



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt č. CZ.1.07/3.2.09/03.0015

PROHLoubENÍ NABÍDKY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA VŠPJ A SVOŠS V JIHLAVĚ

<http://www.vspj.cz/skola/evropske/opvk>

Pilotní ověření modulu

Řízení lidských zdrojů

standardy č. 9 a 10

Pilotní ověření v termínu: zimní semestr akadem. roku 2013/2014

Lektor: **Mgr. Lucie Bicková**

Studijní opora k dispozici na elearning.vspj.cz

NORMATIVNÍ RÁMEC

- ✖ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (dále ZSS)
- ✖ Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách
- ✖ Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole
- ✖ Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

STANDARD Č. 9 PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ SLUŽBY

a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována.

-
- b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanoveny oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců;
 - c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

A) STRUKTURA A POČET PRACOV. MÍST, PRACOVNÍ PROFILY A DALŠÍ

Zpracované dokumenty podporují:

- transparentnost
- reálnost
- jednotnost
- spravedlivost

-
- ✘ Struktura a počet pracovních míst – na každou službu, složení, přiměřenost
 - ✘ Pracovní profily – požadované znalosti, dovednosti, schopnosti, hlavní pracovní činnosti (náplně práce, pracovní a organizační řád)
 - ✘ Kvalifikační požadavky – rámcově určeny zákonem č. 108/2006 Sb., služba specifikuje
 - ✘ Osobnostní předpoklady – postoje, vlastnosti, psychická odolnost, zdravotní požadavky

Pomůcka pro výběrová řízení!

B) VNITŘNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- ✖ Organizační schéma – grafické znázornění vztahů, vyjádření hierarchie nadřízenosti a podřízenosti, komunikační toky
- ✖ Stanovení oprávnění a povinností jednotlivých zaměstnanců, zodpovědnost
- ✖ Popisuje současnou situaci v zařízení
- ✖ Zaměřená do budoucnosti (vize)
- ✖ Součást organizačního řádu

C) PRAVIDLA PRO PŘIJÍMÁNÍ A ZAŠKOLOVÁNÍ

✖ Pravidla jsou důležitá:

- při prosazování firemních hodnot
- rychlému a efektivnímu využití plné pracovní síly pracovníka
- nastupujícímu pracovníkovi zorientovat se, pochopit a plnit své úkoly, rozvinout své kompetence
- v profesním růstu (příprava na řídící pozice, ochrana před vyhořením, stereotypem)

✖ Metodika

PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Výběr uchazečů – rozhoduje se o tom, kdo nejlépe odpovídá požadavkům organizace

Forma výběru:

- a) dohoda pracovníka s nadřízeným
(šetří čas, peníze)
- b) výběrové řízení
- c) konkursní řízení do vyšších řídicích funkcí

✖ Etapy výběru:

- Stanovení kritérií a metod výběru
- Navazování kontaktu s uchazečem (získání kvalitních informačních podkladů)
- Ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů (CV, reference...)
- Výběrový pohovor – připravené otázky, modelové situace, testy, vyjasnění očekávání...
- Vyhodnocení – přijetí, nepřijetí → zaslání odpovědí přijatým i nepřijatým uchazečům

VÝBĚROVÁ KOMISE BY MĚLA:

- ✗ Být dobře seznámena s materiály o uchazeči
- ✗ Úvod – seznámení s průběhem rozhovoru
- ✗ Příjemná atmosféra
- ✗ Stručná prezentace organizace a pracovního místa
- ✗ Zjišťování představ uchazeče o práci, korespondence s realitou
- ✗ Nepodléhat prvnímu dojmu, snažit se o objektivní posouzení uchazečů
- ✗ Vědět, jaké osobnostní charakteristiky jsou důležité pro danou pracovní pozici, schopnost tyto charakteristiky správně rozpoznat u uchazečů
- ✗ Ověřit si informace získané od uchazeče
- ✗ Neslibovat nic, co nelze splnit

ZAŠKOLOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

- ✖ cílem je co nejrychlejší dosažení plného pracovního výkonu
- ✖ cílem je ověřit, zda výběr nového pracovníka byl správný a zda je pracovník schopen dostát všem nárokům pracovní pozice.

METODIKA ZAŠKOLOVÁNÍ

- ✗ Osoba školitele – co kdo dělá, hierarchie
- ✗ Harmonogram zaškolení: informace do týmu o novém pracovníkovi, 1. den (prostředí, tým, doplnění informací, formálních věcí...), 1. měsíc (vykonává pracovní úkoly s podporou školitele, konzultace, zhodnocení...) , 3. měsíc (konec zkušební doby, samostatnost...)
- ✗ Techniky, metody podporování nového pracovníka, hodnocení...

ŘEDITEL (PERSONALISTA) V ZAŠKOLOVÁNÍ

- ✖ dokumentace související s přijetím, pracovní náplň, mlčenlivost, představení organizace a jejího poslání, seznámení pracovníka s předpisy (BOZP, pracovní řád, metodiky), zvyklosti, organizační struktura, představení a předání pracovníka projektovému školiteli

ŠKOLITEL

- ✖ pověřený, proškolený pracovník
- ✖ čas potřebný pro přípravu a na vlastní zaškolování nového pracovníka
- ✖ zpětná vazba ze strany vedení a k vedení

POVINNOSTI ŠKOLITELE

- ✗ představení pracovního týmu
- ✗ představení plánu zaškolení
- ✗ provedení po pracovišti
- ✗ předání pracovních prostor, klíčů, pomůcek
- ✗ seznámení s organizačním během na pracovišti
- ✗ pracovní instruktáž - předání plánu práce na určitou dobu (dle služby)
- ✗ možnost teoretického seznámení se s konkrétní náplní práce (nahlédnutí do složek uživatelů)
- ✗ ponechání prostoru pro sebe (aklimatizace, vstřebání informace)

TECHNIKY, METODY PODPOROVÁNÍ NOVÉHO PRACOVNÍKA

- × rozhovor
- × instruktáž
- × práce s dokumentací
- × samostudium
- × následchy
- × sebereflexe
- × identifikování vlastních potřeb (vzdělávací, rozvojové)

-
- × předvedení, demonstrace
 - × pomoc, asistence, doprovod, dohled
 - × komentování výkonu nebo hodnocení výkonu
 - × exkurze
 - × stáže
 - × supervize

D) PRAVIDLA PRO OSOBY, KTERÉ NEJSOU V PRACOVNĚ PRÁVNÍM VZTAHU

- ✗ dobrovolnická práce, v rámci stáže (studenti, pracovníci z jiných zařízení v rámci svého vzdělávání apod.)
- ✗ mohou významně přispět ke kvalitě poskytovaných služeb - do běžných stereotypů přinášejí svůj nový pohled, nové znalosti a dovednosti, které jsou nad rámec běžných požadavků na pracovníky v sociálních službách
- ✗ nutné nastavit podmínky výběru, jejich práce...

METODIKA

- ✗ definice pozic osob ve službě (dobrovolník, stážista...)
- ✗ kompetence (co smí a co nesmí dělat)
- ✗ odpovědný pracovník za službu
- ✗ mlčenlivost
- ✗ bezpečnost, požární ochrana
- ✗ povinnosti (k organizaci, k sobě...) a práva
- ✗ náhrada nákladů (jízdné, stravné aj.)

-
- ✖ možnosti vzdělávání, supervize
 - ✖ ujednání o zaškolení
 - ✖ způsob ukončení či změny dohodnutého působení ve službě
 - ✖ trestní bezúhonnost, prohlášení o zdravotním stavu a způsobilosti pracovat jako dobrovolník
 - ✖ poskytování zpětné vazby z působení ve službě

STANDARD Č. 10

PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

- a) Postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců
- b) Program dalšího vzdělávání
- c) Systém výměny informací mezi zaměstnanci
- d) Systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců
- e) Podpora nezávislého odborníka

A) HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proč hodnotit zaměstnance?

SMYSL HODNOCENÍ

- ✖ Smyslem je, aby se pracovníkovi dostalo zpětné vazby o jeho pracovním výkonu a zároveň dostal podporu pro rozvoj své profesní stránky

VÝCHODISKA HODNOCENÍ (PROČ)

✘ **Potřeby organizace, managementu**
- mít nějaký systém

✘ **Potřeby pracovníků**
- pracovníci sami chtějí hodnocení

✘ **Tlak z vnějšku – zákonné normy**
- zákoník práce; standardy kvality
- pozor na ztotožnění se s potřebou

CÍLE HODNOCENÍ (K ČEMU)

- Rozhodování v oblasti odměňování
- Identifikace potřeb v oblasti rozvoje pracovníků
- Monitoring výkonu (minulost – budoucnost)
- Identifikace potenciálu pracovníka – např. pro kariérní růst
- Příležitost pro sdělování zpětné vazby, projednávání ambicí pracovníka,...
- Většinou se jedná o kombinaci

DRUHY HODNOCENÍ I.

a) Neformální hodnocení

- + součást každodenní vztahu, průběžné kontroly plnění úkolů; okamžitá zpětná vazba
- + nástroj k usměrňování pracovníků, k operativnímu řešení problémů
- + nebývá zaznamenáváno a nebývá příčinou personálního rozhodnutí
- + absence pravidel a zásad; situace daného okamžiku
- + dominuje subjektivita hodnotitele; pocity, dojmy, momentální nálada
- + bývá u malých organizací, ve firmách se silnými neformálními vztahy
- + nízká objektivita, „spravedlnost“, transparentnost, obhajitelnost, argumentace, vysoká míra napadnutelnosti

DRUHY HODNOCENÍ I.

b) Formální hodnocení

- + racionálnější, standardizované, plánovitost, systematicčnost
- + možnost komplexnosti
- + bývá zaznamenáváno, je (mělo by být) podkladem pro personální rozhodnutí
- + spravedlnost – stejné zásady a postupy pro všechny zaměstnance
- + přispívá ke zvyšování pracovní morálky

DRUHY HODNOCENÍ II.

✖ Průběžné hodnocení

- viz neformální hodnocení
- také jako součást zavedeného průběžného systému např. manažerské supervize; podklad pro periodické

✖ Periodické hodnocení

- v pravidelných intervalech se opakující formální hodnocení

✖ Příležitostné hodnocení

- formální hodnocení vyvolané okamžitou potřebou, např. výrazná změna u pracovníka (výkon, chování...), ukončení poměru, převedení na jinou práci...

ÚČASTNÍCI HODNOCENÍ (KDO)

- ✖ Samotný zaměstnanec (sebehodnocení)
- ✖ Nadřízený
- ✖ Spolupracovníci (pracovníci na stejné úrovni)
- ✖ Podřízení
- ✖ Specialista – personalista organizace nebo externista
- ✖ Uživatelé
- ✖ Další osoby: jiný odborník, jiné útvary organizace...

CO HODNOTIT – HLEDISKA I.

- ✖ **Vstupy** (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe)
- ✖ **Proces** (pracovní chování, přístup k práci)
- ✖ **Výstupy** (měřitelný výkon)

CO HODNOTIT – HLEDISKA II.

- × Kvantitu
- × Kvalitu

Metody:

- × Pozorování pracovníků
 - + přímé
 - + nepřímé
- × Náslechy
- × Kontrola dokumentace
- × Sledování výkonů
- × Přímá kontrola práce
- × ...

METODY HODNOCENÍ - OBECNĚ

✗ Srovnávací:

- metody, kde srovnáváme pracovníky na stejné úrovni
- vhodné pro organizace, kde mají více pracovníků na stejné úrovni
- většinou se jedná o „formuláře“

✗ Nesrovnávací:

- každého pracovníka hodnotíme samostatně
- neznamená to, že nelze porovnat výsledky

METODY HODNOCENÍ - ROZHOVOR

- ✗ Strukturovaný
- ✗ Je možné obsáhnout řadu oblastí
- ✗ Sebehodnocení pracovníka, hodnocení nadřízeného, reflexe (20, 20, 20 min)
- ✗ Spíše je používán v kombinaci než samostatně
- ✗ Je velice vhodný na poskytnutí zpětné vazby
- ✗ Umožňuje hodnotit všechna hlediska

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

- ✖ Je asi nejrozšířenější metodou
- ✖ Je vhodný zejména pro periodické hodnocení
- ✖ Může být srovnávací i nesrovnávací
- ✖ Umožňuje hodnotit všechna hlediska
- ✖ Je vhodný pro personální rozhodování v oblasti odměňování

HODNOCENÍ - KRITÉRIA

- ✘ Výběr kritérií hodnocení, resp. oblastí a kritérií (je možná různá míra podrobnosti)
- ✘ Kritéria obecná – mají je všichni pracovníci
- ✘ Kritéria specifická – mají je pouze vybraní pracovníci
- ✘ Rozhoduje se o tom, kolik formulářů organizace bude mít
- ✘ Jasně a výstižně určit název nebo mít popis jednotlivých kritérií

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA

✗ Neverbální:

- číselná 0, 1, 2,...
- písemná A, B, C,... D - dobrý, V - vynikající,...
- vhodné pro porovnávání a další matematické operace

✗ Verbální:

- u každého kritéria je popsán obsah
- zajistí vysokou míru objektivitu

✗ Kombinované:

- u každého kritéria je popsán obsah neverbální škály
- je popsána neverbální škála (co znamená 0, 1, 2,...)

VÁHA KRITÉRIÍ A DŮKAZY

- ✖ Jednotlivým kritériím lze přiřadit jejich váhu, tzn. význam kritéria pro hodnoceného
- ✖ Lze měnit i váhu obecných kritérií u jednotlivých pozic hodnocených
- ✖ Váhu vyjadřujeme číselně
- ✖ Vhodné pro kombinaci s neverbální škálou

DŮKAZY: U jednotlivých kritérií nebo oblastí lze popsat důkazy, které hodnotitel pro své rozhodnutí našel

B) PROGRAM DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

- ✖ Sestavení vzdělávacích plánů jako nutnost pro udržení kvalitní péče a potřebné pro zaměstnance z hlediska jejich profesního rozvoje i udržení motivace k setrvání v profesi

ZÁKLADNÍ POSTUPY A DÍLČÍ METODIKY

Dva základní postupy:

- ✗ Individuální vzdělávací plány
- ✗ Vzdělávací plán organizace

INDIVIDUÁLNÍ VZDĚLÁVACÍ PLÁN

- ✖ Sestavuje se při nástupu do zaměstnání s výhledem na 1 – 3 roky
- ✖ Těžiště na pracovníkovi
- ✖ Konzultace s přímým nadřízeným
- ✖ Neobsahuje žádné citlivé osobní údaje
- ✖ Výstupem je seznam vzdělávacích programů (priority, potřeby)
- ✖ Kontrola, revize min. 1x ročně

OSNOVA INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNU

- ✖ Základní údaje o pracovníkovi (popis průběhu zaměstnání, funkční zařazení, další funkce, činnosti...)
- ✖ Požadavky zaměstnavatele (minim. vzdělání, obecné i odborné znalosti, dovednosti aj.
- ✖ Popis současného pracovního profilu (dosažené vzdělání, specializace, profesionální zkušenosti)
- ✖ Popis plánovaného profesního růstu (porovnání požadavků se současnou úrovní pracovníka)

KRITÉRIA PRO VYMEZENÍ PLÁNŮ

- Oblast vzdělávání a vzdělávací program
- Úroveň vzdělání (základní, vstupní, prohlubující, doplňující, aktualizací, rozšíření, zvýšení kvalifikace)
- Formy vzdělávání (prezenční, distanční, e-learning, stáž aj.)
- Cíle vzdělávání (získání znalostí, rozvoj konkrétních dovedností)
- Cílová skupina (téma vhodné pro homogenní skupinu, různé odbornosti, druhy služeb aj.)
- Rozsah, program, časový plán
- Vzdělávací metody, školící pomůcky, materiály
- Hodnocení, výsledky a výstupy
- Organizace vzdělavatele, náklady vzdělávacího programu

VZDĚLÁVACÍ PLÁN ORGANIZACE

- ✘ Vznikne syntézou individuálních plánů
- ✘ Veřejný dokument
- ✘ Provázanost na další plány (koncepční plány péče, plány obce, kraje, komunitní plány)
- ✘ Výstup: současný a budoucí stav organizace, vzdělávací plán na 1 – 5 let, harmonogram vzdělávání na nejbližší rok, přehled vazeb plánu a dalších souvisejících plánů organizace

OSNOVA VZDĚLÁVACÍHO PLÁNU

- ✗ Základní údaje o organizaci (název, forma, služby, zpracovatel plánu...)
- ✗ Profesní struktura pracovníků
 - současný stav: typové pozice, úvazky, kumulace funkcí
 - plánovaný stav: doplnění, návrhy
- ✗ Vlastní vzdělávací plán organizace (s výhledem na 3 – 5 let)
- ✗ Harmonogram vzdělávání (časový plán na nejbližší rok)
- ✗ Vzdělávací plán v souvislostech komplexního systému plánování organizace (vztah k dalším plánům...)

C) SYSTÉM VÝMĚNY INFORMACÍ

- ✗ Jaké informace potřebujeme předávat
- ✗ Jakým způsobem
- ✗ Na co je třeba myslet (vazba na standard č. 1, 5, 6)

SYSTÉM VÝMĚNY INFORMACÍ ZAHRNUJE:

- ✖ Způsob práce s dokumentací (kdo, co, kam a pro koho zaznamenává)
- ✖ Pravidelné porady týmu (předem stanovená struktura (např. informace o naplňování IP uživatele, zhodnocení spolupráce, připomínky a podněty ke spolupráci ze strany uživatele)
- ✖ Pravidla pro týmové řešení problematické situace týkající se uživatelů. Každý PPP by měl vědět jakým způsobem, na koho a s čím se může obrátit.
- ✖ Další způsob výměny potřebných informací - např. supervize týmu, metodické porady nebo kasuistické semináře.

TYPY PORAD

- ✖ Formální (pravidelný program, nejčastěji porady managementu)
- ✖ Účelové (svolané s malým předstihem, bez pevného programu, řeší aktuální krizový vývoj)
- ✖ Řešitelské (cílem je vyřešit problém, produkce nových nápadů)
- ✖ Informační (informovat ostatní, např. ranní porady)

D) SYSTÉM FINANČNÍHO A MORÁLNÍHO OCEŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Finanční a morální oceňování zaměstnanců je:

- ✗ součástí personální politiky
- ✗ pro zaměstnance je zcela nezbytné
- ✗ systém pro zaměstnance transparentní
- ✗ součást vnitřních pravidel

DRUHY OCEŇOVÁNÍ

✗ Finanční oceňování:

- platový (mzdový) řád
- odměny
- osobní příplatky

✗ Morální (nefinanční) oceňování:

- pochvala, povýšení, relaxační pobyt aj.

Nutný písemný výstup - metodika

- motivace!
- nemusí se uvádět částka, ale okruh činností

E) PODPORA NEZÁVISLÉHO ODBORNÍKA

- ✖ Poskytovatel zajišťuje podporu nezávislého odborníka (např. supervizi, koučing)
- ✖ Nemusí být písemné pravidlo, stačí smlouva
- ✖ Odborná činnost, která pomáhá zaměstnancům udržet nebo zvýšit kvalitu jejich práce, rozvíjet jejich profesionální dovednosti, náhled na vlastní práci atd.

DRUHY, PRINCIPY SUPERVIZE:

× Druhy:

- skupinová
- individuální
- týmová
- manažerská
- případová

× Principy: nezávislost, podpora kompetencí, důvěrnost, podpora kvalitní služby, vřelost, mlčenlivost, opravdovost, přijetí, bezpečí

-
- ✖ Funkce: vzdělávací, podporující, řídicí, kontrolní
 - ✖ Supervizní kontrakt
 - ✖ Délka, četnost
 - ✖ Supervizor – odborník z vnějšku

Děkuji za pozornost

Mgr. Lucie Bicková

Kontakt: Bickova.Lucie@seznam.cz

Tel.: 777 566 971