, z čehož se následně vyvíjí střet nabídky a poptávky. Tento střet se vztahuje jak k druhotnému trhu věcného kapitálu (součástí je i trh práce), tak trhu terciálního (peněžní a finanční kapitál). Pro oblast řízení lidských zdrojů jsou nezbytné informace o současném i předpokládaném vývoji a trhu práce, ale také informace o základním trhu výrobků a služeb.

„Velikost a potřeby cílové skupiny potom patří ke klíčovým ukazatelům, které je třeba reflektovat při optimalizaci sítě sociálních služeb v určitém regionu. Optimalizací se zde rozumí snaha přizpůsobit „nabídku“ sociálních služeb „poptávce“. Oba výrazy jsou přitom uvedeny v uvozovkách, neboť tržní vztahy, k nimž tyto pojmy odkazují, mají ve sféře sociálních služeb druhořadý význam (na prvním místě je ochrana a zajištění práv občana, především práv sociálních, a s těmito aspekty související oblasti – chudoba, sociální vyloučení, krizová situace, diskriminace apod.). Druhým důvodem je, že v případě sociálních služeb na straně „poptávky“ daleko častěji hovoříme o potřebě (tj. něčem spíše daném, co existuje neohledně na to, zda je vhodná služba přístupná) a nikoliv o zájmu (může se měnit podle situace, není-li služba přístupná, může opadnout). Lze proto předpokládat, že „poptávka“, alespoň tedy po určitých typech služeb, bude velmi silně vázána na určité determinující faktory – sociodemografické charakteristiky a zdravotní stav obyvatel, fungování existujících forem sociální ochrany, výskyt různých sociálně nežádoucích jevů či jejich skladbu. O to více je ovšem potřebné analyzovat možnosti optimalizace sociálních služeb (tj. „nabídky“) vzhledem k existujícím potřebám, o nichž právě velikost a situace cílové skupiny mnohé vypovídají.“ (4)

Z pohledu poptávky může být trh práce deformován nepatrnou konkurencí, přílišnou institucionalizací, právními normami, které ovlivňují způsob chování podniků a ekonomických subjektů.

K obdobnému jevu dochází u nabídky práce, která má velmi omezené možnosti výběru a dochází tak k určité strnulosti. Jde o zásahy státu a odborů, např. legislativní omezení délky pracovní doby a minimální mzdou. V případě, že dochází ke strnulosti také na straně poptávky, narazíme na poruchy na trhu práce. Projevem je především určitá výše nezaměstnanosti.

### **2.4.1 Dělení trhu práce**

Trh práce se dělí podle:

- velikosti prostředí, ve kterém ke střetu nabídky a poptávky dochází (souvisí s celkovou rozlohou státu, mentalitou obyvatelstva apod.),
- strukturální hledisko (dle jednotlivých profesí, kvalifikací, vzdělání).

Trh práce dělený podle velikosti prostředí, kde dochází ke střetu nabídky a poptávky, se vztahuje např. k trhu práce v obci, regionu, národním či mezinárodním trhu práce. V tomto případě jde o vnější trh práce. Při získávání pracovníků se organizace poskytující osobní asistenci zaměřují především na vnější trh práce. Nejinak je tomu u POV.

„Vnějším trhem práce jsou ostatní dostupní pracovníci, může jít o pracovníky jiných organizací, o nezaměstnané a také o studenty škol před absolvováním či již čerstvé absolventy.“ (13, s. 87)

Samozřejmě existuje také vnitřní trh práce, kde dochází ke střetu nabídky a poptávky po pracovních silách uvnitř organizace.

Strukturální hledisko trhu práce se zabývá vývojem trhu práce v konkrétní profesní oblasti, který může být dále dělen do podskupin. Tyto skupiny bývají podrobnější a mohou být členěny i podle demografických hledisek.

### **2. 4. 2 Vlivy na trhu práce**

Na oblast sociálních služeb a konkrétně osobní asistenci má vliv především vývoj na trhu práce, změny hodnotové orientace lidí a jejich preferencí, budoucí vývoj rodinného života. Jakým způsobem se bude vyvíjet společenské a rodinné chování. Bude docházet ke zvyšování počtu zdravotně postižených lidí umísťovaných do ústavů sociální péče nebo se naopak udrží nastoupený trend, kdy zdravotně postižený člen zůstává v domácím prostředí a rodina mu prostřednictvím širokého spektra služeb zajistí potřebnou péči.

Dochází tak k zachování důstojného způsobu života člověka, který má možnost se svobodně rozhodovat, prosazovat svá práva a být součástí společnosti. Osobní asistence je dále ovlivňována také pracovní a sociální legislativou státu, ekonomickou situací a jejím předpokládaným vývojem nejen ve státě, ale i celosvětově. Poskytovatelé osobní asistence v ČR jsou především neziskové organizace, které službu musí přizpůsobit jak svým ekonomickým možnostem, tak legislativním požadavkům ze strany státu. Podstatná je i poptávka po službě ze strany klientů, kterou by organizace měla být schopna pokrýt.

Vedle vnějších faktorů vývoje lidských zdrojů stojí samozřejmě faktory vnitřní. M. Horváth a J. Zlámal uvádí, že: „...mezi vnitřní faktory ovlivňující celkovou strategii podniku v oblasti lidských zdrojů patří zejména:

- dosavadní a očekávaná stabilita pracovních sil (věrnost zaměstnanců firmě)
- kvalifikační struktura současného stavu pracovních sil a předvídané změny potřeb nové kvalifikační struktury v budoucnosti,
- uvažované organizační změny a s ní související sociální mobilita uvnitř podniku.“ (13, s. 35)

Pro osobní asistenci je podstatná především stabilita pracovních sil, tzv. věrnost zaměstnanců organizaci. Vysoká fluktuace osobních asistentů působí nepříznivě především na klienty dlouhodobě využívající sociální služby. Pokud je obměna osobních asistentů v organizaci příliš vysoká, dochází k nespokojenosti klientů se službou a jejich následným odchodům. Organizaci přichází o své klienty, následně přísun financí a zachování ekonomické stability, kdy důsledkem může být ukončení činnosti.

## 2.5 Lidské zdroje

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“ (3, s. 28) Lidské zdroje utváří především lidé, kteří do organizace přichází a přináší sebou své schopnosti, dovednosti, znalosti a dříve nabyté zkušenosti. Pracovník, který se chce stát přínosem své organizaci, spolupracovníkům a klientům s ochotou vkládá své znalosti a zkušenosti ve prospěch organizace. Do oblasti lidských zdrojů spadá i ochota učit se novým dovednostem, schopnostem a podnětům, které jsou pro práci v organizaci podstatné.

„Každou organizaci tvoří především lidé, s tím, co umí a co jsou ochotni dělat. Jsou tedy nejdůležitějším kapitálem, a proto také vždy stojí za to do jejich rozvoje vhodně investovat a je důležité i adekvátně motivovat a získávat jejich loajalitu.“ (18, s. 2)

### 2.5.1. Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má dvě podoby: tvrdou a měkkou. Pro každou jsou specifické jiné znaky a charakteristiky. Řízení lidských zdrojů by mělo probíhat především v zájmu organizace. Základní rozdíly mezi oběma podobami je v přístupu k lidským zdrojům.

Tvrdá podoba se zaměřuje na lidské zdroje strategicky, z kvantitativního, podnikatelského a praktického pohledu. Lidé jsou považováni za kapitál, který na základě investice do rozvoje přináší organizaci zisk.

Oproti tomu měkká podoba přistupuje k lidským zdrojům jako k prostředníkům, nikoli předmětům. Pro organizaci je důležité s pracovníky komunikovat, motivovat je a vést je. Pracovníci jsou zapojováni do rozhodování ve věcech týkajících se organizace a je na ně kladena částečná odpovědnost za výsledky jejich rozhodnutí. Pro organizaci je důležitá oddanost pracovníků a vzájemná důvěra. Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází také z kultury organizace. Vedení organizace a pracovníci by se měli shodovat ve společných zájmech a cílech organizace.

V některých organizacích nejsou hranice mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů zcela rozpoznatelné a jasně určené. V některých organizacích se naopak řídí zcela striktně pouze jedním přístupem. Vzhledem k celkovému nastavení POV, přiklání se organizace měkké podoby řízení lidských zdrojů.



„Jedním z typických rysů je různorodá struktura organizací vzhledem k jejich právně-organizačnímu ukotvení. ...na poli sociálních služeb pracují instituce s právní subjektivitou i rozpočtové organizace podřízené jiné instituci. Další zásadní rozdíly panují mezi vznikajícími a krátko– či střednědobě zavedenými „nestátními organizacemi“ a organizacemi zřizovanými shora. Zvláštnost poslání a cílů organizací, nemožnost přesně kvantifikovat a kvalifikovat výkony pracovníků a nízká, někdy prakticky žádná vazba mezi množstvím a kvalitou výkonů pracovníků a výší odměn, to jsou podstatné rozdíly mezi organizacemi poskytujícími sociální služby a organizacemi vytvářejícími zisk.“ (20, s. 338)

### 2.5.2 Modely řízení lidských zdrojů

Existuje několik modelů řízení lidských zdrojů, které formulují pojetí a přístupy v této oblasti:

- 1) model shody,
- 2) harvardský systém,
- 3) model nejlepšího postupu/nejlepší praxe,
- 4) kontingenční model.

#### 1) Model shody

Tvůrci modelu shody pocházeli z Michiganské školy. „Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“).“ (3, s. 30)

Model shody tvoří tzv. cyklus lidských zdrojů skládající se ze čtyř procesů:

- „výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- hodnocení – (řízení pracovního výkonu).“ (3, s. 30 – 31)

#### 2) Harvardský systém

Harvardský systém je typický tím, že řízením lidských zdrojů se zabývají spíše manažeři než personální oddělení. Tento model měl velký vliv na vývoj teorie i praxe v oblasti řízení lidských zdrojů. Model se přibližuje měkké podobě řízení a hlavními znaky jsou společné cíle, oddanost a společná odpovědnost.

### 3) Model nejlepšího postupu

„...zdůrazňuje spíše oddanost a angažovanost než povolnost a ochotu se podřídit a obhajuje procesy řízení kultury za účelem dosažení jakési kontroly nad kulturou lidí v organizaci.“ (3, s. 33)

### 4) Kontingenční model

„Kontingenční model se soustřeďuje na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů.“ (3, s. 33)

Dá se předpokládat, že POV se nebude v rámci řízení lidských zdrojů řídit žádným konkrétním modelem, které zde byly uvedeny. Každý model v sobě má velmi důležité aspekty řízení lidských zdrojů, které se dají využít jednotlivě a zároveň efektivně. Společné cíle by měly být zaznamenány nejen ve strategickém plánu organizace, ale také v individuálních plánech jednotlivých pracovníků a osobních asistentů.

## **2.5.3 Účel a strategie řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů by mělo mít v každé organizaci, která pracuje s lidmi, plnohodnotnou funkci. Nemělo by se stát stereotypní a rutinní prací. Nemělo by se k němu přistupovat jako k nezbytné nutnosti, ale naopak jako k nástroji rozvoje, inovace a spokojenosti nejen pracovníků, ale celé organizace.

„Řízení zahrnuje rozvoj a vedení řízených lidí, plánování, organizování, rozhodování, řešení problémů, kontrolu. K účinnému řízení patří funkční zpětná vazba.“ (18, s. 2)

„Organizace musí znát a realisticky hodnotit svou situaci, včetně úrovně lidského kapitálu. Východiskem a podmínkou změn je znalost celkové situace, možností rozvoje a úlohy, která připadá lidským zdrojům.“ (38, s. 57)

Řízení lidských zdrojů může někdy působit příliš jednoduše a jednoznačně. Proces samotný i jeho realizátoři se musí řídit určitými pravidly. Řízení lidských zdrojů se nesmí stát nástrojem k ovládnutí lidí. Přístupy v oblasti lidských zdrojů mohou napomoci k dosažení takového řízení lidí, které není direktivní, a přesto je přijatelným prostředkem a nástrojem k dosažení cílů organizace. V procesu řízení lidských zdrojů je důležité respektovat jedince.

S řízením lidských zdrojů velmi úzce souvisí pojem strategie. „Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“ (3, s. 51) Strategické řízení lidských zdrojů je systematickým nástrojem k dosažení stanovených cílů v rámci organizace i jednotlivých pracovníků. Zásadním krokem při dosahování stanovených cílů je postupovat podle určitého řádu.

„Mezi nejdůležitější vnější faktory ovlivňující strategii v oblasti lidských zdrojů patří:

- přepokládaný populační vývoj v daném státě, v dané lokalitě (odchod lidí do větších měst), očekávaný trend (nástup tzv. silných nebo slabých ročníků),
- vývoj trhu práce, nejen kvantitativní poměry, ale i struktura nabídky a poptávky,
- předpokládané změny hodnotové orientace lidí, změny jejich preferencí, posun zálib a zájmů (např. faktory vzdělání, sportu, využívání volného času atd.),
- budoucí vývoj rodinného života (sňatky, rozvody, význam a změny tradic), posun společenského a rodinného chování či vliv tradičních hodnot atd.,
- pracovní a sociální legislativa státu a její budoucí vývoj, trendy v otázkách zaměstnanosti, mzdové vývoje, délky pracovní doby, délky dovolené atd.,
- cyklický vývoj tržního hospodářství, celosvětová situace, ekonomická situace státu a předpokládaný vývoj v budoucnosti, faktory ovlivňující hospodářský cyklus, průběh, délky jednotlivých fází, očekávané změny,
- předpokládané změny v hlavní poptávce po výrobcích a službách, výrobních faktorech, možné změny na trhu surovin a strategických materiálů.“  
(13, s. 34)

Dobře připravený strategický plán organizace a kvalitně prováděné strategické řízení lidských zdrojů staví organizaci do konkurenční výhody. Výběrem kvalitních pracovníků, rozvojem a podporou dobré pověsti organizace a její kultury může organizace obstát v konkurenčním prostředí a svým zákazníkům nabídnout víc než jiné organizace.

V oblasti lidských zdrojů je neopominutelnou dimenzí také kvalita, kterou však nelze pokrýt jen akreditacemi, certifikáty apod. Kvalita je součástí všech složek a systémů řízení lidských zdrojů v organizaci.

Kvalita v řízení lidských zdrojů je podporována také konkurencí a možnostmi výběru. Organizace jako poskytovatel určitého spektra služeb musí mít ujasněno, na jaké úrovni a v jaké kvalitě chtějí své služby nabízet a poskytovat.

#### **2.5.4. Intelektuální kapitál**

Znalosti a jejich zdroje, kterými disponuje organizace, se nazývá intelektuální kapitál. Jedná se o tzv. nehmotný zdroj a tvoří jej tři složky:

- „lidský kapitál: znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace,
- společenský kapitál: zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítí vztahů uvnitř a vně organizace,
- organizační kapitál: znalosti a postupy patřící organizaci uložené v elektronické či písemné podobě.“ (3, s. 71)

Všechny tři složky jsou na sobě přímo závislé, vzájemně se ovlivňují a společně se vyvíjí. „V ekonomické teorii jsou často charakterizovány investice do vzdělání jako investice do lidského kapitálu. Lidský kapitál je soubor znalostí a zručností, kterými disponuje pracovník a který může být pronajat. Tyto znalosti a schopnosti, které pracovník získal ze vzdělání, pracovního výcviku a z vlastní zkušenosti, vytváří určitý druh produktivního kapitálu. Hodnota tohoto kapitálu je určena na pracovním trhu.“ (36, s. 41)

Lidský kapitál, který do organizace vkládají pracovníci, se může vzhledem k ukončení jejich pracovního poměru obměňovat častěji. Lidský kapitál, který má k dispozici organizace, působí také na společnost vnější, která přichází s organizací a jejími pracovníky do styku. Lidský a společenský kapitál dává základ organizačnímu kapitálu, který je pro organizaci trvale udržitelnější. Proto je důležité pečovat o lidský kapitál, využívat jeho kapacitu a rozvíjet jej.

Díky lidskému kapitálu získává organizace svůj specifický charakter, který ji odlišuje od podobně orientovaných organizací. Lidé jsou schopni se učit, měnit své přístupy a přizpůsobovat se inovacím. Také jsou kreativní a umí dělat kompromisy.

„Společenský kapitál představuje znalosti propojované a rozvíjené pomocí vztahů mezi pracovníky, partnery, zákazníky a dodavateli. Vytváří se výměnou těchto znalostí a to vyžaduje, aby v prostředí, v němž organizace působí, panovalo ovzduší spolupráce, v němž mohou znalosti a informace svobodně proudit.“ (3, s. 77)

Organizační kapitál jsou znalosti, které vlastní organizace. Jedná se o manuály, standardní postupy nebo databáze v písemné či elektronické podobě. Mohou být ukládány na základě časové posloupnosti či momentálních potřeb a povinností organizace.

Organizační kapitál vzniká různými způsoby, např. na základě kultury organizace, výměnou s jinou osobou či organizací či postupným vývojem poznatků a inovací.

„Lidské zdroje využitelné pro organizaci jsou souhrnem pracovní síly, která může být využita pro konání určitých druhů prací. Konání těchto prací vyžaduje určité předpoklady, proto je nutné vyčlenit z celkového objemu lidských zdrojů pouze takové zdroje, které splňují kvalifikační podmínky, mají požadované zkušenosti, dovednosti a znalosti. Pro konkrétní druhy práce je tedy třeba hovořit pouze o disponibilním počtu vhodných lidských zdrojů. Jejich objem nemusí být tedy totožný s celkovou nabídkou lidských zdrojů. Ba spíše naopak, často existují velké diference mezi nabídkou lidských zdrojů a poptávkou po konkrétních profesích.“ (13 s. 52)

### **2.5.5 Analýza a popis pracovního místa**

„Každá organizace se skládá z určitého počtu pracovních míst, toto pracovní místo je obsazeno určitým pracovníkem. Může se vyskytnout i situace, že konkrétní pracovní místo je i dočasně (případně i dlouhodoběji) neobsazeno, pracovní místo může být zřízeno, zrušeno, může nabýt jiných požadavků na výkon práce atd. Musíme tedy rozlišovat pracovní místo jako pojem organizačního zařízení od vlastního výkonu práce konkrétního pracovníka, který toto místo v organizaci zastává. Můžeme tedy definovat, že pracovní místo je organizační článek pro výkon určité práce. Představuje souhrn úkolů, povinností a zodpovědnosti.“ (13, s. 70) Konkrétní pracovní místo je zařazeno do určité struktury, kterou nastavuje organizace, a jeho součástí jsou požadavky na vstupy i výstupy. Má také svůj objektivní charakter – dá se analyzovat, měřit, zkoumat nutnost a potřebnost, existuje kvantifikace souhrnu požadavků na práci, na kvalitu výstupů a jsou jasně dané požadavky na kvalifikaci pracovníka.

Každá organizace si v první řadě musí ujasnit, jaké klade požadavky na pracovní místo. Požadavky na pracovní místo si stanovuje organizace sama, musí se však řídit nejen legislativními nároky, ale také požadavky ze strany uživatelů a zásadami poskytování sociálních služeb a osobní asistence. Podstatou analýzy pracovního místa je tedy popis pracovního místa, který obsahuje souhrn jeho charakteristik. Materiály však musí být pravidelně aktualizovány a přizpůsobovány potřebám a změnám organizace.

V textu M. Horvátha a J. Zlámala se dočteme, že: „jestliže provedeme analýzu pracovního místa, vyplynou z ní požadavky kladené na pracovníka, který by měl toto místo zastávat. Tyto požadavky představují specifikaci pracovního místa.

Popis pracovního místa musí tedy obsahovat i složku specifikace. Z takto vytvořeného dokumentu jako výsledku analýzy, můžeme pak vybrat pracovníka, který nejlépe odpovídá požadavkům.“ (13, s. 71)

Jednotlivá pracovní místa mají také specifické požadavky na vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti, osobnostní rysy a vystupování. Základní informace o těchto požadavcích se zájemce dozvídá již v pracovní nabídce a s dalšími podrobnostmi je seznámen na pracovním pohovoru.

V osobní asistenci je nezbytné, aby byl pracovník upozorněn na základní principy tohoto zaměstnání. Osobní asistence v POV je založena především na domluvě a schopnosti spolupráce mezi osobním asistentem a klientem. Osobní asistent musí být zodpovědný, dochvilný a empatický. Osobní asistent musí být seznámen se svými právy a povinnostmi a zároveň s právy a povinnostmi klienta. Pro nově přicházející osobní asistenty jsou vhodné příručky, letáky a podobné informační materiály nejen o organizaci, ale především o jeho zaměstnání.

Vedoucí pracovníci by měli v pravidelných intervalech trávit určitý čas s osobními asistenty během výkonu jejich práce. Hlavním důvodem je možnost zprostředkovat tuto zkušenost nově přichozím osobním asistentům, zároveň mohou pozorovat osobní asistenty při práci. Nově přichozí osobní asistent by měl být včas seznámen s problémy, které mohou být pro výkon osobní asistence typické a k nimž může během výkonu osobní asistence dojít. Součástí přípravy osobního asistenta by měla být do určité míry odborná příprava. Její konkrétní náplň a průběh bude rozebrán v praktické části. Pro plně funkční organizaci a její výkony je zásadní správná volba pracovníků. S nově přichozími pracovníky vstupují do organizace také nové myšlenky, které si přinášejí z předchozího prostředí.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- 1) definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa;
- 2) přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování...
- 3) vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení, ..., příprava pracovní smlouvy.“ (3, s. 353)

Profil a povahu pracovního místa tvoří:

- popis pracovního místa (jaké úkoly a za jakých podmínek jsou pracovním místem vykonávány),
- specifikace pracovního místa (jaké požadavky klade pracovní místo na pracovníka), představa o žádoucí úrovni výkonu.“ (21, s. 72)

## **2.5.6 Získávání pracovníků**

K dispozici je několik způsobů, jak získávat pracovníky, ne všechny jsou však pro oblast osobní asistence vhodné. Při shánění osobních asistentů není možné obrátit se na databázi osobních asistentů. V ČR neexistuje databáze osobních asistentů v žádné formě, ať už mezi organizacemi nebo na krajské či regionální úrovni. Databáze jsou vytvářeny maximálně v rámci organizace, která si ji vytvoří sama a v případě potřeby může využít zájemců, kteří v minulosti reagovali na výzvy nebo se organizaci přihlásili z vlastní iniciativy.

„Profil pracovníka tvoří:

- profesně kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru),
- charakteristiky osobnosti (vřelost, inteligence, emoční stabilita, dominance, impulzivita, konformita, odvážnost, přecitlivělost, podezřívavost, představitivost, vychytralost, nejistota, radikalismus, soběstačnost, sebedisciplína, tenze),
- výsledky hodnocení.

### **2.5.6.1 Inzerce na internetu**

Organizacím se nabízí dva základní typy inzerce volných pracovních míst. První možností je inzerce na vlastních internetových stránkách, kde si může kritéria a vzhled inzerátu nastavit organizace sama. Zde se také zájemce o pracovní místo dozví podrobnější informace o organizaci a jejím fungování.

„Druhou formou střetávání nabídky a poptávky na trhu práce v rámci informačních sítí jsou specializované servery zaměřující se na tuto problematiku.“ (13, s. 88)

Většina takto specializovaných serverů nabízí snadnou orientaci v jednotlivých kategoriích. V oblasti sociálních služeb existuje několik serverů, které se zabývají problematikou a zároveň nabízejí možnost inzerce nabídek práce jiných organizací.

Další variantou, kde je možné zveřejnit nabídku práce, jsou média v podobě hromadných sdělovacích prostředků, např. tisk a rozhlas. Tento způsob však není vhodný pro všechny organizace, vzhledem k vyšší finanční náročnosti a oslovení velmi širokého okruhu potenciálních zájemců o práci. V případě malé organizace, která poskytuje osobní asistenci relativně malé skupině klientů, kde pracovní nabídky pro osobní asistenty vycházejí z potřeb a poptávky klientů, se inzerce v tak velkém a nákladném rozsahu nevyplatí.

Formální zásady dobrého inzerátu:

- oslovit ty, kteří jsou pro danou pozici vhodní,
- informace musí být jasné, konkrétní, srozumitelné a vyvarovat se obecnosti,
- inzerát musí oslovit a zaujmout potenciální zájemce,
- musí být uvedeny nejen požadavky, ale také výhody, které organizace zaměstnanci nabízí.

Inzerát musí obsahovat následující údaje o:

- „organizaci,
- pracovním místě,
- požadavcích na pracovníka – kvalifikace, zkušenosti apod.,
- platu/mzdě a zaměstnaneckých výhodách,
- místě vykonávané práce,
- tom, co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát.“ (3, s. 360)

Osobní asistenti, kteří reagují na inzeráty POV jsou většinou studenti vyšších odborných nebo vysokých škol, lidé ve starobním či částečném invalidním důchodu, ženy na mateřské dovolené, nezaměstnaní, zájemci o přivýdělek ke svému zaměstnání, ale také pracovníci komerční sféry.

Velkou skupinu uchazečů tvoří mladí lidé studující v Praze s trvalým bydlištěm mimo hlavní město. V případě, že si klient neurčí, zda chce osobního asistenta či asistentku, vyhledává organizace muže i ženy. Klient či klientka osobní asistence POV má právo zvolit si, zda chce v rámci osobní asistence muže či ženu. V tomto případě se nejedná o diskriminaci zájemce o práci v osobní asistenci z důvodu pohlaví, ale o konkrétní požadavek konkrétního klienta. Vzhledem k tomu, že práce v osobní asistenci se velmi blízce dotýká soukromí klientů, mají právo k naplnění požadavků na své osobní asistenty/ky.



### 2.5.6.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků probíhá v několika fázích, tak aby organizace vybrala nejvhodnějšího pracovníka z přihlášených zájemců. Dochází také k situacím, kdy se na výzvu organizace přihlásí uchazeč, který nespĺňuje požadovaná kritéria. Prvním krokem organizace a pracovníka odpovídajícího za výběr pracovníků je tedy vyhodnotit, kteří zájemci jsou vhodní pro konkrétní pracovní místo. Se zájemci, kteří odpovídají poptávce, bude organizace dále jednat. Ostatním adeptům je vhodným způsobem oznámeno zamítavé rozhodnutí.

„Nejtradičtější metodou výběru pracovníků je pohovor. Doba trvání pohovoru závisí na obtížnosti práce a na významu pohovoru v procesu přijímacího řízení. Lze rozlišit pohovory, které jsou vstupem do procesu hodnocení kandidáta, obvykle jsou organizovány personálním úsekem nebo specializovanou agenturou. V závislosti na výsledku pohovoru je účastník zařazen do další fáze testování a výběru.“ (13, s. 91)

Proces může být ukončen v této fázi nebo může pokračovat dalším pohovorem. Postup závisí na záměrech organizace a zkušenostech s přijímáním pracovníků. „Pohovor by měl mít standardizovanou strukturu. Jedná-li se o úvodní osobní setkání, začíná pohovor doplněním osobních údajů důležitých pro pořádající organizaci. Životopis uchazeče je také častým výchozím bodem pro další vedení pohovoru. Osobní curricula obsahují jen základní informace o předchozích zkušenostech uchazeče a tyto informace je zpravidla potřeba rozšířit. Další organizace pohovoru je závislá na přístupu pořádající organizace a na obsazované pozici, přesto lze stanovit několik obecných kritérií.“ (13, s. 92)

Pro POV je pracovní pohovor typickou metodou výběru a získávání pracovníků. Musí mít určitou strukturu, která však není pevná a závazná. Zásadní je dozvědět se a předat informace nezbytné pro zahájení případné spolupráce mezi organizací a uchazečem.

Vedoucí pracovníci se mohou otázkám věnovat do hloubky a pokládat i kontrolní otázky vztahující se k motivaci, zkušenostem, vzdělání i osobnostním vlohám pro výkon osobní asistence. Během rozhovoru vedoucí pracovníci zájemci detailněji popíší práci osobního asistenta a nastavení osobní asistence v POV. Uchazeč má příležitost doptat se na podrobnosti práce v osobní asistenci, na pracovní podmínky, na kvalifikační požadavky apod. Pracovní pohovor je důležitý zejména proto, že se vedoucí pracovníci setkávají s uchazeči osobně, mohou posoudit jeho komunikační schopnosti a reakce. Nevýhodou je možná ztráta objektivit vedoucího pracovníka.

Pracovní pohovor také nemusí být směrodatný, zda je uchazeč schopný vykonávat osobní asistenci, přestože si je na pracovním pohovoru jist svým odhodláním.

POV však před podepsáním pracovní smlouvy ponechává novému osobnímu asistentovi možnost několika zkušebních hodin. Během této doby má potencionální osobní asistent příležitost vyzkoušet si práci přímo u klienta. Na základě tzv. zkušební doby nemá ještě podepsanu pracovní smlouvu a osobní asistent i klient se mohou k budoucí spolupráci vyjádřit.

Pracovník může být hodnocen na základě svého chování (vztah ke klientovi, ke kolegům, k organizaci i práci samotné) nebo podle jeho výkonnosti (pracovní výsledky, kvalita výkonu, spokojenost klientů).

### 2.5.6.3 Příjímání pohovor

Příjímání pohovor:

- 1) struktura pohovoru by měla být předem připravená a stanoveny klíčové okruhy, kterými se bude pohovor zabývat,
- 2) pohovor by měl poskytovat informace nejen organizaci, ale také zájemci o pracovní místo – takové, podle kterých se bude mít možnost rozhodnout, zda práci přijme či nikoli,
- 3) důležitá je volba vhodného prostředí s příjemnou atmosférou,
- 4) je důležité, aby byl pohovor dobře časově rozvržen (cca stejný časový prostor pro obě účastníky se strany).

„Zaměstnavatel může při výběru zaměstnanců využít poměrně arzenál metod, důležité je zvolit metodu nejvhodnější pro dané pracovní místo, příp. i vhodnou kombinaci několika metod. ...:

- curriculum vitae (životopis),
- vyžádání podrobnějších údajů,
- externí posudky, doporučení, dotazy u předchozích zaměstnavatelů,
- rozhovor,
- specifické testy.“ (20, s. 343)

V závěrečné fázi přijímání pohovoru může organizace prověřit informace, které uchazeč poskytl o bývalých zaměstnavatelích a získat tak reference na pracovníka. Dalšími metodami výběru uchazečů jsou případové studie, skupinové debaty nebo prezentace kandidátů. Dalším krokem přijímání nového pracovníka jsou psychologické testy a testy inteligence.

Pro výkon povolání osobního asistenta jsou vhodnější psychologické testy, které lépe dokáží posoudit schopnosti zájemce a odhalit nevhodné vlastnosti, které nejsou pro osobní asistenci přípustné. Osobní asistence je natolik specifická činnost, že není možné přijmout kohokoli, kdo má o práci zájem. Proto je nezbytné nastavit kritéria psychologického testu tak, aby odhalila případné nedostatky. Nejvhodnější způsob je konzultace odborníkem a dodání podkladů s požadavky, jaké klade organizace.

„Velká přednost vstupního pohovoru spočívá ve vysokém stupni flexibility tohoto výběrového řízení. Je tak možné získat široké spektrum informací a poznat osobnost toho kterého uchazeče.“ (15, s. 398)

Každý pracovní pohovor probíhá za předem učiněných opatření jako např. vytvoření příznivé uvolňující atmosféry, dostatečný prostor k projevu uchazeče, aktivní naslouchání pracovníka, používat doplňující otázky a vyhýbat se uzavřeným otázkám. Nežli se pracovník domluví s uchazečem na termínu pracovního pohovoru, vždy vyžaduje zájemcův životopis. Pracovní pohovor s uchazečem o práci v osobní asistenci nemusí být vždy zcela přesný a nemusí být účinnou metodou pro rozpoznání kvalitního pracovníka. POV využívá jako další nástroj výběru vhodných pracovníků psychologický test. Tento test je zajišťován spoluprací s externí psycholožkou.

Výběrový pohovor dává vedoucím pracovníkům odpověď na několik základních otázek:

- zda je uchazeč vhodný a kvalifikovaný pro výkon osobní asistence,
- zda je dobře motivovaný, zda mu bude vyhovovat systém zavedený v POV.

## 2.6 Motivace

Motivace je spojena s každodenním životem nás všech. S motivací se setkáváme v nejběžnějších životních situacích. Příkladem mohou být rodiče, kteří motivují své děti k dobrému chování, učitelé motivují své žáky k zájmu o studium a firmy nebo organizace motivující své pracovníky k odvádění maximálních pracovních výkonů.

„Motivovat a motivovat účinně znamená znát základní motivační faktory a umět je individuálně využívat. Pracovní výkonnost záleží na řadě faktorů, které mohou u různých zaměstnanců, v různých situacích i v různé době hrát odlišnou roli.“ (35, s. 95)

Motivace je spojena s každodenním životem nás všech. S motivací se setkáváme v nejběžnějších životních situacích. Příkladem mohou být rodiče, kteří motivují své děti k dobrému chování, učitelé motivují své žáky k zájmu o studium a firmy nebo organizace motivující své pracovníky k odvádění maximálních pracovních výkonů.

Zaměstnavatelé hledají u svých potencionálních zaměstnanců, kromě jiného především energie a odhodlanost. Motivace je hybná síla posilující jedince k vykonání určitého činu. Stejně tak může být motivace hybnou silou proto, abychom přiměli druhého k vykonání určitého činu. Zdroj motivace pracovníků většinou vychází ze dvou základních zdrojů. Motivace vychází jednak z pracovníkovy osoby, druhým důležitým zdrojem je pak zaměstnání, kterému se věnuje, a s ním spojené podněty (pracovní prostředí, vedoucí a spolupracující pracovníci, pracovní podmínky apod.). Někdy mohou být motivační podněty vyrovnané. V tomto případě každý zdroj *obsadí* polovinu. V dalším případě jedna složka přesahuje druhou. Pokud přesahuje motivace vycházející z osoby pracovníka samotného, měl by být jeho nadřízený pracovník pozorný k jeho potřebám a v rámci možností upravit pracovní motivaci tak, aby motivace jako celek byla v rovnováze. Ne vždy musím být motivační podněty v rovnováze. Pokud převažuje jedna část a pracovník je přesto spokojený, není potřeba jakýchkoli vnějších zásahů.

„Výhoda motivace jako slova je, že perfektně odpovídá principu padesát na padesát. Protože totiž pokrývá jak to, co se děje uvnitř jednotlivce (v tom, že chce něco dělat), tak také to, co se děje okolo něho, jak je ovlivňován ostatními okolnostmi.“ (2, s. 105) Motivace však nesmí přerůst v manipulaci s pracovníky. Především v případě, že organizace chce mít spokojené nejen pracovníky, ale také klienty. Je-li někým manipulováno, dochází k využívání a kontrole nad někým prostřednictvím lstí, nepoctivosti a nátlaku nikoli ve prospěch pracovníků a klientů, ale většinou ve prospěch manipulátora.

Pracovní motivace ovlivňuje výkonnost pracovníků, a proto je nezbytné věnovat tomuto faktoru dostatečnou pozornost. Někdy dochází k záměně pojmu motivace a stimulace. Nejedná se však o totožné pojmy, nýbrž naopak jeden pojem vychází z druhého. Stimulace vychází směrem od zaměstnavatele směrem k pracovníkovi, který je tímto procesem motivován. „Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků, odpovídajících očekávání jejich organizace. Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo jím definována.“ (16, s. 66) Motivace jako pojem může být velmi úzce spojena s psychologickým pojetím.

„Celé naše chování, a tedy také naše *výkonové úsilí* není určováno *pouze zvnějšku*, vcházejí sem vždy vědomě či nevědomě také pocity, potřeby, zájmy a podněty, tedy *vnitřní děje*.“ (5, s. 11)

Aby organizace mohla dosáhnout svých předem stanovených cílů, měla by se řídit určitými pravidly:

- vedoucí pracovníci musí být příkladem pro své podřízené (plnit úkoly a být motivováni),
- věnovat pozornost individuálním potřebám a schopnostem svých podřízeným,
- zajistit vhodné pracovní prostředí a podmínky pro optimální výkon pracovníků.

Pro práci s motivací je možné využít formulované problémy:

- „Jaké jsou nejnaléhavější lidské potřeby?
- Jak se v poslední době změnila struktura potřeb?
- Jaké motivační faktory existují?
- Čím lze motivovat lidi na pracovišti?“ (5, s. 18)

Neuspokojivě vnímané faktory mohou mít za důsledek pracovní nespokojenost a vznik frustrace. Každý pracovník si také musí uvědomit své požadavky a očekávání svého profesního života. Měl by si ujasnit, co je jeho cílem, čeho chce dosáhnout a jaké jsou jeho priority. Zda je ochoten dělat práci zajímavou, kde má možnost realizovat své vize i v případě, že nebude tak dobře zaplácena.

Projevy motivace mohou být různé. Nejzákladnějším motivem pro pracovníky mohou být odměny, které se primárně dělí na *materiální* (navýšení mzdy, prémie, zaměstnanecké benefity) a *nemateriální* (možnosti pracovního postupu, uznání kolegů a pracovních partnerů, přidělení větší odpovědnosti apod.).

## 2.6.1 Dělení motivace

Motivace se dělí na vnitřní a vnější. Hlavní rozdíl je v tom, od koho vychází motiv. V případě vnitřní motivace se motivuje pracovník samotný. Vnitřní motivace je dlouhodobou součástí pracovníka, využívá ji nejen v zaměstnání. Vnitřní motivaci si pracovník vytváří sám a jeho způsob chování ho vede směrem, který si sám určí. Lidé si vyhledávají takové zaměstnání, které naplňuje jejich potřeby a směřuje k naplnění zvoleného cíle.

„Pracovní motivace je – z hlediska teorie učení – více nebo méně vědomý vnitřní proces. Lidé mají určité potřeby a/nebo motivace (nebo se domnívají, že je mají), které jsou na pracovišti více nebo méně uspokojovány. Pracovní motivace, která se stala vědomou, zpravidla působí na pracovní chování tak, že se *přeměňuje na zájmy*. Vytváření zájmů je tedy *mostem mezi motivací a jednáním*.“ (5, s. 54)

Druhý typ slouží k motivování lidí někým nebo něčím jiným. Podmínky vnější motivace může nastavit např. zaměstnavatel. Nástroji mohou být odměny, pochvaly apod. Vnější motivace však nemusí být dlouhodobá, avšak její účinek může být daleko intenzivnější. Vnější motivace je realizována prostřednictvím různých metod a tvoří ji široká škála podnětů. Dělí se na dva základní – peněžní a nepeněžní. Nepeněžní motivací může být:

- zodpovědnost za svěřené úkoly, hrdost na plnění úkolů,
- dosažené úspěchy, možnost realizovat své vlastní představy,
- zájem ve vykonávaném zaměstnání, uspokojivé zázemí organizace a pracovní prostředí, uspokojivá komunikace s ostatními pracovníky,
- možnost absolvovat potřebná školení.

## 2.6.2 Motivační přístupy

Existuje několik pohledů na motivační proces, které se pokouší vysvětlit principy motivace.

### Behavioristický přístup

Podstatou je subjektivní prožívání jedinců, kdy vychází ze základního schématu:  
*akce (podnět) → reakce*

Podle behavioristického přístupu je výsledek chování zapamatování konkrétní reakce na určitý podnět. Podporou učení je zde princip odměna za požadované chování, naopak trest za chybnou reakci.

„Ze zkoumání posilování lidského jednání vyplývají také některá obecnější pravidla, která je vhodné mít na paměti:

- 1) pokud mají odměn motivovat, musí jejich výše být úměrná vykonané práci,
- 2) aby odměny motivovaly, musí pracovníci vědět, jaké chování je odměňováno,
- 3) stejně tak by mělo být jasné, za co přicházejí tresty,
- 4) důsledky ať již pozitivní či negativní by měly být adekvátní chování.“  
(13, s.121)

### Humanistická psychologie

V opozici proti behavioristickému přístupu je humanistická psychologie. Ta vychází z Maslowovi pyramidy potřeb (viz příloha), jejíž autor Abraham H. Maslow uspořádal jako první koncepci motivace. V této podobě byla použitelná i v oblasti managementu. „Zejména jasně ukazuje, že peněžní odměňování není jedinou formou, kterou je možné motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu, ale že existuje mnoho dalších a mnohdy také levnějších způsobů, jak dosáhnout zefektivnění pracovní výkonnosti díky větší spokojenosti s prací a pracovním prostředím.“ (13, s. 122)

### Dvoufaktorová teorie (teorie satisfaktorů a hygienických faktorů)

V oboru řízení lidských zdrojů se tématem motivace zabýval také autor dvoufaktorové teorie - Frederic Herzberg. Herzberg se zaměřil na následující:

- odstraňování takových vlivů, které přinášejí nespokojenost – tzv. disatisfactory (hygienické faktory),
- zvyšování pozitivní motivace, směřující k většímu uspokojení z práce – tzv. satisfactory.“ (13, s. 124)

„Zastánci behaviorálních teorií považují lidské chování za reflexivní a instinktivní, ovládané vztahem *stimul – reakce*, kognitivní psychologové se domnívají, že lidé jednají v zásadě racionálně a účelně, volí si cíle a jsou schopni svoje chování modifikovat nebo změnit. Jako většina dichotomií je i tato chybná: jedním z paradoxů lidské přirozenosti je, že v životě využíváme oba typy motivace, které však nejsou ničím víc než konci našeho vlastního spektra.“ (2, s. 22)

### 2.6.3 Motivační podněty

„Problematičnost motivování v personální práci je dána zejména růzností a rozdílností osobnostních struktur pracovníků. Způsoby a modely úspěšně aplikované na jednoho pracovníka nemusí být vhodné pro jiného.

Důležitou roli zde hrají zejména: individuální hodnoty, zájmy a cíle, stereotypní způsoby jednání, sebepojetí, ale také momentální i dlouhodobá psychická pohoda.“ (13, s. 125)

Pracovníci mohou být motivováni např. těmito způsoby:

- a) finanční či jiná hmotná odměna
- b) formální i neformální hodnocení
- c) pracovní podmínky
- d) prestiž profese, firmy.

„Pro praktickou motivaci je proto třeba: stanovit jasná očekávání výsledků práce, sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky resp. výsledky nad stanovené požadavky zaměstnanci získají, jasně definovat vztah odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům, posílit odměňování závislé na výkonu na celkové odměně zaměstnanců, stanovit zaměstnanecké výhody – benefity – o které za splnění určitých podmínek mohou zaměstnanci usilovat.“ (35, s. 95)

Pravděpodobně každý motivovaný zaměstnanec má být přesvědčen o tom, že jeho práce je smysluplná. „Lidi nemotivuje, spíše demotivuje nedostatečné využívání schopností. (...) Totéž lze říct o dlouhodobě vykonávané monotónní práci, která lidi až na výjimky, neuspokojuje.“ (25, s. 97) Nejčastější formou pracovní motivace bývají finanční odměny. Dalším způsobem jsou nepřímé formy finančních odměn, které mohou souviset i s pracovními pozicemi – stravování, firemní automobil nebo telefon. Abychom mohli motivovat pracovníka obsahem práce, musí v této dvojici být určitá shoda. Prvním důležitým krokem je výběr pracovníka, který by měl odpovídat požadavkům organizace a zároveň by měl mít jasnou představu o nabízené pracovní pozici.

Pro pracovníka je hodnocení příležitostí k získání zpětné vazby o důležitosti jeho činností a motivací do další práce. Hodnocení nemusí mít vždy jen pozitivní charakter. Pozitivní hodnocení je však rozšířenější a bezpochyby také vítanější. Při sdělování negativního hodnocení musí mít manažer, popř. jiný kompetentní pracovník schopnost jej sdělovat tak, aby pracovníka povzbudil a nedošlo k demotivaci. Postup při sdělování negativního hodnocení se řídí určitými pravidly, kde výsledkem je doporučení vhodnějšího postupu k dosažení pracovníkova cíle.



Jinou formou motivace než odměny jsou pro pracovníka mezilidské vztahy na pracovišti, které mohou být kladné i záporné povahy.

Vztahy v pracovní skupině mohou mít vliv na pracovní výkon jednotlivců. Důsledkem nejednotných formálních a neformálních cílů a rozporů ve skupině je nemožnost motivace pracovního týmu. Odpovědný pracovník má za úkol sjednotit formální a neformální cíle pracovní skupiny.

„Pro některé pracovníky hraje prestiž profese a image firmy, která je zaměstnává, významný faktor, to se projevuje zejména při výběru organizace. Dojde-li ke shodě v očekávání mezi pracovníkem a organizací a přijme-li zaměstnanec za své také cíle organizace, způsoby jak je těchto cílů dosahováno, převládající hodnoty a normy, dochází ke ztotožnění s kulturou organizace. Jak individuální, tak společné úspěchy jsou pozitivně prožívány a působí motivačně na pracovníka.“ (1) s. 126.

„Mezi motivační faktory patří i celkové ovzduší, perspektivy budoucího osobního rozvoje a uplatnění, mezilidské vztahy, odborná i lidská autorita managementu, styl řízení a jednání, péče o lidi, jejich zdraví a pracovní a životní prostředí i jiné faktory.“ (11) s. 58.

### **2.6.3.1 Odměňování**

V oblasti řízení lidských zdrojů může být pojem odměňování představován např. povýšením společně se zvýšením platu, zaměstnaneckými výhodami či formálním uznáním. Odměny nemusí být pouze ve formě finanční, ale u konkrétního pracovníka mohou přispět k jeho spokojenosti, odhodlání k další práci a odpovědnosti vůči organizaci a ostatním pracovníkům. Za základní formu ocenění je však stále považována ta finanční.

Vzhledem k citlivosti, která je s odměňováním bezpochyby spojena, je nezbytné spojit s tímto tématem pojem spravedlnosti. Dojde-li k nespravedlivému přidělení odměn, důsledkem může být vytvoření negativních sociálních vztahů mezi pracovníky. Každý odpovědný vedoucí pracovník musí mít dobře rozvrženou strukturu odměn.

Determinanty, které mají vliv na formy a struktury mezd, platů i odměn, jak je uvádí M. Horváth a J. Zlámal:

- „celková výše mzdových prostředků, kterou organizace může na odměňování vynaložit,
- celková výše mzdových nákladů, kterou má příslušný řídicí článek organizace stanovenou rozpisem od vyšší složky,
- relativní hodnota práce daného pracovního místa pro tuto organizaci,
- relativní hodnota konkrétního pracovníka pro organizaci,

- situace a vývoj na trhu práce (vnitřním i vnějším),
- výše a formy odměňování daného pracovního místa u konkurence,
- objem výhod mimo mzdy a platy,
- stávající legislativa v oblasti odměňování.

Tyto determinanty silně ovlivňují mzdové formy, struktury mezd a platů, jakožto i způsoby nepeněžních forem odměňování.“ (13, s. 132)

Základní odměnou a tedy i stimulem jsou peníze. Lidská práce je hodnocena především z finanční stránky. „Peníze tak mají strategický význam pro většinu lidí, v neposlední řadě i jako měřítko uznání za význam jejich přínosu. Jako prostředky směny a jako nositelé bohatství jsou peníze pravděpodobně nejužitečnější materiální odměnou, kterou můžete dát. Skutečný podíl nebo role, kterou hraje finanční odměna v motivaci každého člověka, bude ležet v široké škále variací v závislosti na tom, o jakého jedince jde. Hodnota peněz jako motivátoru bude totiž záviset na individuálních potřebách a očekáváních. Nicméně strategický význam peněz pramení z jejich jedinečného souboru funkcí a charakteristik.“ (2, s. 158)

Pracovníky v žádném případě nepřepláčíme. Chce-li vedoucí pracovník navýšit mzdy, měl by jednat úměrně odváděné práci, aby pracovníci nebyli přepláceni. To by mohlo vyvolat u pracovníků pocit, že svou práci dělají příliš dobře a nemusí již dále zlepšovat své výkony ani pracovat na udržení současných. Pracovník musí být ohodnocen adekvátně, takže by nemělo dojít ani k podhodnocení. V případě, že organizace neoplývá prostředky, aby mohla pracovníky zaplatit podle svých představ, měly by mzdy být maximální, jaké z daného rozpočtu organizace jdou. O to víc by mělo být o pracovníka pečováno, aby měl chuť do práce a k setrvání v zaměstnání.

„Peněžní stimuly mají za úkol motivovat lidi k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti. Peněžní odměny jdou peněžním uznáním poskytovaným lidem za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností.“ (3, s. 606)

Peněžní stimuly zabezpečují přímou motivaci. Pokud pracovník splní zadaný úkol, bude za něj následně finančně odměněn. Peněžními odměnami jsou nejčastěji prémie. Prémie je odměna za dosažený výsledek, je uznáním. Pro udělení odměn za zásluhu musí mít vedoucí pracovník adekvátní důvody. Odměny oceňují lidi za jejich výkon či dovednosti a cílem je motivovat pracovníky k lepším výkonům a rozšíření již oceněných dovedností a schopností.

Odměna za zásluhu pracovníkům dává najevo, že si organizace cení jeho práce, odvedeného výkonu a společných hodnot, které vyznává. Těmito hodnotami je např. přístup ke klientům, odpovědnost a kvalita.

Odměna za zásluhu musí být ovšem spravedlivá a pracovníci musí vědět, z jakého důvodu jsou odměňováni. Řízení odměn má v organizaci na starosti vedoucí pracovník organizace na základě podnětů od vedoucích pracovníků jednotlivých skupin. V případě POV se jedná o vedoucího pracovníka osobní asistence.

„Při časové mzdě je pro určitou časovou mzdu (hodinu, den, týden, měsíc) vyplácen mzdový tarif. Časová mzda se vztahuje ke skutečně opracované době a nezávisí na pracovním výkonu.“ (10, s. 50)

POV vyplácí osobním asistentům fixní mzdu podle počtu hodin, které za daný měsíc odpracují. V současnosti neexistuje žádná forma odměn. Není ani vytvořen plán motivace osobních asistentů.

„Je třeba, aby uznání přicházelo jak formálně, tak neformálně. Měly by být formální příležitosti, kde uznáte kvalitu nebo hodnotu určitého příspěvku, ať je to individuální, nebo týmové úsilí. Určitě se objeví i řada neformálních příležitostí pro vyjádření pochvaly. Uznání by mělo mít v obou případech určité znaky nebo charakteristiky:

- vyslovení uznání by mělo souhlasit se základním principem dobrého vedení, tedy zacházet s každým spravedlivým a stejným způsobem
- mělo by odrážet základní hodnoty organizace
- mělo by sloužit jako příklad k povzbuzení všech, kterých se to týká
- pokud je to možné, mělo by být proto vyslovováno veřejně před pracovní skupinou nebo organizací
- nezapomeňte vyslovovat uznání neformálně, ale i formálně
- především však musí být uznání nefalšované a upřímné – tedy opravdové.“

(2, s. 169 – 170)

„Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen rámci filosofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úroveň mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“ (3, s. 553)

### 2.6.3.2 Časová a výkonová mzda

Stanovuje se jako hodinová, týdenní nebo měsíční fixní částka a používá se v případech, že nelze stanovit úkolovou (výkonovou) mzdu. „Existence stálých mezd a platů má samozřejmě výhody i nevýhody, stejně tak jako všechny ostatní formy mezd a platů. Často hovoří o tom, že pevná mzda nepodněcuje a nemotivuje pracovníky k vyššímu výkonu, neboť na jeho mzdě se žádný vyšší výkon neprojeví. Zvýšení základní složky mzdy také obvykle nezávisí na parametrech výkonu, ale řídí se zcela jinými hledisky (např. dosažením vyššího věku nebo vzdělání).“ (13, s. 133)

Důvodem, proč se k výkonové mzdě zaměstnavatelé přiklánějí, je především motivace k vyšším výkonům. Pro některé profese je však naprosto nevhodná, protože zde neexistuje *příčinná souvislost* mezi pracovními výsledky a výkonem pracovníka.

Výhody výkonové mzdy:

- motivace k vyšším pracovním výkonům
- spravedlnost v závislosti na výkonu
- stálost kvalitních pracovníků.

Nevýhody výkonové mzdy:

- možné snižování výkonnosti s přibývajícím věkem
- technické, technologické či jiné objektivní překážky, které brání pracovníkovi k vyššímu výkonu.

### 2.6.4 Motivování jako úkol řízení

Vedoucí pracovníci by se měli držet zásady, že své podřízené by měli správně vést a motivovat a vyvarovat se tzv. dirigován. Nadřízený pracovník musí umět motivovat své podřízené tak, aby byli odhodláni odevzdávat vynikající pracovní výkony, měli dobrý vztah se svými kolegy a pomáhali vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti a v průběhu výkonu svého zaměstnání.

M. Deiblová uvádí ve své knize tzv. tréninkový model. Tento model poskytuje návod, jak strategicky motivovat pracovníky.

„Jedná se o tzv. *kruhový model pravidel*, který je vhodný pro všechny formy systematických přetvářecích procesů. Obsahuje tyto nezbytné kroky:

- plánování toho, čeho má být v budoucnosti dosaženo (stanovení žádoucího stavu)
- analýza současného stavu
- srovnání žádoucího a současného stavu

- pokus o změnu současného stavu ve stav žádoucí
- zpětná vazba a kontrola výsledku.

Aby byl motivační proces úspěšný, je potřeba zaměřit se také na rozpoznání potřeb a přání pracovníků. Pokud podřízený pracovník pocítí zájem a starost od nadřízeného pracovníka, stoupne i jeho ochota k lepším pracovním výkonům. Pokud odpovědný a nadřízený pracovník zná potřeby svých podřízených, může v nepředpokládaných situacích odhadnout jejich reakci a chování. Zdrojem předpokladu mohou být nejen situace, které již někdy nastaly, ale i jim obdobné, které se objeví zcela nečekaně.

Každý vedoucí pracovník by měl disponovat dostatkem času pro své podřízené. Čas by měl využít nejen k projednání aktuálních pracovních otázek, ale i k řešení témat např. pracovníkova soukromí, pokud by o to byl požádán. Měl by také být citlivý v případě uspokojování potřeb jednotlivých pracovníků, jelikož není možné uspokojit je celoplošně, ale musí dbát na individuální rozdílnost.

Pracovníkům vyhovuje především klouzavá pracovní doba. Mají možnost přizpůsobit si pracovní dobu a zároveň svůj osobní život. Někteří zaměstnanci však s touto příležitostí neumí správně naložit, a proto by i pro ně měla být připravena varianta pevné pracovní doby.

#### **2.6.4.1 Schopnost vést lidi a motivace**

Vedoucí pracovník má odpovědnost za naplnění potřeb svého pracovního týmu. Pro udržení celistvosti týmu a odpovídajícího plnění úkolů musí být tento pracovník schopen koordinovat činnosti a plnit určité funkce. Mezi tyto funkce patří např. komunikace a jednání s pracovním týmem, vedení týmu či poskytování zpětné vazby. Vše je směřováno tak, aby pracovní tým plnil úkoly a aby zároveň byly uspokojeny všechny nebo alespoň částečně jeho potřeby. Úkolem vedoucí pracovníka je také stanovení cílů, plánů pracovní skupiny a její podpora.

„Pojmenování ani definice funkcí nejsou nikterak pevně stanoveny. Základ aktivity vymezení úkolu, plánování, seznámení členů s cíli a plánem, kontrola, podpora (kroužky týmu a členů), informace (spojující role vedení a lidí) a hodnocení jsou všechny rozhodně významné.“ (2, s. 88)

Vedoucí pracovník musí umět přesvědčit pracovní tým o nezbytnosti pracovního úkolu a jeho cílech. Pracovní tým musí pojmout splnění úkol za svůj a obecný cíl se musí stát jeho cílem, aby dokázal odvést požadované výkony.

Dobře motivovaný tým by měl mít následující znaky:

- „stanovuje si jasné a realistické cíle
- sdílí smysl pro účel práce
- dobře využívá zdroje
- udržuje atmosféru otevřenosti
- přezkoumává vlastní pokrok
- staví na zkušenostech.“ (2, s. 101)

Velice dobřem se bude spolupracovat a sestavovat tým s lidmi, kteří již mají motivační předpoklady pro konkrétní činnost. Proto je důležité zaměřit se již na samotný výběr pracovníků. Pracovník odpovědný za výběr svých podřízených by neměl litovat vynaložené péče, úsilí, trpělivosti a investic.

Obě strany, vedoucí pracovník i jeho podřízení si musí být vědomi jejich společného cíle a činností, kterým jej dosáhnou. Pokud někdo v tomto týmu nesouhlasí, popř. není srozuměn s cílem a účelem, musí vedoucí pracovník učinit vše pro to, aby pracovníka získal do *svého* týmu. Vedoucí pracovník musí znát potřeby svého týmu a jeho jednotlivých členů. V okamžiku, kdy podřízení pracovníci pocítí sounáležitost, závazek a odevzdání se vedoucího pracovníka, budou připraveni oplatit mu stejnou mincí a zvýší tak efektivitu pracovní náplně.

Co když vedoucí pracovník nenachází pravou motivaci navzdory úsilí, které práci obětuje? Pravděpodobně se dostal do situace, kdy jím zvolené zaměstnání či pracovní náplň není to pravé, co by jej uspokojilo a naplnilo jeho představy. Aby předešel kontraproduktivnosti, měl by se obrátit na svého nadřízeného nebo změnit své zaměstnání. Při přijímacím rozhovoru je potřeba dát pozor na následující situace. Potencionální osobní asistent, který absolvuje přijímací pohovor může svou motivaci a nadšení pro práci pouze předstírat, někdy i po celou dobu pohovoru. Během přijímacího pohovoru by se měl vedoucí pracovník soustředit nejen na nadšení a odhodlání pracovníka. Vedoucí pracovník by si měl prověřit, zda pracovník, který horlivě žádá o místo, již na obdobné pozici pracoval. Zda může dodat reference od předchozího zaměstnavatele. V případě, že na obdobné pozici dříve nepracoval, jsou důležité motivy a podněty, které pracovníka vedou do oblasti osobní asistence. Potencionálnímu osobnímu asistentovi by mělo být popsáno několik situací, ke kterým může dojít v souvislosti s osobní asistencí. Jeho úkolem je zodpovědět, jak by v uvedených situacích reagoval.

„Pokud se lidé předem seznámí s celým úkolem (včetně případných problémů), potom se při jeho řešení cítí v bezpečném terénu. Vaším úkolem vedoucího je tedy rozložit úkol na dosažitelné kroky a zaměřit pozornost týmu na nejbližší krok nebo fázi v řetězci událostí, které nakonec povedou k žádoucímu výsledku.“ (2, s. 136)

„Chvála je forma hodnocení. Takže chvála je uvědomění a vyjádření ceny nebo hodnoty toho, co vidíte. Může se vztahovat na celkové uznání nebo – jako v této souvislosti – na specifický výkon. Přesnost v úsudku a poctivost či integrita jsou však základní podmínkou, jinak - v nejhorším – klesne chvála na pouhé poplatné, prázdné nebo neupřímné komplimenty. Potěšení, ačkoli to asi nespolknete, nemá vůbec žádný motivující efekt.“ (2, s. 141)

### **2.6.5 Práce a lidé**

„Tradiční hodnocení práce záměrně nebere v úvahu hodnocení lidí. Lidské bytosti jsou považovány za zbytečné narušování ryziho světa hierarchií práce, jímž se hodnocení práce zabývá.“ (3, s. 568) Tradiční hodnocení práce je v dnešní době, především pro neziskové organizace, téměř přežitkem. V dnešní době jsou neziskové organizace flexibilní, kde práci hodnotí především podle kritéria, jak práci plní jednotliví pracovníci. Právě ti se svými silnými a slabými stránkami vytvářejí obraz odvedené práce, která je následně hodnocena. Hodnotu práce tvoří právě lidé, ne práce samotná.

Každá organizace musí mít určeno, jakou práci do hodnocení zahrne a jakým způsobem bude provedeno hodnocení. V organizaci s menším počtem pracovníků je možné hodnotit jednotlivé pracovníky podle předem stanovených kritérií nebo je rozdělit do různých kategorií, pro které budou jednotlivá hodnocení společná. Vedoucí pracovníci, kteří hodnocení provádí, musí mít stanovena kritéria, která využijí při hodnocení práce.

Hodnocení práce by se mělo týkat pokud možno všech pracovníků v organizaci. Pro snazší systém hodnocení se hodnotí práce mezi lidmi, kteří pracují na porovnatelných pozicích. Pro středně velkou organizaci, kterou je POV, je důležité rozdělit pracovníky na dvě základní skupiny. První skupina jsou pracovníci na dohodu o pracovní činnosti – osobní asistenti. Druhou skupinu tvoří pracovníci, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu s organizací a zajišťují její chod i práci osobních asistentů. Osobní asistenti musí být seznámeni se systémem hodnocení, jeho průběhem a výsledky. Hodnocení práce se provádí v průběhu předem stanoveného časového období.

### 2.6.5.1 Hodnocení práce

Na hodnocení výkonnosti pracovníků se v organizaci podílí především oblast managementu lidských zdrojů, která se zabývá mzdovými šetřeními, hodnocením a stanovením výše odměn.

Hodnocení práce by mělo být trvalou činností útvaru řízení lidských zdrojů, neboť jeho výsledkem má být aktuální přiměřená cena práce v dané organizaci, cena práce odpovídající skutečné hodnotě každé práce pro celkovou přidanou hodnotou produkující organizace jako celku. Současně musí cena každé práce odpovídat relacím mezi ostatními druhy prací, musí být spravedlivá v těchto komparacích, musí být současně motivující i inspirující k dosažení pracovního místa. Při zavádění systému odměňování je nezbytné zaměřit se na několik zásadních otázek:

- co je předmětem odměny (jaké faktory jsou sledovány – výkonnost, spolehlivost, schopnosti pracovníka, věrnost organizaci apod.),
- vztahy mezi přínosem jednotlivých pracovních pozic pro celkovou hodnotu organizace,
- jaký vliv mají nové techniky a technologie na vzájemné vztahy,
- má být zachován *tradiční systém* (hodnocení práce měří hodnoty práce) hodnocení práce navzdory měnícím se trendům ve světě.

Hodnocení pracovníků a jejich výkonu vychází z následujících faktorů:

- určený vedoucí pracovník zjišťuje, jak podřízení pracovníci vykonávají svou práci, požadované úkoly, jak se chovají vůči klientům a jak prezentují organizaci,
- pracovníci jsou informováni o výsledcích hodnocení, které konzultují s příslušnými vedoucími pracovníky, popř. povolnými odborníky,
- společně na základě výsledků hodnocení jsou hledány možnosti ke zlepšení pracovního výkonu,
- realizace nalezených opatření.

„Jeho základem je stanovení jasných, dosažitelných, termínovaných a pracovníky akceptovaných osobních, skupinových výkonových cílů. Ty jsou pravidelně hodnoceny a posléze určovány cíle nové, náročnější. Osobní cíle zaměstnance vycházejí z výkonových cílů organizačního útvaru, jehož je členem, a z jeho schopností a ambicí.“ (41) Cílem hodnocení není pracovníka kritizovat, vytvářet na něj nátlak a vystavovat jej stresovým situacím. Důležité je pracovníka pochválit a upozornit na dosažené úspěchy.



Hodnocený pracovník by měl vědět, že cílem je především pomoc nadřízeného pracovníka a zlepšení kvality pracovního výkonu. Hodnocení se zaměřuje na pracovní výkon a práci, kterou pracovník vykonává, nikoli na jeho osobnost.

Hodnocení pracovního výkonu slouží ve prospěch kvality a poskytovaných služeb organizací a spokojenosti klientů i zaměstnanců.

### **2.6.5.2 Význam hodnocení pracovníků**

Tím, že organizace hodnotí své pracovníky, získává informace o jejich výsledcích, které mohou dále porovnávat. Získané informace slouží především k analýze současné výkonnosti a jejímu následnému zvyšování. Pozitivní výsledky jsou využívány jako modelové příklady. S výsledky musí být seznámeni všichni pracovníci, kterých se toto hodnocení týká. Hodnocení pracovníků je formální a neformální. Každý pracovník, který provádí hodnocení, musí dobře znát pracovní prostředí, podmínky a popis pracovního místa. Provedené hodnocení musí být objektivní bez ohledu na kladný či negativní vztah s hodnoceným pracovníkem. Na hodnocení se podílí pracovníkův přímý nadřízený, jehož hodnocení může mít i neformální projev a další nadřízení, popř. jiní odborní pracovníci. Ti však pravděpodobně nebudou znát detailně pracovní prostředí hodnoceného pracovníka. „Specifickou formou hodnocení je sebehodnocení. Většinou se používá jako příprava před sdělením výsledků firemního hodnocení, cílem je tedy posoudit rozdílnost objektivně získaných výsledků s osobními představami jednotlivců.“ (13, s. 146)

Hodnocení musí mít předem stanovený postup a cíle. Před zahájením procesu hodnocení musí být jasně definováno, jaká kritéria budou v rámci procesu hodnocení sledována. Pro určení kritérií hodnocení je vhodné využít pracovních náplní jednotlivých pracovníků. Kritéria mohou být různá a vychází především z potřeb vedení organizace a lidí odpovědných za její vývoj. Každý pracovník, kterého se hodnocení týká, musí vědět, k čemu se hodnocení vztahuje, o případných změnách v průběhu hodnocení, cíl a způsob hodnocení. Výsledkem hodnocení je zpětná vazba, která nabízí podněty pro zlepšení pracovníka výkonu, jeho schopností a znalostí, ale i zlepšení činností a výkonů organizace.

„Prioritním cílem organizace je dlouhodobě obstát v náročném tržním prostředí. To je však obtížné (ne-li nemožné) bez kvalitního personálu. Organizace proto potřebuje systém odměn, který ji umožní formovat a rozvíjet takový personál, jenž bude schopen realizovat její cíle. Primárním cílem pracovníků je zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny.

Potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, spravedlnost a srovnatelnost v odměňování, možnost seberealizace, dobré pracovní klima a práci, která by je uspokojovala.“ (21, s. 99)

„Hodnocení pracovníků je jednou z klíčových personálních činností v efektivních organizacích. Jestliže zaměstnanci mají dobře pracovat, je nutné, aby dostávali pravidelnou zpětnou vazbu zprávy o své odvedené práci, o tom, jak si vedou.“ (16, s. 52)

Každý pracovník po vstupu do pracovního poměru s organizací musí být dostatečně informován o tom, co je od něj očekáváno a jaké může obdržet odměny. Práce každého pracovníka musí být pravidelně hodnocena. Vedoucí pracovník ocení zásluhy, určí přednosti a neopomíná sdělit nedostatky.

Významy hodnocení pracovníků:

- „poznávací: spočívá v tom, že systematické a dlouhodobé sledování pracovníka a bilancování jeho výsledků umožňuje hodnotiteli objektivně poznat a hodnotit výkonnost a kompetenci pracovníka,
- motivační: spočívá v tom, že výstižné, doložené a přiměřené hodnocení představuje silnou zpětnou vazbu a významný nástroj ovlivňování pracovníků; silný motivační účinek pracovního hodnocení dále vyplývá z jeho propojení se systémem odměňování,
- výchovný a vývojový: spočívá v podnětech k sebehodnocení pracovníka a k sebezdokonalování ve vztahu k pracovnímu postupu a k řízení jeho odborného rozvoje.“ (10, s. 107)

Důvody k dalšímu vzdělávání pracovníků jsou:

- a) požadováno příslušnou legislativou, která se k činnosti organizace vztahuje,
- b) změna strategie a cílů organizace, která vyžaduje rekvalifikaci stávajících nebo zaškolení nových pracovníků,
- c) iniciativa pracovníka ke zlepšení vlastních pracovních výkonů, které přispějí k rozvoji organizace.

## 2.7 Fluktuace

„Fluktuace není ani pozitivní ani negativní jev. Záleží vždy na kontextu.“ (22, s. 10) Fluktuace v organizaci může vypovídat o její dobré prosperitě a pracovník odpovídající za práci s lidskými zdroji by neměl tento fakt brát jako svoji neschopnost. Měl by však být na tuto situaci připravený a být schopný rychle reagovat. Důležité je mapování důvodů, kvůli kterým pracovníci odcházejí z organizace. V případě kvalitního pracovníka je možné pokusit se zabránit jeho odchodu, ne však za každou cenu.

Nejčastější důvody fluktuace, jak je uvádí autorky článku I. Říhová a P. Staňková jsou: „omezený prostor pro postup/kariéru, omezené možnosti osobního rozvoje, vyváženost pracovního a osobního života, nevhodný styl vedení a řízení a nedostatečné ohodnocení.“ (22, s. 12)

V organizaci musí být vytvořen odpovídající motivační systém udržující kvalitní pracovníky, kteří odvádějí dobrou práci v souladu s cíli organizace. Systém musí být srozumitelný, účelný a dobře nastavený, proto je nezbytné zaměřit se na kritická místa motivace:

- „přímé finanční ohodnocení (platy, provize, bonusy, cílové prémie...);
- benefity (např. prostředí, vzdělání, produktová zvýhodnění, auto, mobilní telefon, příspěvky, volno...) – u těchto komponentů bychom si měli položit otázky, zda umožňují postihnout individuální motivaci lidí a prezentovány včetně jejich finančního ekvivalentu;
- management (např. vztahy v kolektivu, delegování, porady, hodnocení, zpětná vazba...)“ (22, s. 15)

Osobnost manažera je v oblasti motivace zaměstnanců zásadní. I přes relativně omezený počet metod a nástrojů může dobrý manažer motivovat své zaměstnance natolik, že zůstávají v organizaci navzdory vyšším finančním nabídkám konkurence. Naopak manažer, který nedostatečně ovládá nástroje a techniky motivace, může své zaměstnance odradit špatným vedením porad nebo již při přijímacím pohovoru.

„Z pohledu zaměstnanců lze fluktuaci rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. V současnosti převládá spíše fluktuace dobrovolná (8,5 %) nad nedobrovolnou (5,8 %). Z možných důvodů pro nedobrovolný odchod zaměstnance představuje přitom jen nepatrnou část (0,4 %) propouštění pro porušení kázně či slabý pracovní výkon. Mezi další důvody, které se zahrnují do nedobrovolné fluktuace, patří např. odchod zaměstnance do důchodu, reorganizace, odchod ze zdravotních důvodů.“ (9, s. 33)

„Kvalitní péče o pracovníky rovněž pomáhá stabilizovat zaměstnance. Organizace má řadu možností, které jsou podmíněny ekonomickými prostředky.“ (38, s. 29)

## 2.8 Pracovní prostředí

Hlavním pracovním prostředím je pro osobní asistenty především prostředí spojené s uživateli osobní asistence. Sídlo a kanceláře organizace využívají pouze v případě vyžádané konzultace nebo odevzdání výkazu práce. Pravidelná setkávání pracovníků organizace s osobními asistenty, mezi osobními asistenty navzájem popř. supervizní sezení nemají v POV tradici.

„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace.“ (17, s. 357)

Součástí uzavření DPČ s osobním asistentem by mělo být také sestavení individuálního plánu osobního rozvoje. Organizace tak získá informaci, jaké cíle a očekávání má osobní asistent a také po jak dlouhou dobu se hodlá osobní asistenci v organizaci věnovat.

Pro hodnocení služby osobní asistence u jednotlivých klientů a naplňování jejich dlouhodobých osobní cílů slouží především rozhovory mezi vedoucím programu osobní asistence, případně jiným pověřeným pracovníkem klientem služby, popřípadě jinou osobou, kterou klient navrhne a která s rozhovorem bude souhlasit. Hodnocení se provádí pravidelně jednou za čtyři roky.

### 2.8.1 Pracovní spokojenost

„Přestože je mimo pochybnost, že pro většinu lidí zaujímá práce v jejich životě významné postavení. Práce může mj. znamenat:

- převzetí zodpovědnosti
- zapojení do vhodné sociální skupiny
- zdroj rozvoje osobnosti
- příležitost více se o sobě dozvědět
- možnost prostřednictvím spolupráce s ostatními vybudovat pozitivní mezilidské vztahy
- potvrzení vlastních schopností a tím posílení sebehodnocení
- možnost seberozvoje.“ (5, s. 77)

V okamžiku, kdy se člověk rozhoduje o své budoucí profesi, měl by zvážit několik důležitých aspektů. Především, zda jím zvolené povolání naplňuje jeho představy a zda je vhodný kandidát. Podstatné je, aby měl jasno ve svých cílech, které by měly být reálné. Neměly by být příliš vysoké, ale naopak ani příliš nízké. Pro oblast osobní asistence je nezbytné mít ujasněné priority a být podrobně seznámen s touto profesní oblastí, jejími pozitivy i nástrahami.

„Z hlediska podnikového lze rozlišovat tyto formy pracovní spokojenosti:

- progresivní pracovní spokojenost (v jejím základu je prožité uspokojení potřeb a očekávání, že v budoucnosti budou moci být uspokojeny i vyšší požadavky)
- stabilizovaná pracovní spokojenost (ta také spočívá v uspokojení potřeb, není ale spojena se zvýšením požadavků)
- rezignovaná pracovní spokojenost (nerealizované nároky vedou k poklesu úrovně nároků a *dodatečné* pracovní spokojenosti)
- pseudo-pracovní spokojenost (spokojenosti je dosaženo potlačením nebo zkreslením reality)
- fixovaná spokojenost (očekávání zůstávají nenaplněná; neexistuje žádná naděje urovnat tento stav vlastním přičiněním)
- konstruktivní pracovní spokojenost (nároky zůstávají nenaplněny, existuje ale naděje vlastním přičiněním tento stav změnit). (5, s. 79)

Přes všechny výše doporučené faktory, které souvisí se spokojeností pracovníků, by měl zaměstnavatel umět včas odhadnout vznikající pracovní nespokojenost a úspěšně ji řešit. M. Deiblová ve své knize uvádí: „podle Herzberga k motivačním faktorům patří:

- úspěšný výkon
- uznání
- obsah práce
- odpovědnost
- vzestup
- možnosti rozvoje.“ (5, s. 80)

Málokterá organizace je schopná uspokojit všechny potřeby svých zaměstnanců a využít všechny motivační faktory, které má k dispozici. Pro optimální chod organizace a spokojené klienty jsou odhodlaní a ochotní pracovníci prioritou. V případě, že odpovědný pracovník zjistí nespokojenost s prací u svých podřízených, měl by postupovat adekvátním způsobem tak, aby došlo k uspokojivému vyřešení situace.

Především by měl zjistit příčinu nespokojenosti a dále zvolit vhodný postup, např. supervize, zlepšení pracovních podmínek, pohovor s podřízeným a jeho kolegy. Sám by měl být pro své podřízené vzorem a svým přístupem k práci a organizaci je motivovat k požadovanému pracovnímu přístupu.

Není vhodné pracovníkům vnučovat názory, se kterými nesouhlasí nebo se s nimi neztotožňují. Samozřejmě by jeho názory neměly být v rozporu s vizí a hlavní myšlenkou organizace. Pro nadřízeného pracovníka může být velmi silným elementem jeho autorita, kterou může využít, avšak s opatrností a ne vždy za každou cenu.

„Seberealizující se lidé jsou, bez výjimky, spokojeni s procesy mimo ně. Jsou oddáni práci na něčem jim velice vzácném – na jakémsi volání či puzení ve starém církevním smyslu. Pracují na něčem, k čemu byli osudem nějakým způsobem povoláni a co milují, takže u nich vymizela dichotomie mezi prací a potěšením. Všichni, tak či onak, zasvětili své životy hledání toho, co jsem nazval *existenčními* hodnotami, tedy hledání hlavních, které jsou podstatné a které nemohou být již zredukovány na nic důležitějšího.“ (2, s. 43)

### **2.8.2 Zpětná vazba a POV**

Zpětná vazba, pokud k ní v organizaci dochází, slouží nejen motivaci a dosahování lepších výsledků. Aby splnila svůj účel, musí být pokládána efektivně. Nemělo by se jednat o kritiku pracovníka, ale posílení jeho silných stránek a taktní upozornění na případné slabé. V případě slabých stránek nebo slabším prováděním stanovených úkolů je dobré pracovníkovi poskytnout radu, nápad či podnět, jak se těchto slabin vyvarovat. Bohužel, často nastává situace, kdy se zpětná vazba pracovníkům neposkytuje vůbec. Přesto je její funkce nezanedbatelná. Informace, které jsou touto cestou sděleny pracovníkům, je ujistí v tom, že dělají dobře svou práci, podpoří je ve vytrvání a udržení dobrých výkonů. Zpětnou vazbu je vhodné poskytovat jednotlivcům i celému pracovnímu týmu jako celku. Pilířem je vyzdvihnutí úspěchů, i když se jedná jen o malé a dílčí.

„Dokud se lidí nezeptáte, co je motivuje – co chtějí – nebudete to vědět. Co jednoho člověka v týmu motivuje, nemusí motivovat jiného.“ (2, s. 148) Důležité je, aby si každý vedoucí pracovník našel čas na jednotlivé pracovníky, během kterého bude mít možnost zjistit motivy jednotlivých pracovníků. Také je nezbytné, vést s pracovníkem dialog tak, aby měl pocit, že je důležitou součástí celku. Mezi to, co organizace pracovníkům dialogem nabízí, patří nejen zpětná vazba či zjištění motivů, ale také možnost konzultace, odborného poradenství a podpory.

Pokud někdo není schopen plnit předem stanovené cíle, je úkolem vedoucí pracovníka hledat příčinu. Zjistí-li, že pracovník již není motivovaný tak jako při zahájení spolupráce, můžou se motivy upravit oboustranně (z pohledu organizace i pracovníka). Není-li to v možnostech ani jedné strany, pak je nejvhodnější ukončit spolupráci. Jak napsal sir Harvey-Jones, dřívější ředitel ICI: „Management se zabývá, víc než čímkoli jiným, lidmi. Je to záležitost naplňování cílů a záměrů úsilím lidí, kteří pracují společně. Lidé a jejich individuální naděje a schopnosti jsou největší a nejdůležitější proměnnou.“ (2 s. 154)

„Zpětnou vazbu mohou do značné míry iniciovat kolegové (v podmínkách týmu) nebo jak kolegové, tak vedoucí týmů. Zpětná vazba může být prezentována přímo jedincům, nebo jejich nadřízeným, popřípadě lze použít obou způsobů.“ (3, s. 457 – 458)

Zpětná vazba může být prezentována anonymně či nikoli a předložena pracovníkovi nebo vedoucímu pracovníkovi. Zda je zpětná vazba anonymní či nikoli záleží především na kultuře organizace. V POV není zpětná vazba doposud běžně využívaným prostředkem pro rozvoj organizace a monitorování práce osobních asistentů. Cílem zpětné vazby není kritika příslušného pracovníka ani jeho práce. Podstatou je především zhodnocení pracovního postupu, řešení krizové situace či jiné události s cílem najít nevhodnější řešení. Důsledkem zpětné vazby může být také pochvala či odměna pracovníků nebo poskytnutí možnosti sebereflexe každému osobnímu asistentovi.

Díky zpětné vazbě získají osobní asistenti přehled o tom, jak je vnímá jejich klient, organizace nebo jejich okolí. Touto cestou si může osobní asistent také rozšířit obzory v oblasti výkonu osobní asistence. Zpětná vazba může posloužit jako vhodný nástroj motivace ke zlepšení pracovního výkonu osobních asistentů. Dává jim příležitost nahlížet na svou práci z jiného úhlu a v případě komplikací jim poskytuje širší spektrum nástrojů k řešení. Osobní asistenti si ujasní své slabiny a na základě konzultace s příslušným pracovníkem mají možnost je zlepšit. Cílem zpětné vazby je rozvoj pracovníků i celé organizace.

Zpětná vazby se mívají účinkem, pokud je např. neupřímná, doprovázena emocemi a má za cíl kritizovat a pracovníka poškodit. Místo podpory k pozitivnímu vývoji je pracovník ve stresu a není schopen objektivně řešit situaci.

### 2.8.3 Kultura organizace

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (3, s. 199)

Kultura organizace vyjadřuje také vztah organizace k vnějšímu světu a jejímu okolí. „Cílem organizace je najít a rozvinout těžko napodobitelné schopnosti organizace, které ji v očích zákazníků odliší od jejích konkurentů. Je produktem minulých činností, je extrémně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění. Je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat.“ (37, s. 93)

Kultura organizace a její pověst může hrát pro některé potencionální pracovníky důležitou roli při rozhodování o jejich budoucím působení v organizaci. Pokud se k zájemci o práci dostanou kladné reference, usnadní mu to rozhodování o jeho působení v organizaci. Pokud zájemce nemá možnost těchto informací, je důležité seznámit jej s kulturou organizace co nejdříve. Již po prvním pohovoru se zaměstnavatelem by měl mít utvořený obraz toho, jak organizace funguje, co je pro ni důležité a jaké panují na pracovišti vztahy. Kultura organizace však nevzniká ze dne na den. Utváří se průběžně a její základní stanoviska se mohou neustále upravovat a dotvářet v průběhu času. Ovšem je-li zapotřebí měnit hluboce zakořeněnou kulturu organizace, bývá proces velmi náročný, někdy téměř křečovitý a pro někoho nepřijatelný.

„Obsahově určuje „organizační kultura“, co má v podniku jaký význam, co má oplatit za pozitivní nebo negativní, co je třeba si myslet o vlastní minulosti a prostředí a co jeden o druhém. Podniková kultura se tak může chápat za tu část selektivního vidění skutečnosti, kterou sdílí převážná většina a která je považována za zásadní pro spolupráci a další úspěšnou existenci celku. Organizační kultury lze tedy charakterizovat jako:

- 1) sociální,
- 2) řídicí chování,
- 3) tvořené lidmi,
- 4) obecně akceptované (prožívané),
- 5) tradované,
- 6) prozkoumatelné,
- 7) schopné vývoje/změnitelné,
- 8) vědomé a nevědomé,



- 9) ne přímo srozumitelné (nepochopitelné),
- 10) výsledek a/nebo proces.“ (15, s. 100)

Hodnoty v kultuře organizace představuje to, co organizace považuje za nejlepší pro organizaci. Hodnoty jsou pro organizaci silné pilíře, které ovlivňují chování celé organizace. Nepísaná pravidla v organizaci představují normy. Předávají se v rámci vzájemných vztahů mezi pracovníky, atmosférou v organizaci popř. ústně (např. i sdělované historky).

„Pozitivní vliv podnikové kultury se projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a slučitelná s ostatními prvky organizace. Projevuje se v synergickém efektu – zejména v těchto významných procesech:

- koordinace: zharmonizování jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení cílů,
- integrace: specifická forma spojení elementů v celek jednoho systému,
- motivace: zvyšuje pracovní spokojenost, iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu zaměstnanců.“ (38, s. 11)

Kultura organizace poskytuje pracovníkům pocit sounáležitosti a definuje základní hodnoty, které celá organizace společně vyznává. Všichni pracovníci jsou orientováni ke společnému cíli a pomocí organizační kultury jsou ušetřeni zbytečným nedorozuměním při jednáních. Nepostradatelnost organizační kultury se projevuje především v propojení všech pracovníků v rámci organizace. Ti se dobrovolně rozhodli vyznávat určité shodné hodnoty, které je zavazují k permanentní aktivitě vzhledem k těmto hodnotám a stanoveným cílům.

„Kultura managementu organizace ovlivňuje:

- usměřování budoucnosti organizace,
- zajištění účinného a účelného využívání zdrojů organizace (technika, lidé, finance apod.),
- organizaci a zajišťování služeb (péče o zákazníky),
- motivaci a vedení lidí,
- podporu organizačních změn, inovací a tvořivosti.“ (21, s. 120)

## 2.8.4 Komunikace

Mají-li být osobní asistenti zapojeni do chodu organizace, musí být především informováni o svých možnostech. Vedoucí pracovníci dávají podněty podřízeným pracovníkům, vyzývají je k angažovanosti nejen v jejich práci, ale i v chodu organizace. Pracovníci svými nápady, poznámkami a iniciativou poskytují organizaci rozličné varianty možných změn. Mohou se týkat uspokojování potřeb pracovníků, klientů a přizpůsobování potřeb organizace vzhledem k rozvoji v pracovních metod. Pro pracovníky je podstatné vědět, že se mohou podílet na vývoji a ovlivňovat oblast, ve které se realizují. Pracovníkům je tato možnost nabízena, nikoli nucena a dávana jako povinnost.

Pro organizaci jsou pracovníci bohatým zdrojem nápadů a připomínek. Vedoucí pracovníci provádějí v určených časových intervalech průzkum mezi svými podřízenými. Využívá se především metody dotazníku či rozhovorů, popř. jsou pracovníci vyzváni, aby svou vlastní cestou informovali vedoucího pracovníka o svých názorech. Vedoucí pracovník se tak dozvídá o konkrétních problematických oblastech, příčinách problémů i o potřebě změn v rámci zajištění a organizace práce. Není podmínkou, že vyjádření pracovníků musí být vždy negativní. Naopak pracovníci dávají současně podněty k pozitivnímu rozvoji organizace, zavádění inovativních metod a postupů v rámci svého oboru i celé organizace.

Veškerá spolupráce všech pracovníků je založena především na vzájemně fungující komunikaci. Komunikace slouží nejen k předávání informací, ale také k rozvoji a uchování dobrých vztahů na pracovišti. Podřízení pracovníci potřebují zázemí dobré komunikace s organizací i pro případ, kdy řeší problematickou situaci nebo konflikt s klientem. Vedoucí pracovníci informují své podřízené o plánech, záměrech, návrzích, výsledcích a úspěších. Požadavky by neměly být příliš obecné. Pro pracovníky je důležité specifikovat, na co se mají soustředit a jaké jsou konkrétní požadavky.

„Základní typy komunikace:

- verbální (prostřednictvím slov- ústní, písemná, elektronická forma),
- neverbální (řeč těla - gesto, mimika, poloha těla, hra očí apod.).“ (21, s. 106)

Komunikace může být pojata formálně i neformálně podle vhodnosti a požadavků dané situace. Komunikaci lze zprostředkovat prostřednictvím veřejných internetových stránek, organizačního intranetu, novin, osobních setkání, dopisů, emailů či telefonátů.

„Hnací silou každé organizace jsou informace. Jsou pro vedoucí pracovníky i zaměstnance či dobrovolníky nezbytné. Nedostatečné informace mohou vést k přijímání špatných rozhodnutí především v oblasti řízení lidských zdrojů a to může vyústit v nespokojenost zaměstnanců vedoucí až k fluktuaci.“ (38, s. 16)

Aby organizace předešla problémům v komunikaci, měla by svá vyjádření a sdělení formulovat jasně a pokud možno stručně. Vzhledem k časovým indispozicím, kterými trpí téměř každý, je důležité nezahlcovat pracovníky zbytečnými informacemi.

Každé pracovní místo by mělo být srozumitelně charakterizováno. Tento popis slouží k představě o účelu a náplni pracovního místa, jeho zařazení do organizační struktury, pracovní podmínky a povinnosti v organizaci, které se k pracovnímu místu vztahují. Držitel pracovního místa by měl znát definici pracovní role, kterou bude plnit v rámci požadavků na toto místo. Za co bude pracovník odpovědný, jaké budou jeho povinnosti a co bude jeho úkolem – to vše mu musí objasnit popis pracovního místa. Dokument by měl také obsahovat případné nároky na chování a případně i oblékání pracovníka.

Jednotlivá pracovní místa mají také specifické požadavky na vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti, osobnostní rysy a vystupování. Základní informace o těchto požadavcích se zájemce dozvídá již v pracovní nabídce a s dalšími podrobnostmi je seznámen na pracovním pohovoru.

V osobní asistenci je nezbytné, aby byl pracovník upozorněn na základní principy tohoto zaměstnání. Osobní asistence v POV je založena především na domluvě a schopnosti spolupráce mezi osobním asistentem a klientem. Osobní asistent musí být zodpovědný, dochvilný a empatický. Osobní asistent musí být seznámen se svými právy a povinnostmi a zároveň s právy a povinnostmi klienta. Pro nově přicházející osobní asistenty jsou vhodné příručky, letáky a podobné informační materiály nejen o organizaci, ale především o jeho zaměstnání.

Vedoucí pracovníci by měli v pravidelných intervalech trávit určitý čas s osobními asistenty během výkonu jejich práce. Hlavním důvodem je možnost zprostředkovat tuto zkušenost nově přichozím osobním asistentům, zároveň mohou pozorovat osobní asistenty při práci. Nově přichozí osobní asistent by měl být včas seznámen s problémy, které mohou být pro výkon osobní asistence typické a k nimž může během výkonu osobní asistence dojít. Součástí přípravy osobního asistenta by měla být do určité míry odborná příprava. Její konkrétní náplň a průběh bude rozebrán v praktické části.

Pro plně funkční organizaci a její výkony je zásadní správná volba pracovníků. S nově přichozími pracovníky vstupují do organizace také nové myšlenky, které si přinášejí z předchozího prostředí.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa,
- přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování,
- vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení, příprava pracovní smlouvy.“ (3, s. 353)

„Profil pracovníka tvoří:

- profesně kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru),
- charakteristiky osobnosti (vřelost, inteligence, emoční stabilita, dominance, impulzivita, konformita, odvážnost, přecitlivělost, podezřavost, představitost, vychytralost, nejistota, radikalismus, soběstačnost, sebedisciplína, tenze),
- výsledky hodnocení.

Profil a povahu pracovního místa tvoří:

- popis pracovního místa (jaké úkoly a za jakých podmínek jsou pracovním místem vykonávány),
- specifikace pracovního místa (jaké požadavky klade pracovní místo na pracovníka),
- představa o žádoucí úrovni výkonu.“ (21, s. 72)

Pracovní pohovor s uchazečem o práci v osobní asistenci nemusí být vždy zcela přesný a nemusí být účinnou metodou pro rozpoznání kvalitního pracovníka. POV využívá jako další nástroj výběru vhodných pracovníků psychologický test. Tento test je zajišťován spoluprací s externí psycholožkou.

Výběrový pohovor dává vedoucím pracovníkům odpověď na několik základních otázek:

- zda je uchazeč vhodný a kvalifikovaný pro výkon osobní asistence,
- zda je dobře motivovaný,
- zda mu bude vyhovovat systém zavedený v POV.

## 3. EMPIRICKÁ ČÁST

### 3.1 Analýza současného stavu motivačních podnětů

V průběhu studia oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na Karlově univerzitě v Praze jsem začala pracovat v POV. Zde jsem více než dva roky působila na pozici poradce v oblasti osobní asistence. Poradenství se vztahovalo jak na klienty, tak i na osobní asistenty. Byla jsem velmi často v přímém, telefonickém či emailovém kontaktu s osobními asistenty. Studium i praktické zkušenosti ve mně vyvolaly zájem o téma spokojenosti pracovníků v oblasti sociálních služeb.

V době, kdy jsem nastoupila do POV, nabyl účinnosti zákon o sociálních službách, který se stal zlomovým a zásadním krokem pro celou sociální sféru. Pracovníci v přímé péči byli zařazeni do skupiny pracovníků v sociálních službách. Organizace musela specifikovat své požadavky na osobní asistenty i jejich kvalifikaci. S novou situací, podmínkami a důsledky působení nového zákona museli být osobní asistenti srozumitelně a důkladně seznámeni.

Všem osobním asistentům, bez rozdílu v délce jejich praxe, poskytují pracovníci programu odborné poradenství, napomáhají s řešením problémů a nejasností, popř. konfliktu s klientem.

POV se snaží informovat své osobní asistenty o všech změnách (pracovní podmínky, legislativa, kontakty na pracovníky POV, informace o pracovních výkazech, o požadované kvalifikaci apod.). Nově přichozí osobní asistenty provází všemi postupy, seznamují je s organizací a doprovází je na první setkání s klientem.

V souvislosti se zákonem o sociálních službách musí osobní asistenti, kteří nespĺňují požadovanou kvalifikaci, absolvovat akreditovaný kvalifikační kurz. Tyto kurzy jsou velmi výjimečně dostupné zdarma. POV svůj vlastní kurz nepořadává, jelikož splnění akreditačních podmínek nebylo a není v jejích možnostech. Většina osobních asistentů POV jsou studenti, kteří mají osobní asistenci jako brigádu. Žádný osobní asistent není u POV zaměstnán na plný pracovní úvazek. Úhrada kvalifikačního kurzu pro ně bývá často nákladná. Jelikož si POV chce udržet své osobní asistenty, rozhodla se, že se společně s nimi bude podílet na úhradě kvalifikačního kurzu. Způsob a podmínky spolufinancování byly popsány již dříve v teoretické části.

Jednou ročně obesílá organizace osobní asistenty dotazníkem, který zjišťuje spokojenost osobních asistentů, dostatečnou informovanost ze strany POV a vyzývá je k podnětům a návrhům na zlepšení služeb. Návratnost dotazníků je bohužel natolik nízká, že není možné je vyhodnocovat a získat objektivní výsledek.

Během svého působení v POV jsem se setkala s různými situacemi, poznatky i problémy, které vyvolaly můj zájem o problematiku motivace a podpory osobních asistentů POV. Na základě pozorování, studia organizačních a souvisejících odborných dokumentů a publikací, přímou spoluprací s osobními asistenty) jsem získávala hlubší náhled do tématu a souvislostí. Na základě toho jsem se rozhodla zaměřit téma a výzkum v rámci své diplomové práce na motivaci a podporu osobních asistentů v POV.

Studovala jsem tématicky shodnou literaturu, články a se spolupracovníky jsem na toto téma často diskutovala. V přímém kontaktu s osobními asistenty jsem zjišťovala důležité podněty a názory na současnou situaci osobní asistence v POV. Z důvodu nedostačujících podkladů a získaných informací jsem se rozhodla pro realizaci cílených rozhovorů s osobními asistenty.

Empirická část mé diplomové práce popisuje výzkumný proces, který jsem provedla v oblasti motivace a podpory osobních asistentů v konkrétní organizaci. Následující kapitoly se zabývají přípravou, průběhem a vyhodnocováním výzkumu. Popisují použité metody a techniky kvalitativního výzkumu, konkrétní výstupy a doporučení.

## **3.2 Kvalitativní výzkum**

„V současných společnostech existuje rostoucí poptávku po transparentním řízení a zabezpečování kvality, které je založené základě důkazů o účinnosti, efektivnosti, spravedlnosti a lidskosti. Tyto požadavky se vztahují na řadu praktických a ideologických změn týkajících se konstrukce a provozu veřejných a soukromých organizací jako jsou firmy, školy, nemocnice, továrny, orgány činné v trestním řízení a poskytovatelé sociálních služeb.“ (32, s. 325)

Kvalitativní výzkum poskytuje možnost zpracovávat data, která nejsou vyhodnocována prostřednictvím statistických metod. Realizuje se na základě obecného postupu. Výzkumník zvolí výzkumné téma společně se základními výzkumnými otázkami. Další postup je flexibilní. Může zahrnovat úpravu výzkumných otázek, výzkumného cíle i postupu. Výhodou kvalitativního výzkumu je možnost jej upravit dle požadovaných kritérií výzkumníka.

Charakteristika kvalitativního výzkumu vychází z následujících bodů:

- výzkumník hledá vhléd do situace, která je předmětem jeho výzkumu a která má obvykle dlouhodobější průběh,
- metody k získání potřebných údajů jsou různorodé a flexibilní,
- průběh a vyhodnocení výzkumu probíhá induktivně.

„V kvalitativním výzkumu je nutné přihlídnout k jeho zvláštnostem. Pravidla pro hodnocení kvality výsledků nemohou být aplikována mechanicky. Stejně jako kvalitativní výzkum i navrhovaná pravidla a kritéria mají být otevřená. Hodnocení je ovlivňováno kontextem a cíli posuzování kvality výzkumu a výzkumné zprávy.“ (11, s. 337)

### 3.2.1 Kvalitativní rozhovor

Výzkumnou metodou získávání dat jsem zvolila kvalitativní rozhovor. „Kvalitativní rozhovor se dá obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti.“ (28, s. 52)

Každý den uskutečníme mnoho různých rozhovorů, s různými lidmi a na různá témata. Přesto má kvalitativní rozhovor specifické požadavky na provedení. Před zahájením plánování výzkumu je důležité stanovit si výzkumnou techniku. V případě této práce byla stanovena technika částečně strukturovaného rozhovoru.

Připravila jsem si témata i okruhy konkrétních otázek a jejich přibližné pořadí, ve kterém budou kladeny. Až během probíhajícího rozhovoru se ukázalo, které otázky nejsou nutné, které byly dotazovaným zodpovězeny v rámci jiné otázky nebo naopak a které otázky bylo třeba doplnit.

Důvodem pro volbu techniky částečně strukturovaného rozhovoru byla možnost úzkého a osobního kontaktu s respondenty. Pro zjištění zásadních informací, které se vztahují ke zkoumané problematice, se ostatní techniky kvalitativního výzkumu zdály příliš neosobní a málo sdílné.

Jak uvádí K. Pavlica: „...tazatel by měl být schopen citlivě a flexibilně reagovat na vývoj rozhovoru, přičemž by se zároveň měl v maximální možné míře bránit projekci vlastních očekávání a názorů do průběhu interakce s respondentem.“ (28, s. 53.)

Vztah výzkumníka a dotazovaného by měl být provázán určitou důvěrou, především pokud se jedná o osoby z jedné organizace. Dotazovaný musí vědět, že jím poskytnuté informace nebudou použity v jeho neprospěch. Zásadní roli hraje prostředí, kde rozhovor probíhá.

Nechala jsem volbu místa na jejich rozhodnutí s tím, že jsem nabídla také prostor kanceláře POV, kde bylo zaručeno soukromí a potřebný klid. Několik rozhovorů tedy proběhlo v prostorách POV, další na místech dle přání a potřeby osobních asistentů. Všechny rozhovory byly zaznamenávány na diktafon, což bylo výhodné pro následné zpracovávání a plnohodnotné soustředění se na průběh rozhovoru. Dotazovaní byli s formou záznamu seznámeni již v průvodním dopisu. Před zahájením rozhovoru jim byly sděleny důvody využití audio záznamu a byl jim předán k podpisu informovaný souhlas účastníků vědeckého výzkumu (viz příloha č. 2).

Prvním krokem při volbě výzkumu bylo určení tématických okruhů, kterými se bude výzkum zabývat a které mne dovedou k odpovědi na základní otázku. Sociální služba osobní asistence se svou téměř dvacetiletou historií v ČR má své pevně dané místo nejen ve společnosti, ale také v legislativě. Přesto se neustále potýká s různorodými překážkami, především finančními. Zajímalo mě, zda je možné i přes neuspokojivou finanční situaci, poskytnout lidem působícím v osobní asistenci vhodné zázemí a podmínky. Téma motivace osobních asistentů jsem shledala všeobecně jako málo prozkoumanou oblast. Nejdůležitější však je, aby výsledky tohoto výzkumu byly pro organizaci a její pracovníky přínosné a využitelné. Cílem výzkumu je tedy změna nebo alespoň poskytnutí podnětů pro realizaci změny.

Proto jsem zvolila výzkum aplikovaný, který jak uvádí J. Hendl: „...odpovídá na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi. Hledá řešení praktických problémů. V sociálních vědách má aplikovaný výzkum často za cíl návrh opatření, intervencí nebo programů, jež zlepšují podmínky života lidí. Aplikovaný výzkum se často provádí v přirozeném prostředí.“ (11, s. 38)

„Konečný výběr umožňuje vybrat případ, který ilustruje nějakou charakteristiku nebo proces, o který se zajímáme. Nejde však o jednoduché zvolení jakéhokoliv případu, který vybereme. Konečný výběr také vyžaduje, abychom kriticky zvažovali parametry populace, které nás zajímají a na základě tohoto uvážení pečlivě vybrali vzorový případ.“ (31, s. 116)

Osobní asistenty, se kterými jsem uskutečnila rozhovor, jsem vybírala na základě předem stanovených kritérií. Mým cílem bylo zrealizovat deset rozhovorů nejen s osobními asistenty pracujícími v POV, ale i těmi, kteří působí v jiných organizacích či se nějakým způsobem věnují osobní asistenci.

Výběr respondentů je charakterizován následujícími body:

- výběrem respondentů z hlediska stanovené teorie,
- výběrem deviantních případů,



- změnou velikosti vzorku v průběhu výzkumu. (31)

„Nahrávky a prepisy poskytují víc než jen „něco, s čím můžeme začít“. Především je to veřejná nahrávka, přístupná vědecké komunitě způsobem, jakým poznámky z terénu nejsou schopny poskytnout. Za druhé, nahrávky se dají znovu přehrát, prepisy se dají vylepšit a analýza se může začít dělat jiným způsobem, bez omezení původním prepisem.“ (31, s. 161)

Pro kvalitativní výzkum je typické, že je nestrukturovaný, jeho výsledky se nedají předpovědět a výsledek není nikdy jistý. (31) „Podobně jako v případě jiných druhů dat, také analýza nahrávek a prepisů závisí na formulaci nějakého výzkumného problému na základě konkrétní teoretické orientace.“ (31, s. 142)

### 3.3 Výzkum

Přípravou a realizací výzkumu jsem se začala zabývat v prvním čtvrtletí roku 2009. Měla jsem utvořenou představu o teoretické části práce a začala jsem se zaměřovat na výzkumnou část. Věděla jsem, k jakému účelu by měla má práce sloužit a z jakého důvodu se tímto tématem zabývám. Nejprve jsem si stanovila časový harmonogram jednotlivých činností. Pro to, abych mohla výzkum provést, jsem si musela určit skupinu osobních asistentů. Vzhledem k tomu, že počet osobních asistentů se v POV v průběhu kalendářního roku pohybuje mezi dvaceti až třiceti, stanovila jsem počet respondentů na deset.

Výběr byl zcela účelový. Účelový výběr charakterizuje velmi přesně M. Disman: „Účelový výběr je založen pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat. Při použití účelového výzkumu musí výzkumník jasně, přesně a otevřeně definovat populaci, kterou jeho vzorek opravdu reprezentuje.“ (6, s. 112 – 113)

Skupinu osobních asistentů jsem rozdělila na dvě základní skupiny:

- osobní asistenti zaměstnaní v POV,
- osobní asistenti, kteří nepůsobí v POV, ale věnují se osobní asistenci jiným způsobem.

Z celkového počtu deseti osobních asistentů jsem oslovila osm pracovníků z POV a dva osobní asistenty mimo tuto organizaci. V případě osobních asistentů POV jsem jejich výběr konzultovala s pracovníci programu osobní asistence.

Pro případ, že by někdo z oslovených osobních asistentů odmítl účast na rozhovoru, vybrala jsem celkem deset adeptů pro tuto skupinu. Skupina musela naplnit následující kritéria.

1) *Ve vybrané skupině musel být alespoň jeden osobní asistent – muž.* Jelikož větší část pracovníků v osobní asistenci tvoří ženy, byla podmínka alespoň jednoho osobního asistenta – muže – dostačující.

2) *Oslovení osobní asistenti/ky museli mít dobré komunikační předpoklady.* Na základě negativní zkušenosti z několika rozhovorů, které byly provedeny v minulosti aniž by byl proveden účelový výběr, jsem tuto schopnost vyžadovala.

3) *Ve skupině respondentů museli být zastoupeni osobní asistenti, kteří působí v organizaci déle než dva roky i ti, kteří zde nepůsobí po delší dobu než jeden rok.*

Zastoupení osobních asistentů z hlediska různé délky jejich působnosti v POV bylo důležité proto, aby mohla být služba nastavena nejen pro stávající, ale i nově příchozí osobní asistenty.

Druhou část skupiny respondentů tvořili osobní asistenti mimo POV. Tito lidé byli pro výzkum nepostradatelnou součástí. Podněty a informace, které poskytli, bych od osobních asistentů POV nezískala. Tato skupina vnesla do výzkumu pohled zvenčí. Některé jejich nápady a myšlenky byli obdobné jako u respondentů z POV, ale velká část byla originální. První z oslovených osobních asistentů nepracuje pod žádnou organizací, ale působí jako osobní asistent u jednoho z pracovníků POV. Organizaci zná, ne však z pohledu zaměstnance. Proto byl jeho pohled velmi důležitý.

Druhá respondentka byla osobní asistentka z Brna. Kontakt na respondentku jsem získala náhodou od jedné z pracovnic programu osobní asistence. Respondentka byla výjimečná především ze dvou důvodů. Prvním byla její práce v osobní asistenci na plný pracovní úvazek. Druhým, neméně zajímavým důvodem byla její zkušenost s jednou z forem osobní asistence ve Spojených státech amerických.

Pro oslovené respondenty jsem připravila Průvodní dopis pro účastníky rozhovoru (viz příloha č. 1), který jsem jim zaslala elektronicky na konci března 2009. Z deseti oslovených respondentů se jedna osobní asistentka omluvila z účasti na výzkumu z důvodu časové indispozice. Někteří respondenti zareagovali do týdne, některé jsem po deseti dnech kontaktovala telefonicky. Počátkem dubna 2009 se uskutečnil první rozhovor. Na rozhovory, které se uskutečnily v kanceláři POV, bylo připraveno pro všechny respondenty občerstvení a zajištěno soukromí. Všichni respondenti obdrželi jako poděkování malou pozornost.

Osobní asistenti dostávali bonboniéru a každá osobní asistentka květinu. V případě, že se setkání uskutečnilo v restauraci, byla za respondenty hrazena útrata. Jeden rozhovor se uskutečnil na přání respondenta v jeho bytě. Tato zkušenost byla velmi zajímavá především z hlediska vstupu do soukromí respondenta. Přestože jsem se v této situaci necítila zcela přirozeně, rozhovor proběhl bezproblémově. Poslední rozhovor proběhl na konci května 2009 v Brně. Uskutečněné rozhovory byly mou první zkušeností s výzkumem takového rozsahu. Každý rozhovor byl velmi specifický.

### 3.3.1 Průběh rozhovoru

Po přivítání se s respondentem jsem vždy na úvod každého rozhovoru zopakovala informace, které již osobní asistent obdržel v průvodním dopise. Osobního asistenta jsem seznámila s projektem, záměrem výzkumu, předpokládaným cílem a snažila jsem se přiblížit jim smysl celé práce. Respondenti byli informováni, jak bude nakládáno s výsledky výzkumu, získanými informacemi a údaji, které poskytnou. Každý respondent dostal k podpisu informovaný souhlas účastníků vědeckého výzkumu. Poskytla jsem jim dostatek času k pročetí a rozvážení. Všichni respondenti souhlasili a prohlášení podepsali. Respondentům jsem také nabídla možnost obdržet výsledky výzkumu. Většina o ně projevila zájem. Výstupy z rozhovorů a výsledky celého výzkumu budou respondentům zaslány po dokončení a odevzdání diplomové práce.

Instrukce týkající se průběhu rozhovoru:

- rozhovor bude zaznamenáván na diktafon, zvukový záznam je vhodnější pro pozdější zpracování informací,
- v případě potřeby je možné rozhovor na žádost respondenta přerušit,
- respondent má právo bez udání důvodu odmítnout odpovědět na otázku,
- v případě potřeby bude respondentovi ujasněna nebo zopakována položená otázka.

Jako poslední bod před zahájením jsem každého osobního asistenta požádala, zda bych si jej mohla vyfotit. Každá fotografie je připojena k příslušnému audio záznamu a je „zosobňující a oživující“ součástí kvalitativního výzkumu.

Jako výzkumník, který rozhovor tématicky směřuje a klade otázky, jsem měla problém s častým používáním tzv. sugestivní otázky, která „má takovou formulaci, která zvyšuje neúměrně výskyt určité varianty odpovědi.“ (6, s. 149) V některých tématických okruzích jsem však tento typ otázek využila, abych pomohla respondentovi přiblížit smysl a důvod dotazu.

V kvalitativním rozhovoru může být sugestivní dotazování bráno jako chyba výzkumníka, já jsem však tuto variantu využila záměrně z důvodu přiblížení tématu respondentovi. Také jsem se snažila využívat minimum uzavřených otázek, preferovala jsem otevřené. Pokud jsem položila uzavřenou otázku, následně jsem ji doplnila otázkou otevřenou, aby zkoumané téma bylo rozebráno detailně.

Rozhovory jako takové se mi staly cennou zkušeností v komunikaci s lidmi. Především v průběhu poslechů nahrávek jsem si uvědomovala své nedostatky v mluveném projevu. Největším nedostatkem bylo kladení dlouhých otevřených otázek, které si respondent nemohl zapamatovat. V důsledku poslechu rozhovorů jsem si uvědomila, že mluvený projev výzkumníka hraje významnou roli.

Prioritou pro mne jako výzkumníka byla spokojenost respondenta a to, že se ve své dočasné roli cítí dobře a přirozeně. Hlavní zásady, které jsem se snažila dodržovat byly: *nepřerušovat respondenta a umět mu aktivně naslouchat.*

S přibývajícimi rozhovory jsem upravovala a doplňovala tématické okruhy a konkrétní otázky i strukturu rozhovoru. Zaměřila jsem se především na pořadí témat a odebrání určitých otázek, které se v průběhu rozhovorů jevíly jako nepodstatné.

Pro svou potřebu jsem měla během rozhovoru k dispozici sepsané tématické okruhy, jednotlivé otázky. Po zapnutí záznamového zařízení jsem respondenta formálně přivítala a zaměřila se na první tři otázky. U některých rozhovorů jsem tyto otázky položila ještě před nahráváním rozhovoru.

Základní informace, které jsem zjišťovala o dotazovaném:

- rok a místo narození,
- současné studium, zaměstnání,
- současné bydliště.

*Tématické okruhy stanovené pro rozhovor s respondenty působícími v POV:*

- dětství, rodinné zázemí, vzdělání,
- první kontakt se zdravotně postiženým člověkem,
- důvody pro volbu osobní asistence,
- všeobecná očekávání od osobní asistence,
- vztah osobního asistenta k POV, popis prvotního kontaktu,
- srovnání s jinými poskytovateli,
- legislativa,
- změny, které by respondent uvítal.

Jako příklad uvádím několik konkrétních otázek:

- 1) Uveďte, jaký byl důvod, že se věnujete osobní asistenci? Setkal/a jste se v dětství se zdravotně postiženým člověkem?
- 2) Jaká byla a jsou vaše očekávání od osobní asistence?
- 3) Proč jste si vybral/a právě POV?
- 4) Vaše pocity z prvního setkání s pracovníky POV a následně s klientem služby?
- 5) Máte pocit, že je OSA adekvátně finančně ohodnocená práce? Zdůvodněte.
- 6) Jak vnímá osobní asistenci vaše okolí, společnost?
- 7) Jaké změny byste uvítal/a v organizaci a jaké podněty by vás motivovaly?

Pro respondenty, kteří nepůsobí v POV, jsem některé tématické okruhy a otázky vyřadila a nahradila jinými. *Při rozhovoru s respondentem, který nepůsobí v oblasti osobní asistence pod záštitou žádné organizace, jsem se zaměřila na následující tématické okruhy:*

- dětství, rodinné zázemí, vzdělání,
- první kontakt se zdravotně postiženým člověkem,
- důvody pro volbu osobní asistence,
- proč osobní asistence bez záštity organizace,
- srovnání s jinými poskytovateli,
- legislativa,
- změny, které by respondent uvítal.

Příklady otázek:

- 1) Jaký byl důvod, že se OSA nevěnujete pod záštitou žádné organizace?
- 2) Jak podle Vás vnímá OSA veřejnost? Je služba společensky doceněná?
- 3) Co by bylo důvodem, že byste se začal věnovat OSA pod záštitou organizace?
- 4) Jak vnímáte OSA jako tzv. vnější pozorovatel, tedy mimo poskytovatele sociálních služeb?
- 5) Co by měla osobním asistentům organizace nabízet, aby je motivovala k práci?

*Tématické okruhy stanovené pro rozhovor s respondentkou působící mimo POV:*

- dětství, rodinné zázemí, vzdělání,
- první kontakt se zdravotně postiženým člověkem,
- důvody pro volbu osobní asistence,
- všeobecná očekávání od osobní asistence,
- srovnání s jinými poskytovateli,

- změny, které by respondentka uvítala,

Pro představu opět uvádím několik otázek:

- 1) Jakým způsobem se věnujete OSA?
- 2) Jaký byl důvod, že se OSA věnujete pod záštitou organizace?
- 3) Jaké změny byste uvítala v rámci OSA ve Vaší organizaci?
- 4) Jak Váš pobyt a Vaše práce ve Spojených státech amerických probíhala?
- 5) Jaké jsou Vaše dojmy, co Vám tento zážitek dal?

### **3.4 Analýza získaných dat**

Když jsem se rozhodovala, jakým způsobem zpracuji provedený kvalitativní výzkum, zaujala mě věta, kterou uvádí v kapitole o zakotvené teorii J. Hendl: „...poskytuje postupy pro provedení studie, jež bude pružná a zároveň systematická a koordinovaná.“ (11, s. 123)

Cílem analýzy dat získaných prostřednictvím kvalitativního rozhovoru bylo především získání a dekodování důležitých a zásadních informací, které mi osobní asistenti sdělovali prostřednictvím rozhovorů. Zároveň jsem měla možnost osvojit si techniku kódování, což je proces, jehož prostřednictvím se provádí konceptualizace získaných údajů. Analýza získaných dat je jednou z nejvyužívanějších metod v sociální sféře a sociálních službách.

K analýze získaných dat jsem použila metodu zakotvené teorie. „Název „zakotvená teorie“ (grounded theory) neoznačuje nějakou určitou teorii, nýbrž určitou strategii výzkumu a zároveň způsob analýzy získaných dat. Cílem výzkumu, který vychází ze strategie zakotvené teorie, je návrh teorie pro fenomény v určité situaci, na niž je zaměřena pozornost výzkumníka. Vznikající teorie je zakotvená v datech, získaných během studie.“ (11, s. 123)

„Zakotvená teorie je teorie induktivně odvozená od zkoumání jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů. Proto se shromažďováním údajů, jejich analýza a teorie vzájemně doplňují. Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vytvoří to, co je v této oblasti významné.“ (34, s. 14)

Touto metodou bychom měli ve výsledku získat teoretické vyjádření toho, co jsme reálně zkoumali. „Cílem metody zakotvené teorie je samozřejmě vytvoření teorie, která věrně odpovídá zkoumané oblasti a vysvětluje ji.“ (34, s. 15) Teorie, která má být výstupem celého výzkumu, se vztahuje k určité populaci, problematice nebo prostředí. (11) Před tím, než mohlo dojít k samotné analýze dat metodou zakotvené teorie, bylo nezbytné ujasnit si základní pojmy, kterými jsou: zakotvená teorie a kódování (otevřené, axiální a selektivní).

Zakotvená teorie disponuje třemi druhy kódování – otevřené, axiální a selektivní. Otevřené kódování se provádí při prvotním kontaktu se získanými daty. Určují se tématické okruhy, které z výzkumu vyplývají a na které se chce výzkumník zaměřit.

Témata jsou v této fázi velmi obecná a ne se všemi musí později výzkumník podrobněji pracovat. Důležité je pojmenovat a určit témata. Pro jednotlivá témata jsou zároveň hledány typické a charakteristické pojmy. (34)

„Kódováním dat se rozumí rozkrytí dat směrem k jejich interpretaci, konceptualizaci a nové integraci. V každém případě začíná analýza dat otevřeným kódováním a ke konci analýzy se provádí spíše selektivní kódování.“ (11, s. 246 – 247) Otevřené kódování může být formální a systematické nebo zcela neformální. (11)

„V průběhu axiálního kódování výzkumník uvažuje příčiny a důsledky, podmínky a interakce, strategie a procesy a tvoří tak „osy“ propojující jednotlivé kategorie. Hledá další kategorie a koncepty... Axiální kódování má stimulovat uvažování o propojení mezi koncepty a tématy.“ (11, s. 248 - 249)

„V průběhu selektivního kódování je výzkumník veden snahou vyhledat hlavní témata a kategorie, které budou ústředním bodem vznikající teorie. To znamená, že budou integrovat ostatní témata a kategorie. Postup interpretace dat a sběr dalšího datového materiálu se přeruší v okamžiku teoretické saturace – když žádné další kódování nepřináší nové poznatky.“ (11, s. 251)

Zaujalo mě, že K. Pavlica uvádí následující stadia procesu zakotvené teorie, která jsou odlišná od stadií uváděných A. Straussem a J. Corbinovou:

- úvodní průzkum dat/situace: výzkumníka napadají první myšlenky a témata dalších analýz,
- reflexe: na témata nahlíží výzkumník z různých pohledů a obohacuje svůj přístup o nové dimenze, slouží k ujasnění otázek, na které chce získat odpověď,

- konceptualizace a otevřené kódování: nejdůležitější fáze kódování , výzkumník prochází data a sleduje, jaké pojmy a kategorie jsou v nich obsaženy, základní procedurou je kladení otázek a systematické srovnávání,
- katalogizace pojmů a kategorií: pro proces kódování se vytváří katalog identifikovaných kategorií a pojmů,
- revize a korekce výsledků kódování: slouží k rozšíření nebo redukci původních kódů,
- spojení pojmů a kategorií teorie: výsledky otevřeného kódování jsou shrnuty do teorie,
- re-evaluace teorie: varianta, kdy teorie musí být v určitých ohledech ještě dopracována. (28)

Rozhovory s osobními asistenty, které jsem zaznamenávala na diktafon, jsem poprvé poslechla ještě tentýž den. Mohla jsem tak dopsat poznámky, které jsem nestihla zapsat během živého rozhovoru. Rozhovory jsem ponechala ve zvukové podobě, se kterou se mi pracuje lépe než s přepisy. Zvolila jsem selektivní protokol jako techniku transkripce, o které jsem se dočetla v knize J. Hendla následující: „Někdy má smysl do přepisu zahrnout jenom informace týkající se určitých věcí a zbytek zcela vypustit. Předběžné úvahy určí kritéria pro to, co se má protokolovat. Kritéria se musí přesně definovat a doplnit příklady, aby se podle nich dalo pracovat.“ (11, s. 210)

Rozhodla jsem se na základě poslechu textů vypisovat nejdůležitější informace, které mi respondenti poskytli. Výsledkem byl výtah nejdůležitějších informací, se kterými jsem mohla dále pracovat, třídít je, spojovat související pojmy a vytvářet potřebné kategorie. Je opravdu velmi důležité soustředit se na text a zároveň si udržovat odstup, např. tím, že se dodržují v průběhu poslechu textu určité pauzy. V žádném případě není přínosné poslouchat více rozhovorů po sobě v krátkém časovém úseku. Zkusila jsem tuto variantu u poslechu druhého a třetího rozhovoru. Vzhledem k tomu, že jsem při poslechu třetího rozhovoru více uvažovala nad podněty z předchozího rozhovoru, zvolila jsem pro určitý systém následků. Odstupy mezi jednotlivými poslechy jsem stanovila minimálně na několik hodin, někdy i na celý den.

Na základě poslechu všech získaných rozhovorů jsem si vytvořila dokument s poznámkami, který byl podkladem pro další práci. S odstupem jsem poslechla všechny rozhovory ještě jednou. Není totiž možné napoprvé zaznamenat všechny údaje.

Pro proces kódování jsem využila tzv. otevřené kódování, které se většinou využívá v úvodu analýzy dat a jde především o rozebrání, porovnání údajů a vytvoření jejich kategorií. (34)



Stanovila jsem si několik základních témat, která jsem vyhledávala v poznámkách. Shodná nebo podobná témata jsem barevně označovala tak, aby se odlišila od ostatního textu. Následně jsem určila kategorie. V této fázi jsem měla možnost prověřit svou teoretickou citlivost, která je definována následovně: „Teoretickou citlivostí se rozumí schopnost vhledu, schopnost dát údajům význam, porozumět a oddělit související od nesouvisejícího.“ (34, s. 27)

„Konstrukcí kategoriálních systémů se myslí návrh popisného systému kategorií pro systematickou klasifikaci a roztřídění dat, přičemž se silněji nebo slaběji vychází přímo z nashromážděných dat. Jejich pomocí uspořádáváme datový materiál tím, že ho přiřazujeme k různým nadpisům.“ (11, s. 211)

Určila jsem následující kategorie:

- 1) Rodinné zázemí
- 2) Vzdělání
- 3) Důvody k působení v oblasti OSA
- 4) Osobní asistence
- 5) POV a vztahy osobních asistentů k organizaci
- 6) Očekávání od osobní asistence
- 7) Legislativa
- 8) Podpora osobních asistentů v POV

U kategorií, které byly definovány na základě kódování otevřeného, jsem následně určila jejich vlastnosti. Ke každé kategorii jsem připojila pojem, který by pod ní svou charakteristikou spadal. Bylo nutné pečlivě pročíst celý poznámkový aparát, najít stručná a výstižná označení pojmů. Kódování bylo nezbytné provést podrobně v každé poznámce a stále mít na paměti souvislost s kategoriemi. Vzhledem k tomu, že se jedná o první výzkum, ve kterém jsem se takto podrobně zabývala analýzou získaných dat prostřednictvím zakotvené teorie, provázela mne určitá nejistota o správnosti a dodržování postupu. U některých poznámek mne napadalo i několik dimenzí nebo naopak žádná, která by konkrétní pojem přesně charakterizovala.

Pro lepší přehlednost v tabulce jsem použila následující zkratky:

- OSA – osobní asistence,
- OA – osobní asistenti,
- ZP – zdravotně postižený.

KATEGORIE	VLASTNOSTI	DIMENZE
<b>Rodinné zázemí</b>	rodina	úplná - neúplná
	vztahy	výborné - průměrné
	sourozenci	ano - ne
	vliv na potřebu pomáhat	značný - žádný
	podpora v poskytování OSA	je - není
<b>Dosažené vzdělání</b>	základní	ano - ne
	středoškolské	ano - ne
	vyšší odborná škola	ano - ne
	vysokoškolské	ano - ne
	studium sociálně zaměřeného oboru	ano - ne
	akreditovaný kvalifikační kurz	vyžadovaný - nevyžadovaný
<b>Důvody k působení v oblasti OSA</b>	setkání se ZP	ovlivnilo - neovlivnilo
	potřeba překonat ostych z kontaktu se ZP	významný - nevýznamný
	věnovat se prospěšné činnosti	zásadní - nedůležité
	výdělek	priorita - součást
	odreagování od stálého zaměstnání	občas - ne
	seberealizace v práci s lidmi	ano - ne
	nové prožitky, zážitky	ano - ne
	kontakt a seznamování se s lidmi	podstatné - nepodstatné
	životní náplň	ano - ne
	<b>Přínos osobní asistence pracovníkovi</b>	vnímáno jako obohacení a získání zkušeností
působení v OSA		dlouhodobé - dočasné
jistota dlouhodobého pravidelného příjmu		ano - ne
dostačující finanční zajištění		ano - ne
využitelnost zkušeností v jiných oblastech		vysoká - nízká
blízký kontakt s klientem		důležitý - nedůležitý
práce pod organizací		priorita - výhoda
přístup společnosti k OSA		obdivný - arogantní
noční služby v OSA		reálné - nepředstavitelné
psychicky náročná práce		občas - ne
fyzicky náročná práce		občas - ne
reakce okolí	pozitivní - negativní	

	stereotypnost náplně práce OSA	vysoká - nízká
	OSA jako jediné zaměstnání	ano - ne
<b>Vztahy mezi POV a osobními asistenty</b>	OA v POV	ano - ne
	prvotní kontakt	doporučený - vyhledaný
	finanční ohodnocení	adekvátní - nízké
	zapojení OA do akcí POV	dostačující - podceněné
	změny v přístupu organizace	výrazné - slabé
	zkušenost s jinými organizacemi	ano - ne
	informace od POV	dostatečné - nedostatečné
	vstřícnost POV k OA	velká - nevýrazná
	náplň OSA v POV	vyhovující - nevyhovující
	vztahy s klienty	dobré - nevýrazné
	základní informace o klientovi před první návštěvou	vyžadované - nevyžadované
	míra kontaktu s ostatními OA POV	nízká - nevyžadovaná
	flexibilita OSA v POV	výhoda - nedůležité
	pro setrvání v OSA je důležité její nastavení v POV	ano - ne
	potřeba častějšího kontaktu s POV	ano - ne
	oslovení inzerátem	ano - ne
<b>Očekávání pracovníků od osobní asistence</b>	očekávání od OSA	naplněné - přehnané
	potřeba sdělovat a dávat podněty k problematice osobní asistence	ano - ne
	představy o OSA na počátku	konkrétní - žádné
	seznámit se s pohybem ZP lidí, překonávání bariér	ano - ne
	zájem o problematiku sociální sféry	ano - ne
<b>Funkčnost legislativního rámce osobní asistence</b>	orientace v legislativě	dobrá - špatná
	vnímané změny v legislativě sociální sféry	částečné - žádné
	povědomí o zákoně č. 108/2006 Sb. a souvisejících předpisů	ano - ne
	zájem o přehled legislativy	velký - malý

	vliv zákona č. 108/2006 Sb. a souvisejících předpisů	přímý - nepocitovaný
<b>Efektivní podpora osobních asistentů ze strany POV</b>	zpětná vazba	ano - ne
	potřeba zpětné vazby od POV	vysoká - nízká
	kontrola výkonu OSA	dostatečná - nedostatečná
	funkce supervize	podpůrná - kontrolní
	supervize	vítaná - nevyžadovaná
	podpora ze strany pracovníků programu OSA	silná - slabá
	podpora v dalším vzdělávání	vyžadované - nevyžadované
	úvodní školení - nácvik praktických činností, situací	přínosné - zbytečné
	motivace osobních asistentů	vnímaná - nevnímaná
	finance jako motivace	očekávaná - příjemná
	hlavní motivace musí vycházet především z OA	ano – ne

### 3.5 Výsledky kvalitativního výzkumu

Analýzou získaných dat jsem definovala osm základních kategorií. Kategorie představují základní ukazatele, které mají vliv na motivaci, spokojenost a podporu osobních asistentů. Na základě kategorií byly určeny jejich jednotlivé vlastnosti a příslušné dimenze. Určení kategorií bylo velmi účinnou nápovědou pro interpretaci výsledků provedeného výzkumu – kvalitativních rozhovorů. Závěry, ke kterým jsem vyhodnocením provedeného výzkumu dospěla, uvedu v této části práce. Podrobně se budu zabývat jednotlivými kategoriemi, jejich vlastnostmi a dimenzemi na základě podnětů, které mi poskytlí respondenti.

#### 1) Rodinné zázemí

Rodinu tvoří pro každého člověka nejbližší osoby, které člověka od raného věku ovlivňují, předávají mu vlastní zkušenosti a spoluutváří jeho osobnost v pozitivním, ale i negativním ohledu. Devět z deseti respondentů pochází z úplných rodin, které poskytují stabilní zázemí, pevné a bezproblémové vztahy.

Mnoho respondentů bylo vedeno svými rodinami k pomoci druhým bez rozdílu v tom, o jakou pomoc se jedná.

Jedna z respondentek uvedla, že „...odmalička mě rodiče vedou k tomu někomu pomáhat a není to z důvodu, jak se všude propaguje pomáhej někomu, ale je to specifikovaný, třeba táta je hasič, mamka teda je z jiný sféry, ale nějak prostě...i babičky jsou zdravotní sestřičky a tak. Takže mě tak nějak k tomu vedli...“

Výchova a nasměrování respondentů jejich rodinami má pro práci v osobní asistenci velký vliv. Ne vždy je rodinné zázemí a výchova důvodem k práci v osobní asistenci. Musíme však přiznat, že její vliv může být značný. Velká část respondentů se k osobní asistenci dostala z mnoha jiných důvodů a podnětů, které budou popsány dále.

Překvapilo mě zajímavé zjištění, že ne vždy rodiče souhlasí s tím, čemu se jejich potomci věnují. Rodiče jedné z respondentek dlouhou dobu neuměli pochopit, proč se jejich dcera věnuje práci s postiženými lidmi. Až ve chvíli, kdy viděli co jejich dcera opravdu dělá, jak pomáhá a je prospěšná lidem, kteří to potřebují, pochopili její zaujetí. Od té doby jí začali podporovat v práci, která ji nejen baví, ale je také přínosem pro druhé. Větší část respondentů se však začala věnovat osobní asistenci na základě jiných podnětů, které budou popsány v následujících odstavcích.

## 2) Dosažené vzdělání

V době, kdy jsem s respondenty natáčela rozhovory, byla stanovena podmínka minimálního dosaženého vzdělání pro pracovníky v sociálních službách na středoškolské. Všichni respondenti měli ukončené středoškolské vzdělání a polovina v současné době studuje vyšší odborné nebo vysoké školy v Praze nebo Brně. Studium oborů sociální sféry není v žádném případě podmínkou pro práci osobního asistenta. Jedna z respondentek mne velmi překvapila vystudovaným oborem: „...mám střední stavební průmyslovku...“ I toto je důkazem, že v oblasti osobní asistence se setkávají lidé s širokým spektrem zaměření.

Přestože úroveň dosaženého vzdělání ani vystudovaný obor nehrají zásadní roli, jsou stanoveny kvalifikační požadavky na osobní asistenty, kteří nemají odpovídající vzdělání v sociální sféře. Pracovníci v sociálních službách, kteří nesplňují požadovanou kvalifikaci pro výkon pracovníka v sociálních službách<sup>1</sup> a chtějí se věnovat osobní asistenci pod záštitou příslušné organizace, musí absolvovat tzv. akreditovaný kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách<sup>2</sup>. Přestože si kvalifikační kurz museli částečně uhradit, absolvovali jej, aby se mohli osobní asistenci dále věnovat.

---

<sup>1</sup> Přílohy č. 3 Pracovníci v sociálních službách.

<sup>2</sup> Přílohy č. 4 Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách.

### 3) Důvody k působení v oblasti osobní asistence

Respondenti ve svých rozhovorech sdělili mnoho různých důvodů, proč se začali věnovat osobní asistenci. Využila jsem své role výzkumníka a ptala jsem se respondentů, zda došlo k setkání (v dětství nebo období dospívání) se zdravotně postiženým člověkem, které je do budoucna mohlo ovlivnit a zavést je k osobní asistenci. Jeden z respondentů, který se narodil v polovině 20. století odpověděl: „... abych pravdu řekl, tak ani moc né. Já si vlastně ani neuvědomuju, že bych se s nima potkával. ... To se schovávali nebo je spíš nepouštěli nikam na veřejnost.“

Dvě respondentky uvedly, že je ovlivnilo setkání se zdravotně postiženým člověkem, ke kterému došlo v období jejich dospívání. Pro některé respondenty bylo podnětem setkání v dětství, kde ale nedošlo na přímý kontakt. Jedna z respondentek uvedla, že: „... když jsem byla na tý základce, tak jsem si řekla, že tohle bych fakt dělat nemohla, že bych to opravdu nemohla nikdy zvládnout a pak nějak až v průběhu toho gymplu, když se člověk hledá, jsem si říkala, že tohleto by fakt mělo nějaký smysl...že nechci být právník, jak mi říkala babička ... takže potom i v průběhu toho gymplu jsem chodila různě na praxe, na brigády a taky takový ty věci. Takže jako vliv to mělo, ale byl tam ten vývoj.“ Respondentka říkala, že dřív zdravotně postižené litovala, ale na gymnáziu přehodnotila svůj přístup a vnímání, a začala se osobní asistenci věnovat. Od té doby dělá osobní asistenci ráda, zároveň potřebovala využít čas, který tráví v Praze, kde studuje.

Ostatní respondenti se sice se zdravotně postiženými setkali, ale nemělo to zásadní vliv na jejich působení v osobní asistenci. Dalším příkladem, jak se respondentka dostala k osobní asistenci, byla prosba její kamarádky o výpomoc z důvodu časové indispozice – respondentka se rozhodla neznámou činnost zkusit. Některé dotazované svazoval při kontaktu se zdravotně postiženými ostych a strach, který chtěly překonat. Nejvhodnější cestou k prolomení bariéry byla osobní asistence.

Jako důvod k působení v osobní asistenci uvedla jedna z respondentek, že hledala přivýdělek. Nechtěla brigádu přes zprostředkovatelskou agenturu, jelikož s nimi má špatné zkušenosti. Chtěla takovou práci, kterou by si přivydělala a zároveň by byla něčím užitečná. Dozvěděla se o nabídce POV.

#### 4) Přínos osobní asistence pracovníkovi

Tato kategorie věnovaná osobní asistenci se zaměřuje na přínos práce pro jednotlivé respondenty. Proč je pro ně práce důležitá, co jim dává a jak práci vnímají. Pouze jediný z respondentů mi sdělil, že osobní asistence je práce, které se věnuje od roku 1992 a ví, že se jí bude věnovat i nadále. Od chvíle, kdy začal s osobní asistencí, věděl, že je to práce přesně pro něj a chce se jí věnovat. Nikdy však nedělal osobní asistenci na plný pracovní úvazek.

Mezi důvody, které respondenti dále uváděli dominovaly jejich osobní pocity a potřeby. Asistence jim připadá smysluplně strávený čas, prospěšná činnost, za kterou navíc dostanou mzdu. Další respondentka uvedla: „...je to dobrá flexibilní brigáda, rozšířím si obzory a hlavně se to dá zvládnout při škole.“

Všichni respondenti se shodli, že je v osobní asistenci nejvíce naplňuje vědomí, že dělají prospěšnou činnost. Důležité je, že vidí výsledky své práce a jsou v kontaktu s lidmi. Respondentka pohybující se pracovní ve zdravotní sféře využívá zkušenosti získané působením v osobní asistenci ve své profesi zdravotního záchranáře. „Dělala jsem loni při škole na zkrácený úvazek v Krči, jsem dělala zdravotní setru a tenkrát nám tam přivezli pacienta, kterej právě byl na vozíčku a já jsem viděla, jak ten personál je úplně rozhozený. Všichni z toho byli takový vyjukaný. Hlavně z komunikace a přesunů. Vyšetření vážlo.“ Na základě tohoto zážitku se rozhodla, že se chce seznámit s problematikou zdravotně postižených, aby případně mohla poradit kolegům. Také ji zajímalo, jak zdravotně postižení řeší problémy s bariérami. Další respondentku naučila osobní asistence, že musí nechat žít klienta, resp. kteréhokoliv člověka, podle jeho rozhodnutí. Nemůže nikomu vnucovat své názory. Všichni dotázaní mají pozitivní zkušenosti s reakcemi okolí na jejich práci v osobní asistenci. Někdy dochází k záměně pojmů a lidé se domnívají, že dělají na pozici podobné administrativní pracovníci. Respondentka, která pracuje pro jinou organizaci než POV, je zaměstnaná jako osobní asistentka na plný pracovní úvazek.

Osobní asistenci nepovažuje většina respondentů jako psychicky a fyzicky náročnou práci. Velmi působivá byla věta: „Člověk musí být přesvědčený, že dělá dobrou a prospěšnou práci, kterou pomáhá druhým a že je to, co chce dělat.“

##### 5) Vztahy mezi POV a osobními asistenty

Tato kategorie se týká pouze osmi z deseti oslovených osobních asistentů. Respondenti se k POV dostávali různými způsoby. Někomu byla organizace doporučena známým, někteří reagovali na inzerát, někdo do organizace přišel z vlastní iniciativy a některé tam přivedli klienti samotní. Respondentům vyhovuje systém, jakým osobní asistence v organizaci funguje. Mohou se domlouvat a plánovat pouze s klientem a tak mohou sloučit studium, popř. zaměstnání, osobní asistenci a své další zájmy.

Šest respondentů by uvítalo větší zpětnou vazbu ze strany organizace. Jinak jsou spokojeni s komunikací s pracovníky programu POV. Někteří respondenti mají také zkušenosti s osobní asistencí v jiných organizacích, ale zde se cítí nejlépe. Pociťují zlepšování a zvyšování kvality poskytovaných služeb a oceňují vždy příjemný a vstřícný přístup pracovníků organizace. Organizace je pro ně záštitou a prostředníkem mezi osobním asistentem a klientem. Pro jednoho respondenta je důležité, že je zaměstnancem a nemusí řešit své sociální a zdravotní pojištění.

Informace, které poskytuje organizace, shledávají respondenti jako dostačující. Přesto by uvítali ještě více informací o změnách a novinkách v organizaci a také v legislativě.

Několik respondentek očekává větší zájem a kontrolu ze strany pracovníků programu osobní asistence POV. Mají pocit, že se o ně nikdo nezajímá a nestará se o to, jak osobní asistenti pracují. Spíš než jako stížnost jsem vnímala toto sdělení jako otázku, zda je to tak v pořádku.

Respondenti by se rádi zúčastňovali akcí, které POV pořádá. Většina z nich by ocenila setkání s ostatními osobními asistenty, případně společně s klienty. Tato možnost pro osobní asistenty zatím neexistuje.

Otázky vztahující se k pocitům z prvních setkání s organizací a klienty většina respondentů hodnotila pozitivně. Pouze zmínili velké množství informací, které si i díky přítomné nervozitě jen těžko zapamatovali. Před první návštěvou u klienta by rádi obdrželi základní informace o klientovi (zdravotní postižení, náplň práce, věk klienta apod.)

Respondenti se také vyjadřovali k finančnímu ohodnocení. Pouze jedné respondentce přijde finanční ohodnocení dobré, jelikož má osobní asistenci jako přivýdělek ke studiu a jak sama říká: „... výdaje, které mám jako studentka to pokreje, ... No a když budu někam přes agenturu, dostanu maximálně 60 korun, odsedím někde osm hodin a nebude mě to bavit. Takhle si čas přizpůsobím a baví mě to.“

Ostatní respondenti se nezávazně shodují na tom, že finanční ohodnocení by mohlo být vyšší a že není možné se plnohodnotně uživit pouze prací v osobní asistenci.



Ale jak uvádí další respondentka a vyjadřuje se téměř za všechny: „... jako vnímám, že je osobní asistence finančně nedocenená, ale stejně tak je to i ve zdravotnictví.“

Uvědomují si, že na financování nemá vliv pouze organizace.

#### 6) Očekávání od osobní asistence

Někteří z dotázaných osobních asistentů neměli o osobní asistence žádnou konkrétní představu. Nevěděli, jak osobní asistence funguje. Představovali si pouze úklid, doprovody, hygienu atd.

Pro jednu respondentku je osobní asistence první zkušenost s brigádou. Jediná očekávání byla, že za práci bude brát mzdu a že bude někomu pomáhat.

#### 7) Funkčnost legislativního rámce osobní asistence

Legislativu většina respondentů příliš nevnímá. Vidí pouze snahu v zavádění legislativních změn a úprav. Jeden z respondentů uvedl: „Většinou je možné vnímat návrhy pozitivně, ale zákonodárci musí brát ohled na fakt, že osobní asistence je práce lidí s lidmi. Někdy vznikají zbytečné bariéry a komplikace.“

Někteří dotázaní osobní asistenti nemají představu, jak funguje osobní asistence v rámci legislativy. Osobní asistenti POV by uvítali srozumitelné a přehledné informace o událostech v legislativě.

#### 8) Efektivní podpora osobních asistentů ze strany POV

Někteří z respondentů by ocenili, kdyby jim byla poskytována zpětná vazba nejen od klientů, ale také od pracovníků programu osobní asistence. V současné době není metoda zpětné vazby v organizaci využívána. Organizace dříve nabízela supervizi, která však nebyla osobními asistenty využívána. Po dobu jednoho roku byla supervize jednou ročně pro osobní asistenty povinná. Na supervizi docházeli, ale víceméně jen z povinnosti. Většina respondentů nevyžaduje supervize pravidelně. Vyhovovala by jim možnost požádat o individuální či skupinovou supervizi (dle potřeby a situace osobního asistenta). Dalším návrhem bylo vytvořit skupinu osobních asistentů, kteří mají o supervizi zájem, a těm ji poskytovat dvakrát ročně.

Někteří respondenti mají se supervizí zkušenost a vědí o jejím přínosu. Využívali by ji v případě potřeby. Někteří respondenti supervizi nevyžadují vůbec. Například jedna z dotázaných uvedla, že má oporu v kamarádce, která se také věnuje osobní asistenci a může s ní rozebírat potřebná témata.

Další z respondentů uvedl, že nemá potřebu řešit své věci před kolektivem lidí. Společnému setkání s ostatními osobními asistenty by se občasné nebránil, ale ne na bázi supervize. Jedna z respondentek se domnívá, že osobní asistenti mají supervizi spojenou pouze s problémy a jejich řešením. Další poprvé reagovala na supervizi ve smyslu, že se jedná o proces kontroly pracovníka. Další z respondentek měla v organizaci nepříjemnou zkušenost se supervizí, kterou mi popsala: „Snažil se mě natlačit, abych hovořila o problému, který jsem neměla. Z toho důvodu mám obavy jít na další setkání. Ale jestli už máte nového supervizora, tak bych asi dala na vaše doporučení.“

Komunikaci a podporu vedoucích pracovníků shledali oslovení respondenti jako dostačující, především v situaci, kdy nastane problém a je potřeba jej řešit. Respondenti oceňují podporu, kterou nabízí organizace v případě kvalifikačního kurzu. Uvádějí, že kdyby si měli kurz hradit sami, možná by s osobní asistencí pod organizací skončili. Jeden z respondentů absolvoval kvalifikační kurz již v roce 1992. Tento kurz byl jedním z prvních, které byly dostupné. Kurz byl přímo zaměřený na práci se zdravotně postiženými. Po dokončení se osobní asistence stala téměř jeho zaměstnáním.

Motivaci jako nástroj podpory a rozvoje pracovníků, jejich schopností a dovedností v osobní asistenci ze strany organizace respondenti nevnímají ani nepocítují. Všichni se shodují, že základním zdrojem motivace je pracovník samotný. Důležitější je vlastní přístup osobních asistentů než podněty poskytované zvenčí. Finance samozřejmě slouží jako povzbuzení a ocenění práce osobních asistentů. Důležitou poznámku pronesl jeden z respondentů: „Finance jsou sice motivací, ale přesto k tomu člověk musí mít vztah.“ Tento respondent také uvedl, že prevencí proti stereotypu může být buď změna klienta nebo dočasné přerušování činnosti a volba práce v jiném oboru. Pracovník by se do oblasti osobní asistence po čase znovu vrátil.

Jako další způsob motivování osobních asistentů uvádí další respondentka např. společné zájezdy pro osobní asistenty a jejich klienty nebo společné setkávání s jinými osobními asistenty.

Výstup, který je v otázce motivace společný všem osobním asistentům je, že finance nejsou zcela zásadním zdrojem motivace.

V organizaci, která zaměstnává osobní asistenty na plný pracovní úvazek mají následující motivační zdroje:

- příspěvek na dopravu osobního asistenta,
- hradí osobním asistentům vyžadované kurzy,
- splnění kurzů mohou osobní asistenti absolvovat v rámci pracovní doby,
- každý měsíc mají k dispozici supervizi.

### 3.5.1 Zásadní výstupy kvalitativního výzkumu

Kapitola zabývající se zásadními výstupy kvalitativního výzkumu bude shrnutím nejdůležitějších ukazatelů, které jsou zásadní pro spokojenost, rozvoj a motivování osobních asistentů v POV. Zásadními ukazateli kvalitativního výzkumu jsou:

- **Rodinné zázemí**
- **Důvody k působení v oblasti OSA**
- **Přínos osobní asistence pracovníkovi**
- **Vzájemné vztahy mezi POV a osobními asistenty**
- **Očekávání pracovníků od osobní asistence**
- **Efektivní podpora osobních asistentů ze strany POV**

## 3.6 Diskuse

Než jsem se začala věnovat konkrétnímu obsahu této kapitoly, musela jsem si ujasnit, co má být jejím obsahem. Jako vhodný návod jsem využila knihu J. Hendla, která se zabývá kvalitativním výzkumem a popisuje diskusi takto: „Sekce s diskusí poskytuje výzkumníkovi příležitost sdělit jeho osobní dojmy o získaných poznatcích. Obvykle dává v této fázi na vědomí, že výzkum dané problematiky je teprve na začátku a je nutné v něm pokračovat. Uvádí nejdůležitější otázky, které je nutné řešit. Výzkumník také sebekriticky posuzuje získané poznatky a celý průběh výzkumu.“ (11, s. 322)

Výzkum, který jsem prováděla jako součást této diplomové práce, souvisel s hlavním tématem práce – motivací osobních asistentů v POV. Pojem motivace jsem zvolila jako univerzální označení, do kterého lze zahrnout zásadní pojmy jako spokojenost, schopnosti, dovednosti, podpora a samozřejmě i samotnou motivaci osobních asistentů.

Výzkum jsem realizovala prostřednictvím metody kvalitativních rozhovorů s osobními asistenty, které jsem nahrávala na záznamové zařízení – diktafon. Použila jsem techniku částečně strukturovaného rozhovoru. Flexibilitu techniky částečně strukturovaného rozhovoru jsem po několika uskutečněných rozhovorech velmi ocenila. Umožňovala mi udržet rozhovor v požadovaném tématickém okruhu, zároveň jsem nemusela klást respondentům stereotypní otázky a mohla jsem jim dát prostor k vyprávění.

Skupinu respondentů tvořilo osm osobních asistentů POV, kteří byli vybráni na základě předem stanovených kritérií. Další dva osobní asistenti nepracují pod záštitou POV a jejich účast byla nezbytná pro získání podnětu od lidí, kteří nejsou ovlivněni POV. Rozhovory probíhaly v předem dohodnutých termínech a na místě, které si určili respondenti.

Cílem výzkumu bylo zjištění stavu spokojenosti osobních asistentů s působením v organizaci i v osobní asistenci. Kvalitativní výzkum měl definovat požadavky a chybějící motivační podněty z pohledu organizace směrem k osobním asistentům.

Analýzou získaných dat byly odhaleny důležité ukazatele pro spokojenost a motivaci osobních asistentů. Prioritním indikátorem byla efektivní podpora osobních asistentů ze strany POV. Tento indikátor překvapivě odhalil, že osobní asistent musí být pro práci v této oblasti především motivován sám sebou. Musí práci vnímat jako smysluplnou, prospěšnou a přistupovat k ní zcela dobrovolně a na základě svého vlastního rozhodnutí. Pro osobního asistenta nemůže být prvotním kritériem finanční ohodnocení. V takovém případě by se nejen narušil smysl osobní asistence v POV, ale také by se změnil *vztah osobní asistent – klient*. Pro styl osobní asistence, který propaguje POV, je zásadní pozitivní vztah osobních asistentů nejen ke klientům, ale i k jejich práci.

Přestože jsou osobní asistenti motivováni sami od sebe, organizace na to nemůže spoléhat a nesmí podcenit svou roli zaměstnavatele. Výzkumem také bylo zjištěno, že POV nezapojuje osobní asistenty do aktivit organizace jako její plnohodnotné členy. Osobní asistenti však tvoří nepostradatelnou součást organizace. Analýza získaných dat odhalila široké spektrum podnětů, které může využít POV pro podporu spokojenosti osobních asistentů tak, aby neměli potřebu organizaci opouštět. Prostřednictvím získaných výsledků analýzy dat se podařilo roztrždit aktivity a podněty ze strany organizace, o které mají osobní asistenti zájem a naopak, kterými se organizace nemusí příliš zabývat.

Téma a výsledky této práce mohou být dále rozpracovávány a realizovány v praxi.

### 3.7 Návrhy doporučení

Nejdůležitější a nejvděčnější výstup z provedeného výzkumu byla spokojenost všech osobních asistentů se svými působením v organizaci i s organizací samotnou. Velmi si cenili přístupu a jednání pracovníků programu osobní asistence. Samozřejmě se neodvažují tvrdit, že spokojenost osobních asistentů je stoprocentní.

Výsledkem provedeného kvalitativního výzkumu, rozhovorů s osobními asistenty a analýzou získaných dat bylo několik konkrétních doporučení, která by mohla POV využít v praxi. V této kapitole se budu věnovat jejich specifikaci, přínosu, využitelnosti a možné aplikaci.

Již v průběhu rozhovorů s osobními asistenty jsem se snažila získávat informace o tom, co by jim organizace mohla nabídnout.

Návrhy doporučení jsem rozdělila do čtyř základních skupin:

- 1) Informovanost osobních asistentů.
- 2) Podpora poskytovaná osobním asistentům.
- 3) Zapojování osobních asistentů.
- 4) Udržování vazby mezi osobními asistenty a organizací.

#### 1) Informování osobních asistentů

Poskytování základních informací, které se přímo týkají osobních asistentů a jejich práce je téměř nezbytné. Na počátku této práce jsem již uvedla, že osobní asistenti jsou obesíláni tzv. asistentským dopisem.

Osobní asistenti by měli mít pocit a organizace by jim měla dávat najevo, že jsou její součástí a do organizace patří. Měla by je informovat o základních změnách, ke kterým dochází v organizaci, v příslušné legislativě i novinky, které se vztahují k oblasti osobní asistence. Informace musí být přehledné, srozumitelné a stručné. Pracovníci programu osobní asistence mohou využít ke konzultaci právního zástupce organizace při utváření legislativního přehledu. Informace by se zasílaly elektronickou poštou průměrně dvakrát ročně. Není cílem osobní asistenty přesytit informacemi.

Apelovat na osobní asistenty, aby předkládali své podněty k tématu osobní asistence. Organizace vítá upozornění na bariéry, se kterými se osobní asistenti a jejich klienti setkávají při běžných denních činnostech.

## 2) Podpora poskytovaná osobním asistentům

Důležité je, aby osobní asistenti věděli, že se mohou kdykoli obrátit na pracovníky programu osobní asistence. Pokud potřebují řešit jakoukoli situaci ve vztahu k osobní asistenci vždy mají možnost kontaktovat POV.

Další variantou, jak mohou osobní asistenti řešit své nejasnosti v osobní asistenci nebo se jen podělit o své zážitky, je supervize. V současné době ji organizace neposkytuje z důvodu nezájmu osobních asistentů. Pokud by se vytvořila skupina osobních asistentů, která má o supervizi zájem, organizace je schopná dvakrát ročně supervizní setkání zajistit. Bylo by vhodné informovat znovu osobní asistenty o této možnosti a zdůraznit, že supervize není ani nástroj kontroly ani není určena pouze k řešení problému. Účel supervize by měl být asistentům srozumitelně vysvětlen. Supervize může sloužit také jako odreagování v případě, že je pro někoho osobní asistence psychicky náročnější. Má-li osobní asistent závažný problém, který nechce řešit ani s pracovníky POV, měl by mít možnost požádat organizaci o zprostředkování individuální supervize.

Pro nově příchozí osobní asistenty, především ty, kteří nemají s osobní asistencí žádné zkušenosti, by mohli pracovníci programu osobní asistence připravit tzv. *úvodní servis*. Tento servis by nově příchozím osobním asistentům nabízel:

- informace o konkrétní náplni osobní asistence (činnosti, se kterými se může setkat),
- seznámení s nastavením a průběhem osobní asistence v POV (jak funguje),
- po úvodním setkání v POV by osobnímu asistentovi byl zaslán email, který by obsahoval souhrn informací, které právě obdržel, Tento bod zařazují především z důvodu, že někteří osobní asistenti mi sdělili, že byli na setkání nervózní a nestihli si zapamatovat takový objem informací,
- před první návštěvou klienta (kam je osobní asistent vždy doprovázen pracovníkem programu osobní asistence, který má možnost koordinovat setkání) obdrží osobní asistent základní informace o věku a pohlaví klienta, jeho zdravotním postižení a o konkrétní náplni osobní asistence.

V případě, že by se v organizaci sešla větší skupina osobních asistentů – nováčků – může jim být nabídnuto uspořádání základního školení, které by napomohlo:

- osvojit si ovládání mechanického vozíku s komentářem zdravotně postiženého pracovníka POV,
- seznámit se s pomůckami, které může klient využívat,
- nacvičit si např. situace a setkání s nástrahami v terénu,
- osvojit si reakce v různých situacích, které mohou v osobní asistenci nastat,

- seznámit se základní legislativou a dozvědět se informace o kvalifikačním kurzu,
- také si zde mohou ujasnit, zda se osobní asistenci chtějí opravdu věnovat.

### 3) Ocenění práce osobních asistentů

Velkou inovací by bylo uskutečnění tzv. *asistentského dne*. Na tento den by byli pozváni všichni osobní asistenti a byl by pro ně připraven několikahodinový program (zábava, kultura, možnost poznat se navzájem osobně). Někteří osobní asistenti by uvítali společné programy a výlety klientů a jejich osobních asistentů.

Dobrym nápadem je vytvoření vlastního internetového portálu pro osobní asistenty v rámci internetových stránek POV. Zde by se mohli nejen dozvídat pravidelné novinky a důležité informace, ale vzájemně by si zde mohli vyměňovat zkušenosti s osobní asistencí.

Osobní asistenti by měli být zváni jako pracovníci, kteří jsou součástí organizace, na významné akce POV. Hlavním důvodem je dát jim najevo, že jsou pro organizaci důležití a jsou její součástí.

Oceněním práce osobního asistenta může být navýšení mzdy po určité, předem stanovené, odpracované době v organizaci. Může být bráno z pohledu odpracovaných let nebo počtu hodin. Vzhledem k nákladnosti záleží na finančních možnostech organizace a rozhodnutí vedoucích pracovníků.

### 4) Udržování vazby mezi osobními asistenty a organizací

Někteří osobní asistenti nejsou v pravidelném kontaktu s POV a tento kontakt nevyhledávají ani nevyžadují. Organizace musí jejich rozhodnutí respektovat. Jediným kontaktem tak může být odevzdávání pracovních výkazů. Pouze v případě, kdy přestane plnit své povinnosti nebo nějakým způsobem poškodí klienta nebo organizaci, je nezbytné osobního asistenta kontaktovat.

Někteří osobní asistenti nepociťují žádnou kontrolu ze strany POV, vyvolává to v nich pocit nezájmu ze strany organizace. Pracovníci programu osobní asistence nechtějí osobní asistenty přímo kontrolovat. Řešením by mohlo být pravidelné poskytování zpětné vazby těm osobním asistentům, kteří by měli zájem. Někteří z osobních asistentů, kteří se zúčastnili rozhovoru mi sdělili, že zpětnou vazbu velmi postrádají.

Zpětná vazba může být provázena několika možnými způsoby:

- pracovníci programu osobní asistence budou kontaktovat telefonicky nebo emailem osobní asistenty v termínech, které sami stanoví (možné i po domluvě s osobním asistentem),
- druhá varianta vychází z aktivity osobních asistentů, kteří zašlou podle své potřeby shrnutí a vyhodnocení svých dojmů z osobní asistence pracovníkům POV. Ti jim následně poskytnou odpovídající zpětnou vazbu. Tato varianta by byla zcela individuální a nepovinná.

Byla bych velmi ráda, kdyby po přečtení výše uvedených doporučení pracovníky POV některé z nich zaujalo. Pokud by se rozhodli některé z doporučení využít v praxi, i s případnými úpravami, brala bych to jako velký úspěch. Jelikož jsem v POV pracovala a znám problematiku osobní asistence i neziskového sektoru tak vím, že zavádění inovativních prvků je velmi náročné, leckdy zcela nemožné.



## 4. ZÁVĚR

Za zásadní metody pro získávání a udržení kvalifikovaných a kvalitních pracovníků v organizaci jsou považovány vhodné motivační podněty a přítomnost motivace samotné. Práce s lidskými zdroji, jejich řízení a motivace nemají v sociální sféře ještě příliš hluboké kořeny. Přesto jsou již v dnešní době na pracovníky v sociálních službách, tedy i osobní asistenty, kladeny kvalifikační a další požadavky prostřednictvím zákona o sociálních službách.

V komerční sféře je v dnešní době téměř samozřejmé, že pokud firma klade na své zaměstnance určité požadavky, sama se je snaží motivovat k jejich naplnění. V neziskové sféře se téma motivace pracovníků usídlilo teprve nedávno. Z tohoto důvodu jsem se začala zajímat o motivaci, motivační podněty a jejich nastavení v konkrétní neziskové organizaci. Touto organizací je POV, kde jsem přes dva roky pracovala jako poradce v oblasti osobní asistence.

V úvodu teoretické části jsem stručně charakterizovala POV a sociální službu – osobní asistenci, kterou poskytuje zdravotně postiženým lidem. Dále jsem se zaměřila především na základní pojmy, které souvisí nejen s motivací, ale ovlivňují se vzájemně mezi sebou. Trh práce, lidské zdroje a jejich řízení, motivace – pojmy pro organizace působící v sociální sféře velmi vzdálené. Pokud chce organizace zlepšovat poskytované služby, které jsou založeny především na lidské pracovní síle, měla by tyto pojmy dobře znát a umět s nimi pracovat.

Empirickou částí jsem pozvolně navázala na část teoretickou. Cílem bylo získání nových, obohacujících poznatků ve zkoumané oblasti. Snažila jsem se zvolit nejvhodnější metodu kvalitativního výzkumu, kterou bych získala potřebná data. Vybrala jsem metodu kvalitativního rozhovoru. Částečně strukturované rozhovory jsem uskutečnila s vybranými osobními asistenty. Analýzou získaných dat jsem vznikly konkrétní motivační podněty pro osobní asistenty v POV.

Diplomová práce na téma Motivační podněty pro osobní asistenty v Pražské organizaci vozíčkářů má svými výstupy podpořit a zintenzivnit motivační podněty ze strany POV vůči osobním asistentům. Některé z výstupů této práce by mohly být prakticky využity ve prospěch osobních asistentů a tím pádem i ve prospěch organizace. Spokojení pracovníci, kteří zároveň odvádějí kvalitní práci, jsou předností organizace.

## 5. LITERATURA

- 1) *Analýza stavu poskytování sociálních služeb v režimu zákona č. 108/2006 Sb. na území hlavního města Prahy*,  
[http://www.praha8.cz/\(1btzxbqzur3ucu45ngejxmjh\)/zdroj.aspx?id=18844&typ=4&ido=655&sh=474968734](http://www.praha8.cz/(1btzxbqzur3ucu45ngejxmjh)/zdroj.aspx?id=18844&typ=4&ido=655&sh=474968734), on line, 7. 9. 2009
- 2) ADAIR, J.: *Efektivní motivace*. Z angl. originálu Effective motivation přeložila Vorlíčková, L. Praha: Alfa Publishing, 2004.
- 3) ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Z angl. originálu A handbook of human resource management practice přeložil Koubek, J. Praha: Grada, 2002.
- 4) BAREŠ, P.: *Analýza: Odhad počtu a hodnocení situace uživatelů sociálních služeb*,  
[http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku&artclID=439](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=439), on line, 25.01.2007.
- 5) DEIBLOVÁ, M.: *Motivace jako nástroj řízení*. Z něm. originálu Motivation als Führungsaufgabe přeložil Loudim, J. Praha: Linde, 2005.
- 6) DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2002.
- 7) Ekonomický odbor MPSV: *Základní ukazatele z oblasti práce a sociálního zabezpečení ve vývojových řadách a grafech 2006*. Praha: MPSV, 2007.
- 8) *Evropské forum zdravotně postižených*,  
<http://www.1million4disability.eu/admin/wysiwyg/assets/pdf/declaration/CZ.pdf>; on line, 7. 9. 2009.
- 9) *Fluktuace v detailu*, Human resources management. Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Ročník III., číslo 6, 26.11.2007.
- 10) GREGAR, A.: *Personální řízení I – Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007.
- 11) HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008.
- 12) *Historie osobní asistence*, <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/historie-osobni-asistence>, on line, 7. 9. 2009.
- 13) HORVÁTH, M., ZLÁMAL, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005.
- 14) Informační materiál Pražské organizace vozičkářů o službách a zaměstnancích v roce 2008

- 15) ed. KASPER, H., MAYRHOFER, W.: *Personální management. Řízení – Organizace.* Z něm. originálu Personalmanagement Führung Organisation přeložil Cempírek, B., Krausová, H., Krausová, J., Michňa, Z., Michňová, I. Praha: Linde, 2005. (
- 16) KOTOUS, J., PÁNEK, Z., ŠLAPÁK, Č. T.: *Zaměstnanost a personální řízení.* Beroun: Eva Roztoková – IFEC, 2006.
- 17) KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2007.
- 18) KRAJÁČ, P.: *Úvod do řízení lidských zdrojů.* Praha: Institutu pro místní správu, 2005.
- 19) MARKOVÁ, L., STRAKOVÁ, D.: *Možnosti poskytování a financování osobní asistence v Praze.* Praha: Asistence o. s., 2005.
- 20) MATOUŠEK, O. a kol.: *Metody a řízení sociální práce.* Praha: Portál, 2007.
- 21) MOLEK, J.: *Personalistika a řízení.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008
- 22) *Nebojte se fluktuace.* Human resources management. 4/07 odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Ročník III. Číslo 4. 23.7.2007.
- 23) NOVOSAD, L.: *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR. Uvedení do problematiky.* Liberec: Technická univerzita, 2006.
- 24) NOVOSAD, L.: *Základy speciálního poradenství : struktura a formy poradenské pomoci lidem se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním.* Praha : Portál, 2006. (
- 25) *Operační program Praha - Adaptabilita 24. 9. 2007,* <http://magistrat.praha-mesto.cz/Dotace-a-granty/EU/Fondy-2007-2013/area9543>, on line, 7. 9. 2009.
- 26) *Osobní asistence,* [http://www.cekas.cz/php/pdf/typologie/04\\_OSOBN.pdf](http://www.cekas.cz/php/pdf/typologie/04_OSOBN.pdf), on line, 27.1.09.
- 27) *Osobní asistence,* <http://www.osobniasistence.cz/>, on line, 7. 9. 2009.
- 28) PAVLICA, K.a kol.: *Sociální výzkum podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.* Praha: Ekopress, 2000.
- 29) *Pražská organizace vozíčkářů,* [www.pov.cz](http://www.pov.cz), on line, 7. 9. 2009.
- 30) *Registr poskytovatelů sociálních služeb,* [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION\\_ID=1252925455350\\_9](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1252925455350_9); on line, 7. 9. 2009.
- 31) SILVERMAN, D.: *Ako robiť kvalitatívny výskum. Praktická príručka.* Z angl. orig. A practical handbook přel. Štulrajter, M. Bratislava: Ikar, 2005.
- 32) SILVERMAN, D.: *Qualitative research: theory, method and practice.* London: Sagepublications, 2004.
- 33) *Sociální služby,* <http://www.mpsv.cz/cs/9#sszp>, on line, 7. 9. 2009.

- 34) STRAUSS, A., CORBIN, J.: *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Z angl. orig. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, přel. Ježek S. Boskovice: Albert, 1999.
- 35) STÝBLO, J.: *Management současný a budoucí*. Praha: Professional publishing, 2008.
- 36) ŠIMEK, M.: *Ekonomie trhu práce A*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2007.
- 37) ŠIMKOVÁ, E.: *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008.
- 38) VÍTKOVÁ, M.: *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004.
- 39) Výroční zpráva Pražské organizace vozíčkářů 2008
- 40) WYATT, M.: *Jak spravovat nevládní neziskové organizace: Správní rady a předsednictva*, <http://www.sdruzenivia.cz/publikace.shtml>, on line, 7. 9. 2009.
- 41) *Zanedbávat hodnocení lidí se nevyplácí*, <http://www.edux.cz/aktuality.php?id=141>, on line, 7. 9. 2009.
- 42) *Zákon číslo 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů*, [www.gov.cz](http://www.gov.cz), on line, 7. 9. 2009

# **PŘÍLOHY**

## **Seznam příloh:**

**Příloha č. 1 - Průvodní dopis pro účastníky rozhovoru**

**Příloha č. 2 - Informovaný souhlas účastníků vědeckého výzkumu**

**Příloha č. 3. – Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**

**Příloha č. 4. - Vyhláška č. 505/2006 Sb. k provedení zákona o sociálních službách**

## **Příloha č. 1**

### **Průvodní dopis pro účastníky rozhovoru na téma „Motivace osobních asistentů“**

Dobrý den,

jmenuji se Štěpánka Kozlerová a jsem studentkou oboru Řízení a supervize ve zdravotních a sociálních organizacích na Fakultě humanitních studií UK Praha. V současné době píše diplomovou práci na téma *Nastavení služby osobní asistence z hlediska motivace osobních asistentů*. Práce je zaměřená především na motivaci osobních asistentů a podstatnou součástí je výzkum. Cílem výzkumu je zjištění konkrétních motivů, které vedou osobní asistenty k poskytování této sociální služby. Výsledkem práce by měla být jasná identifikace podnětů pro organizaci zaměstnávající osobní asistenty a efektivnější nastavení této sociální služby.

Součástí této práce jsou také rozhovory s osobními asistenty. Ráda bych Vás touto cestou požádala o rozhovor, který by byl zaměřen na Vaše působení v oblasti osobní asistence. Obsahem rozhovoru bude přednostně osobní asistence, Váš vztah k této profesi a názory na současnou situaci. Délka rozhovoru je odhadována na 60 minut.

Rozhovor bude zaznamenáván na nahrávací zařízení pro jeho pozdější jednodušší zpracování. O nakládání s poskytnutými informacemi budete seznámeni v úvodu rozhovoru.

Místu a času se plně přizpůsobím.

Předem velice děkuji za Vaši vstřícnost.

Bc. Štěpánka Kozlerová

## **Příloha č. 2**

### **Informovaný souhlas účastníků vědeckého výzkumu**

Prohlašuji, že jsem byla seznámena s účelem, průběhem a okolnostmi vědeckého výzkumu. Souhlasím, že mnou poskytnuté informace budou použity jako podklad pro vědecký výzkum, který je součástí diplomové práce. V případě dalšího publikování budu informována a vyzvána k souhlasu o dalším nakládání s informacemi.

Po ukončení prováděného výzkumu budu informována o jeho výsledku.

S mými osobními údaji bude nakládáno v souladu se zákonem 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

.....

V Praze dne

## Příloha č. 3

### Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách

#### § 116

##### Pracovníci v sociálních službách

(1) Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává

c) pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a *provádění osobní asistence*,

(2) Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

(3) Bezúhonnost se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a odst. 3 věty první až třetí.

(4) Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává praktický lékař a u zaměstnanců lékař závodní preventivní péče.

(5) Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách

c) uvedeného v odstavci 1 písm. c) je základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu 45) způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem. (42)



## **Příloha č. 4**

### **Vyhláška č. 505/2006 Sb. k provedení zákona o sociálních službách**

Příloha 4 Obory vzdělání, při jejichž absolvování se nevyžaduje absolvování kvalifikačního kurzu pro pracovníky v sociálních službách:

- Sociální péče - pečovatelská činnost
- Sociální péče - sociální činnost pro etnické skupiny
- Sociální činnost - sociální pečovatelství
- Sociální činnost - sociální vychovatelství
- Sociální činnost v prostředí etnických minorit
- Výchovná a humanitární činnost - sociálně výchovná činnost
- Vychovatelství
- Předškolní a mimoškolní pedagogika
- Vychovatelství pro ústavy sociální péče
- Rodinná škola - sociální služby
- Charitativní služby
- Práce ve zdravotnických a sociálních zařízeních
- Pečovatelská práce
- Sociální činnost v prostředí etnických minorit (42)