

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Fakulta humanitních studií**

Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

**Personální řízení terénní sociální práce se  
zaměřením na uvádění nových zaměstnanců do  
praxe**

Autor práce: Eva Hilčerová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Dana Hradcová

Praha 2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci vypracovala samostatně a že jsem použila jen uvedených pramenů a literatury.

.....

V Praze dne 12. května 2007

Na tomto místě práce bych chtěla poděkovat Mgr. Daně Hradcové za podnětné informace, motivaci i podporu při vedení mé magisterské práce. Dále děkuji své rodině, která mi byla velkou oporou po celou dobu mého studia. Mé poděkování náleží taktéž mým spolupracovníkům, kteří vycházeli vstříc mým studijním potřebám a po celou dobu studia mi byli podporou a inspirací.

## **Obsah**

<b>A.</b>	<b>Úvod</b>	<b>1</b>
<b>B.</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>3</b>
<b>1.</b>	<b>Personální management</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Aplikace personálního managementu v nestátní neziskové organizaci poskytující sociální službu terénní sociální práce</b>	<b>6</b>

2.1.	Terénní sociální práce	6
2.2.	Personální management v oblasti sociální služby terénní sociální práce	8
<b>3.</b>	<b>Aktivity personálního managementu související s příjmem nových pracovníků</b>	<b>17</b>
3.1.	Personální plánování pracovních míst	17
3.2	Analýza pracovního místa	19
3.3	Získávání a nábor pracovníků	23
3.4.	Výběr uchazečů	27
3.5.	Přijímání a orientace pracovníků	31
3.5.1.	Administrativní fáze přijímání a orientace nových pracovníků	32
3.5.2.	Fáze postupné profesionální a sociální adaptace	33
3.5.3.	Aktéři procesu orientace nového pracovníka	35
3.6.	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	37
3.7.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	40
<b>C.</b>	<b>Praktická část</b>	<b>45</b>
<b>4.</b>	<b>Opodstatnění tvorby metodiky uvádění nových zaměstnanců do praxe</b>	<b>45</b>
<b>5.</b>	<b>Společnost Člověk v tísni – společnost při České televizi, o.p.s.</b>	<b>47</b>
5.1.	Programy sociální integrace	48
5.2.	Terénní sociální program	49
<b>6.</b>	<b>Metodologie diagnostiky společnosti Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o.p.s. ( Programy sociální integrace ) zaměřená na uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe</b>	<b>51</b>
6.1.	Jednání s vyšším managementem organizace	51
6.2.	Jednání se středním managementem organizace	52
6.3.	Jednání s terénními sociálními pracovníky	53
6.4.	Osobní zkušenost autorky práce	54

6.5	Analýza dokumentů	54
6.6.	Focus groups	55
<b>7.</b>	<b>Diagnostika procesu uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe</b>	<b>57</b>
7.1.	Diagnostika pracovní role koordinátora terénních sociálních pracovníků	57
7.1.1.	Popis výchozího stavu pracovní pozice - koordinátor	57
7.1.2.	Vnímání role koordinátora účastníky focus groups	58
7.1.3.	Doporučení pro výkon práce koordinátora	60
7.2.	Diagnostika pracovní role služebně staršího pracovníka ( kouče )	61
7.2.1.	Popis výchozího stavu pracovní pozice – služebně starší pracovník	61
7.2.2.	Vnímání role služebně staršího pracovníka účastníky focus groups	62
7.2.3.	Doporučení pro výkon práce služebně staršího zaměstnance ( kouče )	63
7.3.	Diagnostika pracovní role nového pracovníka	64
7.3.1.	Popis výchozího stavu pracovní pozice – nový pracovník	64
7.3.2.	Vnímání role nového pracovníka účastníky focus groups	65
7.3.3.	Doporučení pro výkon práce nového pracovníka	66
7.4.	Diagnostika oblasti konzultací služebně staršího a nového pracovníka s koordinátorem	67
7.4.1.	Výchozí stav konzultací s přijímaným pracovníkem v organizaci	67
7.4.2.	Vnímání stavu konzultací účastníky focus groups	67
7.4.3.	Doporučení pro oblast konzultací	68
7.5.	Diagnostika oblasti supervize nových pracovníků	69
7.5.1.	Popis výchozího stavu uvádění nového pracovníka do praxe v oblasti supervize	69

7.5.2.	Vnímání role supervize v procesu uvádění nového pracovníka účastníky focus groups	70
7.5.3.	Doporučení pro oblast supervize	70
7.6.	Diagnostika oblasti vzdělávání nových pracovníků	71
7.6.1.	Popis výchozího stavu v oblasti vzdělávání nových pracovníků	71
7.6.2.	Vnímání role vzdělávání v procesu uvádění nového pracovníka účastníky focus groups	71
7.6.3.	Doporučení pro oblast vzdělávání	72
7.7.	Diagnostika oblasti stáží nových pracovníků	73
7.7.1.	Popis výchozího stavu v oblasti stáží nových pracovníků	73
7.7.2.	Vnímání role stáží v procesu uvádění nového pracovníka účastníky focus groups	74
7.7.3.	Doporučení pro oblast stáží	74
<b>8.</b>	<b>Návrh metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe</b>	<b>76</b>
8.1.	Postupné fáze uvádění nového terénního sociálního pracovníka do praxe	76
8.2.	Hodnocení	77
8.3.	Stáž	78
8.4.	Vzdělávání nového pracovníka	78
8.5.	Role a povinnosti koordinátora terénních sociálních pracovníků	79
8.5.1.	Povinnosti koordinátora před nástupem nového terénního sociálního pracovníka do pracovního procesu	80
8.5.2.	Povinnosti koordinátora v den nástupu nového pracovníka	81
8.5.3.	Povinnosti koordinátora v průběhu procesu orientace nového pracovníka v praxi	82
8.5.4.	Povinnosti koordinátora, vztahující se k ukončení procesu orientace nového pracovníka v praxi	83

8.6.	Role a povinnosti služebně staršího pracovníka ( kouč )	84
8.6.1.	Povinnosti kouče v období před nástupem nového terénního sociálního pracovníka do pracovního procesu	84
8.6.2.	Povinnosti kouče v den nástupu nového pracovníka	85
8.6.3.	Povinnosti kouče v průběhu procesu orientace nového pracovníka v praxi	85
8.6.4.	Povinnosti kouče, vztahující se k ukončení procesu orientace nového pracovníka v praxi	86
8.7.	Role a povinnosti nového terénního sociálního pracovníka	86
8.7.1.	Povinnosti nového terénního sociálního pracovníka, vztahující se k období před nástupem nového pracovníka do pracovního procesu	86
8.7.2.	Povinnosti nového terénního sociálního pracovníka v den nástupu nového pracovníka	86
8.7.3.	Povinnosti nového terénního sociálního pracovníka, vztahující se k průběhu procesu orientace nového pracovníka	87
8.7.4.	Povinnosti nového terénního sociálního pracovníka, vztahující se k ukončení procesu orientace nového pracovníka v praxi	88
<b>D.</b>	<b>Závěr</b>	<b>89</b>

#### **Literatura**

#### **Seznam příloh**

#### Abstract

This theses is concentrated on the field of personal work with introduction newly employed social street workers to practise.

The author is an employee of the society Člověk v tísni – society to the Czech Television, o.p.s. (section of Social integration programmes). As a coordinator at her position, she has received experience that are in touch with admissoin to occupation, contcretly introducing new employees to practise. Informations gained through the studies, scientific literature and described own experience, were parametres out of which is the author gatheing needed information.

In the theoretical part is the author briefly limiting the field of personal management and is introducing it in the service of social street workers. Then she is concentrated on description of personal activities regarding with admissioning new employees to occupation.

The goal of practical part was to create a new methodics to introduce new social street workers to practise. Methodology of diagnostic proces in present state of introducing new workers to practise in the described frame was built on the author's experience, on process of negotiating the support for described process in section, on the document analysis and on three focus groups. Through the basis of gained information and experience of the author of her own professional practise background, on the studies of scientific literature, the new methodics for introducing new social street workers to use was created. After acceptation of the content by the management of section, this outcome of the theses will become a part of methodic for admissioning new employees to occupation and a part of section personal standards.

**Key words:**

social street worker, competence, education, growth, evaluation, getting employees, assesment of employees, orientating the employees

**Abstrakt**

Předkládaná magisterská práce se zaměřuje na oblast personální činnosti uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

Autorka práce je zaměstnankyní společnosti Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o.p.s. ( sekce Programy sociální integrace ). V rámci svého profesního působení v pozici koordinátorky terénních sociálních pracovníků získala zkušenosti související s přijímáním, konkrétněji, s uváděním nových pracovníků do praxe. Informace nabyté prostřednictvím studia, odborné literatury a popisované, vlastní zkušenosti byly prameny, z kterých autorka během zpracování práce čerpala potřebné informace.

V teoretické části autorka vymezuje stručně oblast personálního managementu a představuje řízení lidských zdrojů v oblasti sociální služby terénní sociální práce. Dále se zaměřuje na popis personálních činností s přijímáním nových pracovníků souvisejících.

Cílem praktické části práce bylo navržení metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe. Metodologie procesu diagnostiky stávajícího stavu uvádění nových pracovníků do praxe, v rámci popisované sekce, byla založena na zkušenosti autorky, procesu vyjednání podpory pro popisovaný proces v rámci sekce, analýze dokumentů a tří focus groups. Na podkladě získaných informací, zkušenosti autorky založené na vlastní profesní praxi, studia i odborné literatury, byla autorkou práce navržena metodika uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe. Tento



výstup praktické části magisterské práce bude, po schválení svého obsahu managementem sekce, součástí metodiky přijímání nových pracovníků a personálních standardů sekce.

**Klíčová slova:**

terénní sociální práce, kompetence, vzdělávání, rozvoj, hodnocení, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, orientace zaměstnanců

## **Literatura:**

1. Bednářová, Z., Pelech, L.: Sociální práce na ulici. Brno: Doplněk, 1999. ISBN 80-7239-048-1
2. Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7
3. Crainer, S.: Moderní management. Základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8
4. Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1522-0
5. Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7
6. Drucker, P.F.: Managing the non-profit organization. New York: Harper Business, 1992. ISBN 0-88730-601-2 ( pbk )
7. Drucker, P.F.: Řízení neziskových organizací. Praxe a principy. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85-603-38-1 ( 841 )
8. Drucker, P. F.: To nejlepší z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X
9. Fleming, I., Tailor, A.J.D.: Koučink. Praha: Portál, 2005.
10. Freemantle, D.: Super šéf lidí od A do Z. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85-603-72-1
11. Hamragan, T. J.: Marketing pro neziskový sektor. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7
12. Havrdová, Z.: Kompetence v praxi sociální práce. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5
13. Jay, R., Templar, R.: Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1279-2
14. Kolektiv autorů: Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce pro poskytovatele. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. ISBN 80-86552-45-4. ( [http://www.mpsv.cz/cs/1458\\_dne\\_12.5](http://www.mpsv.cz/cs/1458_dne_12.5). 2007 )

15. Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
16. Koubek, J.: Personální práce v malých a středních podnicích. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4
17. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3
18. Lewis, S.E., Plas, J.M.: Leadership for nonprofit organization. London: Sage publication, 2001. ISBN 0-7619-0624-X hardcover
19. Max, P.: Umění vést. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-74-8
20. Morgan, D. L.: Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu. Boskovice: Albert, 2001. ISBN 80-85834-77-4
21. Nedělníková D., aj.: Metodická příručka TSP. Ostrava: Ostravská Univerzita v Ostravě, 2007.
22. Nový, I., aj.: Lidé, kultura a management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3
23. Ondrušek, D., aj.: Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. SR: Centrum prevencie a riešenie konfliktov, Partners for Democratic Change- Slovakia, Nadácie otvorenej spoločnosti – Open Society Foundation Bratislava, 2000. ISBN 80-968095-3-9
24. Payne, CH.: Learning Organisations. Praha: FHS UK, 2006.
25. Pitra, Z.: Management III. Management lidských zdrojů. Management změny – organizační transformace firmy. Praha: SVSES, 2004. ISBN 80-86744-04-3
26. Plamínek, J., Svatoš, V., Hladíková, J., Babouček, P., Jandáková, P., Zet'ek, J.: Řízení neziskových organizací. Praha: Lotos, 1996.
27. Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů. Praha: HZ, 1997. ISBN 80-86009-19-X
28. Rektořík, J., Kolektiv autorů: Organizace neziskového sektoru. Brno: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6
29. Stýblo, J.: Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: Vox, 2004. ISBN 80-86324-43-5
30. Strauss, A., Corbinová, J.: Základy kvalitativního výzkumu. Brno: Podané ruce, 1999. ISBN 80-85834-60-X ( Albert )
31. Surynek, J., Komárková, R., Kašparová, E.: Základy sociologického výzkumu. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4
32. Štogr, J.: Partnerství a participace. Veřejný sektor. Praha: Nadace Open Society Found, 2001.
33. Tepper, B. B.: Management znalostí a dovedností. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-347-2
34. Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6
35. Whitnore, J.: Koučování. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-75-6
36. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ( <http://www.zakonywebu.cz/> dne 12. 5. 2007 )

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 Projekt diplomové práce

Příloha č. 2 Pracovní profil terénního sociálního pracovníka

( Programy sociální integrace, společnosti Člověk v tísni – společnosti  
při České televizi, o.p.s. )

Příloha č. 3 Informativní dopis moderátorky focus groups pro účastníky  
skupin

Příloha č. 4 Struktura focus groups

Příloha č. 5 Výstupy z focus groups

Příloha č. 6 Formulář hodnocení práce v procesu adaptace nového  
pracovníka

**Příloha č. 1**

PhDr. Havrdová Zuzana

Projekt diplomové práce

**Název diplomové práce:**

**Personální řízení terénní sociální práce se zaměřením na uvádění nových zaměstnanců do praxe**

**Student:** Bc. Eva Hilčerová

Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

FHS UK

**Osobní číslo:** 10529

**Imatrikulační ročník:** 2004 /2005

**Projekt diplomové práce vypracován:** 16. května 2006

**Vedoucí diplomové práce:** Mgr. D. Hradcová

**Podpis studenta:**

**Personální řízení terénní sociální práce se zaměřením na uvádění nových zaměstnanců do praxe**

*Téma diplomové práce:*

Jsem zaměstnancem společnosti Člověk v tísni, o. p. s.. Mým profesním působištěm je sekce Terénních programů této organizace. Od ledna r. 2004 jsem vykonávala činnost terénního sociálního pracovníka v lokalitě Prahy – Smíchova, od ledna r. 2006 zastávám pozici koordinátora terénních sociálních pracovníků pro Prahu a Středočeský kraj.

Terénní programy poskytují sociální práci přímo v přirozeném prostředí svých klientů. Aktivita terénních sociálních pracovníků jsou zaměřeny na jednotlivce a rodiny žijící v sociálně vyloučených lokalitách, ohrožené sociálním vyloučením. Cílem Terénních programů je poskytování kvalitní sociální práce, která má zamezit sociálnímu propadu svých klientů, v ideálním případě zlepšení sociální situace klientů a jejich podpora k co nejvyšší míře samostatnosti.

Terénní programy byly založeny v r. 1999. Během své existence se značně rozšířil počet zaměstnanců Terénních programů i oblast jejich působení. Terénní programy společnosti Člověk v tísni, o.p.s. mají svá působiště v rámci celé České republiky, převážně v oblasti Severočeského a Středočeského kraje. V dnešní době působí program zhruba ve 20 lokalitách ČR, počet zaměstnanců činných v přirozeném prostředí našich klientů čítá 30 terénních sociálních pracovníků.

Terénní sociální pracovníky řídí 3 koordinátoři ( 1 koordinátor je nadřazeným zhruba 10 sociálních pracovníků ). Koordinátoři jsou podřízeni řediteli Terénních programů. V rámci programu působí též vedoucí jednotlivých poboček v lokalitách, kteří zajišťují technický provoz kanceláří a spadají taktéž pod ředitele Terénních

programů. Terénní sociální pracovníci během své práce konzultují kauzy klientů s koordinátorem, s externím supervizorem, s právníky v organizaci a se svými kolegy poskytujícími sociální práci v jiných lokalitách.

Terénní sociální práce je poskytována na základě standardů kvality. Zaměstnanci prochází pravidelným vzděláváním v rámci organizace. Vzhledem k určité osamocenosti zaměstnanců v terénu je kladen důraz na komunikaci a setkávání terénních pracovníků a celého teamu Terénních programů. Tato snaha je uváděna v praxi formou pravidelných regionálních porad ( skupina zhruba 10 terénních sociálních pracovníků ), skupinových supervizí a již zmiňovaného vzdělávání. Každý terénní pracovník se setkává jednou za 6 týdnů se svým koordinátorem, mimo toto setkání má možnost konzultace s koordinátorem dle potřeby. Dle vlastního zájmu je zaměstnancům k dispozici individuální supervize s externím psychologem. Všichni zaměstnanci Terénních programů se setkávají 3x do roka v rámci výjezdních setkání Terénních programů.

Terénní programy jsou v rámci společnosti Člověk v tísni, o.p.s. propojeny s projektem Polis, jehož cílem je ovlivňování politiky samospráv, s projektem zaměřeným na podporu zaměstnanosti a se sekci Variant, jejímž cílem je podpora multikulturního vnímání světa u žáků základních a středních škol. Mimo spolupráci v rámci organizace je pro Terénní programy podstatná spolupráce a komunikace s neziskovými organizacemi i veřejnou správou.

Vedení Terénních programů se již v minulosti zaměřovalo na kvalitu personálního managementu v organizaci, s cílem zkvalitnění personálního řízení zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že sekce Terénních programů je učící se organizací reagující na externí i interní vlivy vyžadující neustálý proces změn v rámci organizace, bylo mi umožněno podstoupit v rámci společnosti Člověk v tísni svou praxi, absolvovanou v rámci studia FHS UK, během níž jsem prováděla diagnostiku organizace a vyjednávala možnost změny na základě zjištěných informací.

Téma mé diplomové práce vychází z mých dosavadních zkušeností nabytých během mého působení v organizaci a z informací, které jsem měla možnost získat během svého studia na FHS UK. Na základě získaných zkušeností a studia literatury

jsem dospěla k názoru, že jednou z nejpodstatnějších součástí personálního řízení je zabezpečení co nejkvalitnějšího vstupu nových zaměstnanců do organizace. Toto období tzv. vstupu ovlivňuje v zásadní míře další působení pracovníka v jeho zaměstnání, způsob jakým bude naplňovat požadavky, které jsou na jeho pracovní náplň kladeny, jeho vztah vůči organizaci v níž je zaměstnán. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zvolit téma mé diplomové práce – **Personální řízení terénní sociální práce se zaměřením na uvádění nových zaměstnanců do praxe.**

### *Teoretická rovina*

V rámci teoretické části diplomové práce nastíním aplikované postupy při uvádění nových zaměstnanců do praxe tak, jak se provádí v rámci popisované organizace v současné podobě. Již v dnešní době existují v rámci tohoto procesu prvky, které jsou velmi kvalitní. Noví zaměstnanci jsou v počátku svého nástupu seznámeni s organizací, jsou jim dodány materiály v podobě tzv. balíčku, který obsahuje standardy služby, finanční směrnice ( tzn. způsob měsíčního vyúčtování trvalé zálohy tj. telefonu, internetu, kancelářských potřeb ), kontakty na kolegy apod.. V průběhu prvního měsíce noví zaměstnanci nepracují samostatně, ale dochází do rodin klientů se starším kolegou, od kterého se učí, s kterým konzultují nově nabyté zkušenosti. Po měsíci dochází k setkání koordinátora, služebně staršího a mladšího kolegy. Během této porady se konzultuje situace a pocity přítomných terénních pracovníků ve vztahu k uvádění nového zaměstnance do praxe.

Během svého pracovního působení v roli koordinátora jsem měla možnost podílet se na uvádění tří nových terénních sociálních pracovníků v rámci lokality, která je z mé pozice zastřešována. Přes skutečnost, že tento proces je zčásti, jak jsem již zmiňovala, po personální stránce ošetřen, existují zde, dle mého názoru a dosavadních profesních zkušeností, možnosti zlepšení tohoto postupu tj. uvádění nových zaměstnanců do praxe.

V rámci teoretické části své práce popíši současný systém uvádění nových zaměstnanců do praxe v rámci sekce Terénních programů.

Neméně podstatnou součástí teoretické části diplomové práce budou informace z odborné literatury a zkušenosti jiných organizací vztahující se k problematice mé diplomové práce.

### Praktická rovina

Cílem projektu diplomové práce bude zkvalitnění současného systému uvádění nových zaměstnanců do praxe. Základním předpokladem pro splnění cíle bude zjištění pozitiv a možnosti změny v stávající situaci sekce Terénních programů tzn. v současném postupu uvádění nových zaměstnanců. Na základě zjištěných informací doplním existující systém a vytvořím dotazníkové šetření, které bude využíváno jako jeden z indikátorů úrovně nabytých kompetencí nového pracovníka a to jak z pohledu nového zaměstnance, tak z pohledu služebně staršího zaměstnance tzv. mentora.

#### Zjišťování pozitiv a možností změny

Zjišťování pozitiv a možností změny proběhne formou kvalitativního výzkumu - rozhovorů se zaměstnanci ( s čím byli během svého nástupu spokojeni, z čeho měli obavy, možnosti zlepšení a vyjasnění role služebně staršího kolegy - mentora ). Individuální rozhovor proběhne s 5 terénními sociálními pracovníky, s externím supervizorem, s koordinátory a s vedením sekce Terénních programů ( konzultace mých návrhů možnosti změny na podkladě informací získaných z literatury a v rámci rozhovorů s terénními pracovníky ). Cílem této etapy bude zjištění pozitiv a možností rozvoje v procesu uvádění nových zaměstnanců do praxe. Rozdílné postavení dotazovaných osob v rámci struktury organizace, odlišná pracovní náplň dotazovaných, umožní objektivní náhled na tuto oblast personálního řízení.

#### Doplnění a vyjasnění současného procesu uvádění nových zaměstnanců

Na základě výsledků výše uvedeného šetření připravím návrh a implementační plán zlepšení uvádění nových zaměstnanců do praxe.

Záměrem mé práce je jasnější vymezení jednotlivých etap vstupu nového pracovníka do praxe, vytvoření tzv. balíčku pro nové zaměstnance ( ucelenější informace o struktuře organizace, náplni práce terénního sociálního pracovníka a



jeho nadřízených či kolegů, informace z oblasti práva apod. či konkrétní návod, kde tyto informace vztahující se ke konkrétní práci TSP lze dohledat ).

Součástí systému uvádění nových zaměstnanců do praxe bude konkrétní, jasné vymezení role mentora ( staršího kolegy ) a ošetření jeho motivace k uvádění nového kolegy do praxe. V rámci praktické části práce se zaměřím na jasnější vymezení role koordinátora, jakožto přímého nadřízeného terénního pracovníka, v celém procesu tzn. setkání s novým pracovníkem a konzultace standardů, konzultace koordinátora s mentorem a s novým pracovníkem.

### Dotazník hodnotící úroveň kompetencí nového terénního sociálního pracovníka

Stěžejním bodem mé práce bude vytvoření měřitelné metody nabývání profesních kompetencí nového terénního sociálního pracovníka. Metodou pro posuzování nabytých kompetencí nových zaměstnanců bude dotazníkové šetření, které bude provedeno ve dvou verzích – pro nového terénního pracovníka, pro mentora. Tato dotazníková šetření budou součástí uvádění nových zaměstnanců do praxe. Jejich účelem bude možnost vymezení míry uvedení nového terénního pracovníka do sociální práce a zjištění oblastí, které se daří a na nichž lze pracovat. Prostřednictvím dotazníku bude též možnost zjištění míry informovanosti nového pracovníka o struktuře programu, jehož je zaměstnancem. Podkladem pro tvorbu dotazníků mi budou informace z literatury ( informace zaměřené na tvorbu dotazníkového šetření, kompetence sociálního pracovníka ) a již vymezené kompetence sociálního pracovníka v rámci sekce Terénních programů ( hodnotící dotazník využívaný u již zavedených zaměstnanců ).

### Metodologie diplomové práce:

1. Studium literatury
2. Studium a analýza dokumentů v organizaci
3. Diagnostika současné situace
  - řízený rozhovor s 5 terénními pracovníky ( 2 nově příchozí pracovníci, 3 pracovníci, kteří mají zkušenost s rolí mentora )
  - rozhovor s koordinátory, s externím supervizorem a s vedením sekce Terénních programů
  - výsledky šetření a doporučení pro další rozvoj

4. Manuál pro uvádění nových pracovníků
5. Implementační plán změny

Přílohy :

- zápisy rozhovorů se zaměstnanci
- materiály poskytované novým zaměstnancům tzv. balíček
- Manuál pro uvádění nových pracovníků - konkrétní časový plán popisující postup při uvádění nového zaměstnance do praxe, dotazník posuzující míru nabytí kompetencí nového terénního sociálního pracovníka v praxi, dotazník posuzující míru nabytí kompetencí nového terénního pracovníka z pohledu mentora

Časový plán:

1. Říjen 2006 – příprava podkladů pro diplomovou práci ( studium literatury ) , studium dokumentů organizace
2. Listopad 2006 – uzavřená teoretická část diplomové práce
3. Leden 2007- rozhovory se zaměstnanci, vyhodnocení výstupů rozhovorů
4. Únor 2007 – vytvořené dotazníky
5. Duben 2007 – uzavřená praktická část diplomové práce
6. Květen 2007 – konečná verze diplomové práce

Literatura:

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2002.
2. Bělohávek, F. Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Praha : Computer Press, 2000.
3. Crainer, S.: Moderní management a základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000.
4. Drucker P. F.: Řízení neziskových organizací : praxe a principy. Praha : Management Press, 1994.
5. Kadlčík, M.: Psychologie a sociologie řízení. Hradec Králové : Gaudeamus, 2001.
6. Koubek, J.:Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2004.
7. Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000.
8. Lewis, S. E., Plas, J. M.: Leadership for nonprofit organization.. London: Sage publication, 2001.

9. Stýblo, J. : Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava : Montanex, 1994.
10. Strauss, A., Corbinová, J.:Základy kvalitativního výzkumu. Brno: Albert, 1999.
11. Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E.: Základy sociologie výzkumu. Praha: Management Press, 2001.
12. Young, P. Ann, Cooke, M.: Managing and Implementing Decisions in Health Care, Bailliere Tindall, 2002.

## **Příloha č. 2**

### **PRACOVNÍ PROFIL TERÉNNÍHO SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA**

### **Předpoklady pro výkon povolání terénního sociálního pracovníka**

Předpokladem k přijetí na pozici terénního sociálního pracovníka je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a **odborná způsobilost** podle zákona o sociálních službách č.108/2006Sb..

#### **§110 Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je:**

- a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,
- b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském nebo magisterském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu,
- c) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b),

**§120** Zaměstnanec, který ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona vykonával činnost, na niž se vztahuje kvalifikační předpoklad uvedený v §110, a tento předpoklad nesplňuje, je povinen splnit tento kvalifikační předpoklad ve lhůtě

- a) 7 let ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona, pokud nezískal střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním,
- b) 10 let ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona, pokud získal střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním.

**§120** jestliže ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona zaměstnanec dosáhl věku 50 let; považuje se kvalifikační předpoklad uvedený v §110 za splněný.

### **Osobnostní předpoklady pro výkon povolání terénního sociálního pracovníka**

Morální bezúhonnost, empatie, respekt k odlišnostem, schopnost zvládat náročné životní situace spojené s výkonem povolání, schopnost kooperace v týmu.

### ***Organizační zařazení a vedení terénního sociálního pracovníka***

Terénní sociální pracovník je přímo personálně a metodicky podřízen koordinátorovi Terénní sociální práce. V případě, že koordinátor Terénní sociální práce není součástí pobočky, je metodické vedení zprostředkováno předem určeným koordinátorem Terénní sociální práce, terénní sociální pracovník je pak přímo personálně podřízen řediteli pobočky.

Terénní sociální pracovník, tam kde je zřízena pracovní pozice asistenta terénního sociálního pracovníka, personálně a metodicky vede asistenta terénního sociálního pracovníka. Z vedení asistenta terénního sociálního pracovníka se zodpovídá svému koordinátorovi.

#### **Role TSP pracovníka v týmu pobočky**

Terénní sociální pracovník spolupracuje v rámci týmu pobočky s ředitelem pobočky, koordinátorem terénní sociální práce, s ostatními terénními sociálními pracovníky, terénními pracovníky, asistenty terénních sociálních pracovníků a dále s pracovním poradcem, koordinátorem Podpory vzdělávání, administrátorem. Rozsah spolupráce s ostatními kolegy je stanoven a průběžně určován nadřízeným pracovníkem.

### **Kompetence terénního sociálního pracovníka**

**Terénní sociální pracovník poskytuje službu terénní programy §69 a odborné poradenství §37 zákona o sociálních službách č.108/2006 Sb.**

### **Terénní sociální pracovník vykonává soubory činností na úrovni:**

- I. přímé práce s uživatelem

II. nepřímých aktivit ve prospěch uživatelů (spolupráce s příslušnými organizacemi, přednášení o TSPráci)

III. aktivit nutných pro realizaci a rozvoj sociální služby (porady, individuální konzultace, setkání týmu, ARA, spolupráce mediálním odd., administrativa-výkazy práce, týdenní plány)

IV. metodického vedení asistenta terénního sociálního pracovníka (tam, kde je tato pozice zřízena)

V. aktivit ve prospěch vlastního profesního rozvoje (vzdělávání, supervize, individuální konzultace více viz. níže)

#### **Cíl práce terénního sociálního pracovníka:**

Minimálním cílovým stavem spolupráce pracovníka klienta je zastavit zhoršování sociální situace klienta. Optimálním cílovým stavem je zlepšení jeho sociálních dovedností, životní úrovně a spokojenosti. Integrální součástí nabízených služeb je také snaha o zapojení klienta do širších sociálních struktur.

#### **Jednotlivé obecné cíle:**

- a) zvýšení sociálních kompetencí a sociální mobility konkrétního klienta,
- b) zprostředkování (klientům) služeb a aktivit, které jsou lokálně dostupné, ale poskytovatelé o klientech nevědí nebo klienti nevědí o službě,
- c) pomoc klientům s obranou jejich práv,
- d) minimalizace rizik spojených se životem v sociálně znevýhodňujícím prostředí,
- e) rozvíjení spolupráce s dalšími subjekty, které v lokalitě nabízejí služby nebo mohou jinak přispět k naplnění výše jmenovaných cílů,
- f) na místní úrovni změna přístupu samospráv k sociálně vyloučeným lokalitám,

#### **Typické úkony při práci s cílovou skupinou**

##### **Typické potřeby klientů programu Terénní sociální práce jsou:**

- orientace v prostředí veřejných institucí a pomoc s jednáním v jejich rámci,
- motivace k řešení vlastní situace,
- ochrana před poškozujícím protiprávním jednáním,
- učení se znalostem a dovednostem,
- učení se návykům, vedoucím k efektivnímu řešení vlastních problémů,
- motivace k samostatnosti při řešení těchto problémů,
- kontakt s dalšími službami, které jsou klientům jinak těžko dostupné (nevědí o nich, nemají k nim důvěru atd.),
- kontakt se společenským prostředím mimo prostředí vlastní.

##### **Typické problémy klientů a s nimi související úkony jsou:**

- bydlení: pracovník pomáhá rodinám při zlepšování nevyhovujících bytových podmínek – shánět bydlení, udržet si stávající bydlení,
- sociální dávky: pracovník řeší především situace, kdy rodině nejsou vypláceny nárokové dávky, asistuje při žádostech o mimořádnou dávku,
- zaměstnání, práce, brigáda: pracovník asistuje při shánění regulérního zaměstnání, pokud v lokalitě pracuje pracovní poradce, předává zakázku jemu,
- neplacení a dluhy: pracovník vyjednává s klientem s cílem zvnitřnit nutnost platit závazky – nájemné, služby, stravné ve škole apod. Vyjednává společně s klientem splácení dluhů. Vyjednává se samosprávami a vlastníky bytů nevhodnější přístupů k dlužníkům,
- pomoc při prosazování práv a zájmů: pracovník vyjednává, dohlíží na jednání a pomáhá při něm, pokud je to možné, pomáhá zmírňovat konflikt, ale přitom sleduje zájmy klienta. Dále pracovník poskytuje základní poradenství,
- zprostředkovává odbornou právní pomoc nebo jen pomáhá klientovi takovou pomoc vyhledat, podporuje klienta rozhovorem a svou přítomností,
- využití příjmu: pracovník vyjednává s klientem a případně ho i učí s cílem zvýšit jeho schopnost účinně nakládat se svými příjmy, zajistit z daných příjmů základní potřeby a nezádlužit se přitom,
- docházka dětí do školy: pracovník asistuje rodinám, ve kterých jsou problémy s pravidelnou školní docházkou, vyjednává se zúčastněnými stranami a pomáhá s cílem odstranit příčiny tohoto stavu,
- možnosti vzdělávání a uplatnění pro děti: pracovník zprostředkovává doučování dítěte klienta, pracovník vyjednává s klienty a s jejich dětmi možnosti dalšího směřování a podporuje žáky zvláštních škol, kteří mají motivaci a možnost přestoupit na základní školu,
- konflikty mezi rodinami, klientem a okolím, cílovým společenstvím a okolím apod.: pracovník vyjednává, pomáhá zmírňovat konflikt.

**Terénní sociální pracovník se účastní aktivit ve prospěch svého profesního rozvoje**

Forma: přednášky, stáže, supervize, individuální konzultace, kasuistické semináře, individuální vzdělávání, školení v uživatelských dovednostech pro evidování klientské práce, úvodní vzdělávání nových pracovníků

### Přednášky

Přednášky odborníků z praxe a právníků organizace, kteří jsou zváni na tzv. Regionální setkání terénních sociálních pracovníků a terénních pracovníků. Obsahem přednášek jsou témata spjatá s poskytováním terénní sociální práce. Přednášky jsou také součástí výjezdních zasedání Programů sociální integrace.

### Stáže

TSP pracovníci mají možnost odborných stáží v sociálně vyloučených lokalitách na pracovištích Programů sociální integrace společnosti Člověk v tísni-společnosti při České televizi, o.p.s.

### Supervize

Pracovníkům je poskytována individuální, skupinová a týmová supervize.

### Individuální konzultace

Formou individuálních konzultací dochází k metodickému vedení terénního sociálního pracovníka v individuálních klientských případech a způsobech poskytování služeb terénní sociální práce. Individuální konzultace poskytuje pracovníkovi koordinátor/ka Terénní sociální práce.

### Kasuistické semináře

Kasuistické semináře jsou součástí tzv. Regionálních setkání terénních sociálních pracovníků. Obsahem jsou anonymizované klientské kauzy z praxe, které slouží k demonstraci vhodných postupů při poskytování služby. Součástí tohoto semináře jsou i kasuistiky, kde TSP pracovník společně s týmem ostatních kolegů hledá vhodný postup a řešení situace klienta. Sekundárně tak u pracovníků dochází k osvojování dalších kompetencí. Tento seminář odborně vede koordinátor/ka Terénní sociální práce.

### Individuální vzdělávání

TSP pracovníci jsou vysíláni na přednášky, semináře, jejichž obsah souvisí se sociální prací. Současně je kladen důraz na individuální vzdělávání TSP pracovníků formou samostudia, za tímto účelem byla organizací vytvořena právní skripta, kde se TSP pracovníci mají možnost seznámit s důležitými právními normami, které při řešení zakázek klientů potřebují znát.

### Školení v uživatelských dovednostech pro evidování klientské práce

TSP pracovníci jsou pravidelně proškoleni v uživatelských dovednostech pro zaznamenávání klientské práce v elektronické databázi evidence klientské práce. Sekundárně je tak zvyšována jejich počítačová gramotnost.

### Úvodní vzdělávání nových pracovníků

Každý nový pracovník na pozici terénního sociálního pracovníka prochází specifickým vzděláváním v oblasti metodiky poskytování terénní sociální práce.

**Pracovník se vzdělává na základě individuálního vzdělávacího plánu, který sestavuje společně se svým metodickým a personálním nadřízeným.**

### **NÁPLŇ PRÁCE**

**Pracovní pozice: Terénní sociální pracovník**

**Místo výkonu práce:**

**Pracovní doba:**

**Zastupitelnost:**

**Popis náplně práce:**

- 1) Vyhledává potenciální uživatele služby v jejich přirozeném prostředí.
- 2) Navazuje kontakt s potenciálním uživatelem a informuje ho o možnostech a podmínkách sociální služby, kterou nabízí.
- 3) Mapuje situaci uživatele, včetně podmínek, v nichž žije, a včetně dostupných zdrojů, které je možné využít při řešení jeho problému.
- 4) Pracuje s uživatelem na formulaci zakázky, přičemž způsob této formulace a úroveň jejího propracování závisí na konkrétní životní situaci uživatele a jejím kontextu.
- 5) Plánuje s uživatelem jednotlivé kroky spolupráce v rámci dojednané zakázky.

- 6) Společně s uživatelem plán realizuje v rámci poskytované sociální služby.
- Poskytuje základní a odborné sociální poradenství.
  - Zprostředkovává kontakt se společenským prostředím.
  - Poskytuje pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.
  - Objasňuje uživatelům jejich práva a způsoby jejich uplatnění.
  - Poskytuje pomoc při obstarávání osobních záležitostí.
  - Pomáhá zprostředkovat sociální kontakty.
  - Působí jako poradce a prostředník pro uživatele při vyřizování úředních záležitostí a při jednání s institucemi.
  - Pomáhá při snižování bezpečnostních, zdravotních a jiných rizik.
  - Podporuje rozvoj nebo udržení osobních a sociálních schopností a dovedností uživatele, s využitím nácviku, imitačního učení apod.
  - Působí na obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou.
- 7) Monitoruje, koordinuje a zhodnocuje soubor služeb pro naplnění specifických potřeb uživatele.
- 8) Vytváří a udržuje korektní pracovní vztahy s jednotlivci, organizacemi, odborníky, respektuje jejich odlišné pohledy a spolupracuje s nimi v zájmu uživatelů služby a v zájmu rozvoje sociálních služeb a oboru sociální práce.
- 9) Spolupracuje s dobrovolníky a studenty při výkonu odborné praxe a pomáhá jim zajišťovat jejich vzdělávací potřeby.
- 10) Dbá na dodržování základních pravidel bezpečnosti a hygienických předpisů.
- 11) Sleduje vývoj legislativy v oboru a doplňuje své znalosti a dovednosti v sociální práci.
- 12) Aktivně se zapojuje do preventivních programů, které snižují riziko sociálního vyloučení, podporují sociální začleňování osob, v rozsahu podle pověření zaměstnavatele.
- 13) Účastní se pracovních porad a supervizí, individuálních konzultací.
- 14) Chrání důvěrná data a informace o uživatelích služeb.
- 15) Metodicky vede asistenta terénního sociálního pracovníka, na pobočkách, kde je tato pozice zřízena.
- 16) V rozsahu stanoveném zaměstnavatelem se zapojuje do evaluace služby a jejího rozvoje, rozvojových aktivit, propagace či medializace činnosti organizace atd.



- 17) V rozsahu stanoveném zaměstnavatelem se zapojuje do procesů tvorby sociální politiky, koordinuje zdroje a iniciuje změny v zájmu své cílové skupiny, účastní se komunitního plánování.
- 18) Vede dokumentaci práce s uživatelem sociální služby (ARA).
- 19) Při své práci dodržuje etické zásady sociálního pracovníka, kodexy, vnitřní směrnice organizace, standardy sociální služby.

**Rizika spojená s výkonem povolání terénního sociálního pracovníka**

**Pracovník si je vědom rizik, která jsou spojená s výkonem jeho práce a snaží se těmto rizikům předcházet. O těchto rizicích je informován svým nadřízeným.**

**Příloha č. 3**

**Pracovní skupina 11. 4.: Uvádění nových zaměstnanců do praxe**

Všechny Vás moc zdravím, jak jsem slíbila, tak činím a dodávám Vám informace k našemu setkání, v rámci kterého budete mluvit o svých nápadech a návrzích souvisejících s uváděním nového zaměstnance do praxe.

Toto téma je jednou z částí Metodiky přijímání nových pracovníků, kterou vypracovávám pro organizaci a která bude i součástí personálních standardů. Mimo to je tato oblast tématem mé diplomové práce.

Téma na které bude naše setkání zaměřeno se týká období, kdy nový pracovník vstupuje do lokality a nastává situace, kdy je zaučován svým služebně starším kolegou. Zamyslete se proto prosím nad svými zkušenostmi a zkuste si pro sebe předem pojmenovat možné oblasti, pravidla, které by kvalitu uvádění nového kolegy do praxe mohly zkvalitnit a učinit toto období co nejčitelnějším a nejefektivnějším pro všechny zúčastněné.

Naše pracovní skupina se sejde v nových prostorách sídla ☺ Programů sociální integrace a to na Sokolské 22 ( jedná se o úplně stejný blok domů jako dopsud, pouze se posunete asi o 2 vchody doleva ). Setkání se uskuteční v zasedačce – v 1. patře. Pokud někdo budete bloudit nebo přijдете dříve volejte mi na tel. 777 787 462 a já Vás nasměřuji.

Pracovní skupiny se zúčastní 6 pracovníků ( jedna skupina bude tvořena těmi, kteří mají zkušenost s uváděním, v druhé budou ti, kteří mají zkušenost s tím, že byli uváděni, mimo to se 20.4. uskuteční setkání skupiny koordinátorů na stejné téma ).

Setkání pracovní skupiny bude trvat 90 minut. Během tohoto času si vyspecifikujete to, co do oblasti uvádění nového kolegy vše náleží a co v rámci naší organizace děláme, ale i to co neděláme, ale bylo by dobré, kdybychom dělali. Moje postava bude mít úlohu v moderování pracovní skupiny tzn. do diskuse nebudu vnášet žádné vlastní náměty, mým úkolem bude ohlídat, aby každý z Vás měl prostor se vyslovit, abychom se vzájemně poslouchali.

Diskuse pracovní skupiny bude snímána videokamerou. Prosím, neobávejte se toho. Záznam bude proveden z důvodu lepšího zpracování výstupu pracovní skupiny. Mimoto mi bude velkou pomocí při zpracování mé diplomové práce. K dispozici však bude pouze oponentovi mé práce, případně ho využiji při obhajobě diplomové práce ( tj. během zkoušky ). Jinak slibuji, že záznam nepustím z ruky. Tento způsob nakládání se záznamem je mimo jiné požadavkem vedení.

**Setkání Vaší pracovní skupiny tj. Vás, kteří máte zkušenost s uváděním zaměstnance do praxe se uskuteční 11.4. v 10:30 hod. ( prosím, pokuste se dorazit např. o 15 minut dříve ).**

**Pokud máte jakékoliv dotazy, nejasnosti – volejte, odpovím a případné obavy vyvrátím ☺.**

**Moc Vám děkuji !!!**

Evka H.

#### **Pracovní skupina 11. 4.: Uvádění nových zaměstnanců do praxe**

Všechny Vás moc zdravím, jak jsem slíbila, tak činím a dodávám Vám informace k našemu setkání, v rámci kterého budete mluvit o svých nápadech a návrzích souvisejících s uváděním nového zaměstnance do praxe.

Toto téma je jednou z částí Metodiky přijímání nových pracovníků, kterou vypracovávám pro organizaci a která bude i součástí personálních standardů. Mimo to je tato oblast tématem mé diplomové práce.

Téma na které bude naše setkání zaměřeno se týká období, kdy nový pracovník vstupuje do lokality a nastává situace, kdy je zaučován svým služebně starším kolegou. Zamyslete se proto prosím nad svými zkušenostmi a zkuste si pro sebe předem pojmenovat možné oblasti, pravidla, které by kvalitu uvádění nového kolegy do praxe mohly zkvalitnit a učinit toto období co nejčitelnějším a nejefektivnějším pro všechny zúčastněné.

Naše pracovní skupina se sejde v nových prostorách sídla ☺ Programů sociální integrace a to na Sokolské 22 ( jedná se o úplně stejný blok domů jako dopsud, pouze se posunete asi o 2 vchody doleva ). Setkání se uskuteční v zasedačce – v 1. patře. Pokud někdo budete bloudit nebo přijдете dříve volejte mi na tel. 777 787 462 a já Vás nasměřuji.

Pracovní skupiny se zúčastní 6 pracovníků ( jedna skupina bude tvořena těmi, kteří mají zkušenost s uváděním, v druhé budou ti, kteří mají zkušenost s tím, že byli uváděni, mimo to se 20.4. uskuteční setkání skupiny koordinátorů na stejné téma ).

Setkání pracovní skupiny bude trvat 90 minut. Během tohoto času si vyspecifikujete to, co do oblasti uvádění nového kolegy vše náleží a co v rámci naší organizace děláme, ale i to co neděláme, ale bylo by dobré, kdybychom dělali. Moje postava bude mít úlohu v moderování pracovní skupiny tzn. do diskuse nebudu vnášet žádné vlastní náměty, mým úkolem bude ohlídat, aby každý z Vás měl prostor se vyslovit, abychom se vzájemně poslouchali.

Diskuse pracovní skupiny bude snímána videokamerou. Prosím, neobávejte se toho. Záznam bude proveden z důvodu lepšího zpracování výstupu pracovní skupiny. Mimoto mi bude velkou pomocí při zpracování mé diplomové práce. K dispozici však bude pouze oponentovi mé práce, případně ho využiji při obhajobě diplomové práce ( tj. během zkoušky ). Jinak slibuji, že záznam nepustím z ruky. Tento způsob nakládání se záznamem je mimo jiné požadavkem vedení.

Setkání Vaší pracovní skupiny tj. Vás, kteří máte zkušenost s uváděním zaměstnance do praxe se uskuteční 11.4. v 14:30 hod. ( prosím, pokuste se dorazit např. o 15 minut dříve ).

Pokud máte jakékoliv dotazy, nejasnosti – volejte, odpovím a případné obavy vyvrátím ☺.

**Moc Vám děkuji !!!**

**Evka H.**

#### **Příloha č. 4**

Harmonogram focus groups:

1. Uvítání přítomných
2. Vysvětlení důvodu setkání, role přítomných a moderátora, průběhu setkání a jeho pravidel
3. Vysvětlení důvodu videozáznamu diskuse a způsob jeho prezentace, využitím
4. Brainstorming na téma: „Co vše dle Vašeho názoru souvisí s uváděním nových terénních sociálních pracovníků do praxe ( pravidla, pocity, obavy ) ?
5. Potřebná pravidla a role koordinátora
6. Potřebná pravidla a role uvádějícího
7. Potřebná pravidla a role a uváděného
8. Označení nejdůležitějších bodů ( 3 zelené štítky/1 účastník )
9. Označení důležitých, ale ne prioritních bodů ( 3 modré štítky/1 účastník )
10. Ukončení diskuse, informování o možnosti náhledu do výstupu sezení
11. Poděkování

Příloha č. 5

## **Výstupy ze setkání focus groups na téma: Uvádění nového terénního sociálního pracovníka do praxe**

V textu jsou k výstupům přiřazeny informace o míře důležitosti jednotlivých bodů pro účastníky skupin. Každý z účastníků sezení měl na konci sezení k dispozici 3 zelené štítky, kterými označil nejdůležitější oblasti a 3 modré štítky, kterými označil důležité výstupy, které však pro něj osobně nejsou prioritní.

### **1. Koordinátoři terénních sociálních pracovníků**

Ohniskové skupiny se zúčastnilo 5 koordinátorů terénních sociálních pracovníků (TSP) a metodická vedoucí terénní sociální práce ( pozn. do prosince 2006 působila taktéž na pozici koordinátora terénních sociálních pracovníků ).

#### **1.1. Brainstorming ( Co vše souvisí ( pocity, pravidla ) s uváděním nového TSP )**

- Podávat informace ( od koordinátora a služebně staršího kolegy novému pracovníkovi )
- Sledování staršího TSP novým ( a naopak )
- Seznámení nového pracovníka s institucemi v lokalitě
- Stáž
- Vzdělávání nováčků
- Podpora nováčka
- Seznámení nového pracovníka s organizací ( s kolegy, s poskytovanými službami )

- Rekapitulace pracovního dne, reflexe
- Orientace nového pracovníka v organizaci, kompetence, struktura
- Informace o lokalitě ( situaci, prostředí, rámec )
- Standardy služby
- Metodika poskytování služby
- Rizika ( lokalita, klienti )
- Ošetření strachu, nejistoty, obav nového TSP
- Uvědomění si stylu práce ( s pozice nového pracovníka )
- Vjasnění práce ve dvojici ( různé přístupy ) pozn. ( dvojice – služebně starší a nový terénní sociální pracovník )
- Nazývání „starý“, „nový“ pracovník ( je to vhodné ? )
- „Kontrola“ koordinátora ve vztahu ke dvojici ( atmosféra, profesní vs. osobní rovina )
- Koordinátor – „učesání“ vztahů ve dvojici
- Strach, nejistota, obavy – ze strany teamu, služebně staršího kolegy
- Informace koordinátora – stejná rovina ze strany nového i staršího TSP ( ve vztahu k úkolování )
- Nasměrování nováčka na potřebné vzdělávání

## 1.2. **Koordinátor terénních sociálních pracovníků ( TSP )**

- Představení nového pracovníka teamu
- Vysvětlení pravidel novému pracovníkovi ( technických, organizace )
- ( 1 zelený )
- Informace o době „hájení“ ( ve vztahu ke klientovi, lokalitě ) tzn. doba, kdy je nový pracovník pozorovatelem – 1 měsíc minimum ( individuální doba )
- Standardy služby, metodika služby
- Stáž nového pracovníka ( jiná lokalita tzn. ne „domácí lokalita pracovníka“, 2 dny i déle ) + nejlépe stáž v obdobné lokalitě, možnost srovnání
- Ideál 2 stáže v době nástupu, minimum je 1 stáž
- Koordinátor informuje nového pracovníka na co se má zaměřit na stáži
- ( 4 modré )
- Zpráva z praxe od nového pracovníka
- Vzdělávání nováčků (teorie, praxe ), „šité na míru“ ( 4 zelené )
- Samostudium nového pracovníka
- ARA proškolení ( pozn. systém zaznamenávání konzultací s klienty ) – individuální či hromadné školení
- Náslechy koordinátora v lokalitě 1-2x /zkušební doba
- Individuální konzultace koordinátora s novým pracovníkem 1x týdně
- Zkušební doba 2 fáze ( nový pracovník působí se služebně starším kolegou a

sám)

- Celé období koordinátor naplňuje, organizuje ( 4 zelené )
- Při variantě, kdy zavádění dělá koordinátor bez služebně staršího kolegy– tzn. koordinátor častěji v terénu, pozn. pozitivum větší váha koordinátora ( víc stáží nového pracovníka pozn. z důvodu přetíženosti koordinátora )
- Na individuální konzultaci s novým TSP ( reflexe, případně korekce informací )
- Testování „vhodnosti“ nového pracovníka ( 1 modrý )
- Konzultace koordinátora i se služebně starším TSP ( reflexe nového TSP, rozlišení profesní a osobní roviny )
- Koordinátor předává novému pracovníkovi informace o komunikaci s právním oddělením ( 3 modré )
- Koordinátor předává novému pracovníkovi technické informace ( 2 modré )

### 1.3. Nový terénní sociální pracovník

- Poslouchá a naslouchá koordinátorovi a služebně staršímu kolegovi
- Učí se ( stáže, vzdělávání )
- Komunikuje ( 1 zelený )
- Sděluje pocity ( služebně staršímu TSP, koordinátorovi ) ( 2 modré )
- Informuje o „nevědomostech“, ptá se
- Sděluje postřehy ( 1 modrý )
- Komunikuje s koordinátorem ( formou dohodnuté individuální konzultace či okamžitá konzultace v případě potřeby )
- Neustále komunikuje se služebně starším kolegou ( 1zelený )
- Respektuje nadřízeného
- Komunikuje s teamem ( 2 zelené )
- V době „hájení“ nezasahuje do konzultací s klienty ( komunikuje s klienty po dohodě s kolegou )
- Dodržuje pravidla organizace ( 4 zelené )

### 1.4. Služebně starší terénní sociální pracovník ( kouč )

- Poskytuje informace novému kolegovi
- „Reflexe pochybení nového TSP“ – zpětná vazba, dle závažnosti (opakování) informuje koordinátora
- Vysvětlení jak funguje „chodí“ lokalita
- Konzultuje proces uvádění s koordinátorem
- Činí ukázkové náslechy při konzultaci s klienty pro nového pracovníka 2 z
- Představuje nového pracovníka klientům a institucím
- Předpřipravuje klienty na vstup nového kolegy ( 5 modrých )

## **2. Služebně starší terénní sociální pracovníci ( mající zkušenost s uváděním )**

Ohniskové skupiny se zúčastnili 4 terénní sociální pracovníci, kteří mají zkušenost s uváděním nového terénního sociálního pracovníka do praxe.

### **2.1. Brainstorming ( Co vše souvisí ( pocity, pravidla )s uváděním nového TSP )**

- Jejich zkušenost ( pozn. služebně starších TSP )
- Vzdělávání ( týkající se praxe ) – centralizované vzdělávání ( týkající se všech nových TSP )
- Nastudování informace o lokalitě ( před vstupem nového pracovníka do lokality ) – písemné informace, konzultace, informace o klientech – o Romech, co nového TSP čeká ( manipulace apod. )
- Podpora nového TSP
- Mobilní team „vzdělavačů“
- Práce s předsudky nového TSP pozn. nejlépe již při výběrovém řízení
- Analýza lokality ( informace z ARA, monitoringu ) k dispozici novému pracovníkovi
- Nový a straší TSP v lokalitě mají být doplňujícími se kolegy ( profesně, zkušenostmi )
- Služebně starší kolega má v době orientace nového TSP více práce – rozložení jiných profesních oblastí ( úkol nadřazeného )
- Včas informovaný služebně straší kolega ( o příchodu nováčka )
- Orientace by měl být jasně strukturovaný proces a to i po administrativní stránce ( flexibilní, průhledný ... ) např. jak dlouho budou nový a služebně starší TSP spolupracovat spolu
- Jasná a nastavená komunikace ohledně terénu
- Schůzky nového pracovníka + služebně staršího pracovníka + koordinátora
- Ukončení procesu orientace ( dle komunikace nového pracovníka s klienty apod. )
- V průběhu uvádění nového TSP ( setkávání nového pracovníka + služebně staršího pracovníka + koordinátora + supervizora ), např. po 1 měsíci ( vyhodnocující setkání )
- Bezpečné informace vedení ( koordinátorovi o způsobu práce nového kolegy)
- Výstupy z uvádění v anonymizované podobě použity např. při dalším výběrovém řízení, vzdělávání
- Loajálnost v terénu

- Stáže např. 2 různé lokality ( 1 stáž/2dny ), nejlépe předvzdělání nového pracovníka před nástupem na stáž
  - Hodnocení zaučujícího ( i stáže ) – „mustřík“ – naplňování kritérií
- 2.2. Služebně starší terénní sociální pracovník ( kouč )**
- Informuje nového kolegu o práci ( SVOJÍ ) ( **1zelený** )
  - Informuje nového kolegu o lokalitě ( úřadech, NGO ) ( **2modré** )
  - Služebně starší pracovník v rámci procesu zaučování nového pracovníka oddychuje, relaxuje ( šetřen od jiných aktivit ) ( **1zelený** )
  - Učit nového pracovníka trpělivosti
  - Povzbuzuje nového pracovníka k otázkám ( **1modrý** )
  - Mimořádné odměny pro služebně staršího kolegu ( **2 modré** )
  - „Vyšlapává“ pozici v lokalitě novému pracovníkovi ( **1zelený** )
- 2.3. Nový terénní sociální pracovník**
- Dodržuje pravidla pobočky ( **1zelený, 1modrý** )
  - Vzdělává se ( anonymizované kasuistiky ) + modelové situace ( **2 zelené** )
  - Měl by pracovat ( sledován koordinátorem, služebně starším kolegou )
  - Supervize individuální ( povinná ) např. na počátku a po 1 měsíci
  - Setkání ( supervizor + nový pracovník + služebně starší pracovník + popřípadě koordinátor ), vícekrát např. na počátku + měsíci ( **1zelený** )
  - Stáž ( vícekrát např. 2 x lokalita ) ( **1modrý** )
  - Lokalita ( síťování )
  - Je loajální ( neznevažuje práci služebně staršího kolegy ) ( **1 zelený** )
  - Je teamovým hráčem
- 2.4. Koordinátor terénních sociálních pracovníků ( TSP )**
- Zastřešuje proces zaučování ( **1 modrý** )
  - Přijímá „stížnosti“ a vyhodnocuje
  - Vyhazuje, popř. chválí, kárá
  - Bere v potaz služebně staršího kolegu, jeho názor ( **1 zelený** )
  - Ochranný štít pro nového kolegu ( **1 modrý** )
  - Mediátor mezi pracovníky , vyjasňuje, vysvětluje ( **1zelený** )
  - Zajišťuje přípravu ( např. vzdělávání ) ( **1 zelený** )
  - Informuje nového pracovníka o chodu pobočky, administrativy ( **1modrý** )
  - Vyhodnocuje ( pocity, objektivní výstupy ) ( **1 zelený** )
  - Chce zpětnou vazbu ( **1 modrý** )
  - Má čas a kapacitu



### 3. Terénní sociální pracovníci mající nedávnou zkušenost s vlastním uváděním do praxe

Focus groups se zúčastnilo 5 terénních sociálních pracovníků, kteří mají nedávnou zkušenost s vlastním uváděním do praxe.

#### 3.1. Brainstorming ( Co vše ( pocity, pravidla )souvisí s uváděním nového TSP do praxe ? )

- Vstupní školení nováčků ( i v delším časovém rozsahu než 2 dni )
- Včasné vzdělávání nováčků ( např. po 7 dnech po nástupu do zaměstnání, absolvované nejlépe před vstupem nového pracovníka do terénu )
- Stáže nových pracovníků ( I v kratším časovém rozsahu než 2 dni, u víc lidí, ve vícero lokalitách )
- Včasný vstup nového pracovníka do lokality
- Znalost lokality ( pobočky ) ( pozn. z pozice nového pracovníka )
- Orientace v pravidlech, v administrativě ( pozn. z pozice nového pracovníka )
- Znalost struktury, kompetencí ( pozn. z pozice nového pracovníka )
- Služebně starší kolega
- Znalost úřadů ( co se kde řeší ) ( pozn. z pozice nového pracovníka )
- Kasuistiky, zprávy z lokality (obraz, nástin možných řešení ) ( pozn. k dispozici pro nového pracovníka )
- Znalost historie lokality ( pozn. z pozice nového pracovníka )
- Vstupní supervize ( po 14-ti dnech individuální, vstupní supervize )
- Omezení porad, na kterých je třeba přítomnosti nového pracovníka ( dle typu porady ) vs. na poradách pobočky je přítomnost nového pracovníka nutná ( informace)
- Na počátku intenzivní spolupráce se služebně starším kolegou – později postupné sdílení zakázek apod. ( „vplouvání“ )
- Samostatný vstup nového pracovníka do lokality ( dle individuální doby tzn. typ lokality....., posouzení koordinátora )
- Reflektující koordinátor ( zrcadlo pro nového pracovníka )
- 3 fáze „zapouštění“ do lokality ( přihlížení nového pracovníka služebně staršímu pracovníkovi → intenzivnější asistence služebně staršího pracovníka novému pracovníkovi při jeho práci v terénu → „něco“ nový TSP dělá sám )
- Častější konzultace nového pracovníka s koordinátorem
- Koordinátor vypichuje rizikové věci, situace z terénu
- Prostor k samostudiu ( nový TSP by měl dát koordinátorovi návrh témat k vlastnímu samostudiu )
- Manuály, modelové kauzy dle lokality ( pozn. k dispozici pro nového pracovníka )

### 3.2. Koordinátor terénních sociálních pracovníků ( TSP )

Pozn. V některých lokalitách je koordinátor i zaučujícím pracovníkem v lokalitě působení nového pracovníka. Tato situace nastává ve chvíli, kdy v lokalitě, do níž nový pracovník přichází, není služebně starší kolega.

- Ošetřuje vztah mezi „starým“ a „novým“ TSP ( u staršího – jak se daří, jak uvádění zatěžuje, u mladšího – jak se daří ) ( **3 zelené** )
- Častější konzultace s novým TSP
- Častější konzultace se starším TSP ( dle názoru účastníků diskuse )
- Předává ucelené informace o organizaci, manuály ( obecnější )
- Informuje nového TSP o tom, na co má nárok ( stáže, vzdělávání )
- Představuje zaměstnance v organizaci ( v mezích ) ( **3 modré** )
- Bere v úvahu zatíženost uvádějícího TSP
- 1 „hlavní“ služebně starší kolega a služebně starší „vedlejší“ ( **1 modrý** )
- Uvažuje o tom, ke komu bude nový TSP přiřazen ( vhodná konstelace )

### 3.3. Služebně starší terénní sociální pracovník

- Představuje lokalitu, instituce v lokalitě a specifika práce v lokalitě, sebe ( zkušenosti )
- Ujasňuje si s novým pracovníkem pravidla ( s čím se nový pracovník má obracet )
- Otevřená komunikace ( **1 zelený** )
- Mluví s novým pracovníkem o tom co je nezbytné, co je variabilní ( činnosti ) ( **1 zelený** )
- Označuje nejčastější zakázky ( pomoc s řešením ), specifika jednotlivých klientů ( **1 zelený** )
- Poskytuje zpětnou vazbu ( úspěchy, neúspěchy ) – i staršího TSP ( **1 zelený** )
- Zpětnou vazbu poskytuje starší TSP vzápětí
- Někdy se zúčastňuje konzultace s koordinátorem ( na vyžádání )
- Konzultace služebně staršího TSP s koordinátorem či varianta TSP + TSP + KOO ( různé názory na tyto varianty )

### 3.4. Nový terénní sociální pracovník

- Ujasňuje si pravidla spolupráce se služebně starším kolegou ( rozvrhnout den, jak bude vypadat konzultace s klienty tzn. kdo bude konzultovat, jak bude probíhat )
- Představení v lokalitě, vstup do lokality přiměřený
- Zúčastňuje se školení ( **2 zelené** )
- Standardy služby
- Otevřená komunikace s koordinátorem, se služebně starším kolegou ( nový pracovník není vynecháván ) ( **3 zelené** )

- Absolvuje stáže ( **3 zelené** )
- Má ujasněnou spolupráci např. s právním oddělením ( **1 modrý** )
- Zná strukturu, kompetence ( např. porady, sepsaná pravidla např. účtování )  
( **3 modré** )
- Absolvuje konzultace s koordinátorem, s ředitelem pobočky ( **1 modrý** )
- Zná vymezená pravidla anonymity ve vztahu ke klientům
- Supervize ( zná pravidla, informace předává koordinátor v obecnější rovině, supervizor v konkrétnější rovině )
- Má stručný přehled o financování pobočky, své pracovní pozice ( **5 modrých** )
- Zná historie Programů sociální integrace a lokality v níž působí ( kdo v lokalitě působil před ním ) ( **1 modrý** )



## A. Úvod

Předkládaná magisterská práce se zamýšlí nad způsobem uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

Uvádění nových pracovníků do pracovního procesu je jednou ze zásadních činností personálního managementu organizace. Kvalitně zvládnutá aktivita adaptace pracovníka v pracovním procesu a reálné nabytí stanovených profesních kompetencí ovlivňuje přínos zaměstnance pro organizaci i konkrétně vykonávanou profesní činnost, jejímž výstupem je poskytování kvalitních služeb pro klienty. Přes tuto skutečnost je tato personální aktivita v mnoha organizacích poskytována nekoncepčně a stejně tak množství dostupné kvalitní literatury zaměřené na tuto personální oblast je, dle zkušeností autorky práce, mizivé. „*Výběr nejvhodnějšího kandidáta pro určitou práci znamená pouze první krok budování efektivního teamu managementu. Dokonce i firmy, které věnují velkou pozornost procesu získávání a výběru pracovníků, často přehlížejí potřeby nově získaných manažerů. Přitom právě první dny a týdny jsou rozhodující pro integrování nové osoby do firmy.*“ (15, s:369)

Autorka práce je koordinátorkou terénních sociálních pracovníků v sekci Programů sociální integrace společnosti Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o.p.s.. Během svého působení v pozici koordinátora tj. přímého personálního a metodického nadřízeného terénních sociálních pracovníků byla přítomna či přímo zastřešovala uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe. Vzhledem k těmto skutečnostem si uvědomuje význam personální činnosti uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe a dopad kvalitně zvládnutého procesu či naopak rizika související s tímto obdobím. Význam této personální aktivity si uvědomuje taktéž vedení jmenované organizace. V roce 2007 započala sekce Programů sociální integrace s tvorbou metodiky přijímání nových pracovníků, jejíž součástí je i metodické ošetření personální činnosti uvádění nových pracovníků do praxe. Autorka v rámci svého profesního působení v organizaci zpracovala metodiku získávání, výběru a přijímání nových pracovníků po administrativní stránce. Metodika uvádění nových pracovníků do praxe je navržena prostřednictvím magisterské práce a doporučení vycházející z praktické části předkládané práce budou po schválení vedení sekce součástí metodiky přijímání

nových pracovníků. Tato metodika bude obsažena v personálních standardech sekce Programů sociální integrace.

Magisterská práce je rozvržena do dvou částí, části teoretické a praktické.

V prvním bloku teoretické části je stručně vymezen pojem personálního managementu a oblastí, které do této disciplíny spadají. V druhém bloku je věnován prostor podrobnějšímu popisu oblasti personálního managementu v nestátní neziskové organizaci poskytující terénní sociální práci. V navazujícím bloku se autorka zamýšlí nad aktivitami personálního managementu souvisejícími s činností uvádění nových pracovníků do praxe. S pomocí odborné literatury a vlastních zkušeností jsou popsány oblasti vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr pracovníků, přijímání, orientace pracovníků, hodnocení a vzdělávání pracovníků.

Praktická část magisterské práce se zaměřuje na oblast tvorby metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe. V úvodu je představena organizace, v rámci které bude metodika navrhována. Autorka představuje metodologii diagnostiky stávajícího stavu uvádění nových terénních sociálních pracovníků v organizaci, na základě jejíchž výstupů navrhuje metodiku uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

V závěru magisterské práce jsou sumarizovány zásadní informace obsažené v teoretické části a shrnuta zjištění a doporučení praktické části předkládané práce.

## B. Teoretická část

### 1. Personální management

Personální management je lidstvu, v určitém slova smyslu, známý od počátku jeho existence. Již v prvních etapách života lidského tvora je možno vypořádat určité snahy o koordinaci činnosti lidí ve skupině, v tlupě, ve společenství. Opodstatněním těchto, v nadneseném slova smyslu, „managerských“ kroků byla např. snaha zajištění potravy či ochrana rodu, společenství nebo státu v období válečných konfliktů. Jisté prvky řízení pracovní síly byly patrné i při stavbách významných historických památek. Již mnohem složitěji bychom dohledávali historické důkazy o cíleném personálním řízení lidských zdrojů v pracovní činnosti lidstva. Konkrétní prvky řízení lidských zdrojů je možné nalézt v období válečných konfliktů, v armádě. Důkazem tohoto tvrzení může být literatura Druckera, který se ve svém díle často odkazuje na prvky řízení lidských zdrojů v období válečných střetů. *„Výrazný vliv těchto změn ( pozn. rozvoje a inovací personálního managementu ) začal být zřejmý v průběhu II. světové války. Až do jejího konce byli Němci mnohem lepšími stratégy.... A přece zvítězili spojenci – svého vítězství dosáhli díky managementu.... Není proto divu, že koncem války si byl prakticky celý svět vědom významu managementu. A není také divu, že se z managementu stala pracovní činnost zcela jasně vymezeného typu, práce, kterou bylo možno studovat a rozvinout ve vědní obor ....“* (8, s:19)

Termín management je odvozen od latinského manus (tj. ruka ). Na počátku 20. století se tento pojem objevil v americké angličtině a v průběhu 20. století získal své uplatnění i v ostatních jazycích. Sloveso „to manage“ není možné vyložit pouze jedním významem. „To manage“ znamená – řídit, zvládat, vědět si rady, stačit, dokázat či dobře hospodařit. (34, s:27) Podobně rozmanitě jako samo sloveso „to manage“ je možno vnímat management.

Pojem personální management vychází z myšlenky řízení zdrojů, jejichž existence je potřebná pro kvalitní běh organizace. V případě zájmu podniku či instituce na prosperitě ( pozn. myšleno nejen ve smyslu finančního profitu, ale i kvality výstupů, služeb ) je třeba mít tyto zdroje tj. informační, materiální, finanční a lidské zdroje na zřeteli a pracovat s nimi, řídit je a managerovat. (17, s:13) Jak ve

vztahu k lidským zdrojům uvádí Koubek „Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.“ (17, s:14)

V této souvislosti je třeba vysvětlit rozdílnost pojmů personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Přestože je možné setkat se s názorem, že tato označení se vztahují k totožné činnosti, Koubek (17, s:15) uvádí, že pojem personální práce a personalistika se vztahují k oblastí řízení pracovníků v organizaci obecně. Naproti tomu termíny personální administrativa ( správa ), personální řízení ( personální práce orientovaná spíše na vnitroorganizační problematiku ) a řízení lidských zdrojů souvisí s vývojovými fázemi a koncepcemi personální práce. Přístupem personální práce v podobě *řízení lidských zdrojů* je inspirována předkládaná magisterská práce. Tento koncept vychází z názoru, že právě člověk jako pracovní síla je tím nejcennějším zdrojem organizace a jako k takovému je třeba přistupovat. Nejedná se pouze o pohled humanistický, nýbrž i ryze profitový. Podnik, který přijímá tento názor se ve své praxi snaží o strategický přístup v práci s lidmi, je orientován nejen na vnitřní, ale i vnější faktory, které mohou ovlivnit potencionální pracovní sílu a personální práci nevnímá pouze z pohledu personální administrativy, ale především v konkrétní interakci se zaměstnanci podniku. (17, s:16)

Pojem „zdroj“ v sobě může skrývat mnohé záludnosti a nepochopení. Stejně tak jako jiné termíny ( např. supervize je díky svému pojmenování vnímána mnoha pracovníky jako „jen a pouze“ kontrolní nástroj ), v mnoha pracovnících vzbuzuje obavy z odlidštění. Zdroj je některými lidmi chápán jako předmět vhodný pouze k vyčerpání. Z tohoto důvodu je třeba umět vysvětlit termín „lidský zdroj“ v celé souvislosti. Pracovní, lidské zdroje jsou, jak je již výše zmíněno, tím nejcennějším aktivem, které má organizace k dispozici. Z tohoto důvodu by s tímto aktivem mělo být nakládáno šetrně a měl by být kladen důraz na možnost jeho obnovy, revitalizace. I tato úloha je jednou ze základních činností konceptu řízení lidských zdrojů.



Mezi aktivity náležející do oblasti personálního managementu je možné řadit níže uvedené činnosti. Koubek ve své literatuře uvádí následující dělení managementu řízení lidských zdrojů (17):

- a. *Vytváření a analýza pracovních míst*
- b. *Personální plánování*
- c. *Získávání pracovníků*
- d. *Výběr pracovníků*
- e. *Přijímání a orientace pracovníků*
- f. *Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků*
- g. *Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků*
- h. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci*
- i. *Odměňování pracovníků*
- j. *Pracovní vztahy*
- k. *Péče o pracovníky*
- l. *Personální informační systém*

Výrazněji označené personální činnosti úzce souvisí s orientací nových pracovníků a s jejich uváděním do praxe. Z tohoto důvodu jim bude věnován prostor v dalších blocích práce.

Smyslem navazujícího bloku práce, v kterém autorka věnuje prostor výše označeným typům činností, je velmi úzká propojenost těchto personálních aktivit s procesem uvádění nového pracovníka. Organizaci musí být jasné jaké požadavky na nového zaměstnance hodlá klást, jaké představy má nový zaměstnanec naplňovat. Popisem pracovního místa je ovlivněn proces získávání i výběru nových pracovníků. Znalost kompetencí a požadavků na nového pracovníka udává oblast přijímání a orientace pracovníka i jeho hodnocení v tomto procesu. Zaměstnavateli, zaměstnancům a novému pracovníkovi musí být plně srozumitelné, jaké jsou povinnosti nového zaměstnance, jakým způsobem se pozná, že tyto povinnosti naplňuje a co je třeba dělat proto, aby vědomosti, které mu umožní kvalitní vykonávání práce, získal.

## **2. Aplikace personálního managementu v nestátní neziskové organizaci poskytující sociální službu terénní sociální práce**

V přecházejícím bloku byl stručně představen pojem personálního managementu v obecné rovině. Druhý blok teoretické části práce vysvětluje oblast personálního managementu v sociální službě terénní sociální práce. Autorka do této části práce zahrnuje vlastní zkušenosti z oblasti personálního managementu poskytovaného v rámci společnosti Člověk v tísni ( sekce Programy sociální integrace ).

Vzhledem ke specifickým terénní sociální práce, která klade na oblast řízení lidských zdrojů zvláštní význam, bude v následující kapitole profese terénní sociální práce stručně nastíněna.

### **2. 1. Terénní sociální práce**

Terénní sociální práce je v dnešní době jedním z progresivně se rozvíjejících směrů sociální práce. Důvod tohoto stavu je možné spatřovat v její vysoké efektivnosti vycházející z bezprostředního kontaktu s klientem v jeho přirozeném prostředí. „*Definujeme-li streetwork, hovoříme o vyhledávací, doprovodné a mobilní sociální práci s nízkoprahovou nabídkou sociální pomoci zaměřenou na rizikové jednotlivce a neformální skupiny.*“ (1, s:7) Díky této možnosti se uživatelé terénních sociálních služeb stávají lidé, kteří by na jiné sociální služby dosahovali jen stěží.

Služby terénní sociální práce v sobě nezahrnují „pouze“ streetwork ve smyslu práce s lidmi ohroženými užíváním návykových látek či bezdomovectvím, jak jsou často veřejností chápány. „*Terénní sociální práce je z hlediska zákona o sociálních službách realizována prostřednictvím terénních forem sociálních služeb. Sociální službou se přitom podle § 3 a) zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách rozumí činnost nebo soubor činností zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Jednotným*

*znakem těchto služeb je jejich naplňování v přirozeném sociálním prostředí ... (klienta).“ (21, s: 10)*

Do oblasti terénní sociální práce náleží práce terénních sociálních pracovníků při městských úřadech, ale zčásti i práce sociálních kurátorů, služeb domácí pečovatelské služby, domácí hospicová péče, služeb rané péče, práce s lidmi ohroženými sociálním vyloučením aj.. Terénní sociální práce je poskytována jak státními tak nestátními neziskovými organizacemi.

V dimenzích magisterské práce je pojednáváno o terénní sociální práci poskytované Programy sociální integrace společnosti Člověk v tísni, zaměřené na spolupráci s klienty ohroženými sociálním vyloučením, v souvislosti s poskytováním sociálních služeb vycházejících zejména z oblasti sociální prevence. Dle § 53 zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách *„služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou jím ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.“ (36, 21, s: 10)*

Terénní sociální práce poskytující služby klientům ohroženým sociálním vyloučením je provozována v přirozeném prostředí klientů tj. v rodinách, v domácnostech, v přirozeném pracovním a sociálním prostředí uživatelů služeb. Je možné, že v průběhu spolupráce terénního sociálního pracovníka a klienta nastane situace, kdy není z důvodu např. bezpečnosti klienta či pracovníka, z důvodu anonymity klienta, vhodné konzultovat s klientem v jeho přirozeném prostředí. V tomto případě je možné zvolit formu komunikace v prostředí kanceláře.

Oblasti spolupráce, které jsou nejčastěji řešeny se odvíjejí od lokality působení konkrétního pracovníka. Obecně lze hovořit o objednávkách klientů, později transformujících se v zakázky tj. dohodnuté oblasti řešení klienta s pracovníkem, týkající se např. neplacení a dluhů, finanční situace klientů ( dávkou hmotné nouze a sociální podpory, pomoc s tvorbou rodinného rozpočtu ), oblasti bydlení, školní docházky, závislostí, rodinné situace či vztahů klienta s okolním sociálním prostředím obecně. Pracovník klienty informuje o jejich právech a povinnostech a mimo dohodnutou oblast spolupráce se snaží klienty aktivizovat a zplnomocňovat k samostatnému přístupu k vlastnímu životu. Zásadní v celé

spolupráci je dobrovolný vstup klienta do služby. Služba je poskytována zdarma, vyžaduje však od klientů aktivní zapojení a zájem na řešení vlastní obtížné sociální situace.

Mezi metody, které využívají terénní sociální pracovníci při své práci lze řadit polostrukturovaný rozhovor s klientem ( eventuelně strukturovaný, nestrukturovaný rozhovor ), pomoc s dokumenty, poskytování sociálně právního poradenství, vyjednávání v zájmu klienta, doprovod klientů, koordinační činnost tzv. case management, konzultace s odborníky, kontakt s dalšími institucemi a organizacemi, pomoc v krizové situaci, podpora a motivace klientů, prvky mediace apod.

Profesní kompetence terénního sociálního pracovníka nesouvisí jen s přímou prací s uživateli služeb. Mezi další profesní dovednosti pracovníka náleží provádění nepřímých aktivit ve prospěch uživatelů služby ( osvětová činnost, spolupráce s organizacemi a iniciace změn ve prospěch cílové skupiny uživatelů ), aktivit nutných pro realizaci a rozvoj sociální služby ( propagace a medializace služby, spolupráce při tvorbě projektů ), metodické vedení terénních pracovníků podle organizačního uspořádání organizace, aktivit ve prospěch profesního rozvoje ( celoživotní vzdělávání ). (21, s: 15)

## **2.2. Personální management v oblasti sociální služby terénní sociální práce**

Předcházející kapitola pojednávající o profesi terénní sociální práce vypovídá o skutečnosti, že tento typ sociální služby vyžaduje vysokou strukturovanost a systematičnost, existenci kvalitně vypracované metodiky poskytovaných služeb. Mimo mnohá pozitiva tj. vysoká efektivita práce ( ukazatelem efektivy je např. zájem o službu ze strany klientely, objektivně vykazované splněné zakázky spolupráce ) v sobě nese i velká rizika např. ohrožení bezpečí zaměstnance. Skutečnost odtržení zaměstnance od organizace, existence pracovníka mimo teritorium pevného zázemí kanceláře, omezuje možnost podpory, pomoci, ale i kontroly ze strany zaměstnavatele.

Emočně náročná a často vypjatá práce sociálních pracovníků v terénu, která vždy není završena úspěchem, klade velké nároky na psychiku zaměstnanců.

Autorka práce se domnívá, že je možné rizika terénní sociální práce a ohrožení zaměstnanců v terénu tzv. syndromem vyhoření připodobnit k výstupům z výzkumu z r. 1970, který se uskutečnil v New Yorku v rámci centra zaměřeného na práci s klienty užívajícími návykové látky. Herbert Freudenberg popisuje situaci psychologů a poradců v tomto centru, kteří pociťovali velkou smysluplnost a význam své práce, na straně druhé však vnímali pocit určitého neuspokojení z výstupů práce a z motivace některých z klientů. Reakcí těchto pracovníků bylo intenzivní, až extrémní, zapojení do vlastní práce, od kterého ustupovali až ve fázi bodu blízko vyčerpání vlastních sil.(18, s:7)

Tato fakta tj. rizika i pozitiva terénní sociální práce je třeba mít při aplikaci personálního managementu v této oblasti sociálních služeb na zřeteli.

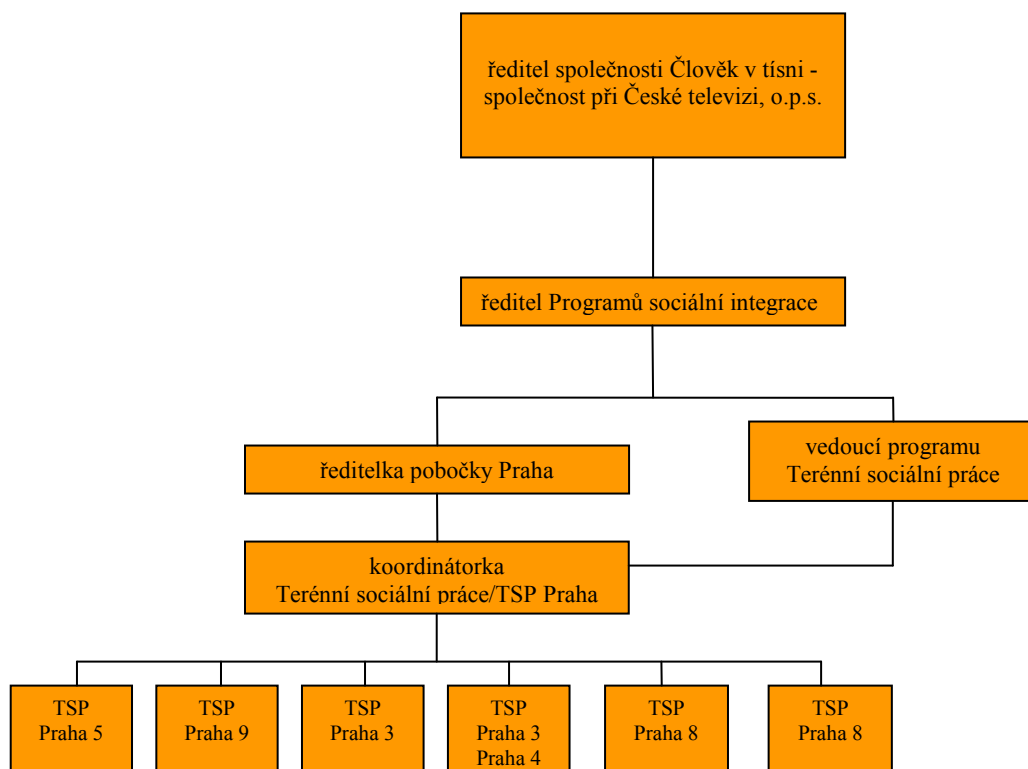
Terénní sociální pracovník je v terénu vystaven vysokému stupni „osamocení“. Záleží na kvalitě personálního managementu, do jaké míry je schopno svým pracovníkům umožnit rozvoj a podporu vlastní samostatnosti a zároveň dodat zaměstnancům „neinvalidizující zábradlí“. Pracovník by si měl být vědom své samostatnosti, ale zároveň by měl cítit „za zády“ svou organizaci. Tohoto stavu je možné dosáhnout, mimo jiné, jasnou *strukturou a hierarchií v organizaci*. Je potřebné, aby pracovníkům byl jasný způsob jejich personálního a metodického vedení. V praxi je možné setkat se s vícero typy organizační struktury. Svatoš uvádí (26, s: 47):

- a. *model funkcionální struktury* tj. vedení založené na jasné pracovní hierarchii a odbornosti jednotlivých pracovníků
- b. *model projektové struktury* tj. vedení pracovníků projektovými řediteli
- c. *model maticové struktury* tj. systém „dvojího“ vedení, v rámci kterého jsou pracovníci vedeni odborným a projektovým manažerem

Dle názoru autorky je ideálním způsobem vedení model „klasického“ uspořádání tj. přímého personálního i metodického vedení v jedné osobě. Dle názoru autorky je tento typ uspořádání pro pracovníky přehledný a cítí se v něm „bezpečně“. Systém dvojího vedení klade vysoké nároky na jasné a srozumitelné stanovení a vysvětlení kompetencí vedoucích pracovníků. Zvláště v případě, kdy pracovníci nesdílejí společné pracovní zázemí a stýkají se s vedením se např. jedenkrát týdně, může být tento model komplikací. Nicméně doba financování

mnoha sociálních služeb z různých forem projektů často vyžaduje volbu jiných variant. V každém případě je nutné, aby pracovníkům bylo jasné kdo je jejich nadřízeným a jaké je rozdělení kompetencí v organizaci.

1. *Organizační struktura sekce Programů sociální integrace společnosti Člověk v tísni - společnost při České televizi, o.p.s. ve vztahu k programu Terénní sociální práce ( Pobočka Praha ):*



Důležité je postavení personálního pracovníka či pracovníků, jejichž pracovní náplní je personální oblast, ve vztahu k vedení organizace. Jak píše Koubek, je ideální pakliže „... bývá v moderně řízených organizacích vedoucí pracovník personálního útvaru ( nejvyšší představitel personální funkce ) členem nejužšího vedení organizace“ (17, s:31). Pozitiva tohoto modelu jsou však zřejmá ve chvíli, kdy význam personálního oddělení či profese konkrétního personálního pracovníka vnímá nejen vedení, ale i samotní zaměstnanci v rámci celé hierarchie organizace.

*Aktivity personálního managementu* v oblasti terénní sociální práce, stejně tak jako v jiných organizacích, započínají se svou činností již před samotným nástupem pracovníka do instituce. Ve chvíli plánování příjmu nových pracovníků je třeba dostatečně zvážit potřebu a udržitelnost nově vznikajícího pracovního místa. Je potřebné, aby při *vyhledávání a výběru* potencionálních pracovníků byly brány v úvahu potřeba a nároky obsazované pozice. Jako analýza tohoto stavu může sloužit popis a potřeba lokality v níž má nový terénní sociální pracovník působit, trvající zájem o spolupráci ze strany potencionálních uživatelů, dlouhodobě pokrytá kapacita stávajícího terénního sociálního pracovníka apod.

Konkrétně v oblasti terénní sociální práce je během výběru pracovníka třeba zaměřit se na teoretickou vybavenost potencionálního zaměstnance, který musí splňovat kvalifikace stanovené zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Terénní sociální pracovník musí být absolventem vysokoškolského či vyššího odborného vzdělání se zaměřením na sociální práci, eventuelně být absolventem jiného vysokoškolského vzdělání, s praxí nad 5 let při výkonu sociálního pracovníka a absolvování stanovených akreditovaných kurzů v rozsahu nejméně 200 hod.. Neméně zásadní jsou i osobnostní předpoklady pracovníka pro výkon práce např. zodpovědnost, samostatnost, schopnost adekvátně reagovat, konstruktivně řešit konfliktní situace, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha apod.

Teoretickou a osobnostní vybaveností pracovníka při nástupu do zaměstnání jeho rozvoj nekončí. Je třeba, aby pracovník a zaměstnavatel kladli důraz na *celoživotní vzdělávání a rozvoj* tzn. zaměstnanec podstupuje pravidelné vzdělávání v oblasti teoretických informací z oboru, rozvoje komunikačních dovedností apod.

Na konkrétním příkladu organizace Programů sociální integrace lze hovořit o individuální formě vzdělávání pracovníků zajištěné formou kurzů, které terénní sociální pracovník volí na základě svých vzdělávacích potřeb po konzultaci s koordinátorem. Zaměstnanci jsou dále skupinově vzděláváni během pravidelných měsíčních regionálních porad, v rámci kterých se konzultují anonymizované kasuistiky klientů, eventuelně jsou přizýváni odborní lektori. Vzdělávání pracovníků probíhá na pravidelných výjezdních setkáních sekce, na kterých jsou na základě potřeby teamu ustanoveny potřebné vzdělávací semináře. Organizace umožňuje, po konzultaci s nadřízeným, pracovníkům využít 2 dnů studijního volna v měsíci.

Velmi dobrým způsobem adresného a efektivního vzdělávání pracovníka je existence individuálních plánů profesního rozvoje každého z terénních sociálních pracovníků, na jejichž tvorbu se popisovaná sekce v budoucnu hodlá zaměřit.

Vzdělávání pracovníka nezahrnuje pouze nabývání informací souvisejících s teorií terénní sociální práce, ale také rozvíjení komunikačních dovedností, lektorských schopností, které pracovníci mohou využívat během přednášení o své práci apod. Zaměstnavatel by měl podporovat své pracovníky k rozvoji, vzdělávání. Dle Druckera je nejlepším způsobem rozvoje zaměstnanců „býti učitelem.“ ( 7, s:130 ) Během předávání svých znalostí a zkušeností si pracovníci urovnávají vlastní pracovní strategie. Zásadní je v tomto bodě, dle zkušeností autorky této práce, řádná příprava a podpora „lektorujících“ zaměstnanců ze strany vedení, schopnost nadřízeného dodávat pracovníkům konstruktivní kritiku a dbát na důsledné vyhodnocení proběhlého vzdělání. Terénní sociální pracovníci popisované společnosti jsou v rámci zvyšování svých profesních kompetencí vzdělávání v oblasti lektorských dovedností.

Téma *přijímání* nového terénního sociálního pracovníka bude blíže popsáno v dalších sekcích práce. Obecně lze však říci, že je třeba klást důraz nejen na tzv. administrativní a organizační přijetí pracovníka ( tj. uzavření smluv, představení nového zaměstnance kolegům, předání informací o struktuře organizace a kompetencích jednotlivých pracovníků apod. ), ale především na proces adaptace nového terénního sociálního pracovníka v jeho profesi a sociálním prostředí organizace.

Adaptační proces nového pracovníka v sekci Programů sociální integrace v současné době trvá zhruba 3 měsíce, nicméně toto období není přesně vymezeno. Odvíjí se od individuální situace lokality a uváděných pracovníků. V tomto období je nový pracovník v lokalitě s tzv. „starším“ kolegou, jehož práci nový zaměstnanec zpočátku pouze sleduje, vyjasňuje si nově nabyté zkušenosti. Postupně, během nabývání nových dovedností, začíná být ve svém působení nový pracovník samostatnější. V období adaptace je nový pracovník v častější komunikaci se svým koordinátorem a supervizorem. V období nástupu se zúčastňuje stáže v lokalitě jiného kolegy. V prvních měsících po nástupu do zaměstnání absolvuje nový pracovník tzv. „vzdělávání nováčků“.



Dle autorky, je velmi důležité uvědomění si skutečnosti, že informace a dovednosti nabyté v období adaptačního procesu jsou jakýmsi „stavebním kamenem“ ovlivňujícím odvádění kvalitní práce nového pracovníka v budoucnu. Investice do této oblasti je pro všechny zainteresované strany výhodná a v budoucnu může zamezit zbytečným časovým i materiálním únikům, ale i profesně vyhoceným a lidsky nepříjemným situacím.

Po ukončení adaptačního procesu má být pracovník schopen odvádění samostatné kvalitní práce. Vzhledem k charakteru terénní sociální práce a již zmiňované „osamocení“ pracovníka v terénu, je velmi pozitivní, pokud zaměstnanci nepůsobí v lokalitách osamoceně, ale s kolegou. Terénní sociální pracovníci pak mohou práci se svým spolupracovníkem sdílet, v případech náročnějších konzultací v terénu působit v rodinách klientů společně. V rámci Programů sociální integrace probíhalo v r. 2006 navyšování počtu zaměstnanců, jedním z důvodů tohoto procesu bylo doplnění terénních sociálních pracovníků do dvojic.

S profesí terénní sociální práce souvisí ztížená možnost *hodnocení kvality poskytovaných služeb*. Zaměstnavatel jen stěží dohlédne do terénu na reálný způsob práce a komunikace pracovníka s uživatelem. S touto skutečností souvisí potřebný předpoklad *důvěry* v pracovníky. Důvěra v pracovníky a přijetí poslání organizace zaměstnanci je obzvláště zásadní s přihlédnutím k obtížné a někdy i opomíjené možnosti *kontroly* na pracovišti. I z těchto důvodů je třeba, aby všem pracovníkům byla jasná kritéria poskytování kvalitní služby, výkonnosti, vlastní odpovědnosti a způsob jejich evaluace ze strany nadřízených. Tato kritéria by měla být přiměřená, nicméně ne příliš nízká. Zaměstnanci mají mít pocit možnosti vztahování se k nějakému cíli, k společné vizi, pro níž má smysl vkládat do vykonávané práce námahu. (7, s:105) Pomocí k evaluaci služeb v popisované organizaci je např. administrativní systém ARA, v rámci kterého jsou pracovníky i jejich nadřízenými zaznamenávány veškeré pracovní činnosti a jejich výstupy. Zároveň je potřebné dodržovat *komunikační toky* a sdílení pracovního procesu se svými kolegy.

Terénní sociální pracovníci Programů sociální integrace konzultují své kauzy a náměty k práci se svým koordinátorem tj. přímým personálním a metodickým

nadřazeným. Individuální konzultace s koordinátorem se uskutečňují jedenkrát za šest týdnů, zhruba v podobné časové sekvenci navštěvuje koordinátor lokalitu pracovníka. V případě potřeby zaměstnance je možné dohodnout konzultaci s koordinátorem kdykoliv. Telefonická konzultace práce v terénu s koordinátorem probíhá neustále, dle potřeby zaměstnance.

Jedenkrát za rok se uskutečňuje formální hodnotící pohovor terénního sociálního pracovníka s koordinátorem, během kterého se vyjasňují oblasti, které se pracovníkovi daří a pojmenovávají možnosti změny tj. oblasti, na něž by se měl pracovník zaměřit.

Odborná konzultace situace klientů z hlediska práva probíhá formou telefonických, mailových či osobních konzultací terénních sociálních pracovníků s právním oddělením organizace.

Jedenkrát měsíčně se uskutečňují tzv. regionální porady týmů, při kterých pracovníci konzultují vzájemně a s koordinátorem situaci ve svých lokalitách. Součástí regionálních porad je kasuistický či vzdělávací seminář.

Pracovníci se dále setkávají na poradách pobočky. Porada se uskutečňuje jedenkrát týdně. Jejimi účastníky jsou všichni zaměstnanci pobočky. Obsahem této porady je informování zaměstnanců na pobočce o dění v organizaci, sdělení důležitých technických informací. V rámci porady zaměstnanci informují o dění ve své lokalitě. Cílem porady je zajištění kvalitních služeb poskytovaných pobočkou a zajištění jasné komunikace a informovanosti mezi jednotlivými zaměstnanci pobočky.

Terénní sociální pracovníci se zúčastňují skupinové supervize a to vždy jedenkrát měsíčně. V průběhu měsíce se koná teamová supervize či supervize profesní, zaměřená na oblast terénní sociální práce. Zaměstnancům je k dispozici individuální supervize s externím supervizorem, kterou pracovník podstupuje dle své potřeby či doporučení koordinátora. Možnost poskytování supervize je zásadní oblastí související s rozvojem pracovníka a omezením dopadů emočně náročné práce v terénu. Tímto způsobem se zaměstnavatel snaží eliminovat rizika tzv. syndromu vyhoření, případně včas rozpoznat jeho projevy ( tj. odosobnění, redukci personálních kompetencí pracovníka). V případě vzniku syndromu vyhoření je cílem zamezit jeho rozvoji a pokračování do situace emočního vyčerpání pracovníka. (18,

s:8) V případě náznaků tohoto syndromu konzultuje pracovník intenzivněji svou situaci se supervizorem, koordinátorem a společně se snaží o navržení plánu, který vzniklou situaci ošetřuje ( např. uvolnění pracovních kapacit pracovníka, zaměření pracovní náplně intenzivněji na nepřímou práci s klienty, větší prostor pro sebevzdělávání, stáž pracovníka v jiné lokalitě, či dovolená zaměstnance ).

Vzhledem k nárůstu počtu zaměstnanců v sekci Programů sociální integrace a decentralizaci poboček v rámci celé ČR od centra společnosti v Praze je potřebné podporovat sounáležitost zaměstnanců s organizací. Třikrát do roka se koná několikadenní výjezdní setkání všech zaměstnanců Programů sociální integrace, během kterého se pracovníci vzdělávají, zúčastňují strategického plánování, team-buildingových her apod. Jedenkrát za rok se tohoto setkání zúčastňují pracovníci celé organizace spol. Člověk v tísni, o.p.s..

I přes skutečnost, že *materiální zázemí* je jen jednou z oblastí péče o zaměstnance, vzhledem k charakteru terénní sociální práce je zajištění vhodných pracovních podmínek a pracovního prostředí nutností. Niže uvedené příklady zajištění materiálního zázemí a pracovních podmínek vycházejí z praxe sekce Programů sociální integrace.

Terénní sociální práce je založena na práci v přirozeném prostředí klientů. Přesto může být za určitých podmínek vhodnější, pokud se konzultace odehrávají v prostorách kanceláře. Takovéto chvíle mohou nastat z důvodu zájmu klienta, kdy mu např. není příjemné otevírat nějaká témata mezi svými blízkými v rodinném kruhu či z důvodu bezpečného prostředí pro pracovníka. Kancelářské prostory jsou dále místem setkávání se zaměstnanci jiných organizací, ale především slouží jako administrativní zázemí a místo porad terénních sociálních pracovníků. V kanceláři je zaveden internet, telefonní pevná linka, tiskárna, scanner apod.

Terénním sociálním pracovníkům je proplácen mobilní telefon ve výši 1 000,- Kč měsíčně, městská hromadná doprava a doprava za klientem obecně, kancelářské potřeby, odborná literatura.

Mzdové podmínky zaměstnanců se odvíjí od dosaženého vzdělání zaměstnance a délky jeho působení v organizaci. Pracovník je odměňován za tzv.

věrnost organizaci a po dvou letech jeho působení v sekci je mu pravidelně navyšována mzda.

Pracovníci jsou dále odměňováni formou mimořádného čtvrtletního ohodnocení. Finanční odměna je rozdělena do tří částí ( odměny za přímou práci s klientem, odměny za administrativní součást práce a odměny za práci nad rámec pracovních povinností ). Odměna musí být pracovníkovi jeho přímým nadřízeným vždy jasně a srozumitelně vysvětlena.

Pracovníci Programů sociální integrace mají dle zákona 5 týdnů dovolené. V případě studia je zaměstnancům umožněno využít 2 dny studijního volna měsíčně.

Vzhledem k rizikovému pracovnímu prostředí, v němž se zaměstnanci pohybují, jsou sociální pracovníci očkováni proti hepatitidě. Tato vakcína aplikovaná ve třech injekcích je plně hrazena zaměstnavatelem.

Kapitola „Personální management v oblasti sociální služby terénní sociální práce“ pojednává o oblasti specifik personálního managementu v tomto typu služby. Veškeré popisované informace a dle autorky i jeden z hlavních úkolů managementu obecně shrnuje ve svém citátu Drucker *„Prvořadou odpovědností vedoucího je vytvořit podmínky každému, kdo chce plnit své úkoly, kdo je za to placen a kdo má k tomu odborné předpoklady, poskytněte jim nástroje, informace, které potřebují ke své práci, a odstraňte z cesty všechno, o co by mohli zbytečně zakopnout, co by mohlo zpomalit jejich práci nebo co by jí dokonce mohlo bránit.“* (7, s:133)

### **3. Aktivity personálního managementu související s příjmem nových pracovníků**

Stěžejním tématem magisterské práce je personální aktivita uvádění nových pracovníků do praxe. Vzhledem k této skutečnosti je v tomto bloku práce nastíněn obsah personálních činností přímo souvisejících s přijímáním nových pracovníků do organizace. Jednotlivé personální aktivity jsou nastíněny na základě informací z odborné literatury a zkušenosti autorky práce v tomto typu sociální služby.

Mezi činnosti, nad kterými se tato kapitola blíže zamýšlí náleží oblasti:

- a. Personální plánování*
- b. Analýza pracovních míst*
- c. Získávání pracovníků*
- d. Výběr uchazečů*
- e. Přijímání a orientace pracovníků*
- f. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků*
- g. Vzdělávání pracovníků*

#### **3.1. Personální plánování pracovních míst**

Personální plánování vychází z plánování organizace jako celku, z organizačních vizí a strategií. Stanovuje potřebu pracovníků ve vztahu k existujícím a plánovaným činnostem organizace. Aktivity personálního plánování v sobě nezahrnují pouze témata související s existencí pracovních míst, ale také oblasti plánování personálního rozvoje pracovníků a plánování personálních činností obecně. Personální plánování je nedílnou součástí strategického řízení organizace. Z hlediska časové dimenze lze rozdělit personální plánování na dlouhodobé ( strategické ), střednědobé ( taktické, manažerské ) a krátkodobé ( operativní ). (17, s:113)

Personální plánování pracovních míst se „ ( metody ) ...zaměřují na zabezpečení toho, že organizace získá a udrží si pracovní síly, které potřebuje a dokáže efektivně využívat jejich schopnosti a dovednosti v zájmu účelné realizace všech plánovaných podnikatelských aktivit.“ (25, s:17)

V oblasti personálního plánování pracovních míst je v úvahu brán daný stav pokrytí lidských zdrojů v organizaci, pohyb pracovních sil tj. ztráta i zisk pracovníků v organizaci, demografický vývoj ve společnosti. Organizace musí přihlížet k interním organizačním, ale i externím společenským faktorům. (15, s: 350) Například v situaci, kdy je vybírán pracovník ve velkém městě, je možné klást na uchazeče o zaměstnání vyšší nároky, jelikož je pravděpodobné, že poptávka kvalifikovaných uchazečů bude převyšovat nabídku. Naopak, koná-li se výběrové řízení na obsazení pracovního místa v lokalitě s demograficky nižším počtem kvalifikovaných obyvatel, je možné, že zaměstnavatel musí nároky na potencionálního zaměstnance snížit ( např. v oblasti počtu odpracovaných let v daném oboru, počtu absolvovaných kurzů ).

Metody, pomocí kterých je zjišťován odhad potřeby pracovníků v organizaci lze rozdělit na intuitivní tzv. „měkké“ ( odhad založený na znalosti vazby mezi plánovanými úkoly organizace, technikou a pracovní silou ) a kvantitativní tzv. „tvrdé“ ( využití matematického či statistického metodologického aparátu ), v praxi se však jedná spíše o kombinaci obou metod. (25, s:18)

Poptávka po potřebě pracovníků je v rámci kvalitního personálního plánování pracovních míst kryta z vnějších zdrojů i vnitřních personálních kapacit organizace. (15, s:355) Ideálním stavem je včasné rozpoznání a plánování potřeby pracovních sil, adekvátní pokrytí potřeby pracovníků a dosažení dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a jejich nabídkou v organizaci i mimo ni. (17, s:88)

Plánování pracovních míst souvisí tedy nejen s přijímáním nových zaměstnanců a vznikem nových pozic, ale i s revizí stávajících pracovních míst a možností „přetváření“ pracovních míst do žádoucí podoby a s s tím souvisejícím nabýváním nových kompetencí u stávajících zaměstnanců ( např. formou specializace pracovníků, rotace tzn. rozšiřování a obměňování kompetencí pracovníků ). Na příkladu z praxe terénní sociální práce lze uvést personální obsazování funkcí koordinátora terénních sociálních pracovníků zaměstnanci, kteří

v minulosti sami působili jako terénní sociální pracovníci. V případě, že terénní sociální pracovník splňuje požadavky vázané na post pracovní pozice koordinátora a má předpoklady pro tuto činnost, je mu tato funkce nabídnuta. V r. 2007 působí v Programech sociální integrace 4 koordinátoři z celkového počtu 6 koordinátorů terénních sociálních pracovníků, kteří v minulosti vykonávali profesi terénního sociálního pracovníka.

Během procesu plánování a vytváření pracovních míst je vhodné odpovědět si na následující otázky: (25, s:19)

- a. *Kolik pracovníků budeme muset získat, abychom dosáhli potřebných pracovních výsledků vyplývajících ze strategie organizace ?*
- b. *Jaké způsobilosti, dovednosti, odborné znalosti budou v budoucnu po pracovních požadovány ?*
- c. *Dokáže tyto požadavky uspokojit stávající sestava lidských zdrojů v organizaci ?*
- d. *Je potřebné zajistit výcvik a vzdělávání stávajících pracovníků ?*
- e. *Je třeba zajistit nábor ( tzn. vnější zdroje ) pracovníků ? Kolik pracovníků bude třeba přijmout ?*
- f. *Kdy budou noví pracovníci potřební ? Kdy bude třeba nejpozději zahájit nábor a přípravu nových pracovníků ?*
- g. *Bude-li třeba přistoupit k „zeštíhlení“ stávajících pracovních zdrojů, jakým způsobem uskutečnit tuto aktivitu, aniž by toto významně negativně ovlivnilo sociální klima v organizaci ?*
- h. *Jak dosáhnout co nejvyššího stupně flexibility ve využívání pracovníků ?*

### **3.2. Analýza pracovního místa**

Proces plánování pracovních míst přímo souvisí s definicí pracovního pozice či kompetencí, jejichž existence je pro organizaci potřebná a přispívá k dosažení cílů organizace. (17, s:42) Definice a popis pracovního místa je možné zrealizovat na základě analýzy pracovního místa, které již existuje, či je v zájmu organizace ho zrealizovat.

Ve vztahu k organizaci je zásadním pozitivem této činnosti tj. analýzy pracovních míst výsledná efektivita a produktivita jednotlivých pracovních míst,

pragmatické přijímání udržitelných pracovních sil, ve vztahu k zaměstnancům zajišťuje tato činnost vědomí si pracovního náplně, kompetencí a smyslu práce. „Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (17, s:40)

V souvislosti s analýzou pracovních míst lze hovořit o pojmech: (25, s:20)

- a. *Analýza pracovního místa* ( tzn. Co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat ? )
- b. *Analýza pracovní role* ( tzn. Jaké je očekávané provádění požadovaných činností, způsob pracovního chování nositele pracovní role ? )
- c. *Analýza odborných způsobilostí* ( tzn. Jaké jsou potřebné osobnostní charakteristiky, znalosti a dovednosti pracovníka ? )

Analýza pracovního místa by měla obsahovat následující soubor informací. (17, s:66) Informace, potřebné k analýze pracovního místa jsou přiblíženy na příkladu pracovní pozice terénního sociálního pracovníka ( příloha č. 2 ).:

Ve vztahu k pracovním úkolům a podmínkám ( popis pracovního místa ):

- a. *Název práce, pracovní funkce, osoba vykonávající činnost*  
( Terénní sociální pracovník, Programy sociální integrace spol. Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o. p. s. )
- b. *Požadavky a povaha pracovního místa*  
( Kompetence pracovníka: (21, s: 5 )
  - přímá práce s uživatelem
  - nepřímé aktivity ve prospěch uživatelů
  - aktivity nutné pro rozvoj a realizaci služby
  - metodické vedení terénních pracovníků podle organizačního uspořádání organizace
  - aktivity ve prospěch vlastního profesního rozvoje )
- c. *Jakým způsobem se práce provádí*



( Individuální či teamová práce v přirozeném prostředí klientů, metody terénní sociální práce )

*d. Proč se práce provádí stanovenou formou*

( Cílem terénní sociální práce je omezení dopadu sociálního vyloučení na osoby ohrožené tímto jevem. Práce v přirozeném prostředí klienta umožňuje vstup do služby osobám, které by na služby jiných institucí dosahovali jen stěží. Snahou terénního sociálního pracovníka není pouze řešení dohodnuté zakázky s klientem, ale taktéž zplnomocňování a aktivizace klientů, jejichž cílem je omezení závislosti klientů na institucích. )

*e. Kdy a jak často jsou které pracovní úkony vykonávány*

( Pracovní doba: všední pracovní dny, 9:30 – 17:30. Rozvržení přímé a nepřímé práce s klientem, administrativních činností, porad apod. )

*f. Kde jsou pracovní úkony vykonávány*

( Terénní sociální pracovník působí v přirozeném sociálním prostředí klienta, v kanceláři pobočky. )

*g. Hierarchické uspořádání pracovních úkonů z hlediska obtížnosti, frekvence a důležitosti*

*h. Komu je pracovník zodpovědný*

( Nadřízeným terénního sociálního pracovníka je po metodické i personální stránce koordinátor terénní sociální práce. )

*i. Jaký je vztah pracovního místa k jiným pracovním pozicím*

( Terénní sociální pracovník spolupracuje s kolegy na pobočce tj. pracovními poradci, koordinátorem doučování, pracovníkem pro podporu drobného podnikání v lokalitách. )

*j. Jaký je standard výkonu*

( Minimálním cílem služby je zastavení sociálního propadu klienta. Optimálním cílem služby je měřitelné zlepšení sociální situace klienta. )

*k. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky*

( Platové podmínky, sociální prostředí tzn. práce v teamu a individuální práce v lokalitě, administrativní zázemí, péče o zaměstnance např. očkování proti hepatitidě. )

*l. Možnost výcviku pracovníka při vykonávané práci*

( Zaměstnavatel požaduje a umožňuje průběžné vzdělávání pracovníka. Pracovník podstupuje pravidelnou supervizi v rámci organizace, dle potřeby se zúčastňuje individuálních supervizí s externím psychologem. )

Ve vztahu k pracovníkovi ( Specifikace pracovního místa ):

*a. Fyzické požadavky na pracovníka*

( Schopnost práce v terénu tj. v přirozeném prostředí klienta. )

*b. Duševní požadavky na pracovníka*

( organizační schopnosti, schopnost řešit konfliktní situace, schopnost pracovat samostatně, schopnost samostatného rozhodování, schopnost kvalitní a jasné komunikace, duševní stabilita apod. )

*c. Potřebné dovednosti pracovníka*

( sociální dovednosti – schopnost kontaktu, komunikace s klienty a s pracovníky, schopnost motivovat klienty apod. )

*d. Potřebné vzdělání a kvalifikace pracovníka*

( Vzdělání terénního sociálního pracovníka je dáno zákonem č.108/2006 Sb., o soc. službách – vysokoškolské či vyšší odborné vzdělání v oblasti sociální práce či příbuzném oboru, eventuelně vysokoškolské vzdělání jiného charakteru ( 5 let praxe a absolvování 200 hod. akreditovaného kurzu ) )

*e. Potřebné pracovní zkušenosti pracovníka*

( Vítaná je praxe v oblastí přímé práce s uživateli sociálních služeb. )

*f. Potřebné charakteristiky pracovníka*

( Iniciativa, autonomie. Schopnost pracovat bez dozoru apod. )

Zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovního místa může být konkrétní pracovník, jeho nadřízený, pracovník na podobném postu v jiné organizaci, nezávislý odborník na danou práci. Informace lze též získat od spolupracovníků či podřízených pracovníka, jehož místo je analyzováno. Mezi metody pomocí kterých lze zjistit potřebné informace k analýze pracovního místa náleží pozorování, pohovor a dotazník. Zanalyzované výstupy slouží k informacím vedoucím k udržení analyzovaného místa, jeho redesignu, vzniku nového místa či jeho zrušení (17, s:70).

Existuje přímá souvislost mezi analýzou pracovního místa a tvorbou pracovní náplně. V mnoha organizacích je možné setkat se s chybějícím či nepřesně vymezeným popisem pracovních míst a kompetencí s ním souvisejících. V případě chybějících popisů pracovních míst jsou pracovníci vystaveni velké nejistotě, nejsou si dostatečně vědomi vlastních kompetencí ani kompetencí svých kolegů a nadřízených.

Konkrétně v terénní sociální práci, je třeba precizního ošetření náplní pracovních míst a jejich popisu ( příloha č.2 ). Pracovníci v terénu jsou vzdáleni od „pevného centra organizace“. Z tohoto důvodu si musí být jasně vědomi toho jaká oblast je předmětem jejich práce, kdy se obracet na své kolegy či jiné organizace, které jsou v řešené oblasti ( např. zakázce klienta ) kompetentní. Zaměstnanci musí být informováni o tom, kdo a jakým způsobem je jejich nadřízeným po personální i metodické stránce, na koho se obracet v případě nejasností či stížností.

Analýza pracovního místa a jeho vyhodnocování v této oblasti pomáhajících profesích má své opodstatnění také v revizi stávajících míst, případném rozšiřování či omezování kompetencí pracovníků. Zvláště v situaci velkého růstu popisované sekce Programů sociální integrace, různorodého způsobu financování terénních sociálních pracovníků formou projektů, které mohou klást na pracovníky různé nároky, je nutné, aby si každý pracovník uvědomoval co přesně je obsahem jeho pracovního místa.

### **3.3. Získávání a nábor pracovníků**

Získávání pracovníků náleží mezi významnou strategickou činnost personálního managementu. Narozdíl od nábory pracovníků, které vychází spíše z vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů, získávání pracovníků je založeno též na využívání vnitřních personálních zdrojů organizace. (13, s:31) Při získávání pracovníků je zvažována potřeba místa z jeho dlouhodobé efektivity, předchází mu přesná specifikace pracovního místa i požadavků na pracovníka.

Jak již bylo zmiňováno výše, lidské zdroje jsou jedním z nejcennějších aktiv organizace, z tohoto důvodu, má trh s pracovní silou parametry obchodu. Na straně jedné je organizace, která má poptávku po konkrétní pracovní síle, za níž nabízí určitou cenu. Cenou je v této situaci míněna nejen mzda, ale i další výhody, které

organizace budoucímu pracovníkovi na základě sounáležitosti s ní nabízí. Mezi tyto výhody náleží např. zaměstnanecké výhody, péče o zaměstnance, náležitost k organizaci jež má v oboru určitou prestiže. Na straně druhé je nabídka, jedinec, který zvažuje možnost poskytnutí svých znalostí a dovedností do služeb zaměstnavatele, kterého si však vybírá na základě výhod, které mu za jeho službu poskytuje.

V této souvislosti je třeba poznamenat, že získávání pracovníků neovlivňují pouze *vnitřní podmínky* organizace ( tj. zdroj zaměstnanců z vnitřních zdrojů, nabídka pracovních výhod potencionálním zaměstnancům apod. ), ale i *podmínky vnější* ( demografie, ekonomické podmínky, politicko-legislativní podmínky ). (15, s:350) Tyto vnější podmínky jsou na rozdíl od podmínek vnitřních organizací jen těžko ovlivnitelné. Organizace si však těchto vnějších podmínek může být vědoma, být na ně připravena a pracovat s nimi. (17, s:120) Je například možné, že v některých krajích ČR je potřeba „upravit“ požadavky na pracovníka vzhledem k nízké či naopak vysoké nabídce požadovaných kvalifikovaných pracovních sil (např. dosažené vzdělání, profesní zkušenosti).

Organizace poskytující kvalitní personální management by při získávání pracovníků měla postupovat systematicky, dle předem uvážených strategických kroků. Důležité je uvědomění si skutečnosti, že prostřednictvím této aktivity organizace komunikuje s veřejností a na základě kroků, které podniká se zvyšuje či naopak snižuje její prestiže.

Spouštěcím mechanismem celého procesu získávání pracovníků je *identifikace potřeby pracovníka*. Management organizace v této chvíli specifikuje potřebu pracovního místa, parametrů, které má a požadavků na osobu, která je má vykonávat. V celé věci je přihlíženo k dlouhodobému horizontu tj. bude-li místo např. za rok stále třeba, možnosti ošetřit potřebu pracovního místa jiným způsobem ( rozdělení práce mezi jiné pracovníky, přijetím zaměstnance na částečný úvazek apod. ) či možnost zaměstnat pracovníka z vnitřních zdrojů organizace. Konkrétním příkladem založeném na zkušenosti autorky z oblasti terénní sociální práce je zjišťování potřeby nového terénního sociálního pracovníka. Tato identifikace je v rámci sekce Programů sociální integrace založena na zjištění poptávky po službě v konkrétní lokalitě, déletrvající „přetíženosti“ stávajícího pracovníka, která je mimo jiné i objektivně vykazatelná z administrativního systému ARA.

V případě trvajících potřeby vzniku pracovního místa management definuje požadavky na jejichž základě budou získáváni uchazeči. Koontz (15) uvádí vhodnost rozdělení těchto požadavků na požadavky nezbytné, žádoucí a vítané. Požadavky v sobě zahrnují ( pozn. uvedeno ve vztahu k terénní sociální práci ) (25, s: 23):

- a. *Vzdělání a výcvik* ( vyšší či vysokoškolské vzdělání v oboru sociální práce či oboru s ní související, jiné vysokoškolské vzdělání a 5 let praxe v oboru s podmínkou absolvování 200 hod. akreditovaného kurzu )
- b. *Specifické požadavky* ( např. výcvik základů krizové intervence, mediace, komunikační výcvik )
- c. *Zkušenosti* ( např. 1 rok v přímé práci s klienty v oblasti sociální práce )
- d. *Odborné a osobní způsobilosti* ( samostatnost, rozhodnost, přiměřené sebevědomí, schopnost samostatného úsudku, schopnost zvládnutí vypjatých a konfliktních situací )
- e. *Zvláštní nároky*

Na základě požadavků na uchazeče a specifikace pracovního místa jsou *identifikováni zdroje uchazečů* tj. oblasti, v nichž je vhodné uchazeče vyhledávat. Zdroje vhodné pro získávání uchazečů se odvíjí od potřeby konkrétního pracovního místa. Ve vztahu k terénní sociální práci je možné zaměřit pozornost organizace např. na vysoké školy sociálního charakteru, školy, které v minulosti spolupracovaly s organizací v oblasti stáží studentů, sociální organizace, časopisy a internetové stránky související nějakým způsobem s profesí terénní sociální práce apod.

Metody získávání uchazečů se odvozují od typu a specializace pracovního místa. Může se jednat o oslovení osob, s kterými jsme se v minulosti při výběrových řízeních setkali nebo těch zájemců o práci, kteří se na organizaci obraceli v minulosti, oslovení osob na základě doporučení stávajících zaměstnanců, kontaktování spolupracujících organizací, využití inzerátů, tisku či internetu, letáků, eventuálně přímé oslovení „vytipovaného“ jedince.

Před vyhlášením procesu získávání nových pracovníků je třeba vyspecifikovat jaké *administrativní požadavky na uchazeče* bude organizace mít tzn. dokumenty, které je třeba organizaci současně s odpovědí o zájmu o

zaměstnání dodat např. životopis, reference, vyplněné dotazníky pro podrobnější získání informací o uchazeči apod.

Inzerát je jednou z metod, prostřednictvím které organizace vyhledává nové pracovníky. Je jakousi formou reklamy zaměstnavatele. Jeho zveřejnění je možné uskutečnit pomocí tisku, internetu, letáků apod. Z inzerátu musí být patrné, jaké místo organizace obsazuje, jakého pracovníka si žádá, ale také co nabízí. Inzerát by měl obsahovat (17, s:138):

- a. *Název práce*
- b. *Stručný popis práce*
- c. *Místo, kde se bude práce vykonávat*
- d. *Doba, od které je možný nástup do pracovního procesu*
- e. *Název a adresu organizace*
- f. *Požadavky na vzdělání, praxi*
- g. *Pracovní podmínky*
- h. *Možnosti dalšího rozvoje*
- i. *Požadované dokumenty*
- j. *Pokyn pro uchazeče, jakým způsobem se o místo dále ucházet a na koho se obrátit pro více informací, do jakého data je možno na inzerát reagovat*

Inzerát je zveřejněn na místě vhodném pro uchazeče, kteří mají být zasaženi. (4, s: 27) Poté dochází k shromažďování odpovědí na podaný inzerát.

Tento proces lze označit jako tzv. *předvýběr* uchazečů. (17, s:144) Hodnotí-li se zájemci o zaměstnání na základě přiloženého životopisu je dobré, pakliže pracovník zastřešující výběrové řízení obdržené materiály konzultuje s dalšími osobami. (4, s:60) O jednotlivých kandidátech je výhodné promluvit si s větším množstvím lidí. Nemusí se jednat jen o kolegy v organizaci, vycházet je možné i z referencí více osob, které zájemce uvedl. (3, s:116) Na základě tohoto předvýběru je možné rozdělit uchazeče na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. (17, s:144) Uchazeče, kteří nebudou přizváni do dalšího kola přijímacího řízení je třeba včas, vhodnou formou informovat. Naopak u zájemců o zaměstnání, kteří přizvání budou je potřebné ověření zájmu a dohodnutí dalšího postupu, nejčastěji termínu dalšího kola výběrového řízení. Odborná literatura (17, s:145) doporučuje zvaní uchazečů,

kteří jsou přizváni k ústnímu pohovoru abecedně, v praxi je též možno zvát uchazeče na základě pořadí v jakém byly zaslány odpovědi na inzerát.

Dle názoru autorky práce je vhodné se odpověďmi uchazečů ovlivnit jen v určité míře. Zároveň je velmi potřebné informovat potenciální uchazeče o zdrojích, kde mohou získat více informací o konkrétní profesi ( např. internetové stránky organizace, odborný tisk ), zaslat zájemcům informace o nabízeném pracovním místě ( např. pracovní náplni ), o společnosti v níž mají zájem působit. Tato technika je nejen kvalitní reklamou pro samotnou organizaci, která tímto dává najevo, že má „co nabídnout“ a má zájem, aby potenciální pracovníci byli informováni. Během výběrového řízení může být prostudování zasláných materiálů určitou odpovědí přípravy zájemců na pohovor.

### **3.4. Výběr uchazečů**

Výběr uchazečů je možné rozdělit na dvě fáze, *předběžnou a vyhodnocovací*. (17, s:162) V rámci předběžné fáze management získává potřebné informace o uchazečích a na základě těchto podkladů vyhodnocuje pracovníka, který bude co nejlépe vyhovovat specifikům pracovního místa a to nejen po stránce odborné, ale i osobnostní. Fáze předběžná se v určité míře překrývá s předcházející kapitolou tj. získáváním pracovníků.

Výběr pracovníků je založen především na bližším a adresnějším sdílení informací mezi zaměstnavatelem a potenciálním pracovníkem. Důležité je uvědomění si skutečnosti, že výběr je oboustrannou záležitostí. (13, s:44)

Metody, s kterými je možné se během výběru pracovníků setkat se odvíjí od typu obsazovaného místa. V některých organizacích je postačující použití pouze jedné z metod např. dotazníku, testů. V případě jiné organizace je možné se setkat s využitím několika z níže uvedených metod: (17, s:164):

- a. *Dotazník*
- b. *Zkoumání životopisu*
- c. *Testy* ( testy schopností, znalostí a dovedností, osobnosti, skupinové metody výběru pracovníků např. skupina uchazečů o zaměstnání musí v časovém limitu splnit zadanou úlohu ) (15, s:367)

- d. *Assessment centre* (komplexní diagnosticko – výcvikový program)
- e. *Rozhovor*
- f. *Zkoumání referencí*
- g. *Lékařské vyšetření*
- h. *Zkušební doba*

Během výběru pracovníka dochází ze strany zaměstnavatele, ale i potencionálního zaměstnance, k verifikaci doposud sdělených informací. Zaměstnavatel si ověřuje informace, které zájemce o zaměstnání o své osobě sdělil, ale zároveň si všímá i schopnosti jeho adaptace na organizaci, team. Důležitým aspektem výběru pracovníků je schopnost obohatit stávající team pracovníků i organizace. Nový pracovník musí splňovat celoorganizační, útvarová kritéria a kritéria obsazovaného místa. (17, s:160)

Nejčastěji používaným nástrojem při výběru pracovníků je cílený *rozhovor* (25, s:24). Během rozhovoru dochází k prvnímu přímému kontaktu mezi budoucím pracovníkem a nadřízeným, popřípadě dalšími kolegy. Kvalita rozhovoru může výrazně ovlivnit budoucí spolupráci mezi zúčastněnými. (25, s:24) Výběrový pohovor je možné uskutečnit v mnoha podobách (17, s:168):

- a. *V poměru 1+1* ( uchazeč a potencionální zaměstnavatel např. nejčastěji bezprostřední nadřízený )
- b. *Před panelem posuzovatelů* (uchazeč a potencionální zaměstnavatel např. nejčastěji bezprostřední nadřízený, psycholog, kolega nového zaměstnance )
- c. *Formou postupného pohovoru* ( uchazeč se zúčastňuje více rozhovorů v podobě rozhovoru v poměru 1 +1 v rámci jednoho výběrového řízení )
- d. *Skupinového pohovoru* ( více uchazečů, jeden či více členů výběrové komise )

Průběh pohovoru může být (15, s:366):

- a. *Nestrukturovaný*
- b. *Strukturovaný*
- c. *Polostrukturovaný*



Pohovor je nutné velmi precizně připravit. Je potřebné, aby členové výběrové komise měli jasně stanovená kritéria a výběr metod, dle kterých budou uchazeči posuzováni. Tato kritéria musí být pro všechny uchazeče stejná. Mezi tato kritéria náleží (17, s:158):

- a. *Potřebná odborná způsobilost*
- b. *Způsob posuzování odborné způsobilosti*
- c. *Kritéria úspěšnosti práce*
- d. *Týmová, útvárová a celoorganizační kritéria a z nich vycházející kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka*
- e. *Způsob, jakým budou osobnostní kritéria zjišťována*
- f. *Potřeba a způsob získání objektivních informací*

Dle autorky je ideální, pakliže na pohovoru je přítomen nejen přímý nadřízený, ale i psycholog a další pracovníci znající požadavky obsazovaného místa i teamu, v němž bude nový pracovník působit. Velmi užitečná je přítomnost potencionálních kolegů uchazeče tj. lidí, kteří působí na stejné pracovní pozici a nejlépe znají skutečné potřeby obsazovaného místa. V případě, že se jedná o výběr zaměstnance do teamu či dvojice je na místě přítomnost možného kolegy.

Uchazeči jsou na pohovor zváni v dostatečných časových intervalech. Optimální množství uchazečů je 5 – 6 zájemců, kteří se během jednoho dne zúčastní výběrového řízení. (4, s:68) Členové hodnotící komise jsou seznámeni s požadavky na obsazované místo, osobnost pracovníka, mají prodiskutována kritéria hodnocení a oblasti, na něž se má pohovor zaměřit. Je třeba, aby každý z členů komise znal svou roli a měl předpřipravené otázky, na něž se bude u zájemce informovat. Zásadní skutečností je, že pohovor nesmí být ovlivněn sympatiemi či antipatiemi hodnotitelů, každý z uchazečů musí mít stejnou šanci na projevení svých dovedností.

Dle zkušenosti autorky je vhodné, pokud je výběrový pohovor započat spíše obecnými otázkami. Pomocí tohoto typu otázek dochází k prvotnímu seznamování potencionálního zaměstnavatele a zaměstnance, snižuje se nervozita a vytváří prostor pro konkrétnější zaměřené dotazování v příjemnější atmosféře. Dále je možné ptát se uchazeče na informace uvedené např. v jeho životopisu a další skutečnosti, které jsou pro zaměstnavatele potřebné. V další fázi pohovoru je

vhodné zaměřit se na komunikaci vztahující se ke konkrétní profesi tj. představy uchazeče, zjištění jeho dovedností formou např. přehrávání modelových situací. V konečné fázi pohovoru je uchazeč informován o tom, co nabízí organizace a jakým způsobem bude vyrozuměn o výsledcích výběrového řízení. Po celou dobu pohovoru je třeba mít na mysli, že výběr se týká obou stran pohovoru a proto je třeba dát dostatečný prostor uchazeči na zjištění pro něj potřebných informací. Doba rozhovoru trvá dle obecných doporučení 30 až 60 minut (4, s: 67)

Často opomíjené, nicméně velmi důležité, je zajištění technického zázemí pro přijímací pohovor. Setkání s potencionálními pracovníky by se mělo uskutečnit v nerušeném klidném prostoru, stejně tak potřebné je vymezení dostatečného času pro každého uchazeče. Zájemci i hodnotící pracovníci mají mít k dispozici nápoje. Je velmi vhodné označit osobu, která bude mít na starosti uvedení uchazeče i jeho odchod „doprovod“ z organizace.

Vyhodnocení výběrového pohovoru je možné uskutečnit formou bodového systému. Jednotlivá kritéria výběru jsou ohodnocena body od jednotlivých posuzovatelů a na základě bodového průměru je poté vybrán ten nejvhodnější uchazeč. Základními otázkami, dle kterých lze uvažovat o možnosti přijetí pracovníka jsou dle Pitra (25, s: 26):

- a. *Dokáže jedinec vykonávat příslušnou práci – má pro to nezbytné způsobilosti?*
  - b. *Bude chtít podávat plný pracovní výkon – je pro to dostatečně motivován ?*
  - c. *Jak je jedinec schopen adaptovat se na prostředí organizace ?*
  - d. *Čím se liší tento uchazeč od ostatních ? Jaké jsou jeho silné a slabé stránky ?*
- (14, s:70)

Odpovědnost za výběr má mít přímý nadřízený budoucího zaměstnance, který bude mít odpovědnost za pracovní výkon svých podřízených. Na této osobě tedy leží definitivní rozhodnutí. Je vhodné, aby konečnou volbu stvrdil vyšší nadřízený, tento by se však neměl do výběru větším způsobem angažovat. (15, s:365)

Ukončení fáze výběru pracovníka nastává ve chvíli, kdy je označen vybraný uchazeč o zaměstnání a jeho zájem o pracovní poměr je z jeho strany potvrzen . (13, s: 51) Po tomto definitivním ověření výběru nového pracovníka je třeba vhodnou a jasnou formou informovat o výsledcích výběrového řízení uchazeče, kteří nebyli

přijati. Jak je již zmíněno výše, schopnost organizace slušně komunikovat se zájemci o zaměstnání je jedním z důležitých prvků, který ovlivňuje kredit organizace ve společnosti.

Velmi důležité v celém procesu výběru pracovníků je uvědomění si skutečnosti, že i při nejkvalitnějším ošetření výběrového řízení není jistota přijmutí toho nejlepšího kandidáta. Skutečné kvality uchazeče, jeho schopnost působení v profesi a v organizaci se projeví teprve v konkrétním pracovním procesu, v reálné komunikaci s kolegy. Z tohoto důvodu je velmi důležité ošetření procesu orientace pracovníků. Investicí do nových zaměstnanců organizace vkládá základ pro budoucí kvalitní výkon pracovníka a zároveň v tomto zkušebním období probíhá zjištění skutečné „vhodnosti“ uchazeče.

### **3.5. Přijímání a orientace pracovníků**

Oblast přijímání a orientace pracovníků je často ztotožňována se vstupem nových zaměstnanců do organizace. Je důležité si uvědomit, že tyto personální aktivity se týkají i situací souvisejících s přerazováním stávajícího pracovníka na jiné pracovní místo v rámci pracovního růstu, organizačních změn apod. (17, s:180)

Na proces orientace nových pracovníků lze nahlížet ze dvou rovin: (15, s:370)

- a. *Pracovní adaptace* - orientace pracovníka v jeho nové pracovní pozici, jeho kompetencích, v historii a struktuře organizace, kompetencích jednotlivých pracovníků, v oblasti organizací produkovaných výrobků a služeb, s běžně používanými pracovními technikami, s požadavky organizace na zachování mlčenlivosti, s oblastí standardů a metodice služeb
- b. *Sociální adaptace* - orientace a psychosociální adaptace pracovníka v organizaci, jeho sociální zapojení. Sociální zapojení je definováno několika způsoby. Jedná se o potřebu získání pracovních dovedností, dosažení vhodného chování a přizpůsobení se normám a hodnotám pracovní skupiny.

Přijímání a orientaci nových pracovníků lze rozdělit do dvou fází:

- a. *Fáze administrativní*
- b. *Fáze postupné profesionální a sociální adaptace*

### **3.5.1. Administrativní fáze přijímání a orientace nových pracovníků**

*Administrativní fáze* přijímání pracovníků souvisí především s podpisem pracovních smluv, získáním informací o organizaci, útvaru a konkrétním místě, seznámení se s kolegy. Tento proces je rozložen do relativně velmi krátkého období, nicméně jeho připravenost a absolvování zásadním způsobem ovlivňuje kvalitní nástup pracovníka.

Proces přijímání a orientace pracovníků je započat před konkrétním dnem nástupu nového pracovníka. Zodpovědnost za kvalitní přípravu a průběh tohoto období nese přímý nadřízený přijímaného pracovníka. Tato osoba zajistí, aby byl pracovník informován o dokumentech potřebných k podpisu smlouvy, v ideálním případě ještě před podpisem smluv informuje nového pracovníka o organizaci, útvaru, pracovním místě a pracovních podmínkách s možností vyjasnění případných dotazů. Pracovní smlouvy mají být připraveny a prokonzultovány před jejich podpisem. (13, s:185) Zaměstnanci a zaměstnavateli musí být srozumitelné a je potřebné, aby obě strany byly s jejich obsahem ztotožněny. Z tohoto důvodu je potřebná existence dostatečného prostoru pro připomínky a vysvětlení případných nejasností. Nový zaměstnanec by měl mít v době nástupu připravené pracovní místo a pomůcky s výkonem práce související tzn. počítač, telefon, vizitky, mailovou adresu apod.

V den nástupu pracovníka do organizace je vyčleněna osoba tj. pracovník personálního útvaru či přímý nadřízený, který s novým zaměstnancem podstoupí všechny potřebné kroky.

Jednou z prvotních aktivit souvisejících s nástupem pracovníka do organizace je vzájemné představení nového zaměstnance a jeho nových kolegů tj. pracovníků organizace a konkrétního útvaru. V situaci vstupování nového pracovníka do týmu je ideální „seznamovací“ setkání s „bližšími“ kolegy např. v podobě porady. Je potřebné, aby nový zaměstnanec nebyl tímto procesem

přespříliš zahlcen. Není tedy vhodné seznámení s velkým, ale pouze s přiměřeným počtem pracovníků.

Vzhledem k množství informací souvisejících s nástupem do organizace je vhodnou variantou předání veškerých informací v podobě tzv. nástupním balíčku (13, s:186) s jehož obsahem se může nově příchozí v poklidu seznámit. Je vhodné předat tento balíček novému pracovníkovi před jeho nástupem. Případné nejasnosti je poté možné vyjasnit před nástupem nového pracovníka či na jeho nejbližší konzultaci s jeho nadřízeným, popřípadě pracovníkem personálního oddělení. Tento informativní balíček v sobě obsahuje: (17, s:184)

- a. *Přehled informací o organizaci*
- b. *Přehled informací o struktuře a kompetencích pracoviště*
- c. *Informace o personální politice a procedurách organizace*
- d. *Odměňování*
- e. *Zaměstnanecké výhody*
- f. *Bezpečnost při práci a při předcházení nehodám*
- g. *Informace vztahující se k profesi*

Rozhodující informace však nový zaměstnanec získává v den nástupu od svého přímého nadřízeného. Tyto informace jsou nejen technického rázu, ale souvisí s výkonem konkrétní profese, se způsobem zaučení nového pracovníka. Nadřízený nového pracovníka musí mít vyhrazený dostatečný časový prostor na příjem nového zaměstnance, úvodní konzultaci. První den by však neměl být pro nového zaměstnance zahlcující, je vhodné, aby nově nastupující pracovník z přístupu nadřízeného vycítil uvědomění si náročnosti situace a možnost postupného, ale přesně stanoveného, seznámení s novým místem.

### **3.5.2. Fáze postupné profesionální a sociální adaptace**

*Fáze přijímání a orientace nového pracovníka* je časově náročnější a může trvat i několik měsíců. Toto období je tzv. adaptačním procesem, jehož smyslem je nabývání profesních kompetencí, socializace nového zaměstnance s pracovním prostředím a zároveň komunikace, během níž pracovník získává potřebné

informace. (25, s:17) Cílem této fáze je co nejkvalitnější informování pracovníka a nabytí jeho kompetencí, které mu umožní co nejdříve samostatně vykonávat svou práci. Základní prvkem této fáze je vzdělávání a uvádění nových pracovníků do pracovního procesu. Jay (13, s:193) hovoří o tzv. mapě potřeb nového zaměstnance tzn. oblastech, které by měl nový pracovník poznat a které se nesmějí v procesu adaptace opomenout. Mezi tyto informace náleží poznání:

- a. *Pracovního prostředí*
- b. *Práce* ( metodika práce, kompetence pracovníka )
- c. *Společnosti* ( historie, budoucnost, vize organizace )
- d. *Teamu* ( hierarchii, podřízené, nadřízené, další kolegy )

V tomto období je potřebné pravidelné setkávání se nového pracovníka s přímým nadřízeným, eventuelně také personálním pracovníkem. (17, s:189) Tyto schůzky by měly, dle názoru autora práce, probíhat v počátečních týdnech minimálně dvakrát týdně, po čtvrtém týdnu je možné tato setkávání omezit na jednu schůzku týdně. Nový pracovník si však musí být vědom skutečnosti, že se v případě nejasnosti může na svého nadřízeného kdykoliv obrátit. Hlavním úkolem přímého nadřízeného je plánování, strukturování, reflexe a evaluace celého procesu orientace nového pracovníka. V tomto procesu uvádění nového pracovníka spolupracuje nadřízený s dalšími pracovníky ( kolegy nového pracovníka ). Tito služebně orientovaní spolupracovníci nového zaměstnance mohou být, v případě své kompetentnosti vztahující se nejen k profesi, ale i schopnosti zaškolování, velmi cennými kouči v rámci celého procesu.

Proces orientace nových pracovníků musí být řádně naplánován a průběžně vyhodnocován. Ideální formou může být, dle autorky, využívání individuálních adaptačních plánů nových pracovníků. O výstupech a postupu procesu „zaučování“ musí mít nově příchozí zaměstnanec, školitel ( kouč ) a přímý nadřízený zpětnou vazbu, která umožní směřování procesu zaučování „na míru“ novému pracovníkovi.

Je potřebné, aby nový pracovník byl postupně zkompetentňován v pracovní profesi. To vyžaduje nejen předávání informací od odborníka, který je profesionálem ve své profesi, ale současně vzdělávání a zapojování do pracovního procesu od odborníka, který je profesionálem v oblasti zaškolování. Kompetentní

v oblasti uvádění nového pracovníka do praxe musí být nejen přímý nadřízený nového pracovníka, ale i školitel tzn. služebně starší kolega.

*Tímto způsobem se fáze orientace nového pracovníka vyhne syndromu tzv. „sitting by Nellie“ ( „sedět vedle Helenky“ ). Tímto termínem byl označován stav zaučování nových dělníků v továrně, kteří byli umístěni vedle zkušeného dělníka a po nějaké době měli najít odvahu k samostatné práci. Často však docházelo k situaci, kdy nezkušený dělník pomáhal nepřipravenému nováčkovi opakovat prováděnou práci. Vzhledem k nedostatečné přípravě školícího dělníka se pak nový pracovník zpracovával spíše samostatně metodou pokusů a omylů. (2, s: 230)*

Velmi důležité je ohraničení procesu, znalost kompetencí jednotlivých aktérům celého období, jelikož pouze takto ošetřený proces umožní novému zaměstnanci započít v pravý čas s běžným fungováním odpovídajícím pracovnímu místu na něž byl přijat.

Ukončení tohoto období orientace nového pracovníka lze, byť ne striktně, ohraničit zkušební dobou. V jejím průběhu a na jejím konci zaměstnavatel, zaměstnanec a popřípadě jiní pracovníci zapojení do procesu orientace nového pracovníka, vyhodnocují nabyté kompetence a adaptaci nového pracovníka. Na základě potřeby pak může být navrhnout tzv. pomocný trénink (2, s:62), v rámci kterého se nový pracovník zdokonaluje v nabytí dalších potřebných dovedností.

### **3.5.3. Aktéři procesu orientace nového pracovníka**

Do nabývání praktických dovedností nového pracovníka v pracovním procesu mají být, jak z výše uvedeného vyplývá, v ideálním případě zapojeni nejen nový zaměstnanec a přímý nadřízený, ale také služebně starší kolegové nového pracovníka. *„Každý v rámci organizace by měl mít nějaký stupeň odpovědnosti za školení a vývoj.“ (2, s:228)* Dle doporučení vedoucí magisterské práce je pozitivní, pokud osoba přímého nadřízeného má spíše pozici „dohlážitela“ kvalitního procesu zaučování a konzultanta v případě nejasností. *„Vždy se uvažovalo o tom, že vedoucí oddělení a nadřízení, nebo jejich ekvivalenty ( vedoucí týmů, předáči atd. ), mají odpovědnost za školení. Tento aspekt jejich práce nebyl vždy prováděn efektivně. Důvody obsahovaly ( s určitým ospravedlněním ) to, že byli příliš zaměstnání prováděním jiným manažerských úkolů ....“ (2, s:228)*

Na základě zkušenosti autorky práce v oblasti zaškolování nových terénní sociálních pracovníků v sekci Programů sociální integrace je možné poukázat na vhodnost zapojení „služebně starších kolegů“. Tito „služebně straší“ terénní sociální pracovníci mají výraznou zkušenost nabytou v rámci své vlastní praxe a zároveň mohou nového pracovníka zaškolovat v rámci přirozeného každodenního pracovního procesu.

Tato spolupráce nového pracovníka se služebně staršími pracovníky může dle povahy pracovního místa probíhat formou jednorázové instruktáže či dlouhodobého vzdělávání a doprovázení při „zaučování“ nového pracovníka zastřešeného kolegou „koučem“.

Možností je využití strukturovaného vzdělávacího semináře. Tento program probíhá např. v procesu zaškolování nových terénních sociálních pracovníků v rámci Programů sociální integrace. Noví pracovníci se zúčastňují tzv. školení nováčků. Během tohoto setkání dochází nejen k nabývání teoretických znalostí, ale především informací z oblasti praktické terénní sociální práce a konkrétních komunikačních dovedností, podněcené přehráváním modelových situací z praxe. Školení nováčků lektorují přírodní nadřízení terénních sociálních pracovníků, ale také vybraní terénní sociální pracovníci. Vzdělání předchází řádná příprava lektorů a následná evaluace proběhlého semináře, která je podkladem pro přípravu dalšího školení.

Z uvedeného vyplývá možnost využití stávajících pracovníků organizace, kolegů nového pracovníka, coby profesionálních školitelů ( koučů ). „ ( profesionální instruktor ) ... mohlo by to znamenat někoho, kdo je specializován na kariéru v rámci organizace a kdo se rozhodl pro budoucnost instruktora, nebo by se to mohlo týkat těch, kdo jako součást svého kariérního plánu strávili nějaký čas při školení, během kterého si vytvořili značnou odbornou znalost ve školení a nebo se k němu zavázali.“ (2, s:229) K tomuto musí být vybraní zaměstnanci vzděláni a celý proces musí být zastřešen osobou vedoucího pracovníka. Míra zapojení nadřízeného nového pracovníka se odvíjí od vzdělání školícího pracovníka. Tento předpoklad je však platný v případě, kdy je v oboru zaškolování vzdělána taktéž osoba nadřízeného. „Deficit v této oblasti je často shledán u školícího manažera, který může věřit, že funkce školení může být řízena jen s malými vědomostmi o školení, nebo dokonce ještě hůře, manažera, jenž může věřit tomu, že malé vědomosti, které reprezentuje, jsou sumou toho všeho, o čem školení pojednává.



*Školící instruktoři mají být v očích svého personálu důvěryhodní a musí jim být dáno důkladné školení a nejen přehled o kterém si myslí, že je to vše, co potřebují. “*  
(2, s:229)

Dobrý instruktor by měl dle Buckleyho a Capla (2, s: 231):

- a. Vést nedirektivní způsob vyučování umožňující zapojení nováčka*
- b. Mít realistické představy o informovanosti nového pracovníka v oboru a realistická očekávání potřeby nabytých kompetencí*
- c. Být trpělivý a tolerantní*
- d. Mít schopnost verbálního podání*
- e. Mít přiměřené představy o potřebě nabytí kompetencí*
- f. Dokázat akceptovat kritiku*
- g. Být přátelský a mít zájem o uváděné*
- h. Demonstrovat svou kompetentnost v daném oboru*
- i. Mít schopnost vyučovat*
- j. Mít zájem vyučovat*
- k. Umět dobře naslouchat a ptát se*
- l. Mít zájem*
- m. Umět využívat nové vzdělávací techniky a strategie*
- n. Uvědomovat si potřebu důkladné přípravy, plánování i evaluace celého procesu*
- o. Akceptovat svůj díl odpovědnosti na míře připravenosti nového pracovníka*

### **3.6. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je jednou ze zásadních činností personálního řízení. Kvalita pracovního výkonu a dosahování co nejlepších pracovních výsledků byla důvodem rozvoje personálního managementu v organizacích a i v dnešní době je prioritou řízení pracovníků. Další personální činnosti s aktivitou hodnocení pracovníků úzce souvisejí ( např. odměňování, zapojení a rozvoj pracovníků ) (25, s:40) a v určitém slova smyslu, všechny činnosti směřují k jednomu cíli – k pracovníkovi, který podává ten nejlepší výkon, k zaměstnanci jehož přítomnost ve firmě, v organizaci je pro zaměstnavatele efektivní.

Důvodem pro zařazení této kapitoly do magisterské práce zaměřené na uvádění nových pracovníků do praxe, je úzké propojení personální aktivity hodnocení a řízení výkonu pracovníků s procesem nabývání kompetencí nového zaměstnance, ale i hodnocením kompetencí uvádějího pracovníka tj. kouče. Ve vztahu k obsahu této práce se tedy nejedná „pouze“ o hodnocení pracovníka v rámci jeho konkrétní profese např. terénní sociální práce, tedy o oblasti (25, s:41):

- a. *Toho, co lidé dělají (jejich práce)*
- b. *Toho, jak to dělají (jejich chování)*
- c. *Toho, čeho tím dosahují (jejich výsledků)*

Ale specifičtěji, ve vztahu k profesním kompetencím a roli pracovníka také o:

- a. *Míru nabývání kompetencí v době orientace nového pracovníka v jeho profesi*
- b. *Hodnocení související s dovednostmi kompetencí zaměstnance uvádějího nového pracovníka*

Výstupy hodnocení pracovníků nejsou obohacující pouze pro konkrétního zaměstnance a posouzení jeho výkonu, rezerv a pozitiv. Zaměstnavatele informují o hodnoceném pracovníkovi, ale i způsobu vedení zaměstnanců jako celku, umožňují přímému nadřízenému hodnoceného cennou sebereflexi kvality vedení jeho podřízených. Jak uvádí Jay a Templar „...hodnotící pohovor poskytuje příležitost k zhodnocení pracovního výkonu obou zúčastněných stran.“ (13, s:62)

Hodnocení a řízení pracovního výkonu pracovníků se uskutečňuje: (15, s:380)

- a. *souhrnně*
- b. *postupně, periodicky*
- c. *kontinuálně*

Koubek rozlišuje dvě základní podoby hodnocení pracovníků (17, s:195):

- a. *formální*
- b. *neformální hodnocení*

Cílem a smyslem hodnotících pohovorů je (13, s:67):

- a. *Posouzení*
- b. *Zvažování*
- c. *Hodnocení*
- d. *Prozkoumání*
- e. *Ocenění*

*Neformální hodnocení* je vyvoláno příležitostnou potřebou zaměstnance nebo nadřízeného. Mělo by být součástí běžného pracovního procesu. Jeho podoba není formalizovaná tzn. z pohovoru nejsou vedeny záznamy, obě strany pohovoru se na tento typ komunikace systematicky nepřipravují. (17, s:195)

*Formální hodnocení* by mělo probíhat zhruba jedenkrát do roka. Mimo to je možné uskutečnit formalizované hodnocení pracovníka v průběhu roku dle jeho potřeby a potřeby zaměstnavatele.

Kvalitní formální hodnocení pracovníků je paralelní s celoroční zpětnou vazbou pracovníka. Zaměstnanec si musí být vědom cílů a hodnot organizace, jejíž je zaměstnancem a tyto hodnoty, pokud možno, přijmout za své. Neopomenutelnou součástí hodnotícího procesu je potřeba předem jasně definovaných požadavků na zaměstnance, které jsou pracovníkovi sděleny na počátku jeho působení v organizaci a konzultovány během celého pracovního procesu. Zároveň musí být všem zúčastněným známy *ukazatele pracovního výkonu a kriteria*, podle nichž se výkon hodnotí. (25, s:45) Nadřízený sleduje pracovní postupy podřízeného a o tomto dává zpětnou vazbu svému podřízenému zaměstnanci.. Zaměstnanec by si měl být vědom nejen požadavků týkajících se jeho pracovního výkonu, ale i požadavků týkajících se jeho rozvoje a chování. Jednou z velmi vhodných metod je uzavření písemné či ústní dohody a plánu, v kterém se odráží možnosti rozvoje pracovních kompetencí zaměstnance a jehož naplňování je podkladem pro hodnocení pracovníka v průběhu celého roku i při závěrečném formální hodnocení.

Formálním hodnotitelem je nejčastěji přímý nadřízený pracovníka. Hodnotící pohovor vychází z úsilí, schopností, vnímání rolí a požadavků na pracovníka, oblastí, které pracovník může ovlivnit svou snahou a ze situací, které sám změnit nemůže, a které se naopak týkají spíše potřeby změn ze strany vedení. (17, s:199)

Za nejvhodnější přístup se považuje vedení *participativního* rozhovoru tzn. zapojení hodnoceného i hodnotitele do procesu. (17, s:212) Podkladem pro hodnocení pracovníků může být předchozí sebehodnocení pracovníků, které je během hodnotícího pohovoru rozvíjeno a o jehož obsahu je dáována hodnocenému zpětná vazba. V této souvislosti je vhodné zdůraznit potřebu vysvětlení smyslu hodnotícího pohovoru pracovníkům. Zvláště u nových zaměstnanců je možné se setkat s očekáváním „pouhé“ kritiky ze strany vedení. Význam hodnotícího pohovoru však spočívá spíše v umožnění sebereflexe a náhledu pracovníka na vlastní pracovní výkon, v konstruktivní kritice ze strany vedení. Výsledky hodnotícího pohovoru jsou hodnoceným předkládány a je smysluplné, aby se k uvedenému vyjádřili. Výstupy by měly být zapracovány do plánů rozvoje jednotlivých pracovníků a naplňování dohodnutých cílů by mělo být reflektováno vedením.

V rámci této kapitoly magisterské práce bylo zmiňováno především hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Je třeba zmínit, že tato forma není jedinou možností hodnocení pracovníků. Zaměstnanci mohou být hodnoceni též (17, s:204):

- a. *Zákazníky ( klienty )*
- b. *Spolupracovníkem*
- c. *Teamem spolupracovníků* ( tato forma je využívána např. při výběru pracovníků, stanovení osobního rozvoje ) (15, s:385)
- d. *Podřízeným*
- e. *Formou teamového hodnocení*
- f. *Formou sebehodnocení*
- g. *Prostřednictvím assessment centre* ( komplexní diagnosticko – výcvikový program )

### **3.7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Noví zaměstnanci přicházející do organizace jsou zpravidla vybaveni informacemi, které získali jak v rámci svého všeobecného, tak odborného vzdělání. V oblasti sociálních služeb výrazně zasahuje do vzdělávání zaměstnanců zákon o

soc. službách č. 108/2006 Sb., který přesně definuje jakým vzděláním musí být pracovník vybaven, aby byl kompetentní k vykonávání své práce.

Podstatou vzdělávání pracovníků v dnešní době není jen tradiční způsob celoživotního vzdělávání související s přísunem nových informací, ale i personální rozvoj zaměstnanců zvyšující jejich flexibilitu a připravenost pro změny. (17, s:237) V této souvislosti je třeba oddělit rozvoj pracovníků a rozvoj lidských zdrojů, který je orientován na rozvoj pracovních schopností jako celku. (3, s:214 )

Pitra (25, s:60) popisuje následující formy rozvoje pracovníků:

- a. *Učení se* ( proces vedoucí k trvalé proměně chování jednotlivce, která je důsledkem jeho zkušeností a praxe )
- b. *Vzdělávání* ( zvyšování úrovně znalostí prostřednictvím předávání informací formou např. výukového programu a porozumění )
- c. *Osobní rozvoj* ( zvyšování schopností a způsobilostí prostřednictvím učení se a zhodnocování vlastních zkušeností )
- d. *Výcvik* ( plánovité a systematické působení na pracovníka formou vzdělávacích programů )

V souvislosti s personální činností uvádění nových pracovníků není možné ztotožňovat proces vzdělávání a rozvoje pouze s novými zaměstnanci. Jak je patrné z předcházející kapitoly, vzdělaný a kompetentní v oblasti personálních aktivit uvádění nového pracovníka musí být též jeho nadřízený, ale i služebně starší kolega ( kouč ), pokud je do tohoto procesu zapojen.

Dle Tureckiové existuje přímá souvislost vzdělávání a rozvoje s těmito aktivitami personálního managementu (34, s:91):

- a. *Systém získávání a výběru pracovníků*
- b. *Systém formování pracovní síly – její stabilizace a motivování*
- c. *Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků*
- d. *Systém hodnocení a odměňování*

Vzdělávání pracovníků v organizaci je systematickým procesem vycházejícím z potřeb jednotlivých pracovníků, ale i celé organizace. Vzdělávacímu procesu předchází identifikace potřeb a vytvoření plánu vzdělávání konkrétního/ch

pracovníka/ů. Je ideální, pakliže na základě stanovených potřeb je pracovníkovi/ům „ušito“ vzdělávání na míru“. Po zrealizování vzdělávací akce probíhá evaluace dopadu tohoto vzdělávání a celý proces se opakuje. (34, s:90)

Ve vztahu k přístupu učení je vhodné dodržet tzv. andragogický model učení. Tento postup aktivizuje a zapojuje vzdělávaného do procesu učení a tím výrazně zvyšuje efektivitu a dopad na vzdělávaného. Andragogický model učení je založen na 7 prvcích (12, s: 27, 28):

- a. *Vytvoření atmosféry*
- b. *Společné plánování procesu*
- c. *Rozeznání a určení potřeb*
- d. *Formulace programových cílů*
- e. *Plánování posloupnosti učebních aktivit*
- f. *Realizace ( a řízení )zkušenosti učení se*
- g. *Vyhodnocení dosavadního procesu učení ( navržení dalších vzdělávacích potřeb a počátek dalšího procesu tzv. kontinuálního spirálového učení )*

Neustálý přísun informací souvisí s oblastí již zmiňovaného procesu celoživotního rozvoje pracovníků a je typický v oblasti tzv. učící se organizace.

Pojem učící se organizace definuje stav, kdy organizace jako živý organismus, ale i jednotlivé pracovní pozice, vlivem okolních nároků vyžadují neustálý přísun nových dovedností zaměstnanců a s tím související zvýšení nabídky poskytovaných služeb. V rámci tohoto přístupu je důležitý teamový přístup k učení zaměstnanců, kteří jsou formou skupinového vzdělávání obohaceni o možnost učení a obohaceni se zkušenostmi svých kolegů. (24) Koncept učící se organizace je chápán jako nepřetržitý proces, který zahrnuje každého ze zaměstnanců organizace. „*Učení nesmí být vnímáno jako ojedinělá náhodná záležitost nebo jako něco navíc, ale jako konkurenční nutnost trvalý úkol každého pracovníka podniku.*“ (3, s: 200)

Vzdělávání pracovníků může probíhat v rámci pracoviště, v tomto případě je často zastřešeno z kapacit samotné organizace. Mezi formy vzdělávání na pracovišti náleží:

- a. *Instruktáž při výkonu práce* ( zácvik např. nového pracovníka, který pozorováním a nápodobou zkušenějšího pracovníka zvyšuje své pracovní dovednosti ) (17, s:252)
- b. *Konzultování* ( vzájemné konzultování a ovlivňování mezi osobou vzdělavatele a vzdělávaného ) (17, s:253)
- c. *Koučování* ( proces během kterého dochází prostřednictvím rozhovorů a akcí k zvyšování koučovaného, ale i kouče ) (34, s:104)
- d. *Mentoring* ( individuální varianta koučování, mentor je rádcem zaučovaného pracovníka, který si mentora vybírá jako svůj „osobní vzor“ ) (17, s:252)
- e. *Asistování* (školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka) (34, s:104)
- f. *Rotace práce* ( forma např. vstupního kolečka či technika rozvoje zkušeností manažerů ve vztahu k zjištění fungování firmy ) (34, s:104)

Je možné uskutečnit vzdělávání pracovníků mimo organizaci. Mezi formy vzdělávání probíhající mimo pracoviště je možné zařadit:

- a. *Přednáška* ( Zprostředkování faktických a teoretických informací osobou přednášejícího, eventuelně spojená s diskusí tzn. zapojení informací též od vzdělávaných ) (17, s:254)
- b. *Případové studie* ( diskuse vzdělávaných nad řešením uměle navrženého problému ) (17, s:255)
- c. *Workshopy* ( týmové a komplexní řešení navržených problémů ) (17, s:255)
- d. *Demonstrování* ( praktické, názorné vyučování ) (17, s:255)
- e. *Brainstorming* ( každý ze vzdělávaných účastníků navrhuje možná řešení problému, která se později diskutují ) (17, s:255)
- f. *Hraní rolí* ( účastníci se ujímají hraní rolí do určité míry daných scénářem ) (17, s:254)
- g. *Assessment centre* ( diagnosticko - výcvikový program ) (17, s:255)
- h. *Outdoorové aktivity* ( „učení se hrou“, často mimo pevné zázemí organizace ) (17, s: 256)

Zvláště v případě vzdělávání zaměstnanců externími lektory je třeba klást zvláštní důraz na finanční možnosti organizace a přesné vyspecifikování objednávky pro vzdělavatele.

Proběhlé vzdělávání je třeba následně evaluovat tzn. zjistit dopad a efektivitu školení zaměstnanců. Výstupy z tohoto procesu mohou výrazně pomoci s další objednávkou vzdělávání. Zjištění dopadu vzdělávání na pracovníky je však poměrně složité. V případě vzdělávání jednotlivých pracovníků je možné zjistit kvalitu proběhlého vzdělání např. formou předávání informací vyškoleným pracovníkem svým kolegům. V případě celopodnikového vzdělávání je možné využít porovnání vstupních testů, monitorovat průběh vzdělávání. Vždy je však třeba uvědomovat si omezené možnosti zjišťování dopadu vzdělávání na zaměstnance. Mnoha problematickým situacím je možné se vyhnout jasným stanovení požadavků na vzdělavatele, náslechem vzdělávání apod. Buckley ( 2, s:188 ) popisuje jako možná kritéria hodnocení školení:

- b. Reakce posluchačů na to, co se naučili*
- c. Identifikace a zjištění toho, co se naučili*
- d. Změny a dopady školení na pracovní chování a výkon zaměstnanců*
- e. Ovlivnění a dopad vzdělávání na organizaci*



## C. Praktická část

Praktická část magisterské práce je zaměřena na vytvoření návrhu metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe. Oblast uvádění nových pracovníků byla zkoumána v prostředí Programů sociální integrace, které jsou jednou z částí společnosti Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o.p.s.. Pomocí diagnostiky byl zjišťován současný stav v oblasti uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe, činnosti, které již existují a jsou funkční, či naopak možnosti změny, činnosti které by se daly aplikovat jiným způsobem, eventuálně byly navrženy postupy nové.

Sekce Programů sociální integrace v r. 2006 podstoupila výraznou restrukturalizaci a velký rozvoj, a to jak v oblasti služeb, které poskytuje, tak v nárůstu počtu zaměstnanců a v struktuře celého programu. Z tohoto důvodu považuje autorka za neopomenutelnou součást magisterské práce nejen stručný popis spol. Člověk v tísni, o.p.s. jako takové, ale i vysvětlení struktury, aktivit a změn, které proběhly v rámci sekce Programů sociální integrace. Výše popisované události mají přímou souvislost s deklarovanou potřebou sekce jasně standardizovat nejen procesy ve vztahu k poskytovaným službám, ale i k personálním aktivitám, mezi které přijímání nových zaměstnanců bezesporu náleží.

### 4. Opodstatnění tvorby metodiky uvádění nových zaměstnanců do praxe

Uvádění nových zaměstnanců do praxe je nedílnou součástí metodiky přijímání nových pracovníků. Uvádění terénních sociálních pracovníků do praxe je tématem předkládané magisterské práce. Další části metodiky přijímání nových zaměstnanců ( tj. metodika získávání nových pracovníků, metodika výběru nových pracovníků, metodika administrativního uvádění nových pracovníků do organizace ) vypracovala autorka v rámci své profesní činnosti v sekci Programů sociální integrace, v které je zaměstnána jako koordinátorka terénních sociálních pracovníků.

Důvodem pro volbu tématu magisterské práce byla především reálná *potřeba sekce Programů sociální integrace* na vytvoření metodiky přijímání nových

pracovníků, která bude součástí personálních standardů organizace. Tato deklarovaná potřeba a s tím související podpora autorky práce organizací vycházela z několika skutečností.

Jedním z důvodů byl již zmíněný *nárůst pracovníků*, který klade důraz na jasné stanovení pravidel, která budou aplikovatelná v praxi uvádění nového pracovníka a ošetří čas přímého nadřízeného terénního sociálního pracovníka a dalších osob v organizaci. Přehledně stanovená metodika uvádění nových pracovníků do praxe omezí „tápání“ přímého nadřízeného nového terénního sociálního pracovníka a taktéž eliminuje rizika a dopady nejasného uvedení nového terénního sociálního pracovníka. Výstupem kvalitně zpracované metodiky by dle očekávání autora mělo být ošetření času nadřízeného, kvalitně uvedený nový pracovník, který bude z dlouhodobého hlediska organizaci prospěšný či včasné zjištění „nevhodnosti“ nového terénního sociálního pracovníka. Metodika uvádění nových pracovníků umožní také uvádějícímu pracovníkovi získání informací vedoucích ke kvalitnímu uvádění svého nového kolegy a eliminaci zátěže, která při uvádění nového pracovníka na služebně staršího kolegu dopadá.

Dalším důvodem je již popsaná *decentralizace poboček*. Pobočky jsou vzdálené od centra organizace v Praze a to nejen po stránce geografické. Výrazná samostatnost poboček je v určitém směru žádoucí, nicméně je taktéž nutné, aby určité např. personální procesy byly ošetřeny a bylo tak zajištěno jejich kvalitní poskytování v místě, na které je jen stěží možné „dohlédnout“ z centra.

V rámci Programů sociální integrace jsou již utvořeny a užívány Standardy služby. *Personální standardy* jsou ve fázi vzniku a jejich tvorba bude dokončena v r. 2007, jejich součástí bude, po schválení managementem sekce, předkládaná metodika uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

## **5. Společnost Člověk v tísni – společnost při České televizi, o.p.s.**

Společnost Člověk v tísni byla založena v roce 1991. Činnosti poskytované organizací na počátku její existence se zaměřovaly především na pomoc obyvatelům zemí ohrožených válečnými konflikty, chudobou apod. V roce 1999 byla v rámci organizace založena sekce Terénních programů, jejíž cílem bylo poskytování pomoci jednotlivcům a rodinám žijícím v tíživé sociální situaci. Působnost Terénních programů byla ohraničena územím České republiky. V r. 2006 se Terénní programy výrazně rozrostly a změnily název nejprve na tzv. Vzdělávací a terénní programy a dále na tzv. Programy sociální integrace. Působnost Programů sociální integrace se od r. 2006 neomezuje pouze na území ČR, její součástí je i činnost pobočky Programů sociální integrace na území Slovenské republiky.

Popisovaná společnost Člověk v tísni – společnost při České televizi, o.p.s. se skládá ze sekcí, z nichž každá má jasně vymezenou svou působnost a kompetence, a to dle zaměření pomáhající činnosti či dle kompetencí v rámci celé organizace.

Sekce společnosti Člověk v tísni - společnost při České televizi, o.p.s.:

- a. Vedení organizace
- b. Finanční oddělení
- c. Provozní oddělení
- d. Právní oddělení
- e. *Programy sociální integrace*
- f. Varianty
- g. Mediální oddělení
- h. Klub přátel
- i. Jeden svět
- j. Demokracie a Lidská práva

## 5.1. Programy sociální integrace

Programy sociální integrace ( v minulosti Terénní programy ) byly založeny v r. 1999. V období vzniku Terénních programů ( tj. v r. 1999 ) byla hlavní činností sekce práce s jednotlivci a s rodinami ohroženými sociálním vyloučením. Nástrojem k této činnosti bylo poskytování kvalitní terénní sociální práce skrze sociální pracovníky působící přímo v přirozeném prostředí klienta.

Během r. 2006 došlo v sekci Terénních programů k velkému nárůstu počtu zaměstnanců ( v r. 2003 působilo v rámci Terénních programů zhruba 35 pracovníků, v dubnu r. 2007 je v Programech sociální integrace zaměstnáno 97 pracovníků ) a tím i k zvýšení počtu aktivit, služeb, které zaměstnanci Programů sociální integrace v současné době poskytují. Na základě této skutečnosti vyvstala potřeba restrukturalizace Terénních programů, která se v průběhu r. 2006 uskutečnila a jejíž konečná fáze probíhá i v r. 2007.

V r. 2006 se Terénní programy změnilly na tzv. Programy sociální integrace. Důvodem ke změně názvu byl již zmíněný nárůst aktivit, které sekce poskytuje a které v sobě neobsahují „pouze“ terénní sociální práci. V dnešní době ( tj. v květnu r. 2007 ) působí Programy sociální integrace v 15 místech České republiky a zaměstnávají 97 pracovníků. V r. 2006 započala spolupráce s pracovníky pobočky v Slovenské republice. Činnost Programů sociální integrace je v dnešní době decentralizována tzn. v jednotlivých místech působení vznikly pobočky sekce Programů sociální integrace.

V oblastech svého působení jsou aktivity zastřešeny pobočkou, k jejímuž vedení je kompetentní ředitel pobočky, který zajišťuje finanční běh pobočky, vyjednávání se státními i s nestátními institucemi a je zodpovědný za kvalitní běh pobočky jako takové. Ředitel pobočky je nadřízeným všech zaměstnanců na pobočce a skrze koordinátory jednotlivých aktivit, zajišťuje kvalitní činnost pobočky. Regionální pobočky v dnešní době poskytují terénní sociální práci, pracovní poradenství, vzdělávání a volnočasové aktivity.

V rámci pobočky působí koordinátor terénní sociální práce, který je metodicky i personálně přímým nadřízeným terénních sociálních pracovníků. Personálním nadřízeným koordinátora terénní sociální práce je ředitel pobočky,

metodický nadřazeným je metodická vedoucí terénní sociální práce, která sídlí v centru společnosti v Praze.

Na pobočce dále působí koordinátor vzdělávacích aktivit, který zastřešuje dobrovolníky, kteří doučují děti v rodinách. Pracovní poradci pracují v přímé práci s klienty v terénu a svou činnost mimo sdílení s kolegy v rámci pobočky konzultují se svým metodickým vedoucím pracovního poradenství, který v dnešní době sídlí v centru Programů sociální integrace v Praze. V centru Programů sociální integrace v Praze je zásadní přítomnost zástupkyně ředitele a ředitele celého programu, kteří zajišťují běh Programů sociální integrace jako celku.

Vzhledem k činnosti poboček v jednotlivých městech, s přihlédnutím k velkému množství činností, které jednotlivé pobočky poskytují, různému způsobu financování a celkovým změnám, které v rámci Programů sociální integrace v posledním roce tj. v r. 2006 proběhly, je neopomenutelná komunikace na vertikální i horizontální úrovni celého programu. Komunikace nejčastěji probíhá formou individuálních konzultací a porad, které se konají na jednotlivých pobočkách i v centru Programů sociální integrace.

## **5.2. Terénní sociální program**

Terénní sociální program zastřešuje jednu ze zásadních služeb poskytovaných Programy sociální integrace ( PSI ) tzv. terénní sociální práci. Terénní sociální pracovníci jsou v rámci poboček metodicky i personálně vedeni koordinátorem terénní sociální práce, jehož personálním nadřazeným je vedoucí pobočky. V centru Programů sociální integrace působí metodická vedoucí terénní sociální práce, se kterou koordinátor terénní sociální práce konzultuje práci sociálních pracovníků.

V dubnu r. 2007 působí v rámci Programů sociální integrace 40 terénních sociálních pracovníků v rámci 15 regionálních poboček.

Popis personálního managementu organizace vztahujícího se k programu Terénní sociální práce je předmětem kapitoly 2.2. této práce.

Terénní sociální pracovníci poskytují kvalitní terénní sociální práci na základě standardů služeb, přímo v přirozeném prostředí klienta tj. v domácnosti, v lokalitě. Klienty terénních sociálních pracovníků jsou jednotlivci a rodiny ohrožené sociálním vyloučením. Vzhledem k lokalitám působení se jedná především o příslušníky romského etnika.

Popis metod a oblastí hlavní spolupráce s klienty je obsahem kapitoly 2.1. této práce. Cílem terénní sociální práce je zamezit propadu klientů v rámci společnosti, ideální je měřitelné zlepšení jejich situace. Zásadní součástí spolupráce mezi klientem a pracovníkem je, vyjma spolupráce na domluvené zakázce, důraz kladený na zapojení klienta do řešení problému, jeho aktivizaci a podporu k samostatnosti, k schopnosti řešit v budoucnu problémy samostatně, bez závislosti na státních či nestátních institucích.

## **6. Metodologie diagnostiky společnosti Člověk v tísni – společnost při České televizi, o.p.s. ( Programy sociální integrace ) zaměřená na uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe**

V rámci tohoto bloku magisterské práce bude popsána metodologie diagnostiky výchozího stavu v oblasti uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe na jejichž výstupech byla navržena doporučení pro metodiku uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

Obsahem tohoto bloku práce bude popis komunikace autorky práce se středním a vyšším managementem, se zaměstnanci sekce Programů sociální integrace. Před samotným započítím diagnostiky považovala autorka práce za zásadní zjištění zájmu a podpory vedení na diagnostice stávajícího stavu a navržení metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe. Zásadním pozitivem této komunikace bylo nejen potvrzení smysluplnosti počínání autorky této práce, ale také motivace všech přítomných na spolupráci při tvorbě této metodiky.

Dále budou představeny další části metodologie prováděné diagnostiky, mezi které náleží osobní profesní zkušenost autorky práce s diagnostikovanou sekcí, analýza dokumentů v rámci sekce a realizace 3 focus groups.

### **6.1. Jednání s vyšším managementem organizace**

Autorka práce celý proces diagnostiky a navržení metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe předem komunikovala s *metodickou vedoucí terénní sociální práce*. Tato zaměstnankyně sekce v celém procesu zastřešovala vyšší management organizace. Jednou z kompetencí metodické vedoucí terénní sociální práce je významná role v tvorbě personálních, procedurálních standardů a standardů služby v oblasti Terénní sociální práce.

Součástí komunikace byla oblast využití zjištěných výstupů, ale i postupu celého procesu. V rámci tohoto jednání byl zjištěn souhlas vedení na dokumentaci

procesu formou videozáznamu. Tato možnost byla vyšším managementem odsouhlasena. Podmínkou tohoto souhlasu je využití záznamu pouze pro osobu vedoucího a oponenta magisterské práce a pro účely obhajoby magisterské práce. V případě zájmu dalších osob je možné výjimečné zapůjčení tohoto záznamu. Toto zapůjčení musí být ošetřeno formou čestného prohlášení o využití zapůjčeného materiálu pouze pro studium konkrétní osoby, další šíření a využití videozáznamu není možné. Na problematiku prezentace videozáznamů ohniskových skupin upozorňuje i Morgan. Přestože je považuje za výborný materiál upozorňuje na nevhodnost jejich využití pro veřejnou prezentaci .(20, s:49)

Ujištění vyššího managementu o potřebě vzniku metodiky a s tím související podpory autorky práce vedením organizace bylo zásadní podmínkou celého procesu.

## **6.2. Jednání se středním managementem organizace**

Komunikace autorky práce se středním managementem, v rámci tohoto tématu, *koordinátory* terénních sociálních pracovníků se uskutečnila prostřednictvím porady koordinátorů dne 2. dubna 2007. Poradě byla přítomná metodická vedoucí terénní sociální práce, která všechny přítomné informovala o zájmu vedení organizace na procesu diagnostiky a tvorby metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

V rámci obsahu porady koordinátorů autorka práce představila svůj projekt tj. způsob diagnostiky stávajícího stavu této oblasti i očekávaný výstup tj. navržení možných doporučení v oblasti metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe. Představila důvody pro své zapojení do tvorby této metodiky tj. profesní roli a podíl autorky práce na oblasti tvorby metodiky přijímání nových pracovníků v rámci organizace i studijní záměr tj. téma magisterské práce zaměřené na oblast uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

Během porady byl prodiskutován zájem přítomných na tvorbě metodiky i autorkou práce navržený metodologický postup diagnostiky této oblasti v sekci.

Zároveň byli koordinátory doporučeni zaměstnanci, jejichž přítomnost během diagnostiky bude žádoucí. Mezi tyto zaměstnance náleželi jmenovaní koordinátoři,



služebně starší terénní sociální pracovníci ( zaměstnanci, kteří mají zkušenost s uváděním nových terénních sociálních pracovníků do praxe ) a noví terénní sociální pracovníci ( zaměstnanci, kteří mají nedávnou zkušenost s vlastním uváděním do praxe ). Pozitivem bylo nejen označení „vhodných“ terénních sociálních pracovníků, které je v kompetenci koordinátorů, jelikož jejich pracovní náplní je personální a metodické vedení terénních sociálních pracovníků a s tím související zastřešení personální činnosti uvádění nových pracovníků do praxe. Koordinátoři svým souhlasem a podporou, taktéž potvrdili možnost využití pracovního času vybraných pracovníků na tvorbě metodiky. Vzhledem ke skutečnosti, že řada terénních sociálních pracovníků zapojených do diagnostického procesu působí v místech ČR vzdálených od centra organizace v Praze v němž diagnostická setkání probíhala, byl tento souhlas velmi významný. Pracovníkům přítomným na diagnostických skupinách bylo umožněno využít pro toto setkání pracovní doby, zaměstnancům byly uhrazeny náklady související s dopravou do centra organizace v němž diagnostika probíhala. Pozitivní bylo též vědomí si vybraných pracovníků o zájmu jejich nadřízených na jejich přítomnosti na tvorbě metodiky.

Výstupem jednání s metodickou vedoucí terénní sociální práce i porady koordinátorů zaměřené na téma diagnostiky současného stavu a návržení metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe bylo vyjednání podpory zpracování uvedeného tématu v rámci magisterské práce.

### **6.3. Jednání s terénními sociálními pracovníky**

Vyjednání podpory a zájmu *terénních sociálních pracovníků* na zapojení do popisovaného procesu bylo neopomenutelnou součástí potřebného vyjednání podpory pracovníků organizace.

Autorka práce se souhlasem koordinátorů kontaktovala předvybrané terénní sociální pracovníky a zjistila jejich zájem a možnost jejich přítomnosti na focus groups. Předmětem komunikace autorky práce s vybranými terénními sociálními pracovníky bylo vysvětlení důvodu tvorby metodiky, vysvětlení metodologického postupu a administrativní součásti celého procesu tj. datum konání diagnostických skupin, počet a rozdělení osob v jednotlivých skupinách, délka trvání diagnostické

skupiny, souhlas nadřízených, vysvětlení důvodu videozáznamu. Tato komunikace se odehrávala formou telefonických hovorů. Mimo to byli vybraní terénní sociální pracovníci obesláni informativním dopisem ( příloha č. 3 ).

#### **6.4. Osobní zkušenost autorky práce**

Autorka práce je zaměstnankyní společnosti Člověk v tísni ( sekce Programy sociální integrace ). Od ledna r. 2006 působí na pracovní pozici koordinátorky terénních sociálních pracovníků v Praze.

Vzhledem ke svým profesním kompetencím, mezi které náleží personální a metodické vedení terénních sociálních pracovníků, zastřešovala od doby svého nástupu tj. ledna r. 2006 proces uvádění nového pracovníka do praxe u 5 nových terénních sociálních pracovníků.

Mimo tuto zkušenost měla autorka práce možnost sdílet tento proces uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe v lokalitách svých kolegů. Toto sdílení bylo umožněno uskutečnit na základě komunikace mezi koordinátory jednotlivých lokalit a v nich uváděných nových pracovníků či formou stáží nových pracovníků v lokalitách, které autorka ze své pozice koordinátora přímo zastřešuje.

#### **6.5. Analýza dokumentů**

Mezi metody, které využila autorka práce v rámci diagnostiky stavu uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe náleží analýza stávajících dokumentů organizace. Metoda analýzy dokumentů probíhala od měsíce prosince r. 2006. Tuto metodu autorka práce aplikovala v součinnosti s analýzou dokumentů související s tvorbou metodiky získávání, výběru a administrativního přijímání nových pracovníků, kterou vytvářela v rámci své profesní náplně. Vzhledem ke skutečnosti, že před započatím procesu diagnostiky popisované oblasti neexistoval v sekci dokument zaměřený konkrétně na metodiku uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe, vycházela autorka práce z dokumentů souvisejících

obecně s přijímáním nových pracovníků. Přestože jsou dokumenty vztahující se k oblasti přijímání nových pracovníků zaměřeny spíše na administrativní stránku uvádění nových pracovníků, bylo možné zjistit informace vztahující se k uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

## **6.6. Focus groups**

Příprava a konání focus groups se uskutečnila v měsíci dubnu r. 2007.

Autorka na základě souhlasu vyššího a středního managementu telefonicky kontaktovala „předvybrané“ terénní sociální pracovníky a zjistila jejich zájem a možnost jejich přítomnosti na focus groups. Souhlas koordinátorů s přítomností terénních sociálních pracovníků na focus groups i vysvětlení všech souvislostí proběhlo v rámci porady koordinátorů dne 2. dubna 2007.

Terénní sociální pracovníci byli autorkou požádáni o jejich zapojení do tvorby metodiky uvádění nových sociálních pracovníků do praxe. Terénním sociálním pracovníkům i koordinátorům byli vysvětleny všechny souvislosti vztahující se k setkání focus groups. Terénní sociální pracovníci byli obesláni vysvětlujícím dopisem ( příloha č. 3 ), v případě nejasností či jakýchkoliv dotazů souvisejících s popisovaným procesem byli vyzváni ke kontaktování autorky práce. Této možnosti oslovení využili.

Proběhly tři focus groups ( tj. koordinátorů, služebně starších terénních sociálních pracovníků, nových terénních sociálních pracovníků ). Tento počet je doporučením odborné literatury, ač Morgan upozorňuje na potřebu zamezit paušalizaci a příliš striktním omezením v pravidlech focus groups. (20, s.59) Skupiny byly rozděleny dle profesního působení, kompetencí a zkušeností jednotlivých pracovníků na skupinu koordinátorů, služebně starších pracovníků a nových pracovníků.

Každé focus group se mělo zúčastnit 6 pracovníků. Z pracovních a osobních důvodů nebyl tento počet plně dodržen. Vzhledem k omezeným časovým možnostem však již nebylo možné doplnění účastníků skupin do plánovaného počtu. Přes obavy autora z omezení dynamiky skupiny, vzhledem k počtu přítomných, se tyto obavy,

dle názoru autorky, nenaplnily. Přestože odborná literatura poukazuje na vhodnost velikosti skupiny sestávající z 6 – 10 účastníků, Morgan mluví o nevhodnosti paušalizace i v této oblasti. „*Kombinování praktických a technických podmínek pomáhá objasnit základ osvědčené velikosti skupiny, která by měla mít 6 – 10 účastníků. Při méně než šesti účastnících by mohlo být obtížné diskusi rozběhnout, při více než deseti by ji mohlo být obtížné kontrolovat. I v rámci tohoto rozsahu však může být zapotřebí volba... Na druhé straně by se však nikdo neměl cítit ve spodní hranici omezen ...*“ (20, s:59)

Průběh jednotlivých focus groups byl ohraničen časovým limitem 90 minut. Tento se podařilo naplnit.

Autorka měla v rámci focus groups úlohu moderátora. Skupiny byly vedeny formou polostrukturovaného rozhovoru tzn. míra zapojení moderátora ve vztahu k množství navržených otázek byla spíše nízká, jednalo se tedy o tzv. řízení skupiny s nižší mírou moderátorova zapojení. (20, s: 69)

Focus groups se konaly v rámci prostor centra organizace v Sokolské ul. 22. Autorka práce rezervovala pro tento účel zasedací místnost, v rámci které bylo zajištěno soukromí a klid potřebný pro průběh diskuse. Během konání focus group byly zajištěny nápoje a občerstvení pro přítomné pracovníky.

Počet členů focus groups:

- a. *Služebně starší terénní sociální pracovníci, mající zkušenost s uváděním nového kolegy* - 4 zaměstnanci
- b. *Noví pracovníci, mající nedávnou zkušenost s vlastním uváděním do praxe* - 5 zaměstnanců
- c. *Koordinátoři terénních sociálních pracovníků* – 5 koordinátorů, 1 metodická vedoucí terénní sociální práce

Přípravu focus groups a jejich obsah konzultovala autorka práce předem s Mgr. Olgou Starostovou ( pozn. Mgr. Olga Starostová je vyučující předmětu Akční výzkum v rámci FHS UK ). Pomocí k tvorbě obsahu sezení byla též zkušenost autorky z předmětů, které absolvovala během studia, zaměstnání a odborné literatury.

## **7. Diagnostika procesu uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe**

Na tomto místě autorka popíše zjištění vyplývající z diagnostiky procesu uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe v sekci Programů sociální integrace. Diagnostika byla založena na výše popisované metodologii tj. jednání s managementem a s pracovníky sekce, na vlastních profesních zkušenostech autorky, analýze dokumentů a focus groups.

Výstupy focus groups, které byly autorkou práce zaznamenávány na flipchart jsou přílohou této práce č. 5. Záznam všech focus groups je přiložen k magisterské práci ve formě DVD záznamu ( tento materiál je k dispozici pouze vedoucímu a oponentovi magisterské práce a může být využit i pro účely obhajoby magisterské práce ).

V rámci kapitoly je popsán výchozí stav založený na analýze dokumentů a zkušenostech autorky, výstupy focus groups a specifikována doporučení, která z diagnostického procesu vyplývají.

### **7.1. Diagnostika pracovní role koordinátora terénních sociálních pracovníků**

#### **7.1.1. Popis výchozího stavu pracovní pozice – koordinátor**

Osoba koordinátora zastřešuje celý proces uvádění nového terénního sociálního pracovníka do praxe – první kontakt s uchazečem o zaměstnání, osobní jednání před uzavřením pracovní smlouvy.

Před nástupem nového pracovníka informuje o této skutečnosti služebně staršího pracovníka, který bude v procesu orientace nového pracovníka přítomen. Tento proces informování, komunikace a dojednávání předběžného plánu spolupráce není konkrétně ustanoven.

V den nástupu nového pracovníka probíhá první informativní konzultace nového pracovníka s koordinátorem. Její obsah není přímo stanoven, v praxi je však obsahem předání potřebných kontaktů, materiálů ke studiu, vysvětlení struktury organizace, informací týkajících se porad a nadcházejícího období tzn. datum stáže, informace o osobě služebně staršího kolegy apod. Obsahem úvodní konzultace je prodiskutování materiálů, které byly novému pracovníkovi zaslány před samotným nástupem. Ve vztahu k uvádění nového terénního sociálního pracovníka do praxe se jedná o manuál komunikace v obtížné situaci s klientem, etický kodex sociálních pracovníků, náplň práce terénního sociálního pracovníka, standardy služby, standard komunikace s právním oddělením, manuál práce s novináři a přehled pravidelných setkání v rámci organizace.

Pravidlem je domluva další konzultace s koordinátorem, která se koná v průběhu prvních 14 dní. Koordinátor nového pracovníka informuje o možnosti konzultace v případě jeho individuální potřeby.

Koordinátor v rámci zkušební doby komunikuje s novým pracovníkem častěji. Pravidlo frekvence těchto konzultací není stanoveno, v praxi se však jedná zhruba o 1 – 2 individuální konzultace měsíčně.

Koordinátor monitoruje práci nového pracovníka, celý proces vyhodnocuje se služebně starším kolegou, který pracovníka uvádí do praxe. Vyhodnocení procesu orientace a ukončení tohoto období, není pevně stanoveno. Odvíjí se od individuální situace pracovníka, typu lokality a vyhodnocení koordinátora. V případě potřeby se schází koordinátor s uvádějícím i novým pracovníkem v rámci společné konzultace. Tato konzultace se odehrává spíše na neformální úrovni.

### **7.1.2. Vnímání role koordinátora účastníky focus groups**

Koordinátor byl všemi účastníky skupin vnímán jako *osoba zastřešující, organizující, reflektující a vyhodnocující celý proces.*

Dle názoru všech účastníků focus groups je jedním z úkolů koordinátora, *zajištění a distribuce potřebných informací* o organizaci, technických informací vztahujících se k výkonu práce a orientaci pracovníka v zaměstnání, ale především předání podkladů popisujících praktickou rovinu práce ( tzn. popis lokality v rámci

kteřé bude pracovník působit, anonymizované kasuistiky klientů ) a profesi terénního sociálního pracovníka ve vztahu k jeho kompetencím. Tyto materiály by dle názoru účastníků měly být distribuovány předem, v písemné podobě. Skupina koordinátorů ve vztahu k této činnosti spíše pojmenovávala stávající stav dokumentace, která je přidělována novému pracovníkovi. Skupina nových a uvádějících pracovníků označovala současný stav dokumentace jako neúplný a dodávala podněty k doplnění této dokumentace.

Dalším z úkolů koordinátora, shodně pojmenovaným všemi skupinami, je *plánování a zastřešení celého procesu uvádění*. Koordinátor má dle názoru účastníků zajišťovat a plánovat vzdělávání nového pracovníka, zajišťovat stáže, ale především spolupráci mezi služebně starším a novým pracovníkem. V této oblasti kladli účastníci jednotlivých skupin často důraz na různé oblasti spolupráce. Shodná byla uváděná potřeba reflektování celého stavu a sledování pocitů služebně staršího i nového pracovníka v procesu uvádění. Koordinátoři pojmenovávali především potřebu reflektování vztahů a dodržování pravidel mezi služebně starším a novým pracovníkem. Dle koordinátorů je třeba, aby si pracovníci byli vědomi „stejně roviny“ obou pracovníků tzn., aby služebně starší pracovník nevystupoval z pozice síly a naopak nový pracovník respektoval staršího pracovníka v jeho roli uvádějícího. V případě rozporů je dle koordinátorů úkolem koordinátora „učesání“ vztahů ve dvojici. Služebně starší pracovníci pojmenovávali především potřebu větší kontroly nového pracovníka ze strany koordinátora tzn. reflektování procesu, vyhodnocování, „ochranu“ nového pracovníka, v případě potřeby ukončení pracovního poměru nového pracovníka. Skupina služebně starších pracovníků zároveň označovala jako potřebné respektování služebně staršího pracovníka, jako partnera v procesu uvádění ze strany koordinátora. Skupina nových pracovníků pojmenovávala roli koordinátora jako osobu reflektující situaci nového a staršího pracovníka a zaměřovala svou pozornost na potřebu zvážení koordinátora při tvorbě dvojic tzn. k potřebě přihlížet k osobnostem služebně staršího a nového pracovníka.

Výrazně odlišné přístupy účastníků skupin panovaly v oblasti *konzultací* koordinátora s pracovníky. Koordinátoři pojmenovávali potřebu častějších konzultací koordinátora s jednotlivými pracovníky formou oddělených konzultací. Služebně starší pracovníci hovořili o vhodnosti individuálních konzultací a společného setkávání koordinátora s oběma pracovníky a supervizorem. Podobný způsob konzultace tj. koordinátora a terénních pracovníků v rámci společné konzultace, byl

pojmenován také skupinou nových pracovníků, nicméně v této oblasti nedošlo k plné shodě účastníků skupiny. Tento návrh vzbuzoval v některých z pracovníků obavy z nepříjemného zážitku. Patrná byla obava některých zaměstnanců z oddělených schůzek koordinátora s pracovníky, zvláště z oddělené konzultace služebně staršího pracovníka s koordinátorem.

### **7.1.3. Doporučení pro výkon práce koordinátora**

Na základě výstupů focus groups navrhuje autorka revizi stávající písemné dokumentace, jejího doplnění a aktualizování. Současný stav dokumentace výrazně ovlivnil nárůst služeb i pracovníků v sekci a z tohoto důvodu je vnímán, některými z pracovníků, jako neúplný. Za velmi podnětné vnímá autorka označení návrhů vzniku dokumentace popisující specifika konkrétní lokality a klientů s nimiž pracovníci nejčastěji spolupracují ( tzn. specifika romského etnika ). Je důležité, aby dokumentace poskytovaná novému pracovníkovi byla v úplné a aktuální podobě a byla mu tak nápomocná v procesu jeho orientace. (13, s:187)

Ve vztahu k spolupráci služebně staršího a mladšího pracovníka vnímá autorka jako potřebnou pozici koordinátora, který reflektuje průběh spolupráce a v případě potřeby situaci vyjasňuje. Zásadní je vysvětlení pravidel a rolí všem účastníkům procesu, ošetření jejich možných obav a včasné vyjasnění možných konfliktních situací. Za důležitý považuje autorka důraz na zachování transparentní komunikace z níž není nikdo z přítomných vynecháván. Ve vztahu ke konzultacím navrhuje autorka komunikaci v rámci společných konzultací koordinátora, nového i uvádějícího pracovníka. Frekvence a obsah těchto porad by měl být jasně ustanoven. Nový i starší pracovník si mají být vědomi možnosti konzultace s koordinátorem na vyžádání. Přítomnost supervizora vnímá autorka jako zásadní zvláště v případě konzultací vyhodnocujících proces orientace, při kterém by měl být přítomen koordinátor, uváděný a uvádějící pracovník. (17, s:204)

Za důležitý výstup považuje povinnost koordinátora dbát na informování nového i staršího pracovníka o jejich kompetencích souvisejících s procesem uvádění. Stanovení jasného a srozumitelného plánu celého procesu orientace a jeho pravidelného reflektování a vyhodnocování, které by mělo být transparentní a z něhož by neměl být nikdo z přítomných vynechán.



Dle názoru autorky bude třeba zaměřit pozornost organizace na vzdělání koordinátorů a pracovníků zastávajících roli uvádějících v oblasti koučování. Vzhledem k velkému množství terénních sociálních pracovníků, kteří uvádějí nové pracovníky, navrhuje autorka vzdělání všech terénních sociálních pracovníků v oblasti koučování formou přizvání lektora na některé ze skupinových vzdělávacích bloků pracovníků. Je vhodné zvážit tzv. „kmenové kouče“, pracovníky, kteří by přednostně vzdělávali a uváděli nové zaměstnance.

Výstupy focus groups se v některých momentech shodují s popisem výchozího stavu. Mezi tyto momenty náleží především stav dokumentace a potřeba její změny, stanovení jasných pravidel a vyjasnění systému komunikace mezi účastníky procesu.

## **7.2. Diagnostika pracovní role služebně staršího pracovníka ( Kouče )**

### **7.2.1. Popis výchozího stavu pracovní pozice – služebně starší pracovník**

Služebně starší pracovník je o nástupu nového zaměstnance v dostatečném předstihu informován. Postup, kterým se služebně starší pracovník připravuje na uvádění nového kolegy není ustanoven. Uvádějícím pracovníkem nového zaměstnance je ve většině případů zaměstnanec, který bude v budoucnu kolegou nového pracovníka v rámci pracovní lokality.

Způsob uvádění nového pracovníka do lokality osobou kouče, není definován. Služebně starší kolega se s novým pracovníkem seznamuje v krátké době po jeho nástupu. Předává novému pracovníkovi informace o lokalitě působení, specificích práce i klientů, informuje nového pracovníka o svých pracovních zkušenostech. Během konzultací s klienty vytváří služebně starší pracovník vhodné prostředí pro vzdělávání a rozvoj pracovníka tzn. uvádí nového zaměstnance do rodin klientů, formou náslechu při konzultacích s klienty představuje novému pracovníkovi praktickou oblast terénní sociální práce. Služebně starší pracovník

s novým zaměstnancem diskutuje nabyté poznatky z terénu. Služebně starší pracovník podporuje nového pracovníka v dotazech, v možnostech zpětné vazby. Pravidla společné komunikace ani konzultací mezi služebně starším a novým pracovníkem nejsou stanovena.

Služebně starší pracovník komunikuje v případě potřeby se svým koordinátorem. Stejným způsobem tzn. v případě potřeby se na služebně staršího pracovníka obrací koordinátor. Konzultace koordinátora se zaučujícím pracovníkem nejsou ustanoveny. V případě formálních konzultací nového pracovníka s koordinátorem není obvyklá přítomnost uvádějícího pracovníka. Služebně starší pracovník bývá přítomen při neformálním typu konzultací koordinátora s novým pracovníkem, tato komunikace však není standardizována. Služebně starší pracovník bývá přizván na konzultaci s koordinátorem a s novým pracovníkem v případě vzniku komplikací v procesu zaučování, tento postup však není pevně stanoven, jedná se spíše individuální rozhodnutí koordinátora.

### **7.2.2. Vnímání role služebně staršího pracovníka účastníky focus groups**

Roli služebně staršího pracovníka tzn. kouče vnímali účastníci všech focus groups v podobné rovině. Jeho roli spatřují především v *uvedení nového pracovníka do konkrétní lokality*, v předání informací novému kolegovi popisující specifika lokality a klientů, s nimiž v lokalitě spolupracuje. Vzhledem ke skutečnosti, že nejčastěji kouč uvádí nového pracovníka do jeho „domácí lokality“ v níž bude nový pracovník působit i nadále a kouč bude i po procesu zaučování kolegou uváděného pracovníka, označovali všichni účastníci jako důležitý prvek spolupráce pomoc novému pracovníkovi v získání důvěry lokality, v uvedení nového pracovníka ke klientům.

Účastníci všech focus groups pojmenovávali potřebu *stanovení jasných pravidel* a *včasné zpětné vazby* ze strany kouče a uváděného. Služebně starší pracovníci a noví pracovníci označovali jako potřebné stanovení jasných pravidel a jejich oboustranné dodržování. Noví pracovníci pojmenovávali potřebu jasné komunikace a vysvětlení činností ze strany služebně staršího kolegy, které jsou dané či variabilní. Zároveň hovořili o potřebě jasných oblastí, se kterými je

možné se na kouče obracet. Za zásadní označovali potřebu otevřené komunikace a včasné zpětné vazby od uvádějícího pracovníka. Služebně starší zaměstnanci hovořili o ošetření pozice kouče tzn. potřebě oddychu a relaxace v tomto období, odměňování. Za velmi důležité označovali včasné informování o jejich zapojení do procesu uvádění nového pracovníka a přípravu kouče v procesu uvádění nového pracovníka koordinátorem. V rámci focus groups koordinátorů byl kladen důraz na dodržování pravidel mezi uváděným a koučem a potřebu vědomí si profesní roviny obou zaměstnanců. Výstupy skupiny koordinátorů hovoří o možnosti směrování nového pracovníka koučem, ne však z pozice nadřízenosti. Celý proces by měl zastřešovat koordinátor a s ním by měl kouč pravidelně celý proces konzultovat.

Dle názoru všech skupin musí být kouč informován a zapojen do celého procesu. Z tohoto vyplývá již v předcházející kapitole pojmenovaná potřeba, prezentovaná skupinou uváděných i služebně starších pracovníků, přítomnosti kouče na společných *konzultacích*.

### **7.2.3. Doporučení pro výkon práce služebně staršího zaměstnance ( kouče )**

Doporučení autorky práce se vztahuje především k včasnému vyjasnění vzájemných pravidel a pravomocí služebně staršího kolegy a nového pracovníka. Tímto způsobem se zamezí vzniku nejasností v procesu uvádění nového pracovníka. Autorka se domnívá, že v dnešní situaci sekce je nutné přenechat vyhodnocování a vedení celého procesu na koordinátorovi. Svůj názor autorka staví na potřebě „dovzdělání“ uvádějících pracovníků v kompetencích kouče. Důležitá je úloha koordinátora v jasném vysvětlení pravidel a povinností služebně staršího a nového pracovníka, které musí být všem přítomným srozumitelné a které musí respektovat. Služebně starší kolega není nadřízeným nového pracovníka. Tzn., že kouč neúkoluje z pozice nadřízenosti, ale dle stanoveného plánu orientace nového pracovníka směřuje proces zaučování nového pracovníka v lokalitě. Tato skutečnost by měla být respektována uváděným pracovníkem i osobou kouče.

Služebně starší kolega ( kouč ) by měl mít v době uvádění nového pracovníka dostatečné kapacity k své přítomnosti v tomto procesu tzn. v tomto období má méně klientů a pracovních výstupů v podobě konzultací s klienty apod. Za své zapojení do procesu uvádění nového pracovníka by měl být odměňován formou zvýšení odměn v oblasti práce navíc.

Výstupy z focus groups navazují na popis výchozího stavu především v oblasti významu pozice osoby kouče. Tato osoba služebně staršího pracovníka seznamuje nového pracovníka s lokalitou a významným způsobem ovlivňuje jeho další pracovní výkon ( specifika práce s klienty v konkrétní lokalitě ). Shodným bodem je potřeba stanovení jasných pravidel spolupráce mezi novým pracovníkem a koučem. Za důležitou je označována potřeba stanovení pravidel konzultace kouče s koordinátorem tzn. zapojení služebně staršího pracovníka do procesu uvádění a potvrzení významu jeho role v této oblasti.

### **7.3. Diagnostika pracovní role nového pracovníka**

#### **7.3.1. Popis výchozího stavu pracovní pozice – nový pracovník**

Nový terénní sociální pracovník je v den svého nástupu informován o struktuře organizace a pravidlech sekce. V prvním dni se po administrativním procesu nástupu účastní konzultace se svým koordinátorem, forma této konzultace není pevně stanovena. Během první konzultace s koordinátorem získává informace související s organizací, s kompetencemi jednotlivých pracovníků, s oblastí praktické terénní sociální práce. S koordinátorem si vyjasňuje již získané informace.

V období 1. měsíce po nástupu nového pracovníka bývá komunikace koordinátora s novým zaměstnancem častější, není však formálně ošetřena. Pravidlem je individuální konzultace nového pracovníka s koordinátorem v době 14 dní po nástupu. Navazující konzultace s koordinátorem se ustanovuje dle potřeby. Další způsoby komunikace nového zaměstnance s pracovníkem jsou neformální.

V prvním měsíci svého působení nemá nový pracovník žádné klienty. V průběhu druhého měsíce je možné, aby nový pracovník spolupracoval s 3 – 4 klientskými rodinami. V této době však celou spolupráci intenzivně konzultuje se svým uvádějícím kolegou.

Nový pracovník má vyhrazen půl den až den v týdnu na samostudium. V prvním měsíci po nástupu se zúčastňuje dvoudenní stáže v lokalitě svých kolegů.

Délka časově ohraničeného období v němž probíhá spolupráce mezi služebně starším a novým pracovníkem není přesně definována. Ukončení procesu orientace nového pracovníka v praxi je odvozené od individuální situace nového pracovníka, lokality působení apod.

### **7.3.2. Vnímání role nového pracovníka účastníky focus groups**

Výstupy focus groups související s pozicí nového terénního sociálního pracovníka byly velmi jednotné. Ve vztahu k cílům procesu uvádění nového pracovníka a zaměření celého procesu hovořili účastníci především o potřebě *nabytí informací* souvisejících s organizací, s kompetencemi a *získáním dovedností* souvisejícími s pracovní pozicí terénního sociálního pracovníka. Účastníci všech skupin pojmenovávali potřebu nastavení pracovníka, který je otevřený novým informacím, je schopný zpětné vazby, komunikuje a vzdělává se. Skupina služebně starších pracovníků kladla důraz na potřebu aktivity nového zaměstnance v celém procesu, respektování nadřazeného, dodržování loajálnosti a stanovených pravidel z pozice uváděného.

Ve vztahu k *uvádění nového pracovníka do praxe* panoval jednotný názor na potřebě postupného procesu. Skupina koordinátorů popisovala potřebu rozdělení tohoto procesu na období, kdy pracovník pracuje se služebně starším kolegou a na období, kdy pracuje sám. Skupina nových pracovníků svou představu více specifikovala. Období uvádění do lokality rozčlenila na 3 fáze. Fázi pozorování a naslouchání služebně staršímu pracovníkovi, fázi, kdy nový pracovník plní určité drobnější úkony a fázi, kdy pracuje relativně samostatně, nicméně za zvýšené pozornosti služebně staršího kolegy. Posouzení období v rámci, kterého již bude nový pracovník schopen fungovat samostatně vychází dle služebně starších pracovníků ze způsobu jakým nový pracovník komunikuje s klienty. Skupina nových pracovníků hovořila o pravomoci zvážení koordinátora, který usoudí, kdy je čas k samostatné práci nového pracovníka v terénu. Služebně starší pracovníci navrhovali v této souvislosti vypracování hodnotícího dokumentu, do kterého by uvádějící pracovník zaznamenával míru zaučení nového pracovníka.

### 7.3.3. Doporučení pro výkon práce nového pracovníka

Doporučení autora práce se vztahuje k přesnému pojmenování pravidel spolupráce mezi novým a služebně starším pracovníkem. Novému zaměstnanci musí být zřejmé, jak bude proces zaučování probíhat, jaká kritéria musí v daném období naplnit a jaká má být v tomto období míra jeho zapojení do přímé práce s klienty. Tímto se ošetří zaměření nového pracovníka na nabytí vědomostí, které jsou v dané fázi procesu uvádění potřebné. Zároveň se zamezí rizikům nevhodných a nekompetentních vstupů nového pracovníka do komunikace s klienty, které by, mimo jiné, mohly ohrozit pozici služebně staršího pracovníka v lokalitě.

Nový pracovníky by měl mít jasně stanovené termíny konzultací a to jak se svým koučem např. vždy na konci pracovního dne, třikrát do týdne apod., tak s koordinátorem. Konzultace s koordinátorem by měly probíhat společně se služebně starším pracovníkem, eventuelně supevizorem. Nový pracovník si musí být vědom možnosti komunikovat s koordinátorem i individuálně.

Ve vztahu k hodnocení nového pracovníka vnímá autorka jako velmi podnětný návrh na vypracování hodnotícího dotazníku. Tímto způsobem je možné zajistit objektivnější informace o způsobu nabývání kompetencí nového pracovníka. Tento dokument by měl vypracovat nejen služebně starší pracovník, ale i pracovník nový. Na konci 2. a 3. měsíce by měl být na základě těchto hodnocení veden vyhodnocovací pohovor, kterému mimo terénních sociálních pracovníků bude přítomen i koordinátor a supervizor.

Výstupy focus group korespondují s analýzou výchozího stavu role nového pracovníka především v oblasti vnímání cíle adaptačního procesu tzn. orientace v organizaci a nabytí potřebných profesních kompetencí. Další oblastí, objevující se ve výstupech focus groups, které mají souvislost s výchozím stavem, je potřeba jasně stanovených pravidel v komunikaci nového pracovníka se služebně starším zaměstnancem. Shodná byla skutečnost velkého zájmu všech účastníků focus groups na ustanovení jasného a časově ohraničeného procesu „vplouvání“ nového pracovníka do lokality.

## **7.4. Diagnostika oblasti konzultací služebně staršího a nového pracovníka s koordinátorem**

### **7.4.1. Výchozí stav konzultací s přijímaným pracovníkem v organizaci**

První konzultace koordinátora s novým pracovníkem probíhá v den nástupu. Jejím obsahem je předání informací o struktuře a kompetencích v sekci a informací, které se týkají technického a organizačního zajištění. Nový pracovník s koordinátorem konzultuje dokumenty, které obdržel před nástupem a zároveň při konzultaci obdrží od koordinátora materiály vztahující se k přímé práci s klienty. Koordinátor si s novým pracovníkem domlouvá další konzultaci v průběhu následujících 14 dní. V rámci výchozího stavu není jasně vymezen rozsah, obsah a četnost konzultací. Na počátku pracovního vztahu vychází četnost konzultací z potřeb nového pracovníka i koordinátora.

Koordinátor seznamuje nového pracovníka se služebně starším kolegou. Způsob tohoto seznámení a vyjasnění pravidel mezi pracovníky není přesně stanoven. Konzultace služebně staršího pracovníka s novým pracovníkem probíhají spíše na neformální úrovni. Formálně ošetřeny nejsou konzultace koordinátora se služebně starším pracovníkem. Společné konzultace koordinátora se služebně starším pracovníkem a novým pracovníkem nejsou formálně ustanoveny. Stejně tak není ustanoveno zapojení externího supervizora do konzultací.

Formálně ustanovená je frekvence konzultací koordinátora s pracovníkem v běžném pracovním procesu ( tj. „zaučeným“ pracovníkem ). Tento typ konzultací probíhá ve frekvenci 1x za 6 týdnů, stanovena je i struktura konzultace.

### **7.4.2. Vnímání stavu konzultací účastníky focus groups**

Téma konzultací koordinátora se služebně starším ( koučem ) a novým pracovníkem v rámci procesu uvádění nového pracovníka do praxe, bylo chápáno jako velmi zásadní a bylo o něm intenzivně diskutováno.

Skupina koordinátorů označila nutnost pravidelného setkávání koordinátora individuálně s novým pracovníkem a služebně starším zaměstnancem. Konzultace koordinátora s novým pracovníkem by v rámci zkušební doby měly probíhat 1x za

14 dní. Skupina služebně starších pracovníků vnímá jako vhodnou individuální formu konzultace s pracovníky v případě potřeby. Za zásadní však považuje vedení konzultací koordinátora se služebně starším i novým pracovníkem. V rámci vyhodnocovacího setkání navrhují služebně starší pracovníci přítomnost supervizora. Skupina nových pracovníků se na formě podoby konzultací plně neshodla. Všichni přítomní se ztotožnili s možností individuálních konzultací koordinátora s novým pracovníkem. Někteří z členů skupiny se obávali existence individuálních konzultací koordinátora se služebně starším pracovníkem. Skupina se později shodla na možnosti konzultací za přítomnosti koordinátora, služebně staršího pracovníka a nového pracovníka.

### **7.4.3. Doporučení pro oblast konzultací**

Doporučením autorky práce je pravidelné konzultování koordinátora se služebně starším i mladším pracovníkem. Toto setkávání by se, v rámci 3 měsíců po nástupu nového pracovníka, mělo konat každých 14 dní. Tímto způsobem se ošetří transparentnost celého procesu a minimalizuje riziko pocitu vyloučení některých aktérů. V rámci vyhodnocovací konzultace po 2. a 3. měsíci by měl být přítomen supervizor. Přítomnost supervizora je možné zvážit i při jiných konzultacích s pracovníky. Nový i služebně starší pracovník by si měli být vědomi možnosti individuální konzultace s koordinátorem v případě jejich potřeby.

Analýza výchozího stavu ukázala na neexistenci ošetření způsobu komunikace, konzultací s novým pracovníkem. Tato skutečnost se objevila i ve výpovědích účastníků focus groups, kteří zmiňovali potřebu stanovených pravidel při konzultacích. Za prospěšné označovali účastníci konzultace koordinátora s novým pracovníkem i služebně starším zaměstnancem.



## **7.5. Diagnostika oblastí supervize nových pracovníků**

### **7.5.1. Popis výchozího stavu uvádění nového pracovníka do praxe v oblasti supervize**

Nový pracovník je ihned v počátku svého nástupu seznámen s možností individuální supervize. Obecné informace o supervizi jsou novému zaměstnanci předány během první konzultace osobou koordinátora. Koordinátor novému pracovníkovi zařizuje absolvování individuální supervize v době 14 dní po jeho nástupu do zaměstnání. Další účast nového pracovníka na individuálních supervizních setkáních s externím psychologem jsou jeho osobní volbou, či jsou pracovníkem podstoupeny na základě doporučení koordinátora. Možností je taktéž konzultace supervizora pouze s novým a uvádějícím pracovníkem. Formalizované zapojení supervizora do procesu orientace kromě první individuální supervize není ošetřeno.

Nový pracovník se zúčastňuje skupinových supervizních setkání. Tyto se konají 1x měsíčně a jejich zaměřením je oblast terénní sociální práce nebo situace v teamu, na pobočce. Supervize jsou aplikovány v pravidelné, měsíční frekvenci. V případě potřeby teamu je možné požádat supervizora o mimořádnou supervizi teamu.

Skupinových supervizních setkání se účastní i koordinátor terénní sociální práce. V případě zájmu teamu je možná neúčast vedení na supervizi.

Výstupy ze supervizí nejsou vedení podrobně sdělovány. Supervizor management informuje pouze o oblastech, které team „pálí“. Při supervizním procesu je zajišťována bezpečnost všech aktérů formou zachování anonymity.

Ve vztahu k procesu uvádění nového pracovníka je supervizor, v případě nejasností a komplikací, přizván k jednání koordinátora, nového, popřípadě i uvádějícího pracovníka. Zapojení supervizora do konzultací, které se týkají uvádění nových pracovníků, není přesně definováno.

## **7.5.2. Vnímání role supervize v procesu uvádění nového pracovníka účastníky**

### **focus groups**

Role supervizora v procesu uvádění nového pracovníka byla všemi členy focus groups vnímána jako důležitá. Účastníci všech skupin označovali jako velmi prospěšnou možnost individuální nástupní supervize nového zaměstnance. Tato by se dle názoru služebně starších a nových pracovníků měla konat v blízké době po nástupu nového pracovníka. Skupina nových pracovníků ji označila jako doporučenou, skupina starších pracovníků navrhuje povinnou vstupní supervizi.

Služebně starší pracovníci označují jako vhodnou přítomnost supervizora na vyhodnocovacím setkání v době po 1. měsíci zaměstnance po nástupu.

### **7.5.3. Doporučení pro oblast supervize**

Autorka práce doporučuje větší zapojení supervizora do procesu uvádění nových pracovníků. Noví pracovníci by měli mít povinnou nástupní supervizi po 14 dnech svého působení v organizaci. Povinná by měla být individuální supervize nového pracovníka v rozmezí minimálně 1 konzultace měsíčně v rámci zkušební doby. Toto doporučení autorka zakládá na vlastní profesní zkušenosti. Noví zaměstnanci si vždy nejsou vědomi smyslu supervize a často mohou mít pocit „selhání“ při subjektivně vnímané potřebě supervize.

Autorka práce doporučuje přítomnost supervizora na vyhodnocovacím setkání po 2. a 3. měsíci působení pracovníka v organizaci. Zároveň je vhodné zvážit přizvání supervizora ke konzultacím koordinátora s terénními sociálními pracovníky. Smyslem této přítomnosti supervizora by mělo být vytvoření bezpečného prostoru pro účastníky setkání. Zároveň by měl supervizor poskytovat podporu v průběhu uvádění pracovníka a předcházet tím možnému vyhoření.

Výstupy focus groups se s analýzou výchozího stavu překrývají především ve vnímání potřeby zapojení supervize do procesu uvádění nového pracovníka. Doba 14 dnů, do které je vhodné absolvování vstupní supervize nového pracovníka je totožná s výchozím stavem. Někteří z účastníků focus groups označovali jako vhodnou

přítomnost supervizora při konzultacích s novým pracovníkem. Tato možnost je ve výchozím stavu využívána dle uvážení aktérů procesu, není stanovena.

## **7.6. Diagnostika oblasti vzdělávání nových pracovníků**

### **7.6.1. Popis výchozího stavu v oblasti vzdělávání nových pracovníků**

Noví terénní sociální pracovníci jsou vzděláváni formou samostudia či skupinového vzdělávání. Velmi důležitým pravidlem v uvádění nových pracovníků do praxe bylo zavedení tzv. školení nováčků. Toto dvoudenní školení podstupuje nový pracovník na počátku svého působení v organizaci. Účastníky vzdělávání jsou noví terénní sociální pracovníci. Kurs je lektorován koordinátory a terénními sociálními pracovníky s dlouhodobou profesní zkušeností z oblasti terénní sociální práce. Mezi témata, která jsou během vzdělávání probírána náleží např. metodika práce s klientem, specifika klientů, komunikace s klientem, etická dilemata v práci terénního sociálního pracovníka, práce s obtížným klientem, terénní sociální pracovník a střety zájmů.

Nový terénní sociální pracovník má v době svého nástupu vyhrazen čas na samostudiu v rozsahu zhruba půl až jednoho pracovního dne. Oblasti, v nichž je vhodné individuální vzdělávání pracovníka nejsou přesně stanoveny, v praxi se jedná o studium zákonů, standardů služby apod.

### **7.6.2. Vnímání role vzdělávání v procesu uvádění nového pracovníka účastníky focus groups**

Nabývání nových informací a dovedností, vnímali všichni účastníci focus groups jako zásadní součást procesu uvádění pracovníka do praxe. Vzhledem k existující formě individuálního a skupinového vzdělávání nových pracovníků pojmenovávali účastníci skupin současný stav a tento rozvíjeli a specifikovali.

Účastníci všech skupin vnímali jako velmi důležité *individuální vzdělávání* nového pracovníka. Podmínkou však byla účastníky všech skupin označená potřeba

kvalitních dokumentů, které jsou novému pracovníkovi organizací resp. koordinátorem předkládány. Jak již bylo uvedeno výše, návrhy skupin se vztahovaly k aktualizaci stávajících materiálů a jejich rozšíření o anonymizované kasuistiky, informace o řešení kritických situací, informace o specifických klientů apod. Návrhem skupiny nových pracovníků bylo větší zapojení nového zaměstnance do výběru studijní literatury. Nový pracovník by měl koordinátorovi předkládat návrhy k samostudiu.

Účastníci všech focus groups pozitivně hodnotili *skupinové vzdělávání* nových pracovníků. Skupina nových pracovníků hovořila o potřebě zahájení tohoto skupinového vzdělání co nejdříve po nástupu pracovníka, nejlépe před jeho vstupem do lokality. Skupina služebně starších pracovníků označila možnost „mobilního teamu vzdělavačů“, kteří by byli v rámci svého profesního rozvoje přímo zaměřeni na oblast vzdělávání nových pracovníků.

### **7.6.3. Doporučení pro oblast vzdělávání**

Doporučení autorky práce ve vztahu k individuálnímu vzdělávání pracovníků obsahují především návrh na potřebu aktualizace a dotvoření stávajících materiálů pro nové pracovníky. Velmi prospěšné by bylo obohacení studijních materiálů o oblast přímé práce s klienty, specifika klientů.

Doporučení se vztahuje taktéž k návrhu na zapojení nového pracovníka do výběru studijních materiálů.(12, s:27) Zde autorka navrhuje zapojit také služebně staršího pracovníka, který by společně s koordinátorem a novým pracovníkem označil oblasti, na něž se má nový pracovník při svém studiu zaměřit. Autorka práce zároveň navrhuje zvýšit časový prostor pro studium zaměstnance z půl dne na celý den v týdnu. Zároveň by bylo vhodné vyhodnocovat proběhlé samostudium formou konzultací s novým pracovníkem zaměřené na studované téma, formou písemné zprávy nového pracovníka o oblastech jeho samostudia.

Doporučení autorky, která souvisejí se skupinovým vzděláváním pracovníků obsahují především potřebu vzdělání lektorů v lektorských dovednostech. Vyváženost teorie a praxe vnímá autorka jako adekvátní. Zásadní je evaluace každého vzdělávání, na jejímž základě bude připravováno vzdělávání nové. Doporučení se vztahuje k co nejčasnější přítomnosti nového pracovníka na vzdělávání. Vzhledem ke skutečnosti, že skupinového vzdělávání nových pracovníků

se musí zúčastnit určitý, alespoň minimální počet pracovníků, není možné toto vždy zajistit. Možností je dodat novému pracovníkovi studijní materiály, vztahující se k vzdělávání nováčků v písemné podobě.

Účastníci focus groups pojmenovávali a rozvíjeli současný stav vzdělávání nových pracovníků. Vzdělávání nováčků vnímali jako velmi přínosné a definovali potřebu co nejčasnějšího zapojení nového pracovníka do tohoto procesu. Ve vztahu k individuálnímu vzdělávání nových pracovníků nazývali problematiku současného stavu, kterou je potřeba aktualizace doplnění stávajících dokumentů.

## **7.7. Diagnostika oblasti stáží nových pracovníků**

### **7.7.1. Popis výchozího stavu v oblasti stáží nových pracovníků**

Nový terénní sociální pracovník v době procesu orientace navštěvuje lokalitu jiného kolegy formou tzv. stáže. Časové rozmezí stáže jsou zhruba 2 pracovní dny. Pracovníkovi je hrazena cesta i ubytování v místě stáže. Pracovník, který přijímá nového pracovníka na stáž ve své lokalitě není do procesu uvádění formálně zapojen.

Terénní sociální pracovník po absolvování stáže podává svému koordinátorovi do 30 dnů písemnou zprávu o průběhu stáže v lokalitě.

Stáže může být využíváno v případě problematičtějšího procesu uvádění nového pracovníka ( např. nový pracovník nenaplnuje představy služebně staršího kolegy, který s ním není dlouhodoběji pracovní spokojen ). V tomto případě je vhodné absolvování delší např. 7 denní stáže novým pracovníkem. Terénní sociální pracovník, který nového kolegu na praxi přijímá, po jejím ukončení konzultuje průběh stáže se svým koordinátorem. Tato oblast není formálně ustanovena.

### **7.7.2. Vnímání role stáží v procesu uvádění nového pracovníka účastníky focus groups**

Výstupy jednotlivých focus groups související s oblastí stáží byly téměř totožné. Pracovníci označovali stáže jako prospěšné. Minimální množství stáží ve zkušební době vnímali jako dvě dvoudenní stáže. Shoda panovala i ve výběru lokalit stáží. Dle návrhu služebně starších pracovníků a koordinátorů by bylo vhodné absolvování stáže v lokalitě podobné „domácí“ lokalitě nového pracovníka a lokalitě odlišné „domácí lokalitě“, prostřednictvím které by mohl nový pracovník porovnávat specifika práce i typu lokality s lokalitou svého působení. Služebně starší pracovníci zmiňovali vhodnost informačního „předpřipravení“ zaměstnance před absolvováním stáže. Koordinátoři hovořili o potřebě informovat pracovníka o tom, na co se má v rámci stáže zaměřit a o vypracování zprávy pro koordinátora. Služebně starší pracovníci označili možnost vyplnění hodnotícího dotazníku, vztahujícího se k novému pracovníkovi, též zaměstnancem, který nového pracovníka na stáž přijal. Noví pracovníci mluvili o možnosti absolvování více stáží v kratším časovém rozsahu.

### **7.7.3. Doporučení pro oblast stáží**

Doporučení autora se vztahuje k zavedení stáží v rozsahu 2 dvoudenních stáží, v případě potřeby s možností stáží vícedenních ( např. v případě potřeby zkonzultování kvalit stážujícího zaměstnance s pracovníkem, který nového pracovníka na stáž přijímá ). V případě delší, než dvoudenní stáže doporučuje autor vypracování hodnotícího dotazníku pracovníkem, který nového zaměstnance na stáž přijal. Autorka se domnívá, že dvoudenní stáž neposkytuje dostatek prostoru k poznání, na základě kterého by mohl zaměstnanec, který nového pracovníka na stáž přijal, vypracovat hodnocení.

Výběr stáží by měl souviset s potřebami nového pracovníka. Je nutné, aby byl nový pracovník před stáží předem informován o lokalitě, v rámci které bude stáž absolvovat. Novému zaměstnanci má být sděleno, na jaké oblasti se má v rámci stáže zaměřit a v souvislosti s informováním o potřebě sepsání zprávy z lokality, má být informován o potřebném obsahu zprávy. Nový pracovník by měl dodat zprávu ze stáže do 14 dnů k rukám koordinátora i svého kouče. Autorka práce se domnívá, že

informovanost kouče o výstupech ze stáže je potřebná k dalšímu směřování procesu orientace nového pracovníka.

Ve vztahu k dovednostem pracovníků, kteří přijímají nové zaměstnance na stáž, je třeba ošetřit, alespoň minimální vzdělání v dovednostech kouče. Vzdělání pracovníků na toto téma může být součástí skupinového vzdělávání zaměstnanců v rámci jejich pracovního rozvoje.

Výstupy focus groups navazovaly a rozvíjely oblast stáží popisovanou ve výchozím stavu těchto činností. Názory účastníků ve vztahu k délce stáží navrhovaly časově větší rozsah stáží. Pojmenována byla potřeba jasnějšího ošetření povinností nového pracovníka na stáži a zapojení pracovníka, který nového zaměstnance přijímá do procesu uvádění.

## **8. Návrh metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe**

Metodika uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe bude, po schválení managementem sekce, součástí metodiky přijímání nových pracovníků a personálních standardů sekce Programů sociální integrace společnosti Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o.p.s.. Navazuje na metodiku získávání, výběru a uvádění nového pracovníka po administrativní stránce (podpis smluv a dohod apod.), kterou vypracovala autorka práce v rámci svého profesního působení v organizaci. Úkolem autorky práce bude též dohlížet na pravidelnou aktualizaci metodiky přijímání nových pracovníků.

Metodika uvádění nového terénního sociálního pracovníka do praxe je určena pro potřeby sekce Programů sociální integrace společnosti Člověk v tísni – společnost při České televizi, o.p.s..

Obsahem metodiky je vymezení potřebných postupů souvisejících s uváděním nového pracovníka do praxe a kompetencí aktérů tohoto prostoru tj. především osoby koordinátora, služebně staršího terénního sociálního pracovníka (kouče) a nastupujícího pracovníka.

Cílem uvádění nového pracovníka do praxe je orientace zaměstnance v organizaci a získání kompetencí naplňujících požadavky pracovní pozice terénního sociálního pracovníka, umožňující samostatné působení zaměstnance v rámci své profese.

### **8.1. Postupné fáze uvádění nového terénního sociálního pracovníka do praxe**

Proces uvádění nového terénního sociálního pracovníka je procesem postupného nabývání kompetencí. V průběhu tohoto procesu nový pracovník intenzivně spolupracuje s osobou kouče. Celý proces zastřešuje osoba koordinátora.



V 1 měsíci nový pracovník naslouchá a sleduje práci kouče. V rámci denních konzultací s koučem pracovníci vyhodnocují pracovní den a nově nabyté zkušenosti. Nový pracovník je otevřen zpětné vazbě a žádá si ji. Nový pracovník, během konzultací kouče s klienty, do konzultací bez předchozí dohody s koučem žádným způsobem nezasahuje. K obsahu konzultací s klienty se nový pracovník vyjadřuje mimo přirozené prostředí klienta.

V 2 měsíci dochází k postupnému osamostatňování nového pracovníka. Kouč nového pracovníka postupně zplnomocňuje. Veškeré úkony nového pracovníka kouč sleduje a poskytuje novému pracovníkovi zpětnou vazbu. Nový pracovník konzultuje s klienty pouze po předchozí přípravě na konzultaci s koučem. V tomto období je možná spolupráce nového pracovníka se 3 – 4 klientskými rodinami. Konzultacím je kouč přítomen a tyto vyhodnocuje, dodává novému pracovníkovi zpětnou vazbu

V 3 měsíci pracovník působí v lokalitě samostatněji. Konzultace s klienty probíhají za přítomnosti kouče, či bez jeho přítomnosti, avšak po přípravě na tuto konzultaci s koučem. Zásadní je intenzivní komunikace a spolupráce nového pracovníka s osobou kouče, společné pravidelné konzultace.

## **8.2. Hodnocení**

Vyhodnocování procesu uvádění nového terénního sociálního pracovníka do praxe je průběžné.

V období 1., 2. a 3. měsíce po nástupu nového pracovníka dochází k pravidelnému setkání koordinátora, kouče a nového pracovníka v časovém horizontu 1x za 14 dní.

Vyhodnocování průběhu procesu je založeno též na následích koordinátora v lokalitě. Koordinátor je přítomen konzultacím nového pracovníka s klienty na konci 2. a 3. měsíce v období po nástupu nového pracovníka.

Na konci 2. a 3. měsíce probíhá tzv. vyhodnocovací konzultace. Této se účastní koordinátor, kouč a nový pracovník. Podkladem pro hodnocení průběhu je vypracování hodnotícího dotazníku osobou kouče a nového pracovníka ( příloha č. 6). Na těchto vyhodnocovacích konzultacích je přítomen supervizor.

### **8.3. Stáž**

Nový pracovník se v době zkušební doby zúčastňuje minimálně 2 stáží v rozsahu 2 dnů.

První stáž se uskutečňuje v době 1 měsíce působení nového pracovníka v organizaci. Tato je dojednána v lokalitě podobné „domácí“ lokalitě pracovníka. Místo druhé stáže je vybíráno na základě potřeby. Doporučením je výběr lokality odlišné od „domácí“ lokality pracovníka. V rámci této stáže nový pracovník poznává rozdílná specifika lokalit i styly práce terénních sociálních pracovníků.

Před započítáním každé stáže konzultuje koordinátor situaci stáže v lokalitě s koordinátorem, který zastřešuje terénní sociální pracovníky působící v lokalitě stáže. S tímto komunikuje potřebný obsah stáže. V případě stáže delší než 2 dny vypracovává pracovník, u kterého je nový zaměstnanec na stáži hodnotící dotazník. ( příloha č. 6 ).

Koordinátor s novým zaměstnancem konzultuje oblasti na něž se má nový pracovník zaměřit. Po absolvování stáže odevzdává pracovník svému koordinátorovi a koučovi do 14 dní zprávu z praxe.

### **8.4. Vzdělávání nového pracovníka**

V období uvádění nového pracovníka a nabývání jeho profesních kompetencí je vzdělávání pracovníka prováděno formou samostudia a skupinového vzdělávání.

Skupinové vzdělávání se uskutečňuje v co nekratší době po nástupu nového pracovníka do praxe. Jedná se o dvoudenní seminář zastřešený lektory z vnitřních zdrojů organizace. Obsahem semináře jsou teoretické a praktické informace vztahující se k praxi terénní sociální práce a nácvik modelových kauz.

Individuální vzdělávání pracovníka formou samostudia probíhá v rozsahu minimálně půl dne – 1 dne týdně. Nový pracovník konzultuje s koordinátorem a koučem oblasti, v rámci kterých je potřebné zvyšování vědomostí.

Neopomenutelnými oblastmi vzdělávání je studium dokumentů dodaných novému pracovníkovi koordinátorem.

## **8.5. Role a povinnosti koordinátora terénních sociálních pracovníků**

Koordinátor je personálním a metodickým nadřízeným terénních sociálních pracovníků. Jeho úkolem je zastřešování kvalitního průběhu celého procesu orientace a nabývání profesních kompetencí nového pracovníka v praxi. Koordinátor, spolu s dalšími aktéry celého procesu, plánuje a vyhodnocuje celý proces uvádění nového zaměstnance, zajišťuje jeho průběh a je za něj zodpovědný. V případě potřeby proces vyjasňuje, mediuje.

Ve vztahu k novému pracovníkovi sleduje míru nabývání profesních kompetencí, orientaci nového zaměstnance v přímé i nepřímé práci s klientem, orientaci pracovníka v organizaci, ve struktuře a kompetencích jednotlivých pracovníků sekce.

Ve vztahu k uvádějícímu pracovníkovi sleduje kompetence a dovednosti tohoto kouče v celém procesu orientace a podporuje pracovníka v nabývání těchto kompetencí. S koučem spolupracuje, vyhodnocuje a plánuje další kroky v oblasti uvádění nového pracovníka. V procesu uvádění nového pracovníka dbá na připravenost a pracovní kapacitu služebně staršího zaměstnance ( kouče ), která mu umožňuje podílet se na procesu uvádění nového pracovníka.

### **V době ukončení procesu orientace pracovník umí:**

- a. Orientuje se v přímé i v nepřímé práci klientem
- b. Zná strukturu i kompetence jednotlivých zaměstnanců v organizaci
- c. Je adaptovaný v pracovním prostředí a kolektivu
- d. Zná vědomosti potřebné k výkonu práce
- e. Dodržuje standardy služby a postupy dle metodiky služby

- f. Zná specifika lokality v níž působí
- g. Umí samostatně pracovat s klientem v terénu

#### **8.5.1. Povinnosti koordinátora před nástupem nového terénního sociálního pracovníka do pracovního procesu**

- a. Koordinátor je osoba kompetentní a vzdělaná v oblasti uvádění nových pracovníků.
- b. Zasílá novému pracovníkovi, před samotným nástupem, dokumenty vztahující se k sekci Programů sociální integrace, strukturu a kompetencím pracovníků a pracovní pozici terénního sociálního pracovníka:
  - Informace o sekci Programů sociální integrace
  - Informace o programu Terénní sociální práce
  - Náplň práce terénního sociálního pracovníka
  - Přehled pravidelných porad a setkání sekce
  - Etický kodex sociálních pracovníků
  - Standardy komunikace s odděleními organizace (právní odd., finanční odd.)
  - Standard udělování finančního ohodnocení
  - Manuál práce s novináři
  - Potvrzení o ošetření zaměstnance
  - Co sebou k podpisu smlouvy
- c. Zajišťuje vzdělávání služebně staršího pracovníka ( kouče ) a znalost jeho kompetencí v uvádění nového kolegy do praxe.
- d. V rámci konzultace se služebně starším pracovníkem předem připravuje předběžný plán orientace nového pracovníka v organizaci.
- e. Domlouvá stáže v lokalitách pro nového pracovníka.

- f. Přihlašuje nového pracovníka do bloku „Vzdělávání nových pracovníků“ ( vzdělávání zastřešené z vnitřních kapacit organizace ).
- g. Informuje o konkrétním dni nástupu nového pracovníka pracovníky v teamu i organizaci ( zaměstnance mající souvislost s procesem nástupu tj.administrátor, personální odd. ).
- h. Zasílá novému pracovníkovi informace o předběžném rozvrhu prvního pracovního dne, místu a čase nástupu do práce, materiálů potřebných k nástupu do zaměstnání.

### **8.5.2. Povinnosti koordinátora v den nástupu nového pracovníka**

- a. Zodpovídá za celkový průběh nástupního dne nového pracovníka.
- b. Zajišťuje, že v den nástupu jsou informováni všichni pracovníci potřební k nástupu nového pracovníka ( administrátor, personální oddělení ).
- c. Má zajištěno, že nový pracovník má v den nástupu připraveno vhodné pracovní prostředí ( pracovní místo, počítač, telefon, vizitky, přístup k mailu, ARA ).
- d. Seznamuje nového pracovníka s kolegy, především s kolegy souvisejícími s lokalitou jeho působení ( lokální team, pracovní sekce ).
- e. Uskutečňuje první konzultaci nového pracovníka, během konzultace vyjasňuje obsah materiálů, které nový pracovník obdržel před nástupem do organizace.
- f. Dodává novému pracovníkovi materiály:
  - Standardy ( personální, procedurální, provozní )
  - Metodika služby
  - Pracovní skripta právního odd.
  - Kontakty vztahující se k práci terénního sociálního pracovníka
  - Analýzu a popis pracovní lokality

- Písemné materiály vztahující se ke kurzu vzdělávání nových pracovníků
  - Anonymizované kasuistiky klientů
- g. Informuje nového pracovníka o dohodnuté stáži, vzdělávání, supervizi.
- h. Seznamuje nového pracovníka se služebně starším kolegou. Společně konzultují kompetence obou pracovníků, dotváří plán orientace nového pracovníka.

### **8.5.3. Povinnosti koordinátora v průběhu procesu orientace nového pracovníka v praxi**

- a. Proces uvádění nového terénního sociálního pracovníka do praxe trvá zhruba 3 měsíce tj. zkušební doba nástupu nového pracovníka ( doba individuální ). V době procesu orientace koordinátor pravidelně konzultuje se služebně starším a novým pracovníkem.
- b. Zajistit a informovat nového pracovníka o individuální supervizi, kterou podstupuje 14 dní po svém nástupu a dále 1x měsíčně v období zkušební doby.
- c. Zajišťuje a informuje nového pracovníka o stáži ( min. 4 dny / 2 lokality ). Předává pracovníkovi informace o oblastech jeho zaměření v rámci stáže. Informuje pracovníka o potřebě a obsahu zápisu stáže, který pracovník dodá koordinátorovi a služebně staršímu pracovníkovi do 14 dní po absolvování stáže.
- d. Zajišťuje a informuje nového pracovníka o datu konání skupinového vzdělávání nových pracovníků, samostudium (1 den v pracovním týdnu, dohoda koordinátora, nového a uvádějícího pracovníka o obsahu samostudia).
- e. Zajišťuje proškolení nového pracovníka v systému ARA.
- f. V 1., 2. a 3. měsíci vede pravidelné konzultace nového pracovníka, kouče a koordinátora ve frekvenci 1x za 14 dní.

- g. Na konci 2. a 3. měsíce absolvuje následky konzultací s klienty nového pracovníka přímo v lokalitě.
- h. Na konci 2. a 3. měsíce vede konzultaci koordinátora, kouče a nového terénního sociálního pracovníka. V rámci těchto konzultací probíhá vyhodnocení dosavadního procesu orientace. Při těchto setkáních je doporučena též přítomnost supervizora.
- i. Proces hodnocení pracovníka probíhá na základě hodnotícího dotazníku (hodnotící formulář vyplňuje kouč a nový pracovník – příloha č. 6), výstupů konzultací a následků v lokalitě. Toto hodnocení zaměřené na proces nabývání kompetencí pracovníka probíhá v průběhu procesu orientace ( 2. měsíc ) a na jejím konci ( 3. měsíc ).
- j. Služebně starší a nový pracovník jsou si vědomi skutečnosti možnosti navrzení konzultace s koordinátorem v případě jejich společné či individuální potřeby.
- k. Zaměřuje svou pozornost na pozici služebně staršího a nového pracovníka. Sleduje zatíženost služebně staršího kolegy ( kouče ) a spolupráci mezi oběma pracovníky. Případné problémy nejasnosti včas komunikuje, mediuje.

#### **8.5.4. Povinnosti koordinátora, vztahující se k ukončení procesu orientace nového pracovníka v praxi**

- a. Proces orientace je obvykle ukončen 3 měsíce po nástupu nového pracovníka.
- b. Zjištění o výsledcích orientace nového pracovníka je učiněno na základě vyhodnocení hodnotícího dotazníku, následku koordinátora v lokalitě a konzultací.
- c. Vede vyhodnocovací konzultaci, které se účastní nový pracovník, kouč, popřípadě osoba supervizora.
- d. Na základě vyhodnocení plánu orientace nového pracovníka jsou vytvořeny další podklady pro individuální vzdělávací program.

- e. Vyhodnocuje výstupy z procesu orientace nového pracovníka a na jejich základě koná potřebné kroky ( zaměření dalšího personálního rozvoje pracovníka, ukončení pracovního poměru apod. ).

## **8.6. Role a povinnosti služebně staršího pracovníka ( kouč )**

Služebně starší pracovník ( kouč ) je zaměstnanec dlouhodoběji působící na pozici terénního sociálního pracovníka.

Ve vztahu k uvádění nového pracovníka se často jedná o zaměstnance působícího s novým pracovníkem v jedné lokalitě či pobočce. Zaučujícím pracovníkem, byť na časově omezenou dobu, jsou taktéž pracovníci přijímající do svých lokalit nové pracovníky na tzv. stáže.

Pozici kouče, či obecně zaučujícího pracovníka, vykonává zaměstnanec s dostatečně nabytými profesními kompetencemi, schopný předávat pracovníkovi potřebné informace. Terénní sociální pracovníci mají být v rámci svého personálního rozvoje zvyšování kompetencí vzděláni v oblasti koučingu. Pozitivní je výběr tzv. „hlavních školitelů“, pracovníků, kteří se v rámci svého profesního rozvoje zaměřují na zvyšování svých kompetencí v oblasti uvádění nových pracovníků do praxe.

Kouč je za činnost uvádění nového pracovníka odměňován formou mimořádných odměn ( tzv. práce nad rámec pracovního výkonu ).

### **8.6.1. Povinnosti kouče v období před nástupem nového terénního sociálního pracovníka do pracovního procesu**

- a. Před samotným nástupem nového kolegy s koordinátorem spoluvytváří plán orientace nového pracovníka.
- b. Po konzultaci s koordinátorem vytváří kapacitu pro proces orientace nového pracovníka.



### **8.6.2. Povinnosti kouče v den nástupu nového pracovníka**

- a. Zúčastňuje se konzultace koordinátora s novým terénním sociálním pracovníkem.
- b. V rámci první konzultace koordinátora a nového pracovníka spoluvytváří plán orientace nového pracovníka.
- c. Během konzultace si nový a služebně starší pracovník vyjasňují své úkoly, kompetence vztahující se k procesu uvádění nového pracovníka do praxe.

### **8.6.3. Povinnosti kouče v průběhu procesu orientace nového pracovníka v praxi**

- a. Seznamuje nového pracovníka s lokalitou působení ( úřady, institucemi ), se specifiky lokality.
- b. Seznamuje nového pracovníka s klienty v lokalitě a uvádí pracovníka do rodin klientů.
- c. Organizuje rozvrh pracovního dne, v rámci kterého klade důraz na vymezení dostatečného prostoru pro vyjasňování, reflexi a zpětnou vazbu pro nového pracovníka.
- d. Poskytuje včasnou zpětnou vazbu, reflektuje nového pracovníka.
- e. Přijímá zpětnou vazbu od nového pracovníka.
- f. Postupně zplnomocňuje a zapojuje nového pracovníka do praxe
- g. V 1., 2. a 3. měsíci se konají pravidelné konzultace nového pracovníka, kouče a koordinátora 1x za 14 dní.
- h. Na konci 2. a 3. měsíce se koná konzultace koordinátora, kouče a nového terénního sociálního pracovníka. V rámci těchto konzultací probíhá vyhodnocující setkání. Kouč pro tyto účely vyplňuje hodnotící dotazník orientace nového pracovníka. Při těchto setkáních je doporučena též přítomnost supervizora.

#### **8.6.4. Povinnosti kouče, vztahující se k ukončení procesu orientace nového pracovníka v praxi**

- a. Ukončení procesu orientace nastává po 3 měsíci působení nového pracovníka v organizaci ( individuální situace ).
- b. Vyhodnocuje proces orientace formou vyplnění hodnotícího dotazníku orientace nového pracovníka. ( příloha č. 6 )
- c. Zúčastňuje se společné konzultace nového pracovníka a koordinátora, popřípadě supervizora, v rámci které je stanoven další plán rozvoje pracovníka.

### **8.7. Role a povinnosti nového terénního sociálního pracovníka**

Nový pracovník respektuje osobu koordinátora a kouče, zároveň je sám aktivně zapojen do procesu sebevzdělávání. Nový pracovník reflektuje svou pracovní situaci a poskytuje zpětnou vazbu svému koordinátorovi a osobě kouče o procesu orientace.

#### **8.7.1. Povinnosti nového terénního sociálního pracovníka, vztahující se k období před nástupem nového pracovníka do pracovního procesu**

- a. Studuje pracovní materiály, které obdržel od koordinátora.

#### **8.7.2. Povinnosti nového terénního sociálního pracovníka v den nástupu nového pracovníka**

- a. Činí potřebné administrativní kroky související s nástupem do zaměstnání (podpisy smluv apod.).
- b. Seznamuje se s kolegy.
- c. Podstupuje konzultaci s koordinátorem, v rámci které jsou mu dodány potřebné dokumenty a probrány nejasnosti související s již obdrženými dokumenty.

- d. Je seznámen s osobou kouče. Společně s osobou koordinátora konzultují kompetence kouče a nového pracovníka, je mu představen návrh plánu orientace a ten je s novým pracovníkem konzultován.

### **8.7.3. Povinnosti nového terénního sociálního pracovníka, vztahující se k průběhu procesu orientace nového pracovníka**

- a. Dodržuje stanovený plán orientace.
- b. V lokalitě působí s osobou kouče a dodržuje pravidla postupného nabývání kompetencí a osamostatňování v lokalitě.
- c. Respektuje osobu kouče, naslouchá, žádá a poskytuje zpětnou vazbu.
- d. V průběhu pracovního dne reflektuje dosažené vědomosti a na konci pracovního dne zhodnocuje a vyjasňuje nabyté informace.
- e. Zúčastňuje se, v době procesu orientace, 2 dvoudenních stáží, z těchto stáží vypracovává do 14 dnů zprávu, kterou dodává koordinátorovi a osobě kouče.
- f. Zúčastňuje se skupinového vzdělávání a to v co nejkratší možné době po nástupu.
- g. Je vzdělán v oblasti systému ARA.
- h. Využívá, v době nástupu do organizace, minimálně 0,5 – 1 den v týdnu k samostudiu.
- i. Předkládá koordinátorovi a osobě kouče své náměty pro samostudium.
- j. Vzdělává se v oblasti přímé i nepřímé klientské práce, v oblasti orientace v organizaci.
- k. Podstupuje v době 14 dní po nástupu individuální supervizi. Ve zkušební době se zúčastňuje individuální supervize minimálně 1x měsíčně.
- l. V 1., 2. a 3. měsíci se konají pravidelné konzultace nového pracovníka, kouče a koordinátora 1x za 14 dní.
- m. Na konci 2. a 3. měsíce se koná konzultace koordinátora, kouče a nového terénního sociálního pracovníka. V rámci těchto konzultací probíhá vyhodnocující setkání. Nový pracovník pro tyto účely vyplňuje hodnotící

dotazník orientace nového pracovníka. Při těchto setkáních je doporučena též přítomnost supervizora.

**8.7.4. Povinnosti nového terénního sociálního pracovníka, vztahující se k ukončení procesu orientace nového pracovníka v praxi**

- a. Fáze orientace nového pracovníka trvá 3 měsíce ( individuální posouzení ).
- b. Na konci fáze uvádění nového pracovníka vyplňuje hodnotící dotazník vyhodnocující proces orientace. ( příloha č. 6 )
- c. Na konci 3 měsíce absolvuje konzultaci s koordinátorem a koučem, supervizorem, v rámci které je proces orientace vyhodnocen a na základě které jsou navrženy další oblasti personálního rozvoje pracovníka.

## D.Závěr

Stěžejním tématem magisterské práce byla oblast personální činnosti uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe.

V teoretické části práce se autorka zaměřila na krátké vymezení pojmu personálního managementu a představení personálního managementu v oblasti terénní sociální práce společnosti Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o.p.s. ( Programy sociální integrace ). V navazujících sekcích byl věnován prostor oblastem souvisejícím s personální činností přijímání nových pracovníků. Vzhledem k pracovnímu zaměření autorky v oblasti poskytování sociálních služeb terénní sociální práce bylo na tyto personální aktivity nahlíženo skrze optiku profesních zkušeností autorky a odborné literatury.

Praktická část práce byla zaměřena na tvorbu návrhu metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe v rámci společnosti Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o.p.s. ( Programy sociální integrace ).

Autorka práce při zpracování zvoleného tématu vycházela z reálné potřeby sekce Programů sociální integrace, v rámci které působí jako koordinátorka terénních sociálních pracovníků. Na základě vlastní profesní zkušenosti již v minulosti pocítila potřebu metodicky ošetřeného procesu přijímání nových pracovníků. Z tohoto důvodu vypracovala v rámci své profese metodiku získávání, výběru a přijímání nových pracovníků po administrativní stránce. Tvorba metodiky uvádění nových pracovníků do praxe vyžadovala velmi intenzivní spolupráci s pracovníky na všech stupních hierarchie sekce. Z tohoto důvodu považovala autorka toto téma tj. návrh metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe jako nosné a smysluplné téma magisterské práce. V rámci vypracování návrhu metodiky uvádění nových pracovníků vycházela z diagnostiky této oblasti, informací nabytých z odborné literatury a své profesní zkušenosti. Po schválení návrhu metodiky uvádění nových terénních sociálních pracovníků do praxe managementem sekce, bude tato metodika součástí metodiky přijímání nových pracovníků a personálních standardů sekce.

## FORMULÁŘ HODNOCENÍ PRÁCE V PROCESU ADAPTACE NOVÉHO PRACOVNÍKA

Hodnocený:

Datum hodnocení:

Hodnotitel:

**Klíčové oblasti činnosti a jejich plnění**

	<b>Ukazatele výkonu</b>	
<b>pracovní činnost</b>	<b>Zde popište, proč jste výkon ohodnotili danou číslicí.</b>	<b>Hodnocení (1-7)</b>
<b>Práce s klientem</b>		
Komunikace s klientem a způsob vedení konzultací		
Srozumitelnost v komunikaci s klientem		
Strukturovanost vedené konzultace		
Vymezení komunikačního prostoru ( klienta a pracovníka )		
Způsob informování klienta o poskytované službě, vymezení pravidel spolupráce		
Nalézání zakázky		
Nalézání postupu v zakázce		
Průběžné vyhodnocování postupu		
Plánování případu		

Ukončování případů		
Zplnomocňování klientů		
<b>mlčenlivost, kontrakty, dodržování dalších povinností vyplývajících ze Standardů...</b>		
ARA (vyplňování, zaznamenávání)		
Strukturování vlastní práce		
Dodržování mlčenlivosti		
<b>Práce se sítí</b>		
Orientace v lokalitě ( Úřady, instituce )		
Spolupráce s jinými organizacemi		
Vyjednávání v zájmu jednotlivého klienta		
Vyjednávání v zájmu klientů obecně		
<b>Spolupráce v rámci organizace</b>		

Orientace v rámci struktury společnosti Člověk v tísní – společnost při České televizi, o.p.s. ( náplň jednotlivých sekcí organizace )		
Orientace ve struktuře a kompetencích pracovníků sekce Programů sociální integrace		
Orientace ve struktuře a kompetencích pracovníků pobočky		
Znalost personálního zařazení a kompetencí své pracovní pozice		
Spolupráce s finančním oddělením		
Spolupráce s Právním oddělením		
Spolupráce s mediálním oddělením		
Spolupráce v rámci pobočky (tam, kde je pobočka)		

Hodnocení:

trvale vynikající výkon	7
převážně vynikající výkon	6
výborný výkon	5
výkon je, ale ne vždy se cíl podaří	4
uspokojivý výkon	3
stanovené úkoly nejsou vždy plněny, neuspokojivý výkon	2
trvale neuspokojivý výkon, nedaří se	1



**Popište, co se v kvalitě Vaší práce ( v kvalitě hodnoceného pracovníka ) změnilo od minulého hodnotícího pohovoru. Pojmenujte úspěchy a neúspěchy ve Vaší práci (pozn.v práci hodnoceného pracovníka):**

**Popište své ( pozn. hodnoceného pracovníka ) silné a slabé stránky :**

**Rozvojové, vzdělávací potřeby ( pozn. co by pomohlo k vyšší kvalitě práce hodnoceného pracovníka ):**

Pozn. Formulář hodnocení práce v procesu adaptace nového pracovníka je vypracován na základě podkladu formuláře hodnocení pracovního výkonu terénních sociálních pracovníků společnosti Člověk v tísni – společnosti při České televizi, o.p.s.