

Metodika pro zaměstnavatele

uchazečů z dětských

domovů



**BYZNYS
PRO
SPOLEČNOST**
BUSINESS
FOR SOCIETY

Obsah

1. Realizace projektu New Job New Life	3
1.1. Nadace Terezy Maxové dětem	3
1.2. Byznys pro společnost	4
2. Úvod	6
2.1. O manuálu.....	6
2.2. Proč zaměstnat mladé lidi z dětských domovů.....	6
2.2.1. Širší společenský dopad	6
2.2.2. Princip „odpovědné firmy“	7
2.2.3. Mladí lidé z dětských domovů mají co přinést	7
3. Současný stav.....	7
3.1. Bydlení.....	8
3.2. Práce	8
3.3. Osobnostní predispozice.....	9
4. Projekt.....	10
4.1. Popis projektu	10
4.2. Cíle projektu	11
5. Popis nástrojů a podpůrných složek pro zaměstnání cílové skupiny.....	11
5.1. Pracovní poradce	11
5.2. Koordinátor projektu za NTMd – (Projektový tým BPS & NTMd)	12
5.3. Klíčový pracovník DD.....	12
5.4. Webové stránky www.newjobnewlife.cz	13
5.5. HR oddělení (HR/FA)	13
6. Doporučený postup zaměstnavatele před přijímacím řízením.....	17
6.1. Mentor	17
6.2. Vytipování pracovní pozice a úprava pracovní náplně	18
6.3. Vytipování uchazeče.....	19
7. Přijímací proces (pohovor).....	20
7.1. Výběr z životopisů.....	20

7.2.	Ústní pohovor	20
7.3.	Sjednání a odsouhlasení podmínek spolupráce	21
7.4.	Vyjádření zaměstnavatele	21
7.5.	Osobní složka uchazeče	22
8.	Pracovněprávní poměr	22
8.1.	Spolupráce s pracovním poradcem	23
8.2.	Typ pracovněprávního poměru	23
8.2.1.	Krátkodobé pracovní poměry	23
8.2.2.	Dohoda o provedení práce (DPP)	24
8.2.3.	Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)	24
8.2.4.	Hlavní pracovní poměr (HPP)	24
8.3.	Požadavky na zaměstnance a pravidla práce	25
8.4.	Stanovení cílů, hodnocení a motivace zaměstnance	25
8.5.	Osobní přístup k lidem z dětského domova a další možnosti podpory	26
8.5.1.	Ochranná doba	27
8.5.2.	Supervize po celou dobu pracovní doby	27
8.5.3.	Podpora bydlení	27
8.6.	Odpovědnost za pochybení a kárné řízení	28
8.7.	Ukončení pracovního poměru	28
9.	Navazující projekty	29
9.1.	Stáže ve firmách	29
9.2.	Vzdělávejte se pro růst	29
9.3.	Společensky účelná pracovní místa	29
10.	Bibliografie	30

1. Realizace projektu New Job New Life

Za projektem New Job New Life stojí Nadace Terezy Maxové dětem a Platforma Byznys pro společnost:

1.1. Nadace Terezy Maxové dětem



Základním posláním Nadace Terezy Maxové dětem je umožnit každému dítěti vyrůstat v rodině.

Možná se vám to bude zdát jako zdánlivě jednoduchý cíl, ale vězte, že u nás více než 24 tisíc dětí vyrůstá v ústavní výchově. Díky tomuto faktu se Česká republika umístila v počtu dětí vyrůstajících mimo svou vlastní rodinu na předních místech ve srovnání s jinými evropskými zeměmi. Evropské prvenství pak naše republika drží v přepočtu dětí umístěných v ústavní výchově (na 100.000 obyvatel), kdy za sebou nechala např. Bulharsko, Rumunsko, Ukrajinu a další země.

K tomu, abychom pomohli tuto nepříznivou situaci změnit, je činnost Nadace Terezy Maxové dětem zaměřena na následující tři pilíře podpory:

- Prevence nežádoucího odebrání dítěte z rodinného prostředí. Věříme, že dítěti je nejlépe v jeho vlastní biologické rodině, proto nabízíme ohroženým rodinám konkrétní pomoc prostřednictvím odborných neziskových organizací. Nadace v dané oblasti podporuje např. terénní práce, asistenční a konzultační služby pro rodiny v krizi, nejrůznější terapie, snaží se o změnu systému, atp.
- Podpora náhradního rodičovství. Pokud selžou mechanismy prevence a dítě je přece jen odebráno z rodinného prostředí, pak usilujeme o významné zkrácení jeho pobytu v ústavní výchově. Podporou rozšíření všech forem náhradní rodinné péče a profesionalizací pěstounské péče se snažíme dítěti co nejrychleji zajistit bezpečí a laskavou náruč náhradní mámy a táty.

- Kompenzace nedostatků ústavní výchovy je oblast úzce spojená s podporou dětí vyrůstajících v kojeneckých ústavech a dětských domovech. Mladý člověk, který strávil většinu svého dosavadního života v ústavní výchově, potřebuje pomoci se začleněním do samostatného života. V této oblasti je proto především podporováno vzdělání, všestranný rozvoj a také snaha dopřát těmto dětem rovné příležitosti k zapojení se do samostatného života po opuštění dětského domova.

Účelem nadace je všestranná podpora a pomoc znevýhodněným a opuštěným dětem s cílem umožnit jim zdravý a bezpečný život v rodinném prostředí.

Nadace si klade za cíl snížit počet dětí vyrůstajících v ústavní výchově v ČR, finanční podporou všech činností, které přispívají k účinnému naplnění cílů nadace a jež jsou v souladu s jejím statutem.

1.2. Byznys pro společnost

Byznys pro společnost je největší odborná platforma firem pro sdílení a šíření principů Společenské odpovědnosti firem (CSR) a udržitelného podnikání v ČR. Byznys pro společnost je národním partnerem CSR Europe, největší evropské organizace zaměřené na sdílení CSR problematiky napříč svými členskými organizacemi a podporující vytváření CSR hodnot v oblasti byznysu a veřejné správy pro sladění trvalé udržitelnosti a konkurenceschopnosti v moderní Evropě.

Platforma Byznys pro společnost sdružuje velké a malé firmy, které se hlásí k odpovědnému podnikání a rozvíjí CSR hodnoty v rámci svých byznysových projektů a strategií. Členové platformy věří, že tento přístup k podnikání dlouhodobě přispívá i k jejich prosperitě a úspěchu.

Členské firmy platformy Byznys pro společnost jsou při podnikání citlivé ke svému okolí a podporují zdravý rozvoj lidí, jejichž životy ovlivňují. Tyto zásady zahrnují etický přístup v řízení firem, respekt k potřebám společnosti, zaměstnanců, zákazníků, partnerů a šetrnost vůči životnímu prostředí.

Cíle platformy Byznys pro společnost:

- Nastavovat standardy pro jednotlivé oblasti odpovědného podnikání.
- Kultivovat způsob podnikání a přístupy k byznysu v České republice.
- Motivovat společensky odpovědné chování firem a jiných institucí.
- Zapojit stakeholdery do vytváření řešení přínosných pro společnost.

Co Byznys pro společnost nabízí:

- Přináší nové trendy a odborné know-how v klíčových tématech CSR.
- Zastřešuje zapojení do celoevropských programů díky členství evropské organizaci CSR Europe.
- Organizuje konference a workshopy v oblasti CSR a udržitelného podnikání.
- Organizuje tematické expertní skupiny zaměřené na sdílení nových trendů v jednotlivých oblastech odpovědného podnikání (workplace, marketplace, community, environment).
- Nastavuje a realizuje programy firemního dobrovolnictví. (zapojimse.cz)
- Pomáhá firmám s nastavováním CSR strategií.
- Nastavuje ve firmách reportování a měření jejich CSR aktivit. (metodika LBG)

Byznys pro společnost vytváří prostor pro spolupráci firem, sdílení zkušeností a pomáhá zavádět profesionální nástroje pro udržitelné podnikání v jednotlivých oblastech CSR.

Firmy, které Byznys pro společnost svou činností oslovuje

- firmy, které jsou v ČR leadery v odpovědném podnikání
- firmy, které realizují dílčí CSR projekty
- firmy, které s odpovědným podnikáním začínají

Členem platformy se může stát každá firma bez ohledu na velikost a sektor působení, která se aktivně podílí na rozvoji společenské odpovědnosti, firemního dárcovství a má odpovědný přístup ke komunitě, stakeholderům a životnímu prostředí.

<http://www.byznysprospolecnost.cz/>

2. Úvod

2.1. O manuálu

Tato brožura si neklade za cíl přinést nové informace, jejím cílem je především shrnout otázky a problémy, které se mohou při zaměstnávání mladých lidí z dětských domovů vyskytnout. Pokud bude zaměstnavatel schopný na všechny nastolené otázky odpovědět a bude vědět, co všechno se může přihodit, bude připravený a schopný všem možným situacím čelit a řešit je, a tudíž zaměstnat uchazeče cílové skupiny snadno a dobře.

Tento manuál je určen pro všechny, kteří mají zájem a snahu zaměstnat mladé lidi z cílové skupiny – pro majitele/ky společností, personalisty/ky a pracovníky/ce, v jejichž kompetenci je nábor zaměstnanců nebo jejich vyhledávání. Právě jim by příručka měla pomoci v rozhodování nebo je provést procesem zaměstnávání mladých lidí z cílové skupiny.

Příručka je natolik obecná, aby vyhovovala jak větším společnostem, které mohou nabídnout uchazečům o práci z dětských domovů i ubytování, tak menším firmám, které jsou schopné snáz zareagovat v přizpůsobení náplně práce.

Aby metodika nezůstala jen proklamací, vznikl také tým odborníků a systém, který je všem osobám na klíčových pozicích plně k dispozici, aby jim pomohl se rozhodnout, a následně jejich rozhodnutí zaměstnat někoho z cílové skupiny naplnit.

2.2. Proč zaměstnat mladé lidi z dětských domovů

2.2.1. Širší společenský dopad

Pokud si mladí z dětských domovů najdou své místo ve společnosti a naučí se správně fungovat v reálném pracovním prostředí a reálném světě, výrazně se tím snižuje riziko, že přenesou své negativní zážitky na své potomky. Tím se – vzhledem k objemu kriminality páchané těmi, kterým se to nepovede – daří do budoucna snižovat riziko negativních společenských jevů, jako je kriminalita, závislost na drogách nebo automatech apod. Což

v důsledku znamená, že se ušetří určitý objem finančních prostředků, které bude možné investovat jinam.

2.2.2. Princip „odpovědné firmy“

Ať už se jedná o firmu, která v rámci své firemní kultury prosazuje CSR (Corporate Social Responsibility), anebo o živnostníka, který prostě „jen chce pomoci“, je tento projekt ideální. Každý zapojený subjekt může posílit svou vnitřní úctu i prestiž navenek, posílit soudržnost kolektivu i sebevědomí zainteresovaných jedinců.

Navíc v tom vzhledem k propracovanosti a provázanosti systému nezůstane firma sama – vždy existuje někdo, s kým lze věci řešit nebo konzultovat.

2.2.3. Mladí lidé z dětských domovů mají co přinést

Tito mladí také oceňují jasné pracovní podmínky, nevadí jim rutina a jsou schopní pečlivé práce. Pokud si firma svého mladého pracovníka z dětského domova „adoptuje“, je pravděpodobné, že mezi nimi vznikne loajalita. Ta může být posílena i o citové pouto mezi mentorem a mladým člověkem.

Neodbornost, nebo nezkušenost těchto lidí může být dokonce přínosem. Jejich otázky mohou přimět podívat se na některé postupy novými očima a zamyslet se nad nimi, což může v důsledku vést ke zjednodušení nebo inovaci postupu nebo také k prevenci rizik, na které nikdo dosud nepomyslel.

3. Současný stav

V České republice vyrůstá mimo biologickou rodinu více než 24 tisíc dětí, a v Evropě má tedy ČR nejvyšší počet dětí v ústavní péči na hlavu (více než dvojnásobný počet oproti Maďarsku, Rumunsku, Polsku apod.).

V březnu 2013 provedla Nadace Terezy Maxové dětem průzkum mezi dětskými domovy v ČR s cílem získat informace o počtu a dosaženém vzdělání mladých lidí před odchodem z dětského domova. Ze 169 oslovených zařízení odpovědělo 127 dětských domovů a 8 zařízení Fondu ohrožených dětí.

V současné době evidujeme:

- 742 osob ve věku 16 – 18 let a 384 osob starších 18 let
- 549 chlapců, 577 dívek

702 osob studuje učební obor, 213 osob střední školu a pouze 33 osob studuje VŠ. Ostatní ještě dokončují základní školu. Z průzkumu dále vyplývá, že zaměření studovaných učebních oborů se velmi často opakuje, jedná se převážně o obory: kuchař-číšník, cukrář, zedník, instalatér, truhlář či pečovatelka.

Odchod z dětského domova je náročná zkouška. Při vstupu do života se projevuje odtrženost mladých lidí od reálného světa – chybí nástroj následné péče. Vzhledem ke způsobu zajišťování materiálních potřeb v dětských domovech nejsou mladí lidé ve většině případů schopni se o sebe samostatně starat, a to od základních potřeb (úklid, nákup, vaření, praní) až po finanční a sociální gramotnost. Děti dokáží dobře fungovat v prostředí ústavní péče, kde platí jasná pravidla a kde mají dobré zázemí. Nicméně nedokáží tyto zkušenosti převést do samostatného života.

Vzhledem k absenci zázemí rodiny, k emocionálnímu a psychickému narušení či nízké formě vzdělání je situace mladých lidí z ústavní péče na trhu práce velmi těžká. A v důsledku všech predispozic má přes 50 % lidí z dětských domovů v dospělosti konflikt se zákonem.

3.1. Bydlení

Klíčová je problematika bydlení (to řeší mladí nejčastěji), kdy se polovina mladých lidí z dětských domovů vrací zpět do původního prostředí do svých biologických rodin, kde často nemají pozitivní vzory. Právě řešení bydlení by částí z těchto mladých lidí pomohlo v úspěchu v práci a kariéře.

3.2. Práce

Jedním z faktorů, které hrají významnou roli v budoucím dospělém životě dětí z ústavní péče, je jejich kvalifikace a schopnost ji využít v pracovním procesu. 65% mladých lidí odcházejících

z dětských domovů má vzdělávací problémy. Jen minimum z nich končí základní školu s tak dobrými výsledky, aby jim umožnily širší výběr středního vzdělání. V praxi je situace taková, že děti v převážné většině studují střední odborná učiliště, která řada z nich ani nedokončí. Maturitu složí jen malé procento (1 – 4 %) z nich a studenti vysokých škol tvoří naprostou výjimku v počtu desítek jednotlivců. Vzhledem k nízkému stupni vzdělání zpravidla nebývá nalezené zaměstnání příliš dobře placené. Navíc mají zaměstnavatelé vůči této cílové skupině předsudky. Také se mohou začít projevovat následky psychické deprivace – zhoršená komunikace, slabá motivace k práci atd. Tito mladí lidé mají jen malou představu o reálné situaci na trhu práce, a proto v takovém případě první zaměstnání snadno opouštějí v představě, že si najdou lepší, ale často nenajdou žádné.

3.3. Osobnostní predispozice

Protože většina dětí vyrůstá odmala v dětském domově mimo rodinné prostředí, často trpí citovou deprivací. Velmi těžko navazují citová pouta, vztahy. Trpí také poruchami chování, ne vždy respektují sociální normy – obecná pravidla i chování k autoritám. V dotazníku (viz výše) jsou jako nejpodstatnější uváděny tyto problémy: malá osobní samostatnost, narušené sebepojetí, nevyrovnanost, nízké vzdělání, malá motivace.

Emoční problémy, ať už jsou jakékoli, mohou práci nepříznivě ovlivňovat, a to jednak sociální vztahy ke kolegům i nadřízeným a jednak samotný výkon mladého člověka, kdy podává horší výkon, než by odpovídalo jeho možnostem. K dalším projevům narušeného emocionálního prožívání patří i změny v oblasti chování, celkové úrovně aktivity a redukci spontaneity nebo změny, které se projevují zvýšenou sebekontrolou. Také se snižuje tolerance k zátěžovým situacím, objevuje se ve zvýšené míře vyhublé chování nebo například nadměrná pečlivost, která funguje jako obranný mechanismus před nepříjemným napětím, vyvolaným obavami ze špatného hodnocení.

4. Projekt

4.1. Popis projektu

Projekt New Job New Life je partnerským projektem platformy Byznys pro společnost a Nadace Terezy Maxové dětem. Projekt je zaměřen na pomoc a podporu mladých lidí před odchodem z dětského domova při získávání pracovního uplatnění. Jedná se o mladé lidi po dosažení 18 let, kteří strávili v dětském domově velkou část života a jejich podmínky pro vstup do samostatného života nejsou srovnatelné s podmínkami mladých lidí vyrůstajících ve své biologické rodině. Cílem projektu je umožnit těmto mladým lidem získání pracovních zkušeností, vytvoření pracovních návyků a osvojení kompetencí potřebných pro udržení pracovní pozice. V rámci projektu se tak propojují mladí lidé se zájmem o pracovní příležitosti na jedné straně a zaměstnavatelé, kteří mohou pracovní místa nabídnout, na straně druhé. Projekt tak umožňuje snížení nezaměstnanosti u jedné z nejohroženějších cílových skupin v České republice.

Vzhledem k tomu, že naše cílová skupina potřebuje zvláštní péči, klíčovou částí projektu je vytvoření metodik pro práci s ní, a to jak na straně pracovníků dětských domovů, tak zaměstnavatelů. V metodikách je obsažen rámec celého pracovního vztahu od přijímacího pohovoru, přes samotný pracovní proces, až po případné krizové situace.

Zaměstnavatelé získají kompletní informaci i supervizi pro zaměstnávání mladých lidí z dětských domovů. Na celorepublikové úrovni je propojení cílové skupiny mladých lidí a zaměstnavatelů zajištěno on-line nástrojem burzy práce, na regionální úrovni (v pilotní fázi projektu nejprve ve vybraných regionech) se projekt zaměří i na proaktivní propojení místních, menších zaměstnavatelů a konkrétních dětských domovů.

Na přípravě základních parametrů projektu se podílel expertní tým složený z odborníků na problematiku práce s ohroženou mládeží, zástupců Ministerstva práce a sociálních věcí, HR odborníků z firem a firem, které mají zájem zapojit se do pilotního ročníku. Projekt má ambici v prvních dvou letech nastavit funkční metodiku a pomoci zaměstnavatelům při

nabídce pracovních míst pro tyto mladé lidi. Realizátoři projektu si kladou za cíl každoročně zapojit 100 mladých lidí.

Podrobný popis projektu a také metodiku ke stažení naleznete na www.newjobnewlife.cz

4.2. Cíle projektu

- Osvojení základních pracovních návyků mladých lidí z cílové skupiny, nalezení vhodné pracovní pozice.
- Zvýšení zaměstnavatelnosti a zaměstnanosti mladých lidí z dětských domovů.
- Předávání informací cílové skupině o pracovních místech a o způsobu jak se orientovat na trhu práce.
- Získání pozitivního pracovního vzoru a motivace k práci.
- Získání dovedností vedoucích k úspěchu na trhu práce a načerpání inspirace k dalšímu osobnímu rozvoji.
- Podpora společensky uvědomělého působení zapojených firem.

5. Popis nástrojů a podpůrných složek pro zaměstnání cílové skupiny

5.1. Pracovní poradce

- Vyhledává a oslovuje nové firmy s cílem jejich zapojení do projektu, představuje jim projekt a usiluje o co nejširší síť zapojených firem.
- Pomáhá při zavádění projektu do vnitřní struktury firmy, školí HR pracovníka firmy o metodice projektu, zacházení s burzou práce apod.
- Provádí vstupní zaškolení mentorů v rámci firem, které fungují na celorepublikové úrovni i těch, které získal ke spolupráci v rámci regionu.
- Setkává se pravidelně s mentorem, poskytuje mu konzultace a podporu, získává od mentora pravidelnou zpětnou vazbu o průběhu pracovního výkonu zaměstnaných mladých lidí.
- Vede evidenci zapojených dětských domovů v regionu.
- Komunikuje s klíčovým pracovníkem z DD, poskytuje mu podporu.

- Podle možností se zapojí se do řešení takových krizových situací, které není schopen řešit mentor ve spolupráci s DD a zapojeným klientem, může konzultovat případná ukončení pracovního poměru.
- Eviduje seznam uzavřených pracovních poměrů i ukončených pracovních poměrů, vede dokumentaci.
- Píše pravidelné reporty realizátorům.
- Kontaktuje kurátory, pracovníky OSPOD, Domy na půl cesty apod. s cílem představit projekt a navázat kontakt s klienty domovů, kteří již odešli ze zařízení po dosažení zletilosti.
- Účastní se organizace tzv. Orientation day, tedy školícího dne pro všechny zúčastněné strany v projektu.
- Utváří „dobré jméno“ projektu, šíří informovanost o projektu v lokálních médiích a organizacích.

5.2. Koordinátor projektu za NTMd – (Projektový tým BPS & NTMd)

- Oslovuje dětské domovy za účelem představení projektu, zjišťuje jejich zájem o zapojení.
- Provádí vstupní zaškolení pracovníků DD při jejich vstupu do projektu.
- Poskytuje průběžnou supervizi a podporu DD.
- Podílí se na řešení krizových situací při zapojení klientů do projektu.
- Komunikuje se všemi stranami projektu.
- Eviduje zapojené DD a reporty o jejich činnosti.

5.3. Klíčový pracovník DD

- Pro ředitele domova připravuje předvýběr klientů a účastní se jejich následného výběru, vede vstupní pohovory s uchazeči o zapojení do projektu, zjišťuje jejich motivaci.

- Společně s koordinátorem projektu provádí po zapojení klientů do projektu (po podpisu Dohody o zapojení do projektu) ústní pohovor s nimi za účelem představení projektu a upřesnění klientových možností.
- Komunikuje s manažerem firmy, podílí se na sestavení Plánu praxe.
- Má na starost rozvoj osobní samostatnosti. Úkoly budou specifikovány v individuálních plánech rozvoje, které bude vytvářet doprovodný pracovník ve spolupráci se zaměstnanci domova. Ty budou pravidelně vyhodnocovány.
- Zajistí případnou registraci klienta na ÚP.
- Přípravuje pro realizátora projektu přehled pohovorů a pracovních zkušeností za DD – report o realizovatelných aktivitách, včetně zpětné vazby o pracovním začlenění a průběhu práce, komunikace s firmami

5.4. Webové stránky www.newjobnewlife.cz

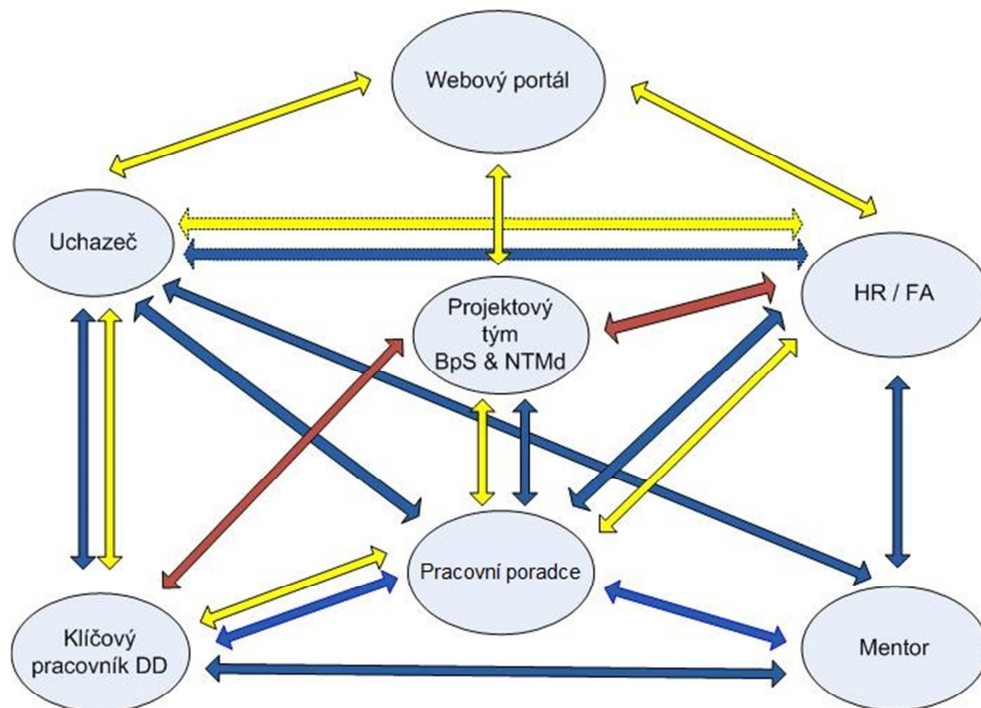
Podrobný popis projektu, metodiky, kontakty a burzu práce najdete na www.newjobnewlife.cz. Klíčovou součástí je online nástroj, „Burza práce“, na které zveřejňujeme aktuální nabídku pracovních pozic. Zaměstnavatelé mohou na uvedený kontakt zasílat své nabídky s popisem pozice a požadavky na případné uchazeče. BPS následně zveřejní pracovní nabídku a zprostředkuje pracovní pohovor. Uchazeči zde mohou vyhledávat vhodné pracovní pozice, vyplnit dotazník a kontaktovat pracovního poradce.

5.5. HR oddělení (HR/FA)

HR/FA jsou zástupci společností, kteří zvažují, nebo se rozhodli zaměstnat uchazeče o práci z cílové skupiny. Mohou volně spolupracovat se všemi složkami struktury, které jsou k dispozici (viz schéma).

Schéma spolupráce jednotlivých složek

Schéma I.: Uchazeč z DD v testovacím regionu



Vysvětlivky:



První fáze projektu - oslovení firem a DD

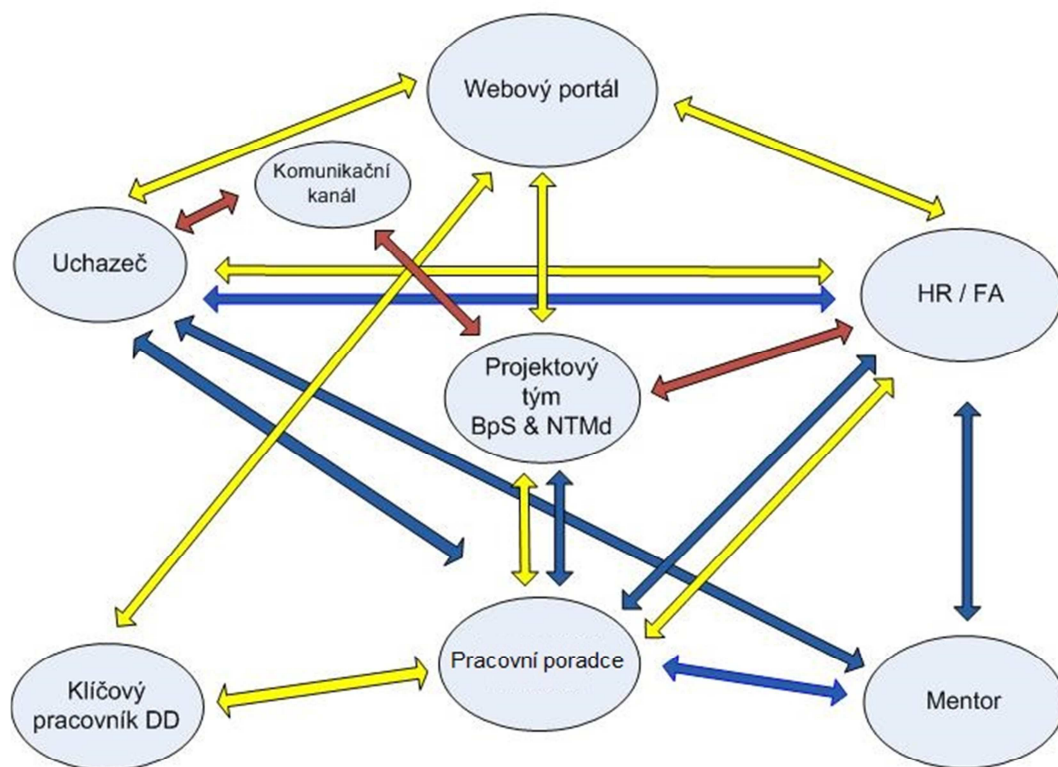


Druhá fáze projektu - Zapojení uchazeče HR/FA do projektu



Třetí fáze projektu - spolupráce na základě uplatnění uchazeče

Schéma II.: Uchazeč už není v DD, ale je v Testovacím regionu



Vysvětlivky:



První fáze projektu - oslovení firem a Uchazeče

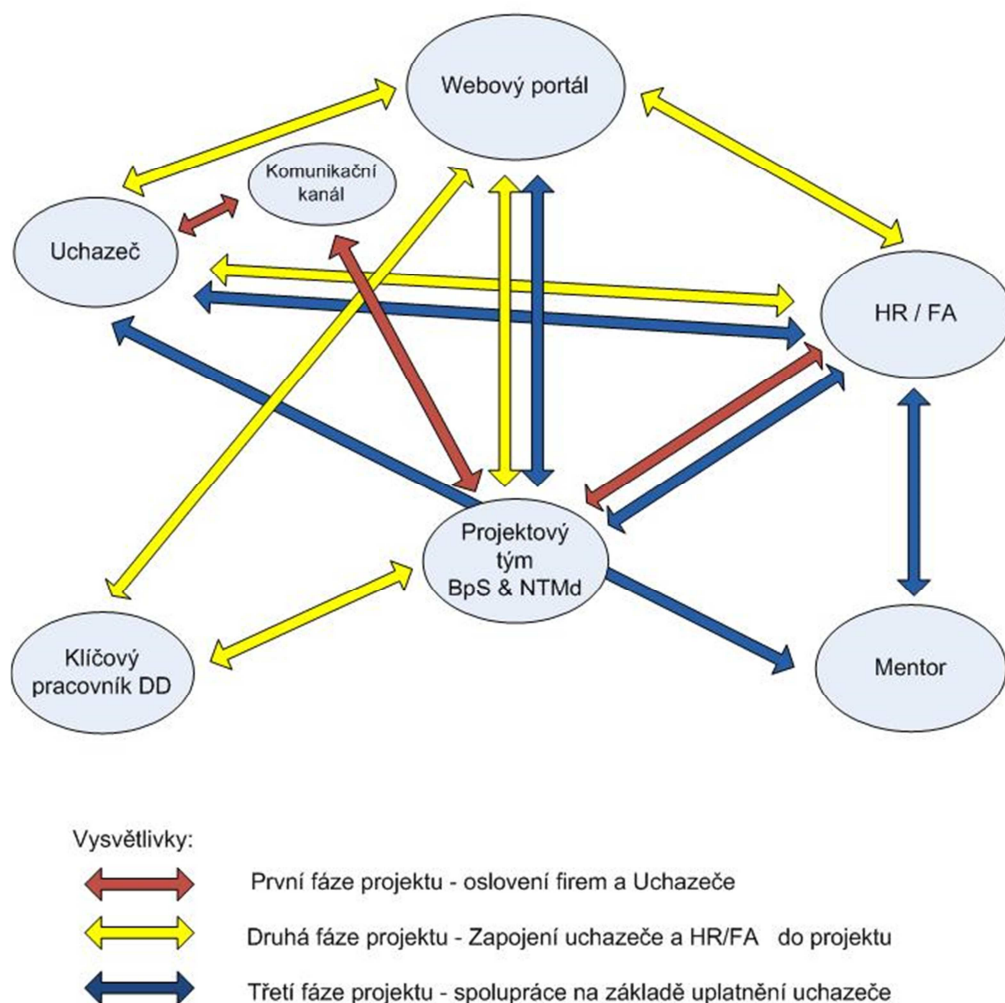


Druhá fáze projektu - Zapojení uchazeče a HR/FA do projektu



Třetí fáze projektu - spolupráce na základě uplatnění uchazeče

Schéma III.: Uchazeč už není v DD a není v Testovacím regionu



Navzájem provázaná struktura spolupráce zaručuje velmi dobrou podporu při volbě vhodného uchazeče z cílové skupiny. Může také následně pomoci při jeho adaptaci v zaměstnání a zároveň vytvořit kvalitní podporu pro uchazeče jako takového, aby byl v co nejkratší době schopný plnohodnotně zastat svou část práce.

6. Doporučený postup zaměstnavatele před přijímacím řízením

- zúčastnit se přípravného školení
- dobře se seznámit s riziky zaměstnávání cílové skupiny
- vyhledávat vhodné uchazeče na webových stránkách
- předvídat rizika a najít možná řešení
- být připravený řešit konfliktní situace (někdy opakovaně), než bude pracovník schopný řádně plnit své pracovní úkoly
- být připravený vykonávat i nestandardní úkony – častější supervize, pravidelné kontroly a motivační pohovory se zaměstnancem, péče i po soukromé stránce (zajištění ubytování), případně vyplacení mzdy v kratším termínu – týdně nebo 1x za 14 dní (což může pomoci pracovníkovi lépe si rozvrhnout finanční výdaje)
- akceptovat delší dobu pracovní adaptace – řada uchazečů nemá pracovní zkušenosti ani přirozené pracovní návyky

Především je důležité

- vytipovat potenciálního mentora
- dobře vytipovat a nastavit pracovní pozici
- kvalitně vybírat uchazeče

6.1. Mentor

Mentor je zaměstnanec firmy, který se dobrovolně zapojí do projektu a vezme mladého člověka z dětského domova pod svá křídla. Měl by absolvovat školení a sejit se s uchazečem a vychovatelem z dětského domova (pokud uchazeč stále žije v dětském domově). Do celého procesu by měl být zapojen i HR pracovník firmy.

Mentor by měl být připravený svého chráněnce podpořit i v běžných soukromých životních situacích. Je třeba si uvědomit, že pro mladého člověka představuje práce vedle dětského domova silný prvek zázemí, a proto často vznikne mezi ním a jeho chráněncem nadstandardní citová vazba.

Bylo by vhodné, aby firma našla způsob, jak mentora ocenit (ne nezbytně finančně).

U některých firem by bylo vhodné zvážit zapojení seniorních zaměstnanců a nastavit případně jejich KPI (Key Performance Indicator) s ohledem na tento projekt.

Aby mohl mentor mladého pracovníka účinně podporovat, měl by splňovat řadu požadavků:

- být zodpovědný s dobrými výsledky v práci, empatický ke svému okolí, dostatečně pevný ve svých pracovních zásadách a mít zkušenosti s vedením lidí
- zúčastnit se školení pracovní skupiny BPS
- být v pravidelném kontaktu s pracovním poradcem
- být schopný všechno trpělivě podle potřeby vysvětlovat (i opakovaně)
- být otevřený, zajímat se o mladého pracovníka a aktivně ho vést
- být schopný uchazeče motivovat a vést ho k zodpovědnosti
- být připraven řešit jakékoliv problémy uchazeče, a případně vše koordinovat s pracovním poradcem a odpovědným pracovníkem dětského domova
- účastnit se pravidelného hodnocení mladého pracovníka, spolupodílet se na jeho dalším rozvoji (stanovování krátkodobých i dlouhodobých cílů)
- být předem seznámen s riziky a být připraven je řešit tak, aby neohrozil mladého zaměstnance a jeho pracovní okolí
- být schopný předvídat a eliminovat rizika spojené s mladým zaměstnancem, případně řešit jakékoliv spory na pracovišti týkající se tohoto zaměstnance

6.2. Vytipování pracovní pozice a úprava pracovní náplně

Vzhledem k predispozicím řady uchazečů, a tudíž i určitému riziku, je třeba správně vytipovat pracovní pozici, kterou zaměstnavatel nabídne. Pokud je to nutné, lze mírně upravit pracovní náplň nabízené pozice i těch souvisejících (především mentora) tak, aby bylo možné zaměstnance bez narušení běžného chodu častěji kontrolovat, čímž se sníží riziko vzniku problémů.

I při zaměstnávání cílové skupiny je ale třeba klást na uchazeče standardní požadavky vzhledem k pracovní pozici, tedy nijak mladé lidi z dětských domovů neupřednostňovat ve srovnání s ostatními. Pokud to pracovní pozice umožňuje, je samozřejmě možné nabídku dát

i uchazeči, jehož zdravotní nebo mentální stav vyžaduje určitá pracovní omezení. (Pokud potenciální zaměstnavatel v průběhu setkání s uchazečem z dětského domova dojde k názoru, že jde o takový případ, může iniciovat, aby dětský domov nechal provést příslušnou diagnostiku.)

Pro obě strany je (pravděpodobně) výhodnější, když pracovní pozice

- nezahrnuje prvotní odpovědnost – v případě pochybení není tato pozice klíčová pro běh společnosti
- je pro uchazeče lehce zvládnutelná
- odpovídá vzdělání uchazeče
- nevyžaduje od počátku plné nasazení – počáteční výkyvy v plnění neohrozí činnost firmy
- není samostatná – supervize je snazší a je možné získat podněty od kolegů
- umožňuje další rozvoj pracovníka, což může působit motivačně
- umožňuje různé typy pracovního poměru – brigáda, DPP, DPČ, HPP

6.3. Vytipování uchazeče

Vzhledem k tomu, že existuje určité zvýšené riziko při výběru vhodného uchazeče, je třeba velmi pečlivě dodržet doporučené standardní postupy, zejména odhadnout nebo posoudit:

- vhodnost uchazeče pro danou pozici (viz životopis, motivační dopis a doporučení)
- výhodnost pozice pro uchazeče (výše mzdy např. vzhledem k ceně za dojíždění)
- vzdělání uchazeče
- ambice uchazeče a jeho zájem pokračovat ve vzdělávání
- schopnosti a dovednosti uchazeče
- míru přizpůsobivosti uchazeče
- motivaci uchazeče (viz motivační dopis a doporučení)
- míru zajištění (zejména bydlení)
- budoucí soulad uchazeče s kolektivem

Je třeba se seznámit s profilem uchazeče na základě:

- životopisu
- motivačního dopisu
- psychologického profilu
- doporučení od dětského domova
- konzultace s pracovním poradcem a vychovatelem z dětského domova

Je důležité odhadnout případné nedostatky uchazeče, zejména zvážit:

- problémy cílové skupiny obecně
- schopnost psychosociální adaptace uchazeče v novém prostředí
- úroveň rizika konfliktů s ostatními zaměstnanci
- přizpůsobivost uchazeče
- pečlivost uchazeče
- uchazečův zájem o práci
- adaptabilitu uchazeče
- nedostatek morální odpovědnosti uchazeče
- nedostatek praxe a komunikace uchazeče
- závislost uchazeče na cizí pomoci

7. Příjímací proces (pohovor)

7.1. Výběr z životopisů

Viz výše a viz www.newjoblife.cz.

7.2. Ústní pohovor

Na osobní pohovor zaměstnavatel zve vhodného uchazeče nebo vhodné uchazeče. Vhodnost mladých lidí z cílové skupiny je dobré posoudit i na základě konzultace s pracovním poradcem a zástupcem dětského domova. Pokud má firma psychologa, může se samozřejmě pohovoru zúčastnit.

Předmětem ústního pohovoru je samozřejmě ověření si dosavadních informací a posouzení uchazeče podle toho, jak působí v osobním styku (jeho představa o pozici, motivace,

schopnost komunikace apod.). Také je možné získat nějaké další informace nebo si ujasnit nejasnosti. Při osobním setkání je vhodnější se snažit odhadnout povahové a charakterové rysy uchazeče, než se soustředit na jeho pracovní zkušenosti (které s velkou pravděpodobností nemá žádné nebo malé, případně je má z jiného oboru). Kromě posouzení, jestli se uchazeč hodí do týmu, je přizpůsobivý, jak reaguje ve stresu a kde jsou jeho silné a slabé stránky, je velmi důležité zvážit, zda je pro něj vhodný vybraný mentor. Z hlediska realizace projektových cílů je mentor totiž klíčový člověk pro úspěšnou spolupráci a dosažení zamýšleného efektu.

7.3. Sjednání a odsouhlasení podmínek spolupráce

Je třeba velmi podrobně vysvětlit zaměstnanci podmínky spolupráce – v mnoha případech podrobněji než běžnému uchazeči, a to zejména vzhledem k chybějícím běžným návykům z funkčního rodinného prostředí a pravděpodobné právní negramotnosti uchazeče. Také je vhodné uchazeče z cílové skupiny upozornit na pravidla vyplývající ze zákoníku práce – zejména odpovědnost za škodu způsobenou zaměstnavateli pochybením pracovníka. Smluvené konkrétní podmínky spolupráce je dobré zachytit i písemně, například formou náplně práce, aby se mladý zaměstnanec k nim mohl kdykoli vrátit a ověřit si jejich přesné znění, případně je bylo možné použít jako důkaz ve sporu. Tento postup je dobré dodržet i u těch typů pracovního poměru, kde to nebývá obvyklé – zejména kvůli tomu, že jsou na kratší dobu (DPP, DPČ).

7.4. Vyjádření zaměstnavatele

Na závěr pohovoru, jak je zvykem, zaměstnavatel sdělí uchazeči datum, do kterého se ozve s vyrozuměním o přijímacím pohovoru. S termínem je třeba seznámit i další zúčastněné strany – pracovního poradce a dětský domov. Pokud se zaměstnavatel rozhodne uchazeče nepřijmout, je žádoucí zdůvodnit proč, a to co nejkonkrétněji, aby se mohl uchazeč případně zaměřit na zlepšení některých svých znalostí nebo dovedností. Je také možné, aby tuto informaci uchazeči zprostředkoval pracovního poradce nebo pracovník dětského domova, se kterým má uchazeč dobrý vztah. Tato forma může být pro uchazeče méně nepříjemná, může

důvodům lépe porozumět, a v důsledku tak lze zamezit jeho zbytečné demotivaci při hledání dalšího uplatnění.

7.5. Osobní složka uchazeče

Osobní složka uchazeče o zaměstnání je v příloze a bude obsahovat 3 části:

Část I: Vstupní charakteristika (Uchazeč): Vyplní klíčový pracovník, obsahuje vstupní charakteristiku klienta, vč. záznamu o vstupním pohovoru s klientem před jeho zapojením do projektu + průběžné záznamy o jednotlivých pohovorech.

Část II: Pracovní pozice/Plán praxe (Zaměstnavatel): Vyplní zaměstnavatel v případě uzavření pracovní smlouvy s klientem za účasti RM - domluven rozsah dohledu mentora.

Část III: Hodnocení výkonu zaměstnance (Mentor): V pravidelných intervalech vyplňuje mentor, který bude s dítětem v kontaktu. Bude obsahovat hodnocení klienta na daném pracovišti, jeho pracovní výkon, chování i doporučení ustanoveného mentora na možnosti rozvoje klienta. Dále bude zahrnovat i zprávu o konzultacích poskytnutých pracovním poradcem. Při ukončení pracovního poměru bude do této části doplněno datum a důvod jeho ukončení, vč. doporučení pro další osobní rozvoj klienta.

8. Pracovněprávní poměr

Na zaměstnance z dětského domova je třeba klást stejné požadavky jako na ostatní zaměstnance. Pro mladého člověka z dětského domova je snazší se postupně adaptovat na standardní pravidla, než se vzdát počátečních výhod nebo si najednou začít zvykat na nové, tvrdší podmínky. Samotným zaměstnancům z cílové skupiny to může pomoci cítit se jako standardní člen týmu.

Na druhou stranu je třeba zvolit nadstandardní přístup v oblasti dohledu plnění povinností. Je třeba mít na paměti, že mladí lidé z dětského domova jsou zvyklí, že jsou pravidelně kontrolováni, což je jednak motivuje plnit jejich povinnosti a zároveň kontrolu vnímají jako

projev určitého zájmu. Proto by zejména mentor měl pravidelně a průběžně dohlížet na to, jestli uchazeč chodí pravidelně a včas do práce, jak plní jednotlivé pracovní úkoly, ale i to, jak hospodaří s prostředky, zda platí včas všechny povinné platby apod. (Důkladná kontrola těchto aktivit ale spadá nejspíš už do oblasti sociálních služeb – sociálního poradenství nebo sociálně-aktivizační služby; na to lze získat podporu MPSV.)

8.1. Spolupráce s pracovním poradcem

Pracovní poradce je od počátku seznámen s problémy, riziky a možnostmi uplatnění cílové skupiny i s profily jednotlivých uchazečů. Komunikuje a spolupracuje nejen se všemi potenciálními zaměstnavateli v regionu, ale i s dětským domovem a mladým člověkem z dětského domova. Je připravený a schopný pomoci zaměstnavatelům i v komplikovaných situacích – od vzniku pracovního poměru až po jeho ukončení, včetně řešení případných sporů. Může být užitečný zejména v komunikaci se zaměstnancem a jeho adaptaci na pracovní prostředí. Zaměstnavatelé se na něj mohou obrátit kdykoli, a tím možná předejít nepříjemným situacím. Rozsah konkrétní spolupráce je otázkou domluvy mezi zaměstnavatelem a pracovním poradcem.

8.2. Typ pracovněprávního poměru

Jedním ze základních kroků je zvolit správný typ pracovního poměru (DPP, DPČ, HPP) vzhledem k pracovní pozici – je možné tak usnadnit pracovní zařazení nebo předejít vzniku problémů s rozvázáním pracovního poměru. Také je samozřejmě pro obě strany rozumné sjednat adekvátní zkušební dobu.

Každý typ pracovního poměru má různá pozitiva i úskalí – jak pro zaměstnavatele, tak pro mladé lidi z dětských domovů.

8.2.1. Krátkodobé pracovní poměry

Krátkodobé pracovní poměry, zejména ještě v průběhu studia, jsou nejlepší způsob, jak postupně zapojit mladého člověka z dětského domova do pracovního procesu, pomáhají

zvyšovat vnitřní jistotu a efektivitu mladého člověka. Mladý člověk získává pracovní návyky, učí se nést odpovědnost za svoje jednání, vycházet s penězi. Zároveň má zaměstnavatel možnost poznat konkrétní jedince a pracovat s nimi jako s perspektivními zaměstnanci. Krátkodobý pracovní poměr může být vhodnou alternativou pro případ, že je pro mladého člověka, který již odešel z dětského domova složité zvládnout standardní dlouhodobý pracovní poměr.

8.2.2. Dohoda o provedení práce (DPP)

- limit odpracovaných hodin
- jasná specifikace pracovního zařazení
- snadné sjednání
- snadná vypověditelnost
- eventuálně (při vyšším výdělku) nutná součinnost při platbách pojištění a dalších povinných odvodech (což může pro cílovou skupinu představovat příliš dlouhodobé finanční plánování)

8.2.3. Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)

- časová omezenost
- limit při opakování
- větší flexibilita s rozvrhem pracovní doby

8.2.4. Hlavní pracovní poměr (HPP)

- lze uzavřít na dobu určitou i neurčitou
- jasná specifikace zkušební doby
- možná větší tolerance a delší doba hájení
- běžně připravovaný kvalitní popis pracovní náplně
- stanovení KPI v krátkodobých i dlouhodobých termínech
- vypověditelnost pracovní smlouvy
- klasifikace pracovních přestupků, jejich tolerování a následky

- stanovení bonusů
- stanovení práce přesčas (u těch osob, u kterých to zákoník práce umožňuje)
- prostor důkladně seznámit zaměstnance se zákoníkem práce (pravděpodobně poprvé)
- řešení odpovědnosti za pochybení a ukládání sankcí při zvážení dlouhodobého horizontu spolupráce

8.3. Požadavky na zaměstnance a pravidla práce

- jasná specifikace pracovní pozice
- detailní popis pracovní náplně
- výčet konkrétních povinností
- jasně definované pravomoci a odpovědnost
- přehled možných postihů, zdůraznit postih za nedochvilnost
- vhodná je fixní pracovní doba s konkrétně definovaným časem nástupu
- ve směnném provozu je třeba kontrolovat, zda si je při změně směn mladý zaměstnanec z dětského domova vědom změny zejména začátku pracovní doby v následujícím období
- pravidelné hodnocení
- seznámení s principy odpovědnosti za škodu a pravidly BOZP a PO

8.4. Stanovení cílů, hodnocení a motivace zaměstnance

Minimálně zpočátku je vhodné stanovovat jednotlivé (na sebe navazující) cíle, které tím pádem budou snadněji pochopitelné, představitelné a dosažitelné. Cíle je vhodné písemně zaznamenat (alespoň v bodech). Jako praktický časový horizont se jeví týden nebo obdobné časové období (u směnného provozu). Rychlá zpětná vazba pracovníka pozitivně motivuje, a také je snazší napravit případné nedostatky (je jich méně). Lhůta hodnocení by se měla postupně během zapracování pracovníka prodlužovat na obvyklou frekvenci.

Je třeba stanovit, které osoby (kromě mentora) budou zaměstnance hodnotit. Je dobré ohodnotit nejen samotný výkon zaměstnance, ale i jeho pečlivost, samostatnost, nasazení, práce nad míru předem domluvených podmínek, kladný přístup k práci apod.

Hodnocení může probíhat ústně nebo písemně, záleží zejména na jeho rozsahu, nejčastěji je nejvhodnější kombinace (zejména nastavení cílů a KPI pro další období je dobré zachytit písemně).

Důležitá je důslednost kontroly, kromě pojmenování nedostatků je třeba pracovníka pochválit a uvést konkrétní pracovní úspěchy nebo další pozitiva (např. nasazení). Pokud hodnocení probíhá otevřeně, může být silně motivační.

Kromě kladného hodnocení lze zaměstnance motivovat i dalšími běžnými způsoby (v rámci motivačního programu zaměstnanců), jako je finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity nebo možnost kariérního postupu a růstu. Lidé z cílové skupiny velmi ocení možnost ubytování nebo příspěvek na bydlení. Zaměstnance lze samozřejmě motivovat i přidáním dnů dovolené, příspěvky na kulturu nebo sport nebo podporou dalšího vzdělávání (např. školení, příspěvek na rekvalifikaci nebo flexibilní nastavení pracovní doby, které umožní další studium).

K hodnocení pracovníka slouží jeho Osobní složka, listy 2 a 3 (viz příloha)

8.5. Osobní přístup k lidem z dětského domova a další možnosti podpory

Jak bylo uvedeno výše, na pracovníky z dětského domova je třeba klást stejný objem požadavků jako na ostatní zaměstnance. Je ale možné (do určité míry) zvolit osobní přístup z hlediska formy a procesu zapojení mladého pracovníka. Kromě ustavení mentora lze sáhnout k dalším prostředkům specifického postupu. Důležité je však odhadnout správnou míru tak, aby takový přístup pomohl se adaptovat na realitu pracovního prostředí, a zároveň ho neprotežoval, neomezoval a nestigmatizoval. Proto je třeba, aby všechny prvky osobního přístupu byly časově limitované, tedy s výjimkou mentora, který o svém působení v životě mladého člověka z dětského domova rozhoduje sám. Ale ani on nesmí působit v pracovním prostředí příliš ochranně, zejména tehdy, pokud je vůči němu v nadřízené pozici.

8.5.1. Ochranná doba

Ochranná doba není totéž, co zkušební doba. Její časový limit stanoví zaměstnavatel po dohodě se zaměstnancem z dětského domova. Je to doba, po kterou zaměstnavatel bude shovívavě posuzovat pracovníkovu pochybení, vyplývající z jeho predispozic a chybějících návyků. Provinění proti pracovním předpisům, ať už z nedbalosti, nebo úmyslná, musí být posouzena a projednána standardním způsobem. Cílem je, aby si zaměstnanec své pochybení uvědomil. V některých případech lze přihlídnout k ochranné době, např. při stanovení sankce.

8.5.2. Supervize po celou dobu pracovní doby

Ze začátku je dobré pro zaměstnance i zaměstnavatele, aby byl mladý člověk z dětského domova pod neustálým vedením (nikoli tlakem). Je důležité, aby věděl, že se může svého supervizora (ne nutně pouze mentora, ale i dalších kolegů) na cokoli zeptat, podívat se, „jak se to dělá“, nebo požádat o pomoc. Příliš velká samostatnost od počátku by v něm mohla vyvolat jednak pocit nezájmu a volnosti a jednak strach z chybování.

Supervize by měla zahrnovat nejen vysvětlení, co se jak dělá, ale i to proč se to tak dělá. Také je třeba zdůraznit kvalitu práce. Mladý člověk tím pádem bude lépe chápat vzájemné propojení jednotlivých částí firmy i důležitost své práce – malého, ale důležitého kolečka v soukolí.

Je také vhodné uchazeče seznámit s tradicí firmy a s jejím dobrým jménem. Mladý člověk tak může získat pocit větší sounáležitosti se společností a v důsledku toho nést lépe svěřenou odpovědnost včetně snazšího orientování na zákazníka.

8.5.3. Podpora bydlení

Problematika bydlení je klíčová a mladí ji řeší nejčastěji. Nejsnazší je, pokud je zaměstnavatel schopný nabídnout zaměstnanci ubytování ve svém objektu.

Dosavadní zkušenosti firem ale ukazují, že existují i alternativní možnosti.

Zaměstnavatel může koupit byt nebo získat obecní byt a nechat v něm mladého člověka, který odešel z dětského domova, bydlet. Obdobně je možné, aby koupila nebo získala byt nezisková organizace na podporu cílové skupiny.

Velká pomoc pro mladé lidi, kteří už nebydlí v dětském domově, je i příspěvek na bydlení, který jim platí zaměstnavatel. Je také možné, aby se na tento příspěvek dobrovolně skládali zaměstnanci firmy.

Také je vhodné zvážit podmínky podpory bydlení – například časový limit nájmu bytu nebo příspěvku nebo povinnost prokázat každý měsíc, že je uhrazený nájem (kontrola, že příspěvek na bydlení nepropil nebo neprohrál).

8.6. Odpovědnost za pochybení a kárné řízení

Mladí lidé z dětských domovů nastupují často do prvního zaměstnání, zdaleka ne všichni mají běžné životní návyky a řada z nich neumí sama nést odpovědnost. Proto je třeba nového zaměstnance řádně seznámit s pracovněprávními předpisy, zejména zákoníkem práce a vnitřními předpisy, a upozornit ho na možné sankce. Stejně důležité je seznámit ho s pravidly bezpečnosti práce a požární ochrany, a nejlépe mu tato pravidla předat v písemné formě. Také je vhodné ho upozornit na nejčastější pochybení a úrazy v provozu, kam je zařazen. Je vhodné mu vysvětlit i důsledky jeho chyb pro práci kolegů.

Pokud dojde k nějakému pochybení, je třeba ho s pracovníkem řádně projednat, aby byl schopný příště jednat tak, aby k pochybení nedošlo. Pokud dojde k vážnému problému nebo dochází k pochybení opakovaně, je nutné kontaktovat pracovního poradce, případně pracovníka dětského domova, a vyžádat si jejich součinnost.

8.7. Ukončení pracovního poměru

Pokud je jasné, že bude ukončen pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem z dětského domova, je nezbytné včas informovat pracovního poradce, aby mohl podniknout

příslušné kroky k zajištění dalšího zaměstnání nebo pomoci mladému člověku vyřídit příslušné úřední formality (přihlášení na úřad práce atd.). Ukončení pracovního poměru je také možné samozřejmě dopředu s pracovního poradce konzultovat. Zejména v některých případech bude vhodné zajistit jeho přítomnost při ukončování pracovního poměru.

9. Navazující projekty

9.1. Stáže ve firmách

- projekt Fondu dalšího vzdělávání (příspěvková organizace MPSV)
- pro žáky a studenty posledních ročníků škol, učilišť, SŠ, případně VŠ
- zájemce se zaregistruje na webových stránkách projektu ke konkrétní firmě, firma poskytne stážistovi mentora, kterému je z fondů EU částečně hrazena mzda, stážista dostane odměnu 60 Kč/h
- firma si vyzkouší spolupráci se stážistou, stážista získá zkušenosti, případně následně i zaměstnání
- je možné projekt rozšířit o odvětví více vyhovující cílové skupině projektu New Job New Life
- www.stazevefirmach.cz

9.2. Vzdělávejte se pro růst

- projekt Úřadů práce
- firmy mají možnost nabírat zaměstnance, které je třeba rekvalifikovat
- pokud se zaměstnanec osvědčí, je možné získat příspěvek na další vzdělávání
- projekt není zaměřený pouze na děti z dětských domovů
- http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust

9.3. Společensky účelná pracovní místa

- projekt Úřadů práce
- pro mladé lidi do 30 let

- firma může dostat dotaci na konkrétní pracovní místo, které vytvoří (až 24 000 Kč měsíčně)
- zaměstnavatel se obrací na ÚP s tím, že má buď k dispozici pracovní místo, nebo si vybral v registru ÚP konkrétního zaměstnance
- nejde o nárokovou dotaci, žádosti podléhají schvalovacímu procesu
- [http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/programove_obdobi_2007 -
2013/aktivity_prijemce/spolecensky_ucelna_pracovni_mista](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/programove_obdobi_2007_-_2013/aktivity_prijemce/spolecensky_ucelna_pracovni_mista)

10. Bibliografie

Gjuričová, J. (2004). *Analýza dalšího vývoje mladých lidí po opuštění zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR.

Gjuričová, J. (2008). *Analýza efektivity systému péče o ohrožené děti*. Praha: Člověk hledá člověka, o.s.

Vrtbovská, P. P. (2010). *O ztraceném dítěti a cestě do bezpečí*. Tišnov: sdružení SCAN

