

Seznam příloh:

- Příloha č. 1 – Propojení strategie lidských zdrojů se strategií konkurence
- Příloha č. 2 – Společné prvky v jednotlivých oblastech strategie lidských zdrojů
- Příloha č. 3 - Příklady popisu a specifikace pracovního místa
- Příloha č. 4 – Příklad profilu role
- Příloha č. 5 – Analýza pracovních míst – Dotazník
- Příloha č. 6 – Rok koordinátora dobrovolníků
- Příloha č. 7 – Manuál pro úvodní a plánovací rozhovory s klienty
- Příloha č. 8 – Informační schůzka: Systém hodnocení a rozvoje pracovníků
- Příloha č. 9 – Hodnocení realizace projektu diplomové práce managementem organizace
- Příloha č. 10 – Formulář pro hodnocení informační schůzky
- Příloha č. 11 – Projekt diplomové práce

Příloha č. 1 – Propojení strategie lidských zdrojů se strategií konkurence

Strategie konkurence	Strategie lidských zdrojů		
	Zabezpečování lidských zdrojů	Rozvoj lidských zdrojů	Odměňování
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím inovace	Získat a udržet si vysoce kvalitní pracovníky se schopností inovovat, kteří v tomto směru podávají konkrétními výsledky	Rozvíjet strategické schopnosti a povzbuzovat a usnadňovat zvyšování schopností inovovat a zlepšování intelektuálního kapitálu organizace	Poskytovat peněžní pobídky a odměny i uznání za úspěšné inovace
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím kvality	Používat promyšlený postup výběru k získání lidí, kteří budou pravděpodobně odvádět kvalitní práci a vysokou úroveň služeb zákazníkům	Povzbuzovat formování učící se organizace, vytvářet a zavádět procesy řízení znalostí, cíleným vzděláváním, podporovat iniciativy zaměřené na komplexní kvalitu a péči o zákazníka	Propojit odměňování s kvalitní prací a vysokou úrovní služeb zákazníkům
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím nejnižších nákladů a cen	Vytvořit strukturu personálu skládající se z klíčových (stálých) a okrajových pracovníků; získávat lidi schopné produkovat přidanou hodnotu; pokud je nutné snižovat počty pracovníků, pak to plánovat a řídit humánním způsobem	Poskytovat vzdělávání zaměřené na zvyšování produktivity; zahájit „just-in-time“ vzdělávání, které je těsně spojené s bezprostředními potřebami podniku a může přinést měřitelná zlepšení v oblasti nákladové efektivity	Provéřit všechny postupy v oblasti odměňování, aby se zabezpečilo, že vynaložené peníze přinesou odpovídající hodnoty a odměňování nebude obsahovat zbytečné výdaje
Získat konkurenční výhodu zaměstnáváním lidí, kteří jsou lepší než lidé zaměstnávání konkurencí	Používat promyšlené postupy získávání a výběru pracovníků, založené na důkladné analýze zvláštních schopností vyžadovaných organizací	Rozvíjet v organizaci procesy učení se; povzbuzovat samostatné učení se prostřednictvím plánů personálního rozvoje jako součásti procesu řízení pracovního výkonu	Rozvíjet procesy řízení pracovního výkonu, které umožní provázat peněžní i nepeněžní odměny se způsobilostí a dovednostmi; zabezpečit konkurenceschopnost úrovně odměn

Zdroj: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, s.64

Příloha č. 2 – Společné prvky v jednotlivých oblastech strategie lidských zdrojů

Celková strategie lidských zdrojů	Oblasti strategie lidských zdrojů – společné prvky		
	Zabezpečování lidských zdrojů	Rozvoj lidských zdrojů	Odměňování
Zlepšit pracovní výkon	Na schopnosti založené získávání pracovníků; assessment centres pro výběr	Na schopnosti zaměřené vzdělávání; assessment centres pro výcvik	Na schopnosti zaměřené peněžní odměňování
Rozšířit kvalifikační základnu	Identifikovat potřeby rozvoje dovedností u nově přijatých pracovníků	Analýza dovedností; vzdělávání založené na identifikovaných potřebách; akreditace dovedností	Odměňování za znalosti a dovednosti
Nabídnout příležitosti k rozvoji schopností a kariéry	Vytvořit systém a profily jednotlivých schopností; rozpoznat úroveň schopností i jejich potenciál pomocí procesů řízení pracovního výkonu	Používat principy řízení pracovního výkonu a plány personálního rozvoje jako základnu pro definování a uspokojování potřeb vzdělávání; vytvořit široká pásma „rozvoje kariéry“ pro mapování možných paralelních/laterálních cest rozvoje; identifikovat žebříčky kariéry v jednotlivých typech pracovních míst definovaných v pojmech schopností	Vytvořit širokopásmové nebo jednotlivým typům pracovních míst odpovídající mzdové/platové struktury definované v pojmech způsobilosti, které jasně ukazují „cílové body“ resp. požadavky na způsobilost v různých rolích v rámci či mimo rámec typu pracovního místa; zavést systémy platů zohledňujících rozvoj laterální kariéry pomocí určitých pásem
Zabezpečit zaměstnatelnost	Vytvořit pozitivní psychologickou smlouvu založenou na krocích identifikujících a rozvíjejících přenosné dovednosti; nabízet možnosti pro rozšiřování a obohacování práce a příležitosti pro přechod do nových rolí	Pomocí plánování personálního rozvoje identifikovat potřeby rozvoje dovedností (kvalifikace); zavést programy rozvoje přenosných dovedností	Vytvořit širokopásmové nebo jednotlivým typům pracovních míst odpovídající mzdové/platové struktury, které identifikují úroveň způsobilosti pro jednotlivé role nebo typy pracovních míst a poskytují základnu pro identifikaci potřeb vzdělávání
Zvýšit oddanost	Analyzovat charakteristiky oddaných pracovníků; používat promyšlené metody výběru identifikující uchazeče, kteří mají tyto charakteristiky a budou tedy pravděpodobně organizaci oddáni; definovat a sdělovat základní hodnoty organizace	Na základě analýzy charakteristik oddaných pracovníků poskytovat vzdělávání zvyšující pochopení a akceptaci základních hodnot organizace a povzbuzovat chování řídicí se těmito hodnotami	Posilovat chování řídicí se hodnotami poskytováním odměn založených na důkazech o respektování těchto hodnot
Zvýšit motivaci	Analyzovat charakteristiky dobře motivovaných pracovníků a strukturovat výběrové pohovory tak, aby se získaly informace o tom, do jaké míry budou uchazeči pravděpodobně dobře motivovanými pracovníky	Poskytovat vzdělávání posilující charakteristiky dobře motivovaných pracovníků	Využívat procesů řízení pracovního výkonu jako základny pro poskytování nepeněžních odměn v podobě příležitostí k rozvoji a růstu

Zdroj: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, s.65-66

Příloha č. 3 – Příklady popisu a specifikace pracovního místa**Popis a specifikace pracovního místa****Pracovní místo:** Mechanik ve výzkumu a vývoji**Číslo klasifikace zaměstnání:****Kvalifikační třída:****Charakteristika práce:** Vykonává výzkumné a vývojové práce vyžadující vymýšlení, práci se stroji a nástroji, zhotovování, sestavování a modifikování komponentů nových nebo speciálních strojů a zařízení. Sestavuje prototypy strojů a zařízení a ověřuje jejich mechanické a provozní vlastnosti.**Povinnosti:** Pracuje na základě hrubých či schematických nákrešů, strojních výkresů a ústních pokynů, vymýšlí, sestavuje a upravuje speciální nástroje, stroje a zařízení potřebná pro zabezpečení produkce podniku, zabývá se mechanickými aspekty vymýšlení, sestavování a upravování výrobků podniku. Analyzuje požadavky konstruovaných strojů a zařízení, rozvíjí vlastní pracovní postupy, vytváří alternativy a v koordinaci s inženýry a nadřízenými prověřuje funkčnost používaných (vyráběných) i nově konstruovaných strojů a zařízení a kontroluje postup výzkumných a vývojových prací. Podle potřeby pracuje na designu a vykonává práci znalce.**Vybavení:** Soustruh, fréza, vrtačka, bruska ploch, bruska nástrojů, řezací stroje, tvářecí stroje, stroj na zarovnávání a úpravu povrchů, ohýbačka, lisy, svářecí stroj, svěráky, nástroje na přesné měření a běžné potřebné ruční nástroje.**Bezprostředně nadřízená funkce:** Vedoucí útvaru výzkumu a vývoje, popřípadě vedoucí týmu určeného ke splnění určitého úkolu.**Vztah k ostatním pracovním místům:** Instruuje ostatní pro práci se stroji a zařízeními, která vyvinul a sestavil nebo se na tom podílel. Řídí a kontroluje práci svých pomocníků. Konzultuje o technických problémech jak se spolupracovníky útvaru, tak s pracovníky provozu.**Pracovní podmínky:** Běžný hluk dílny a strojů. Špína, mazadla a emulze související s provozem a sestavováním strojů a zařízení.**Rizika:** Nebezpečí pořezání, popálení, pohmoždění při práci se stroji a zařízeními i při sestavování vyvíjených strojů a zařízení.**Vzdělání:** Úplné střední odborné, případně vyučen ve strojírenském či příbuzném oboru.**Požadovaná praxe:** 3-5 let praxe v oboru strojírenství a zkušenosti s různými stroji a výrobou různých strojírenských výrobků.**Duševní požadavky a charakteristika osobnosti:** Vysoký stupeň nápaditosti, představivosti a rozvahy, schopnost orientace v technických výkresech, schématech a ústních technických instrukcích, pečlivost, zručnost, smysl pro experimentování, vytrvalost potřebná k hledání řešení a opakování postupů, schopnost relativně nezávisle plánovat a řídit svou práci, schopnost spolupracovat s ostatními.**Fyzické požadavky:** Schopnost v případě potřeby zvedat a přenášet předměty až do váhy 30kg. Práce se vesměs vykonává ve stoje a hodně se při ní chodí.**Datum zpracování:****Zpracoval:**Zdroj: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 2007, s.75

Popis pracovního místa – ředitel lidských zdrojů**Obecný účel:**

Poskytovat rady a doporučení týkající se strategie a politiky lidských zdrojů a zabezpečovat to, aby personální útvar poskytoval podporu potřebnou k realizaci této strategie a politiky a aby všechny personální procesy fungovaly efektivně.

Základní povinnosti:

- Jako člen nejvyššího vedení podniku se podílet na formulování podnikových strategií, politiky, plánů a rozpočtů a na monitorování výkonu podniku tak, aby se zabezpečilo, že bude dosaženo poslání a cílů podniku.
- Radit nejvyššímu představiteli podniku a ostatním manažerům v otázkách politiky lidských zdrojů a politiky zaměstnaneckých (pracovních) vztahů, které podnik potřebuje ve všech oblastech řízení lidských zdrojů v zájmu udržení a posílení základních podnikových hodnot a plnění sociální odpovědnosti podniku.
- Formulovat a realizovat strategie lidských zdrojů, které jsou plně integrovány s podnikovými strategiemi a jsou pevně skloubeny se všemi aspekty personálního řízení a také vytvářet plány realizace těchto strategií.
- Plánovat a řídit procesy a programy rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu a řízení kariéry směřující ke zlepšení efektivnosti jedinců i organizace a zajišťující, aby pracovníci měli maximální příležitost rozvíjet v podniku své schopnosti a svou kariéru.
- Vytvářet politiku, procesy a postupy řízení odměňování (včetně podnikových důchodů), které by přitahovaly, stabilizovaly a motivovaly pracovníky, byly vnitropodnikově spravedlivé a konkurenceschopné na vnějším trhu práce a byly nákladově efektivní.
- Radit v oblasti strategie a politiky zaměstnaneckých (pracovních) vztahů a komunikace tak, aby přinášely maximální participaci a oddanost pracovníků a minimalizovaly konflikty.
- Radit při vytváření procesů řízení znalostí
- Řídit a kontrolovat fungování personálního útvaru tak, aby poskytoval nákladově efektivní služby v celé organizaci.
- Pomocí rad a monitorování zabezpečovat, aby byla politika lidských zdrojů realizována odpovídajícím způsobem a aby se udržovaly a rozvíjely základní hodnoty organizace týkající se lidí, zejména pak takové hodnoty, které se týkají spravedlnosti, tejně příležitosti a rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem.

Příloha č. 4 – Příklad profilu role**Profil role vedoucích týmů****Obecný účel role:**

Vést týmy k dosahování týmových cílů a k podpoře dosahování cílů organizace

Hlavní oblasti činnosti:

- Projednávat se členy týmu cíle a normy, které přispívají k dosažení cílů organizace.
- Společně se členy týmu plánovat rozvrh práce a potřebu zdrojů, které zajistí dosažení či překročení týmových cílů.
- Projednávat se členy týmu kritéria výkonu a způsob zabezpečování kvality, aby jim byla jasná očekávání týkající se množství a kvality.
- Projednávat se členy týmu rozdělení úkolů, rotaci práce vhodnou pro dosažení potřebné flexibility a nejlepší způsob využívání dovedností a schopností členů týmu.
- Koordinovat práci týmu tak, aby se zabezpečilo dosažení týmových cílů.
- Zabezpečit, aby členové týmu kolektivně sledovali výkon týmu, zejména plnění kvantitativních ukazatelů produkce, rychlost reakce a cílů a norem kvality, a projednávat se členy týmu jakékoliv nápravné kroky potřebné k zabezpečení toho, aby bylo dosaženo týmových cílů.
- Provádět hodnocení pracovního výkonu týmu a projednávat lány zlepšení.

Schopnosti:

- Buduje efektivní vztahy v týmu, zabezpečující, aby členové týmu byli oddáni společným cílům.
- Vede členy týmu k samostatné práci, ale všude, kde je to zapotřebí, poskytuje vedení a jasný směr.
- Informuje členy týmu.
- Důvěřuje členům týmu, že budou dobře pracovat – nekontroluje každý jejich krok.
- Zachází se členy týmu slušně a zásadově.
- Podporuje a vede členy týmu, aby co nejlépe využívali svých schopností.
- Vlastním příkladem povzbuzuje k sebevzdělávání a seberozvoji členů týmu.
- Aktivně nabízí členům týmu konstruktivní zpětnou vazbu, je otevřený konstruktivní zpětné vazbě z jejich strany a sám ji vyhledává.
- Přispívá k rozvoji členů týmu, vede je k osvojování dalších dovedností a poskytuje jim příležitosti, aby tyto nové dovednosti mohli efektivně využívat.
- Předává jim své znalosti a vede členy týmu k těmům.

Příloha č. 5 – Dotazník – analýza pracovních místDotazník

- 1) Název pozice – pracovního místa
-
- 2) Přímý nadřízený – uveďte prosím pozici
-
- 3) Přímý podřízený/ní – uveďte prosím pozici/ce
-
- 4) Proč je pozice, na které pracujete, zřízena? Co je základním účelem Vaší práce?
-
- 5) Jestliže někoho pravidelně řídíte a kontrolujete, uveďte názvy těchto pozic
-
- 6) Jestliže někoho pravidelně řídíte a kontrolujete, uveďte jakým způsobem a zhruba jak často jsou tyto činnosti prováděny
-
- 7) Jak byste popsal/a úspěšné provádění a výsledky vaší práce?
-
- 8) Pracovní povinnosti:
 - a) popište prosím stručně ČINNOSTI, které děláte a pokud je to možné i JAK je děláte (pokud se na činnosti podílíte ještě s jinou pozicí, uveďte ji). Do závorky prosím uveďte, zda se jedná o pravidelnou či nepravidelnou činnost a jak často ji provádíte (např. pravidelně denně/týdně/měsíčně; nepravidelně). Nezapomeňte uvést rutinní činnosti, jako jsou např. zápisy ze schůzek či porad
-
 - b) kterou činnost z vyjmenovaných považujete za nejdůležitější?
-
 - c) kterou činnost považujete za nejobtížnější?
-
 - d) která činnost Vám zabere nejvíce času?
-
- 9) Za co/koho jste odpovědný? Komu jste odpovědný?
-
- 11) Jaké vzdělání vyžaduje Vaše pracovní místo? Je potřeba nějaká praxe v oboru?
-
- 10) Jaké schopnosti a dovednosti využíváte při výkonu své práce?
-

Zdroj: vlastní

Příloha č. 6 – Rok koordinátora dobrovolníků**září – listopad (nejnáročnější období)**

- nábor nových dobrovolníků cca 4 výcviky (podle situace organizace)
- inzerce v rámci náboru nových dobrovolníků na (www.neziskovky.cz, www.dobrovolnik.cz, www.jobs.cz,...)
- komunikace se školami: přednáška o o.s. Lata a nábor na školách
 - září VOŠ
 - říjen - listopad VŠ
- úvodní rozhovory s uchazeči (lepší vést po skupinách – informace jsou stejné pro všechny)
- příprava výcviků: zajištění prostor a materiálů pro dobrovolníky (smlouvy,...)

Z důvodu částečného úvazku se koordinátor účastní obvykle 1 den na výcviku (počet uchazečů: 6-12 osob na 1 výcvik – hlídá koordinátor, je lepší zajistit kolem 15 uchazečů, protože někteří pravidelně odřeknou)

- před výcvikem zorganizovat schůzku všech účastníků z daného výcviku – o smlouvě dobrovolníka
- obnova/shánění/nákup volných vstupů na setkávání pro dvojice (komunikace s dobrovolníky – nabídka lístků a vstupenek, výdej vstupenek,..), koordinátor potřebuje vědět, jaký obnos peněz je k dispozici (manažerka služby)
- příprava akce Lata hory v březnu (podle situace organizace): iniciátorem je koordinátor, je třeba zajistit místo, vyjednat peníze

prosinec

- realizace Vánočního večírku s dobrovolníky
- příp. posílání PF školám či poskytovatelům volných vstupů

leden-únor

- příprava statistik z dobrovolnické části pro uzávěrku grantů
- příp. vzdělávání pro dobrovolníky, sjednávání termínů s dobrovolníky
- komunikace s dobrovolníky – pozvánky hory – výběr záloh

březen

- koordinátor dobrovolníků je iniciátorem přípravy na teambuilding – zajistit místo, cena pro organizaci/výše spoluúčasti dobrovolníků, program – připravuje celý tým služby - jaké hry, kdo, co - v každé poradě je část věnována přípravě na teambuilding
- Lata hory

- komunikace s dobrovolníky ohledně odjezdu
- shánění nových volných vstupů na venkovní -letní- aktivity (kolečkové brusle,...)

duben

- Teambuilding duben/květen
- nábor/výcvik dobrovolníků (dle potřeby)
- výroční zpráva: příprava podkladů za dobrovolnickou sekci

květen

- aktivity mimo organizaci, kterých se koordinátor účastní (festival Všehodění v podviní – Lata připravuje malou aktivitku pro děti, Veletrh sociálních služeb, Kroměříž: konference o dobrovolnictví)

červen

- venkovní akce od města, kterých se organizace účastní – drobné aktivity
- Závěrečná supervize: připravuje koordinátor – předprázdninové posezení s dobrovolníky, jejich ocenění, stručné shrnutí celého roku, jak se organizaci vedlo za ten školní rok, aktivity např. beach – koordinátor zajistí místo, program, např. drobné dárečky pro dobrovolníky, společná hra..

červenec - srpen

- volnější období, dodělávání restů, revidují se metodiky na základě praxe z posledního roku

Příloha č. 7 – Manuál pro úvodní a plánovací rozhovory s klienty**Manuál úvodního rozhovoru s klientem**

Úvodní schůzku domlouvá sociální pracovník/ce s rodiči nebo pracovníkem ze spolupracující organizace. Výjimečně je možné sjednat schůzku – úvodní rozhovor, který bude probíhat v terénu. Je vhodné, aby se úvodního rozhovoru zúčastnil klient i rodič příp. pracovník ze spolupracující organizace – v úvodní obecné části jsou přítomni oba (klient i rodič příp. pracovník), další část rozhovoru probíhá odděleně, rodiče informuje o průběhu zapojení dítěte/mladistvého v programu poradkyně pro rodiče (tato část s pracovníkem ze spolupracující organizace neprobíhá, pracovník je později telefonicky informován o tom, zda se klient rozhodl do programu zapojit či nikoliv) a klient dostává informace od sociálního pracovníka/ce.

Cíl:

- **klient je dostatečně informován o programu o.s. Lata a o svých právech a povinnostech v rámci zapojení v programu, které vyplývají z podpisu kontraktu.** Kontraktu rozumí a je schopen se svobodně rozhodnout, zda má zájem zapojit se do programu o.s. Lata (v případě, že se klient nemůže v danou chvíli rozhodnout, je možné mu ponechat pár dní na rozmyšlenou, a po té ho znovu kontaktovat)

- **sociální pracovník/ce zná základní informace o klientovi**, je schopen/a rámcově určit oblast, na kterou by mohla být práce s klientem zaměřena a zná informace potřebné pro párování klienta s dobrovolníkem

Postup:

- není striktně určen, záleží na osobnosti sociální/ho pracovníka/ce a na jeho/jejích komunikačních dovednostech, následující postup by měl proto být chápán jako jeden z možných způsobů vedení úvodního rozhovoru. Tento postup vychází ze struktury kontraktu, jednotlivé body odpovídají bodům v kontraktu, zvýrazněná slova jsou pojmy, o kterých je vhodné s klientem mluvit.

I. sociální pracovník seznámí klienta s jednotlivými body „kontraktu s klientem“

- 1) vysvětlit co je to **kontrakt** (=smlouva), kdo je **klient** (=mladí lidé, kteří jsou u nás zapojeni - název, takhle je to u nás nastavené), co jsou to **práva** (=to, co můžeš) a **povinnosti** (=to, co od tebe očekáváme)
- 2) zdůraznit potřebu **pravidelnosti schůzek**, je vhodné uvést příklad, co to v praxi znamená (*podepsáním se zavazuje k tomu, že schůzka bude v tu chvíli prioritou, je možné se ze schůzky omluvit v případě nemoci*), scházení **min. půl roku** (je důležité, protože chvíli trvá, než si na sebe s dobrovolníkem zvyknou a poznají se), **schůzky podle jeho individuálních potřeb** (*klade se důraz na to, co on by chtěl, co on by si přál, budou se o tom společně domlouvat s dobrovolníkem*)
- 3) **poslání** – *dobrovolník ho bude brát i s jeho chybami, není to tak, že když se pohádáte, tak už by se ti nikdy neozval*; Co je pro tebe **nepříznivá nebo ohrožující situace?** (*Vnímáš něco takového? A proč si myslíš, že jste přišli s mámou do Lata? Proč tě sem máma vzala? Aha, tak mámě se nelíbí, že...a co si o tom myslíš ty?*) Je důležité zeptat se potenciálního nového klienta na motivaci a jak on vnímá, že mu někým byla doporučena Lata a proč si myslí, že k tomu došlo; **Vrstevnícká podpora Dobrovolníka** (přiblížit osobu dobrovolníka - věkové rozmezí 18-30let,

*takový „profi“ kamarád, možné uvést rozdíly mezi kámošem a dobrovolníkem, není to žádný šprt nebo člověk, který by ho odsuzoval, poučoval nebo hlídal, možné ukázat fotky dobrovolníků); vysvětlit **navazující služby** pro klienta a jeho rodinu (nabídka doučování, pro rodiče poradenství)*

- 4) **Práva (co můžeš) a povinnosti (co od tebe chceme)** – opět zdůraznit pravidelnost schůzek, pokud schůzka neproběhne, je dobré ji nahradit; ze **závažných důvodů** je možné schůzku zrušit (*Co jsou pro tebe závažné důvody? Uvést nemoc, rodinný problém, ... Co by pro tebe mohlo být důvodem pro to, abys zrušil schůzku? Co je hodně závažné a co z toho je méně závažné? Kámoši, škola? Zdůraznit, že je nutné se omluvit dobrovolníkovi předem*); klient na schůzky nebude chodit pod vlivem **omamné látky** (rozvést, co je tím myšleno – *kouření, alkohol, marihuana..*), nebude nosit **nebezpečné předměty** (lze začít vtipně – *mačeta atd ☺, ...*, ale *patří tam i nůž*); schůzka je **jen o dvou lidech**, *nebude na schůzku vodit kamarády, zdůraznit, že to samé platí i pro dobrovolníka – pravidla jsou pro oba stejná*; klient informuje dobrovolníka o **důležitých změnách v jeho životě**, které jsou pro setkávání podstatné (*ptát se, co by to mohlo být a vymýšlet společně příklady – stěhování, dlouhodobá nemoc, ztráta telefonu, změna čísla – vše, co by mohlo schůzky ohrozit*)
- 5) Podpisem bere klient na vědomí, že má Lata právo **po třech neomluvených schůzkách ukončit spolupráci** (vysvětlení - *pro Lata to v tu chvíli znamená, že o schůzky nemá zájem a dobrovolník tak může být k dispozici někomu dalšímu, kdo by o schůzky zájem měl*)
- 6) klient má právo ukončit spolupráci s dobrovolníkem z důvodu **vážného osobního nesouladu** (*ptát se, co je pro něj vážný osobní nesoulad. Vysvětlit, že se budeme snažit mu najít vhodného dobrovolníka podle toho, co nám klient sám o sobě říká, ale nemusíme se trefit, pokud by se tak stalo, budeme se snažit najít mu někoho jiného*); stejné právo má i dobrovolník; klient má právo **vyhledat pomoc klíčového pracovníka** (*kdykoliv kdyby se mu dělo cokoli, co by se mu nelíbilo, může se ozvat sociálnímu pracovníkovi*)
- 7) pracovníci i dobrovolníci mají povinnost chránit jeho **osobní data** (*nedáváme nikomu rodné číslo ani telefon*); klíčový pracovník může **informovat osobu, která ho má v péči o frekvenci jeho schůzek** a zapojení v projektu (*můžeme mámě nebo sociální pracovníci říct, jestli na schůzky chodíš nebo nechodíš, ale to je všechno, obsah schůzek se nesděluje*)
- 8) dobrovolník zpracovává klíčovému pracovníkovi **zprávy z vašich setkání** (*píše tam, co jste dělali i o čem jste se bavili, dozvím, se to já a kolegyně, ale dál už se to nedostane, zůstává to v Latě, ani k rodičům*)
- 9) Dobrovolníkovi za schůzky nenáleží **žádná finanční odměna** (*dělá to dobrovolně a zadarmo*), **první tři schůzky jsou zkušební** (*po těch se můžeš rozhodnout, jestli do toho půjdeš, stejné právo má i dobrovolník*)
- 10) klientova účast v projektu je **DOBROVOLNÁ (nejdůležitější bod, zdůraznit, že je to opravdu na něm, pokud nechce, nikdo ho do toho nemůže nutit, je také na něm, komu se rozhodne o zapojení v projektu říct a komu ne)**

Po seznámení potenciálního klienta s kontraktem se sociální pracovník/ce zeptá, jestli k tomu klient má nějaké otázky a jestli to bylo takhle srozumitelné. Po té se přechází k vyplňování dotazníku.

II. klient vyplní dotazník

- je vhodné s klientem o jednotlivých otázkách mluvit a pomáhat je konkretizovat (např. klient napíše zálibu sport – společně upřesnit, aby klient mohl dopsat konkrétně jaký)

- pokud klient spolupracuje s nějakými dalšími organizacemi či odborníky, je třeba to v dotazníku uvést konkrétně (jaká terapie, kam chodí, pokud je to možné, uvést konkrétní jméno)

- **typy na otázky** (zejména pokud klient resp. zájemce není moc výřečný, není to však standardem, neptáme se takto všech): *Co tě dokáže potěšit? Z čeho jsi měl v poslední době největší radost? Z čeho jsi byl naštvaný? Co v rodině, jak to máte? Bydlíš s bráchou v pokoji? Vyhovuje ti to? S kým si rozumíš? Co ti na lidech vadí? Co myslíš, že by o tobě řekli kamarádi, kdyby tady seděli? Jak si představuješ dobrovolníka?*

Doporučená délka úvodního rozhovoru je 45 - 60min (v závislosti na klientovi)

Manuál plánovacího rozhovoru s klientem

První plánovací rozhovor probíhá po 3. - 4. schůzce dobrovolníka s klientem, dále pak 1x za tři měsíce. Plánovacího pohovoru se účastní jak klient, tak dobrovolník. První část probíhá odděleně, sociální pracovník/ce nejprve hovoří s klientem, po té si k rozhovoru přizve i dobrovolníka.

Cíl:

a) Zjišťování informací

sociální pracovník/ce zjišťuje, jak klient vnímá scházení s dobrovolníkem a dobrovolníka samotného a zda chce ve schůzkách pokračovat (je důležité ptát se na toto zejména při prvním plánovacím rozhovoru po prvních zkušebních schůzkách)

příklady otázek: *Jaká byla první schůzka? Jaké je to scházení, jak se domlouváte na schůzkách a na tom, co budete dělat? Co se ti na schůzkách líbí? K čemu myslíš, že je ti to dobré? Je něco, co nějak nefunguje? Něco, co bys chtěl/a jinak? Něco, co by si chtěl/a vylepšit? Jak na tebe dobrovolník působí? Co si o něm myslíš? Když si vybavíš to poslední období s dobrovolníkem, na co si vzpomeneš? Co pro tebe bylo nejsilnější?*

b) Plánování cíle setkávání

sociální pracovník/ce svými otázkami zjišťuje, jakým způsobem by chtěl klient schůzky využít, co by mu měly přinést, kam by mělo směřovat jejich zacílení

Typy: Pokud klienta samotného z počátku nic nenapadá, je vhodné dát příklad, k čemu využívají schůzky jiní (např. *Někdo se chce naučit jezdit MHD, orientovat se v dopravě, někdo se na schůzkách zkusí zeptat na něco cizího člověka, někdo si chce zkusit najít brigádu, najít zájmový kroužek...co bys v rámci schůzek chtěl zvládnout ty?*)

Po přizvání dobrovolníka k druhé části rozhovoru sociální pracovník/ce zjišťuje, jestli chce dobrovolník pokračovat ve scházení se s klientem (zejména při prvním plánovacím

pohovoru), stručně seznámí dobrovolníka s tím, k čemu v rozhovoru s klientem došli a společně plánují aktivity či jednotlivé činnosti, které směřují k cíli. Je vhodné konkretizovat, kdo a co udělá a společně se domluvit na dohodě (plánu).

Sociální pracovník/ce posílá na základě plánovacího pohovoru dobrovolníkovi individuální plán s úkoly na následující 3 měsíce. Je doporučeno si ho vytisknout a nosit na schůzky, kde klient může odškrtnávat jednotlivé body. Dvojice tak má plán k dispozici a může s ním pracovat. Při dalším plánovacím pohovoru se z tohoto plánu vychází. Sociální pracovník/ce pak zjišťuje, k čemu dvojice dospěla, co se podařilo a co ne a proč a sestavuje se nový plán.

Příloha č. 8 - Informační schůzka: Systém hodnocení a rozvoje pracovníků1) **Úvod** (max.20min) – témata:**Proč zavádět systém hodnocení a profesního rozvoje?**

- společná dohoda o cílech – spolupráce pracovníka s nadřízeným
- aktivní účast pracovníka a jeho motivace
- rozpozná stávající úroveň výkonu a umožňuje zlepšení
- rozpozná potenciál pracovníka
- rozpozná silné a slabé stránky pracovníka – důležité pro zadávání úkolů a sestavování týmu
- zlepšení vztahů na pracovišti
- rozpozná potřeby vzdělávání a rozvoje
- vytvoření základny pro odměňování podle přispění k dosažení cílů organizace,...

Jaký je postup při vytváření systému?

- Důležité je odpovědět na tyto otázky: Proč hodnocení v naší org.? Co bude hodnoceno? Kdo bude hodnotit? Koho? Jakým způsobem? Jak často? Jak budou použity výsledky? Jak budou sdělovány a komu?

Jaké zdroje informací můžeme pro hodnocení použít?

- Všude, kde je to možné, snažit se získat tvrdá data – databáze, statistiky
- Výstupy práce – zápisy, projekty, Sebehodnocení pracovníka, náslechy a pozorování pracovníka při práci, výpovědi spolupracovníků,...

Co je důležité, aby systém hodnocení fungoval - jaké mohou být překážky?

- Přesnost a spravedlnost!!! = Mít stanovená pravidla
- Ujasnit si, jaké informace zveřejňovat, jaké nikoliv
- Vše musí být formálně zaznamenané, zvláště pokud na systému hodnocení budou postavené odměny – pak je důležité stanovit standardní výkon a opatření při překročení nebo nedosažení standardu – nejčastěji:
 - Nadstandardní výsledek – odměna (doporučuje se stanovit hned výši)
 - Standardní výsledek – bez opatření
 - Nedosažení standardu – podpora pracovníkovi

- Nedosažení standardu pod hranicí podpory – bez os. ohodnocení, přeřazení na jiné prac. Místo, ukončení prac. Smlouvy

- Mít jasně definované, jak vypadá výsledek práce ve výše uvedených bodech

Kde čerpat další informace?

Koubek, J.: ABC Praktické personalistiky; Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů

2) **Praktická ukázka** (max. 45 min – pauza)

- formulace doporučení v závěru vzorového hodnocení pracovníka
- sebehodnocení manažera - zhodnocení vlastních kompetencí
- plán osobního rozvoje – vyplnit jeden řádek plánu

3) **Stanovení zdrojů a kritérií hodnocení pro vybrané pracovní pozice v organizaci** (max. 1,5 hodiny s pauzou)

Příloha č. 9 - Hodnocení realizace projektu diplomové práce managementem organizace

Diplomová práce jasně a srozumitelně analyzuje jednotlivé pracovní pozice občanského sdružení Lata. Na základě této analýzy došlo k redefinování jednotlivých pozic, což se v roce 2011 ukázalo jako nezbytnost, protože organizace procházela velkými personálními změnami. Předávání jednotlivých pracovních pozic novým zaměstnancům bylo analýzou pracovních pozic zefektivněno a pro pracovníky, nové i stávající, bylo oporou při vyjasňování jednotlivých kompetencí.

Konkrétně mohu zmínit pozice koordinátora dobrovolníků a poradkyně pro rodiče, jež prošly mnoha změnami na základě rostoucích nároků nových projektů, a bylo nutné tyto pozice redefinovat z velké části, což se na základě analýzy podařilo.

Jako významné považuji pro personální řízení návrh diplomantky na propracování systému hodnocení zaměstnanců, jež doposud fungovalo jako „odměňování spravedlivě pro všechny, stejně a bez rozdílů“.

Diplomová práce je pro Lata o.s. přínosem jak v oblasti definování pracovních míst, tak v možnosti rozvoje personálního řízení, konkrétně v oblasti hodnocení. Ve všech těchto oblastech byl přístup diplomantky profesionální, s racionálním, systematickým a strukturovaným přístupem společně s výbornými teoretickými znalostmi personálního řízení.

Ředitelka o.s. Lata – Programy pro ohroženou mládež

V Praze 29.12.2012

HODNOCENÍ PRÁCE MONIKY DRAHOŠOVÉ PRO OBČANSKÉ SDRUŽENÍ LATA

Stěžejní přínos práce Moniky Drahošové shledávám v jejím systematickém a objektivním přístupu někoho, kdo rozumí principům fungování organizace, zároveň není do každodenního procesu organizace vnitřně zainteresován.

Monika Drahošová nám nabídla pohled a názor, který byl podložen teoretickými základy. Systematicky a pečlivě zanalyzovala jednotlivé náplně práce zaměstnanců, aktivně s námi komunikovala během celého procesu analýzy, vždy v termínu dodala veškeré výstupy a byla otevřená našim otázkám. Také vždy všechny kroky či navrhované změny vysvětlila. Velmi nám pomohla v nápadech vytvořit psané metodiky pro oblasti, jakými je například způsob vedení úvodních a plánovacích rozhovorů s klienty nebo písemné vyhotovení harmonogramu práce koordinátora dobrovolníků. Obě tyto oblasti byly dosud pracovníkům předávány ústní formou, což s sebou přinášelo mnohá úskalí.

Závěrečná doporučení Moniky Drahošové vnímám jako velmi podnětné a zrealizovatelné. V následujícím období se jimi budeme podrobněji zabývat.

Předložené navrhované změny v systému hodnocení jsou velice zajímavé, a přestože systém hodnocení již byl v organizaci nastaven, způsob ukázaný Monikou Drahošovou v sobě zahrnuje prvky, které v původním systému neexistovaly a které vidím jako prvky funkční, dodávající smysl tomuto procesu. Předložený systém v sobě zahrnuje také zpětnou vazbu pro zaměstnance, která nezastupuje pouze roli formální – splnění standardů práce. V roce 2012 bychom rádi vyzkoušeli nový způsob hodnocení pracovníků pilotně a podle analýzy výsledků se rozhodli, zda systém hodnocení změním.

Pozitivum celé práce Moniky Drahošové nevnímám „pouze“ v konkrétních návrzích změn, ale také ve skutečnosti, že díky otázkám a pohledu člověka „zvenčí“ jsme se zamysleli nad věcmi, které se na první pohled zdají automatické – například jak vypadá kvalitně odvedená práce na jednotlivých pracovních pozicích apod.

Celkově oceňuji nejen obsah práce Moniky Drahošové, ale také její způsob komunikace a přístup k nám pracovníkům i k naší práci.

Mgr. Gabriela Ryšánková

manažerka služby

Příloha č. 10 – Formulář pro hodnocení informační schůzky**Hodnocení informační schůzky**

oznámkujte, prosím, do jaké míry je uvedené tvrzení pravdivé

(1 – souhlasím/5 – nesouhlasím)

1. Toto setkání bylo pro mou práci v organizaci přínosné

1 2 3 4 5

Největším přínosem bylo.....

2. Vystupování „přednášejícího“ bylo profesionální

1 2 3 4 5

3. Na společném setkání jsem se cítil/la příjemně

1 2 3 4 5

Nepříjemné mi bylo.....

4. Informace, které během setkání zazněly, byly srozumitelné

1 2 3 4 5

5. Postupy, které mi byly představeny, jsou přenositelné do praxe naší organizace

1 2 3 4 5

6. Mám představu o tom, jak by mohl vypadat systém hodnocení v naší organizaci

1 2 3 4 5

7. Víím, jak sestavit systém hodnocení v naší organizaci

1 2 3 4 5

8. Jsem schopen/schopna realizovat systém hodnocení v naší organizaci

1 2 3 4 5

Další připomínky:

Příloha č. 11 - Projekt diplomové práce**Jméno a příjmení:** Bc. Monika Drahošová**Osobní číslo:** 93354650**Imatrikulační ročník:** 2009**Předběžný název práce:**

Personální řízení v občanském sdružení (případová studie)

Vstupní diskuse problému:

Popis pracovního místa a náplň práce jsou základní stavební prvky struktury organizace. Představují soubor úkolů a povinností, stanovují míru pravomocí a odpovědností pro dané činnosti a vypovídají o propojení jednotlivých pracovních pozic. Osoba na daném pracovním místě díky těmto dokumentům ví, jaké výstupy se od ní očekávají, resp. co a kým bude hodnoceno. Nejasnosti ve vymezení pravomocí a odpovědností mohou vést k nedorozuměním, konfliktům, ale i fatálním chybám, pokud „...procesy přecházejí mezi jednotlivými funkcemi a vznikají tak šedé zóny, za které nikdo nenese odpovědnost.“ (4, s.58)

Pracovní místo se zpravidla nemění v závislosti na osobách, které místo obsadí, ale v závislosti na potřebách organizace. Avšak „*tyto potřeby a zájmy lze realizovat pouze prostřednictvím lidí, jejichž zájmy a potřeby je třeba rovněž respektovat a uspokojovat. ...Stále více se tedy vytváření pracovních míst orientuje na to, čemu se říká „šití práce na míru pracovníkovi“ a v centru pozornosti stojí motivování pracovníka vhodně vytvořenými pracovními úkoly.*“ (9, s.94) Proto je nutné provádět pravidelnou analýzu pracovních úkolů a pracovních míst, které slouží nejen jako nástroj pro zjištění efektivity využití lidských zdrojů, ale také jako zpětná vazba vedení od pracovníků.

Ve své diplomové práci navazuji na výstupy z diagnostiky organizace provedené v prvním ročníku tohoto studia, která sledovala vymezení kompetencí a pravomocí jednotlivých pracovních pozic v neziskové organizaci (Občanské sdružení LATA – Programy pro ohroženou mládež). Pracovníci v organizaci nevnímali žádné závažné nedostatky, jednalo se o úzký kolektiv mladých lidí, kteří se již dlouho znají a jsou schopni vzájemné spolupráce a dohody. Přesto si na první schůzce zvolili k diagnostikování výše uvedenou oblast personálního řízení. Na základě analýzy dokumentů a rozhovorů s pracovníky byly zjištěny nedostatky v náplních práce (nejasně vymezené kompetence a podíl na společných činnostech u některých pozic), které ale aktuálně nezpůsobovaly nijak závažné problémy. Organizaci

však čekaly personální změny na pozici ředitelky a manažerky služby, proto jsem doporučila aktualizaci náplní práce se zaměřením na jasné vymezení kompetencí, pravomocí a odpovědností pracovních pozic.

Popis výchozí a předpokládané cílové situace, pracovní postupy, metody a techniky:

Po ukončení diagnostické fáze došlo ke změně na pozici manažerky služby a dvakrát na pozici ředitelky organizace. Naše spolupráce se současnou paní ředitelkou plynule navázala a jejím výsledkem je sepsání tohoto projektu. Mým úkolem je nyní provést analýzu pracovních míst, porovnat její výsledky se současným stavem náplní práce a stanovit doporučení na změnu v náplních a organizaci práce. Cílem je vytvořit jasný rámec úkolů, odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovních míst s ohledem na pracovní procesy organizace. Předpokládám, že se realizace změny projeví ve výkonu organizace i v kvalitě vztahů v organizaci.

Základní analytickou metodou budou rozhovory se současnými i bývalými zaměstnanci. Metodou pro zhodnocení dopadu změn budou rozhovory se současnými zaměstnanci doplněné o porovnání kvantitativních ukazatelů výkonnosti organizace před a po změně – např. počet žádostí o grant, počet získaných volných vstupů do nejrůznějších zařízení pro setkávání dobrovolníka s klientem, počet článků o organizaci v časopisech, počet klientů a dobrovolníků.

Předběžný obsah práce:

Teoretická část:

- Personální management
 - Personální činnosti a postupy
 - Personální řízení zaměřené na kompetence
 - Analýza a popis pracovního místa
 - Kompetence, pravomoc a zodpovědnost
 - Personální řízení v neziskové organizaci

Praktická část:

- Představení organizace
- Popis analytické fáze
- Výsledky analytické fáze
- Doporučení na změnu
- Proces realizace změny
- Zhodnocení výsledné situace

Závěr

Předběžná bibliografie k tématu:

1. Armstrong, M. *Personální management*, Praha : Grada, 1999
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha : Grada, 2002.
3. Cipro, M.: *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009.
4. Crainer, S.: *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000.
5. Drucker, F. P.: *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006.
6. Drucker, F. P.: *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994
7. Fotr, J. (a kol.): *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress 2006.
8. Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.
9. Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*, Praha : Linde, 2000.
10. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2008.
11. Plamínek, J., Fišer, R.: *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005.
12. Plamínek, J.: *Synergický management*. Praha: ARGO, 2000.
13. Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada 2002.
14. Vodáček, L., Vodáčková O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009.