

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Markéta Chytrá

# **Řízení lidských zdrojů v Junáku**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 26. června 2015

Bc. Markéta Chytrá \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Petru Vrzáčkovi za cenné rady, pomoc a skvělou komunikaci, Mgr. Haně Bejčkové za odborné konzultace a nápomoc při vyhledávání zdrojů. Mé díky patří i všem respondentům výzkumu za jejich ochotu, čas i informace. V neposlední řadě děkuji i svým přátelům a rodině, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

# OBSAH

<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>7</b>
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORG. ....</b>	<b>10</b>
2.1 Získávání a výběr lidí .....	11
2.2 Hodnocení lidí a práce .....	13
2.2.1 Zpětná vazba .....	15
2.3 Motivace .....	16
2.3.1 Teorie motivace .....	17
2.3.2 Hygienické faktory .....	19
2.3.3 Motivační faktory .....	20
2.4 Odměňování a benefity .....	21
2.4.1 Vlastnosti odměny .....	22
2.5 Osobnost vedoucího .....	23
2.5.1 Styl řízení .....	24
2.5.2 Nástupnictví .....	25
2.6 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů .....	25
2.6.1 Oblasti rozvoje .....	26
2.6.2 E-learning .....	26
2.6.3 Koučink .....	27
2.6.4 Mentoring .....	27
2.6.5 Supervize .....	28
2.7 Zaměstnanecké vztahy a týmová spolupráce .....	28
2.7.1 Důvěra .....	29
2.7.2 Vedení týmu .....	30
2.7.3 Týmové role .....	30
2.7.4 Stimulace spolupráce .....	31
<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SKAUTSKÉHO HNUTÍ .....</b>	<b>32</b>
3.1 Poslání, historie, činnost a hlavní principy skautského hnutí .....	32
3.2 Charakteristika a podněty ze skautské organizace ve Velké Británii .....	33

3.2.1	Organizační struktura .....	33
3.2.2	Strategie organizace .....	35
3.2.3	Podpora v oblasti personalistiky .....	35
3.3	Charakteristika organizace Junák .....	37
3.3.1	Vymezení a právní statut organizace .....	37
3.3.2	Členská základna a základní výchovné kategorie .....	38
3.3.3	Organizační struktura .....	38
3.4	Strategie organizace Junák – český skaut, z.s. ....	44
3.4.1	Charakteristika .....	44
3.4.2	Oblasti Strategie 2022 .....	44
3.4.3	Oblasti a prioritní témata řízení lidských zdrojů .....	45
3.5	Řízení lidských zdrojů v Junáku .....	47
3.5.1	Charakteristika .....	47
3.5.2	Personální odbor .....	47
3.5.3	Projekty na úrovni ústředí .....	48
<b>4</b>	<b>METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>54</b>
4.1	Cíle práce a výzkumné oblasti .....	54
4.2	Metody výzkumu .....	55
4.3	Výběr skautských středisek .....	56
4.4	Postup výzkumu .....	60
4.5	Legenda k následujícímu textu .....	61
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>62</b>
5.1	Řízení lidských zdrojů .....	62
5.2	Získávání a výběr dobrovolníků .....	64
5.3	Nábor a výběr dobrovolníků – Odchod činovníků .....	66
5.4	Hodnocení lidí – zpětná vazba .....	67
5.5	Motivace - Motivátory vedoucích pozic .....	70
5.6	Motivace – demotivátory vedoucích pozic střediska .....	72
5.7	Odměny – sebenaplnění .....	73
5.8	Odměny – slovní .....	74
5.9	Odměny – akce .....	74
5.10	Odměny – ocenění a materiální odměny .....	76
5.11	Odměny peněžní .....	77
5.12	Odměny – jiné .....	78
5.13	Osobnost vedoucího – sebereflexe a styl řízení .....	79

5.14	Osobnost vedoucího – vzory .....	81
5.15	Osobnost vedoucího – nástupnictví .....	82
5.16	Vzdělávání a rozvoj – formy .....	83
5.17	Vzdělávání a rozvoj – vzdělávací kurzy a seberealizace.....	85
5.18	Vzdělávání a rozvoj – mentoring.....	86
5.19	Vzdělávání a rozvoj – supervize, facilitace, externí pohled .....	86
5.20	Vztahy – spolupráce ve středisku .....	88
5.21	Organizační kultura – střediskové rady a jejich atmosféra.....	89
5.22	Kultura – hrdost na Junák .....	91
5.23	Kultura – hrdost na své středisko.....	91
5.24	Podpora z ústředí .....	93
5.25	Podpora z ústředí – nové nápady .....	93
5.26	Strategie – Plánování .....	94
<b>6</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO STŘEDISKA .....</b>	<b>96</b>
6.1	Získávání a výběřčinovníků a prevence jejich odchodu.....	96
6.2	Hodnocení a zpětná vazba .....	98
6.3	Motivace .....	99
6.4	Odměny.....	100
6.5	Osobnost vedoucího.....	102
6.6	Nástupnictví .....	103
6.7	Vzdělávání a rozvoj na úrovni střediska.....	104
6.8	Vztahy a spolupráce.....	105
6.9	Kultura střediska .....	106
<b>7</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO ÚSTŘEDÍ.....</b>	<b>107</b>
7.1	Kultura Junáka .....	107
7.2	Podpora z ústředí .....	107
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>109</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>110</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>116</b>

## **ABSTRAKT**

Tato práce pojednává o řízení lidských zdrojů v Junáku se zaměřením na střediska – nejnižší organizační jednotky. Rozpracovává a doplňuje personální oblast ve Strategii 2022 obsahující vize, kterých chce Junák do roku 2022 dosáhnout. Cílem práce je zmapování praktických zkušeností řízení lidských zdrojů v dobře fungujících střediscích po personální stránce. Teoretická část zahrnuje vysvětlení základních pojmů řízení lidských zdrojů a věnuje se relevantním podtématům, která se k nim vztahují. Empirická část se rámcově dělí na dva oddíly. První oddíl představuje skautské hnutí obecně, skautskou organizaci ve Velké Británii a organizaci Junák a jejich strategie, organizační struktury a blíže se věnuje personálním odborům a podpoře dobrovolníků. V druhém oddílu se nachází samotný výzkum. V rámci výzkumu bylo dle kvalitativních indikátorů vybráno 60 středisek. Dle kvantitativních indikátorů a speciálních doporučení bylo osloveno 18 střediskových vedoucích a s nimi proběhlo 14 rozhovorů. Rozhovory se zaměřovaly na praktické zkušenosti, inspirace, vlastní postoje a názory střediskových vedoucích či jejich zástupců. Hlavním výstupem práce je doporučení pro řízení lidských zdrojů ve střediscích. Jedná se o souhrn informací využitelných při řízení dobrovolníků v Junáku, jehož základem jsou výstupy z hloubkových rozhovorů, doplněné informacemi z teoretické části a zkušenostmi z Velké Británie.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální management, dobrovolníci, získávání dobrovolníků, motivace, odměny, hodnocení, vzdělávání a rozvoj, Junák, vedoucí, skautské středisko

## **ABSTRACT**

This diploma thesis investigates the human resource management in Junak. It focuses on the basic organisational units in Junak. The topic of the diploma thesis follows the personal areas from Strategy 2022, which contains visions that are supposed to be fulfilled by 2022. The aim of this study is to monitor the practice of human resource management in organisational units with good people management. The theoretical part involves explanations of human resource management fundamental terms and engages in relevant subjects which are related. The empirical part is divided into two areas. The first one introduces the Scout movement in general, the Scout organisation in Great Britain and the organisation Junak and its strategy. It describes the organisational structures and focuses on the department of human resource management and support for volunteers. The second area is the research itself. Sixty Scout units were chosen for the study. I addressed 18 leaders of units according to some qualitative indicators and special recommendations, 14 interviews took place. Interviews focused on the practical experience, inspiration, personal attitudes and opinions of the leaders or their deputies. The main outcome of the diploma is the human resource management recommendation for basic organisational units and some suggestions for the direction of Junak. It includes the summary of information from the research outputs, information from the theoretical part and the experience from the Great Britain.

Keywords: human resource management, personal management, volunteers, recruitment of volunteers, motivation, rewards, evaluation, training and development, Junak, leader, Scout organisational unit

# 1 ÚVOD

Lidé a lidský potenciál se dají nazvat nejen z pohledu organizací základním kapitálem, bohatstvím, rozhodující silou atd., protože oni jsou ti, kteří organizaci či společenství zakládají, táhnou, vedou, mnohdy pro něj i žijí. Proto se v organizacích klade stále větší důraz na management lidí, který někteří autoři v dnešní době označují jako „řízení lidských zdrojů“. Ve své diplomové práci se zaměřuji na řízení lidských zdrojů v organizaci Junák, která je velmi specifická a v České republice i svého druhu ojedinělá. Placených je pouze několik zaměstnanců, většina členů jsou dobrovolníci.

V současné době je řízení lidských zdrojů aktuálním tématem i na ústředí Junáka – český skaut, z.s. (dále jen Junák), nejen díky tomu, že se ve Strategii 2022 nachází nejméně jeden bod zabývající se personální tematikou. Ve spolupráci s ústředím jsem se rozhodla zmapovat personální praktiky v nejnižších jednotkách, které jsou právní osobnostmi – střediscích, která velmi dobře fungují po personální stránce.

V teoretické části se zabývám oblastmi řízení lidských zdrojů z odborného pohledu v neziskovém sektoru. Tyto oblasti byly vybrány na základě relevantnosti pro neziskovou dobrovolnickou organizaci tak, aby se v závěrečném doporučení mohly pohledy z teoretické a praktické části propojit. Oblasti jsou popsány a definovány, některé oblasti jsou dále děleny na podoblasti s přesnějším rozpracováním charakteristik a doporučení. Jedna oblast pojednává o osobnosti vedoucího, protože vedoucí je vnímán jako jeden z nejdůležitějších prvků v řízení lidských zdrojů.

První kapitoly v praktické části jsou věnovány popisu charakteristik skautských organizací a to nejen v České republice, ale i ve Velké Británii. Popis předkládá současný stav, trendy, pomůcky a podporu, které organizace nabízejí v personální oblasti. Proto je v textu použito mnoho webových zdrojů, které jsou aktuální a vypovídají o novinkách.

Pro výzkum kvalitně fungujících středisek jsem si zvolila kvalitativní výzkum, konkrétně pak metodu individuálních rozhovorů. Pro účely závěrů této práce jsou totiž stěžejní konkrétní nápady, postoje a inspirativní doporučení pro ostatní střediska. Navíc tato osobnější forma opřená o zkušenosti bude, předpokládám, pro vůdce středisek aplikovatelná a atraktivní.

Závěrečná doporučení by měla sloužit jako podklad pro kapitoly Příručky pro střediskové vůdce.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORG.

Řízení lidských zdrojů vyjadřuje v nejširším slova smyslu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizaci, kteří individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení a udržení cílů organizace. Pracovníci jsou vnímáni jako rozhodující kapitál neboli bohatství organizace, kteří pronajímají své dovednosti a schopnosti organizaci a jsou ochotní kvalitně plnit poslání a úkoly organizace (Armstrong, 2002).

Dle Koubka (2007) představuje řízení lidských zdrojů nejnovější koncepci personální práce. Popisuje ji jako jádro řízení organizace a nejdůležitější úlohu všech manažerů. Stojí na vrcholu vývoje personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční.

Henderson (2011) vnímá řízení lidských zdrojů jako součást tzv. lidského managementu, který definuje jako všechna rozhodnutí a aktivity managementu, které se přímo dotýkají nebo ovlivňují lidi jako členy organizace spíše než jako zaměstnance.

V neziskových organizacích je specifickým znakem lidských zdrojů jejich heterogenita. Mezi pracovníky patří vysoce kvalifikovaní specialisté a odborníci, řídicí pracovníci (př. vedoucí, manažeři), ale i neprofesionální pracovníci vykonávající různé obslužné práce. Lidské zdroje jsou zpravidla složeny nejen z placených pracovníků, ale i dobrovolníků, kteří působí v těchto organizacích bezplatně (Duben, 1996).

Každá organizace se proto snaží získat kvalitní, kompetentní zaměstnance a dobrovolníky a trvale si je udržet. Dle Collinse (2008) jsou totiž právě kvalitní lidé těmi, kdo dělají z dobré organizace skvělou. Proto je důležité investovat do lidí v organizaci nejen peníze, ale i čas a implementovat nové myšlenky. Personální řízení je soubor strategií a prostředků, jak vhodné lidi získávat, dále je vzdělávat, pečovat a zajímat se o ně. To vše směřuje k vytváření vhodného prostředí pro pracovníky i jejich nadřazené, aby se mohly naplňovat strategie a cíle organizace.

Tato tvrzení platí pro neziskové organizace, ve kterých se úspěch zakládá především na práci a vystupování lidí – často na profesionalitě dobrovolníků a umění si je udržet a efektivně s nimi pracovat. „Profesionalizací dobrovolné činnosti rozumíme, že v organizaci je člověk ... jehož pracovní náplní je výběr, výcvik, řízení, supervize a hodnocení dobrovolníků.“ (Tošer, Sozanská, 2002, s.69). Pokud se v organizaci vyskytují dobrovolníci, musí zde být koordinátor/manažer, který zodpovídá za práci s nimi, zná je osobně a mapuje jejich motivaci.

V posledních letech se neziskové organizace přiblížily v řízení lidských zdrojů ziskové sféře. Ztratily svůj určitý ráz, podle kterého byly považovány za méně hierarchické, méně schopné a ochotné propouštět neproduktivní zaměstnance, platící méně a poskytující menší benefity za více odpracovaných hodin, řízené více altruisticky aj. V současnosti vychází najevo, že i neziskové organizace jsou pod finančním a konkurenčním tlakem jako jejich ziskový protějšek (Grobman, 2004).

Diplomová práce Weinerové (2008) potvrdila, že praktiky řízení lidských zdrojů uvedené v teoriích a osvědčené z mnoha ziskových firem a společností, je stěžejní pro neziskové organizace znát, dodržovat a aplikovat je co nejdůsledněji do řízení organizace.

## 2.1 Získávání a výběr lidí

Newell (2002) definuje získávání/nábor lidí jako proces zaujetí vhodného množství uchazečů, aby z nich mohla být vybrána ta správná osoba pro danou pozici. Výběr je procesem, kterým je tato volba uskutečňována, kandidáti jsou ohodnoceni a post je tudíž obsazen.

Beardwell et al. (2004) označuje nábor a výběr jako sloučené aktivity, ve kterých je proces zaměřen na rozpoznání, zaujetí a výběr vyhovujících lidí, kteří odpovídají požadavkům, které jsou organizací vyžadovány.

Nábor zahrnuje vydávání velkého množství materiálů o organizaci, které ji ukazují v nejpestřejších barvách, aby přilákala co nejvíce uchazečů. Je nutné zachovat si obezřetnost, jaké informace uchazeč dostává, protože nejen organizace zhodnocuje své kandidáty, ale také kandidáti porovnávají informace, které získali, se svými představami a ambicemi. Ukazuje se, že až 58% absolventů změnilo přinejmenším jednou v prvních třech letech zaměstnání – často kvůli nenaplněným očekáváním (Newell, 2002).

Procesy mohou být uskutečňovány **v kontextu vnitřního i vnějšího trhu** – obojí nabízí výhody i omezení. Někteří autoři tvrdí, že jakmile se objeví volná nová pozice, nabídka v rámci firmy by měla být první volbou. Pro některé zaměstnance by mohla být např. atraktivnější či větší výzvou než jejich stávající pozice, či příležitostí ke zvýšení zapojení/zájmu. Dále to poukazuje na to, že organizace bere interní změny jako příležitost k rozvoji pracovníků a k povzbuzení jejich zodpovědnosti (Currie, 2006).

Podstatným počátečním krokem je detailní **popis pracovního místa** a požadovaných znalostí, schopností, dovedností a kompetencí na pracovníka. Popis pracovního místa udává základní informace o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti,

všeobecný cíl práce na pracovní pozici, stěžejní činnosti a další konkrétní důležité požadavky nebo prvky (Armstrong, 2002).

Specifika požadavků na zaměstnance definuje osobní vlastnosti, vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované po zájemci daného pracovního místa. Požadované charakteristiky by neměly být ani nadhodnocené, ani podhodnocené – obojí skýtá nebezpečí pozdější nespokojenosti pracovníka. Popis je možné sestavit dle různých klasifikací, např. dle následujících bodů:

- schopnosti,
- odborná příprava a výcvik,
- zkušenosti, praxe,
- zvláštní požadavky,
- vhodnost pro organizaci – podniková kultura a schopnost jedince v ní pracovat,
- další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba,
- možnost splnit očekávání uchazeče (např. co se týče jeho kariéry, vzdělání, jistoty) (Armstrong, 2002).

Pro přilákání vyhovujících uchazečů je důležité zaměřit se na obsah inzerovaných materiálů, okruh lidí, ke kterým se tento materiál dostane a způsob/média, která využijeme. V rámci tohoto procesu je vhodné využít i marketingové techniky. Banfield a Kay (2012) uvádí jako stěžejní prvek tzv. „značku (brand) zaměstnavatele“, kterou označují jako jednu z centrálních prvků pro zaujetí širokého pole talentovaných uchazečů – potenciálních zaměstnanců. Definiují ji jako soubor rysů a kvalit – často nehmateľných – které vytváří organizaci osobitou, slibující mimořádnou/specifickou zaměstnaneckou zkušenost a vytváří dobrý dojem na ty lidi, kteří jsou úspěšní a snaží se vykonávat své povolání, jak nejlépe dovedou.

K tomu může opět posloužit analýza silných a slabých stránek – tentokrát zaměřená na získávání pracovníků. Do této kategorie právě patří oblasti jako pověst organizace, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, perspektivy kariéry, ... Během této analýzy si musíme uvědomit, že uchazeči jsou zde ti, co „nakupují“ to, co nabízí organizace. Vyplatí se proto zkoumat postoje a názory současných pracovníků – čeho si váží, co oceňují (Armstrong, 2002).

**Inzerování** může probíhat formálními i neformálními cestami, zahrnující možnosti:

- osobní oslovení,
- interní inzerát,
- bannery, letáky,
- agentury specializované na výběr zaměstnanců,
- inzerát v časopisu,
- inzerát v novinách/lokálních občasnicích,
- online inzeráty,
- rádio a další média (Banfield & Kay, 2012).

Každý z těchto prostředků se různí v efektivitě, ceně, rozsahu, možnosti zacílení,... Proto je důležité uvážit, který je pro organizaci a na dané místo vhodný. V současné době narůstá velký význam sociálních sítí (Facebook, Twitter, LinkedIn) nejen v možnosti inzerování pracovních míst, ale zároveň i k získávání informací o uchazečích. Avšak CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) identifikovalo pouze 7 procent organizací, které tuto cestu inzerování využívají, pro zaměstnavatele je stále nebezpečně neformální a nevhodné komentáře či zneužití vloženého materiálu by mohlo organizaci poškodit (Banfield & Kay, 2012).

## **2.2 Hodnocení lidí a práce**

Armstrong a Baron (1998) vnímají hodnocení práce jako „strategický a začleněný přístup k získání dlouhodobě udržitelného úspěchu v organizaci zlepšováním výkonů pracovníků, vývojem schopností týmu a přispěním jedinců.“

Mabey et al. (1998) definuje hodnocení práce jako „rámec, ve kterém práce, vytvářená jedinci, může být směřována, monitorována, motivována a vylepšována.“

Locket (1992) klade důraz na potřebnost vidět hodnocení práce jako ekologickou cestu, díky které rozdílné prvky živého systému spolu interagují a ovlivňují se navzájem, spíše než řadu nesouvisejících funkcí.

Tyto definice poukazují na to, že hodnocení práce a lidí nezahrnuje pouze vyhodnocení provedeného výkonu pracovníka, ale i zaměření na nové cíle a vývoj nových aktivit.

Dále jsou sepsány důležité užitečné principy, které jsou potřebné k porozumění, co je potřeba mít v organizaci ujasněno (aby pak mohlo docházet k hodnocení):

- Každý musí vědět co má a naopak nemá dělat.

- Každý se podílí na efektivním managementu výkonu, což znamená, že přebírá zodpovědnost za svůj výkon, sebevzdělávání
- Každý si rozvíjí nezbytné schopnosti pro svou pozici.
- Manažeři musí mít klíčové schopnosti – protože platí, že výkon pracovníků je stejně tak závislý na kvalitě manažerů, jako na jejich dovednostech a kompetencích.
- Manažeři měří a monitorují – efektivní hodnocení nesmí být realizováno jednou za rok, je to spíš proces než jednorázová událost (Banfield & Kay, 2012).

Hodnocení je většinou realizováno formou řízeného rozhovoru mezi hodnoceným pracovníkem a vedoucím, který je odpovědný za jeho práci. Hodnotí se většinou 3V: **výkon, vývoj a vztahy**. Téma výkonu zahrnuje dosahované výsledky při plnění svěřených úloh v ohraničeném období. Je propojeno se zpětnou vazbou (viz dále). Druhým zásadním tématem je vývoj, tedy jaké lidské zdroje (dovednosti a znalosti) jedinec do organizace přináší a jak je rozvíjí. Proces by měl zahrnovat vyhodnocení dosavadního rozvoje a představy o budoucím vývoji. Posledním nejcitlivějším tématem jsou vztahy. Každý člověk nezbytně potřebuje vnímat, že není pouhou součástí velkého stroje, ale svébytnou a respektovanou osobností. Opět ale i zde platí, že rozhovor nad tímto tématem nesmí být hraný, upřímnost a zájem jsou zde esenciální součástí (Plamínek, 2002).

Kvalita systému a konstruktivity hodnocení, potažmo hodnotící pohovory se poté odráží na pozitivní motivaci, kterou z toho můžeme vytěžit. Během rozhovorů je důležité držet se klíčových pravidel:

- Systém, který využíváte, musí být logický, zdravý a cílený na změnu směrem do budoucnosti.
- Mít předem naplánované, jakým způsobem budou pohovory vedeny.
- Informovat lidi, kteří budou hodnoceni, dopředu a poskytnout jim dostatek času, aby se připravili.
- Většinu času ponechat osobě, která je hodnocena, aby hovořila (tento čas neslouží jako příležitost pro hodnotitele, aby vysvětloval, poučoval, ...).
- Diskusi zaměřit spíš na budoucnost než na minulost (Forsyth, 2009).

Dle Plamínka (2009) je podstatou hodnocení porovnávání. Srovnávají se očekávané výkony lidí s těmi, které skutečně podali. Hodnocení je důležité vnímat již od zadávání

úkolů, svěřováním úloh a delegováním pravomocí. Aby totiž mohli lidé pracovat se zájmem a dobrými výsledky, musí být na přidělenou pozici/úlohu způsobilí. Jen tehdy může být tzv. kompetentní člověk vzhledem k úloze dlouhodobě úspěšný. Tedy tzv. lidské zdroje nejsou lidé, ale více určité předpoklady k úspěšné práci.

Charakteristiky lidí lze členit na vlastnosti (neměnné charakteristiky např. výška člověka, které je vhodné poznávat, akceptovat a využívat), postoje (vztahy člověka k podnětům, to co, člověk chce a čemu věří; lze měnit) a schopnosti (znalosti a dovednosti, které lze měnit). Podle postojů a schopností si můžeme pracovníky zařadit do diagramu P/S, který nám definuje potenciál lidských zdrojů a rozděluje je na:

- příživník,
- snaživec,
- rozbuška,
- pilíř.

**Tabulka č. 1: Diagram P/S (Postoje/Schopnosti) (zpracováno dle: Plamínek, 2009, s.99)**

<b>Rozbuška</b> Umí, ale nechce.	<b>Pilíř</b> Umí a chce.	<i>dostatečné</i>	<b>SCHOPNOSTI</b>
<b>Příživník</b> Neumí a nechce.	<b>Snaživec</b> Chce a neumí.	<i>nedostatečné</i>	
<i>nepříznivé</i>	<i>příznivé</i>		
<b>POSTOJE</b>			

O **zaměstnance** je důležité se starat s prioritou v postupném pořadí: rozbuška, pilíř, příživník, snaživec. Strategií rozvoje lidských zdrojů dle tohoto přístupu je, aby se postupně lidé stávali tzv. pilíři.

### 2.2.1 Zpětná vazba

Zaměstnanci i manažeři všeobecně profitují z upřímné, konkrétní zpětné vazby o fungování organizace. Průběžná výměna informací je většinou uskutečňovaná formou pracovní konverzace, která pomáhá každému zaměstnanci být v obraze a organizaci udržet konkurenceschopnou. Nabízí nám mnohé výhody:

- Problémy se dostávají na povrch dříve, než se dostanou mimo kontrolu.
- Informace, které mohou zlepšit výkon, se dostávají ke správným lidem.
- Lidé si budují silnější pracovní vztahy díky zpětné vazbě.

Účelem podávání zpětné vazby není změnit pracovníky k obrazu manažerů, ale poskytnout jim potřebné informace o jejich chování a výkonu. Cílem zpětné vazby je osvětlit, ne soudit. Zpětná vazba musí být sdělována tak, aby nenarušila pracovníkovu sebedůvěru. Každá negativní zpětná vazba by měla být balancována s pozitivní a povzbudivou reflexí (Banfield & Kay, 2012).

### **2.2.1.1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba**

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je poměrně nově využívaný rys řízení pracovního výkonu. V roce 1995 ji definoval Ward jako: „Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ (Armstrong, 2002).

Dle Heathfielda (2015) je to metoda a prostředek, který poskytuje každému zaměstnanci příležitost získat zpětnou vazbu o výkonu od vedoucích pracovníků, kolegů, členů organizace a klientů. Tato zpětná vazba pomáhá jedincům porozumět, jak jsou jejich efektivita a výkon vnímány ostatními spolupracovníky, členy týmu.

Většinou je pro ni využíváno dotazníků, které se zaměřují na chování jedinců v porovnání s určitým seznamem schopností (např. vést, schopností řídit, přístup k práci). Zpětná vazba je vyplňována anonymně a posléze je předložena nejčastěji pracovníkovi, manažerovi nebo oběma.

## **2.3 Motivace**

Základem motivů lidského chování je naplňování potřeb, při kterém jsou základními prvky tohoto procesu odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. To znamená, že když něco shledáme jako nepříjemné, máme tendenci to příště neudělat a změnit následné možné zopakování. Naopak, co je nám příjemné, to se budeme snažit zopakovat. Stav naplnění potřeb, většinou propojený s příjemným pocitem, nazýváme spokojenost. Aby se člověk ale nepřestal vyvíjet, může stav spokojenosti přetrvat jen určitou omezenou dobu. Pokud se nedostaví změna vnějších podmínek, ukončí se většinou tak, že prožívání příjemných pocitů vymizí. Stálý stav většinou neregistrujeme, zaměřujeme se na změny stavu (Plamínek, 2002).

### 2.3.1 Teorie motivace

Během dvacátého století vznikly dva hlavní proudy teorií motivace. První je „teorie založená na obsahu/spokojenosti“, která říká, že lidé mají potřeby, které by měly být uspokojeny různými faktory. Druhá teorie je tzv. proce-sní, ve které jsou stěžejní naše zkušenosti, které nás naučily určité chování vytvářející určité výsledky. Děláme tedy to, od čeho očekáváme dosažení vytoužených výstupů (Currie, 2006).

Nejnámější teorií motivace je „Maslowova pyramida potřeb“, která klasifikuje pět lidských potřeb a tvrdí, že naše chování je utvářeno pro naplnění těchto potřeb v určitém pořadí (viz obrázek č. 1):

1. Fyziologické potřeby k přežití – zahrnuje biologické potřeby, které zabezpečují naše přežití, tzn. potřeby stravy, bezpečí, odpočinku, sexuálního uspokojení.
2. Bezpečí a jistota – potřeba bezpečného, neohrožujícího a jistého prostředí.
3. Příslušnost - potřeby cítit se součástí společenství, patřit k dalším osobám či skupinám.
4. Lásky, úcty a uznání – potřeba vědět, kde se nalzáme ve vztazích k druhým, vnímat respekt, zvláště od těch, kterých si ceníme.
5. Potřeby seberealizace - potřeba sebenaplnění rozvojem svých možností a vyjádření jich naším chováním (Currie, 2006).

Plamínek (2002) převzal tuto hierarchii a přeformoval ji do podoby pyramidy stimulů, která zobrazuje potřeby a stimuly v pracovním životě (viz obrázek č. 2). Pro vedoucí je klíčové rozpoznat, v jakém patře se konkrétní lidé nalzájí, aby mohli určit, jakými stimuly lze pracovníka oslovit. Pracovníci si překládají stimuly (ať už jsou z jakéhokoli patra) do „jazyka patra“, ve kterém se právě nalzájí např. pokud je člověk, který se obává ztráty zaměstnání, vyslán na vzdělávací program, nevnímá to jako ocenění, ale jako ubezpečení, že se jej organizace nechce zbavit.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb (zpracováno dle: Plamínka, 2000, s. 50)



Obrázek č. 2: Pyramida stimulů (zpracováno dle: Plamínek, 2000, s. 51)



Zástupcem druhého typu teorie motivace je **Herzbergova teorie dvou faktorů**. Herzberg se zaměřoval na pracovní spokojenost. Pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace:

- motivátory (které vytváří spokojenost a motivaci), mezi které patří:
  - ✓ úspěch, projev uznání, zodpovědnost, povýšení
- hygienické faktory (které způsobují nespokojenost), mezi které patří:
  - ✓ organizační politika a administrace, technické aspekty, plat, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, osobní život, postavení

Naplnění hygienických faktorů je bráno spíše jako samozřejmost, účinek jejich naplnění se rychle vytratí. Avšak jakmile naplněny nejsou, ústí v rychlou pracovní nespokojenost (př. nevyplacená pracovní mzda). Na rozdíl od toho naplnění motivátorů funguje jako motivace k vyšším pracovním výkonům, působí dlouhodobě a jejich absence nemusí nutně vyvolávat nespokojenost např. pochvala (Currie, 2006).

Závěrem pro tuto subkapitulu je doplněno pět užitečných principů k motivaci, jakož celému souhrnu činností. Motivace je ovlivněna mnoha rozdílnými faktory, ale tyto následující poznámky je dobré mít na paměti, jako vodítko:

- Pro motivaci neexistuje všeobsahující pravidlo – žádná věc neposkytuje bezprostředně pozitivní dlouhodobou motivaci.
- Úspěch je v detailech – motivace je založena na minimalizaci faktorů, které vytváří nespokojenost a maximalizaci těch, které způsobují příjemné pocity. Musíme zvážit a využívat všechny faktory, který tento proces podporují.
- Kontinuita – udržení motivačního klimatu je trvalý a navazující úkol.
- Časové měřítko – všimnout si kolísání motivace – jako první klesá motivace, poté následují pracovní výkony (čemuž se dá předcházet).
- Myslete na ostatní – uvědomit si, že není vždy shodné to, na čem záleží nám a na čem záleží ostatním. Proto využívejte různé druhy motivace, i když vám přijdou triviální či neúčinné (Forsyth, 2009).

### 2.3.2 Hygienické faktory

V této kapitole se zaměříme na to, jak udržet negativní vlivy pod kontrolou, tak aby nepůsobily na pracovníka demotivačně. Hygienické faktory samy o sobě nestačí zaměstnance vést k vyššímu výkonu, ale vytváří nezbytnou základnu, na kterou se nastavuje působení motivátorů (Dvořáková, 2007):

- **Politika společnosti a administrativa** – zaměstnanci musí rozumět nezbytnosti a přednostem, které vyplývají z administrativních úkonů. Pokud v tom nevidí smysl, budou je plnit neradi a mohou to činit nedostatečně se zpožděním. Lidé ocení, když v této oblasti znají návod možných činností např. formuláře, postupy, systémy, metodiky.
- **Míra kontroly** – je zodpovědností manažera kontrolovat a proto je důležité jít příkladem. Jedná se o způsob, kterým vedoucí jedná, staví se k úkolům, ovlivňuje myšlení zaměstnanců a celkové motivační klima.

- **Mezilidské vztahy** (viz kapitola 2.7 Zaměstnanecké vztahy a týmová spolupráce)
- **Pracovní podmínky** – produktivita a výkonnost je ovlivněna prostorem, vybavením (př. klimatizace, židle) i prostředky, které pracovníci využívají. Je zásadní ptát se, jaký druh vybavení by zaměstnancům práci zjednodušil a zefektivnil.
- **Osobní život** – vedoucí by měli mít na paměti, že každý vede svůj osobní život mimo své zaměstnání. Zaměstnanci ocení zájem a všímavost vůči jejich narozeninám, mimořádným událostem a osobním úspěchům.
- **Postavení** – lidé potřebují mít pocit, že jejich práce je důležitá a smysluplná. Vedoucí a spolupracovníci by měli dbát na způsob, jakým vyjadřují úctu k věku, délce praxe, úspěchu atd. (Forsyth, 2009).

### 2.3.3 Motivační faktory

V této kapitole využijí seznam motivátorů dle Herzberga doplněné o nápady a komentáře.

- **Úspěch a uznání** – dle Forsytha (2009) „úspěch je nejsilnější motivátor, a proto i jeden z nejučelnějších“. Je však důležité si opět uvědomovat jeho relativnost, protože každý může jako úspěch vnímat něco jiného. Síla úspěchu může být znásobena spojením s uznáním. Dle Hagemannové (1995) je uznání projevem zájmu o zaměstnance a ukazuje na jeho hodnotu. Vedoucí tým dává najevo, že mu na zaměstnanci záleží a že má v organizaci důležitou roli. Možností jak vyjádřit uznání je mnoho – mohou být soukromé či veřejné, předání diplomu, titulu či vyznamenání. Forsyth (2009) dále tvrdí, že by měla být uznání progresivní, aby měla větší účinek. Měla by být např.:

- ✓ udělena spíše veřejně než pouze v soukromí,
- ✓ udělena vedoucím,
- ✓ udělena viditelným způsobem (např. na nástěnce, v interním časopise, ...),
- ✓ opakována a připomínána.

Dalšími možnostmi uznání za výbornou práci může být:

- ✓ certifikáty, odznaky, ceny či jiná věcná ocenění,
- ✓ neformální znaky (př. kytice, jídlo, pití).

- **Ocenění formou odměny** (viz kapitola 2.4 Odměňování a benefity).
- **Náplň práce** – aby mohli být lidé ve své práci úspěšní, musí je práce zajímat. Lidé musí být také pro danou úlohu/úkol vhodní, pokud nejsou, nemohou

dosáhnout takových výsledků a kvalit, které organizace požaduje. Ale i „nudná“ práce může být rozšířena spektrem různých činností. Příkladem programů, které u zaměstnanců vzbudí pocit důležitosti, jsou kontrola kvality či vítané podněty a nápady. Dále můžeme udělat práci zajímavější pomocí:

- ✓ vybavení – elektronické pomůcky i k soukromému užívání, klimatizace, větráky aj.,
  - ✓ funkčnost – systém, v kterém zaměstnanci pracují (př. počítačový software), metodické příručky aj.,
  - ✓ komfort – zahrnuje cokoli, co pracovníkům jejich práci usnadňuje,
  - ✓ úspora času – poskytnuté občerstvení a služby v místě, jako je obchod, kadeřník, fitness studio atd.,
  - ✓ prostředí – úzce propojené s atmosférou tak, aby se lidem dobře spolupracovalo – bylo dostatečně tiché, pohodlné, tak, aby se v něm cítil dobře pracující i zákazník. Dále také prostředí může být určitým prostředkem pro vytváření dobrých vztahů.
- **Odpovědnost** – přináší lidem větší pocit důležitosti, často je zdrojem zvýšení produktivity, vyššího zájmu a kreativity. Motivace je proces, proto je zapotřebí stále nových nápadů, které budou pohánět lidi k neustálým změnám a vývoji. „Dejte lidem odpovědnost – zeptejte se jich – a pak uvidíte a budete překvapeni, jak dokážou být kreativní“.
  - **Možnost kariérního postupu** (viz kapitola 2.6 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů).
  - **Možnost růstu** (viz kapitola 2.6 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů).

## 2.4 Odměňování a benefity

Odměna může být vnímána jako výměnný prvek kontraktu. Dále hraje také roli motivátoru a ukazatele, jak jsou zaměstnanci v organizaci ceněni v ohledu podílu na dosahování cílů. Currie (2006) odměnu označuje jako „něco“ co je dáváno či přijímáno výměnou za službu nebo produkt.

Odměna nabývá čtyř forem, kterými jsou peníze, benefity spjaté s prací v organizaci a odměny psychologické a osobní. Peněžní odměny jsou dále členěny v základní příjem, bonusy, přesčasy. Benefity jsou velmi různorodé, mohou být kreativní, ale skýtají nebezpečí nevyužitelnosti či nepotřebnosti pro zaměstnance. Patří mezi ně např. členství

ve fitness centrech, stravenky, flexibilní pracovní doba, zdravotní péče aj. Psychologické odměny jsou abstraktní, avšak zásadní pro dlouhodobou udržitelnost pracovníkovy spokojenosti a motivace. Obsahují pochvalu, ocenění, příslušnost ke společenství, úspěch, vědomí důležitosti vlastní práce, zábavu, ... Osobními odměnami je myšlen postup, vývoj, získání nových kompetencí, zvýšena zaměstnatelnost (Banfield & Kay, 2012).

#### **2.4.1 Vlastnosti odměny**

Ať už je odměna jakékoli formy, měla by splňovat následující podmínky. Odměna musí mít hodnotu jako taková nebo musí mít hodnotu to, co reprezentuje. Je spojovaná s naplněním základních lidských nebo sociálně žádoucích potřeb. Musí být relevantní a důležitá pro jednotlivce. Odměna slouží určitému účelu. Je něčím, co může být využíváno ke splnění touženého výstupu jedné či druhé strany. U každé odměny je potřebné, aby měla dopad na chování jedince, ačkoli nemusí být vždy okamžitý. Na obou stranách toho, kdo odměňuje a kdo získává, musí být vědomé rozpoznání, že odměnění proběhlo (Banfield & Kay, 2012).

Z hlediska organizace by řízení odměňování mělo naplňovat specifické cíle. Měly by mít významnou úlohu při předávání hodnot, očekávání výkonu a představ organizace. Dále je rolí odměn podporovat chování přispívající k dosažení cílů organizace. Aby mohl být tento cíl realizován, musí být zodpovězeny otázky:

- „Jaké chování je vyžadováno?“
- „Jak mohou postupy odměňování podpořit toto chování?“

Odměny podporují realizaci základních hodnot organizace v oblastech, jakými jsou kvalita, péče o zákazníka, inovace, rychlost reakce atd. Odměna by měla být v souladu s hodnotou, kterou zaměstnanec pro organizaci vytvořil. Neměly by být poskytovány odměny, které zaměstnanci neposkytují žádnou přidanou hodnotu např. nevhodný věcný dar (Armstrong, 2002).

Z hlediska zaměstnance jsou vnímané cíle odměňování rozdílné. Zaměstnanci vyžadují jednání jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří se účastní vytváření politiky odměňování, týkající se jejich osoby. Očekávají spravedlivé a slušné jednání. Systém musí být transparentní, aby jeho politice a dopadu rozuměli (Armstrong, 2002).

## 2.5 Osobnost vedoucího

Velmi vlivným faktorem pro práci a pracovní nasazení je bezpochyby osoba vedoucího či leadera. Aby se lidé v organizaci cítili spokojeni a zorientováni, přítomnost leadershipu je velmi zásadní (Plamínek, 2009).

Pojem leadershipu je ve světě managementu velmi rozšířený a v českém jazyce pro něj přímo neexistuje ekvivalent. Leadership je proces, kterým jedinec ovlivňuje skupinu osob k dosažení společného cíle (Ricketts, 2009).

Prezident D. D. Eisenhower o leadershipu pronesl: „Leadership je umění přimět člověka, aby vykonal něco, co chce leader proto, že to sám vykonal chce.“

Leader je osobností ovlivňující celou skupinu a jeho autorita může nabývat formálního i neformálního charakteru. Neformální autorita je dána zpravidla osobním charismatem leadera či z určité ustálené tradice (např. minulá osobní zásluha). Formální autorita je spojena se získanými vynutitelnými právy daná vlastnictvím či funkcí. Z hlediska vedení týmu je nezpochybnitelnou výhodou neformální autorita, ale důležitá je i ta formální. Dle Druckera (Plamínek, 2009) nemusí být autority však propojené, tyto role rozděluje a tvrdí, že „*lídr říká, co se má stát, manažer, jak to udělat.*“ Leader bývá tvůrcem strategických myšlenek a člověkem s nadáním vést lidi. Umí představit myšlenky tak, aby jim lidé rozuměli, přijali je za své a aktivně participovali na jejich realizaci. Ze zkušenosti Plamínka (2009) mají úspěšní leaderi následující kompetence:

- „Schopnost přemýšlet v souvislostech“ poukazuje na strategický styl myšlení. Tito lidé dokáží posuzovat věci v širším kontextu než ostatní. Dokážou efektivně pracovat se zpětnými vazbami a rozumí pravděpodobnostním prvkům nejen chování lidí, ale i trhů a společností.
- „Schopnost přesvědčit okolí“, kterou leader uplatňuje již tím, že na své okolí působí (většinou přirozeně) jako morální a hodnotový vzor. Lidé mají tendenci napodobovat své nadřazené ve znalostech, dovednostech a postojích, čehož by si měl být leader vědom. Dále se s tím pojí umění vystupovat věrohodně a správně načasovat dávkování tlaku a péče, protože obojí lidé v týmu potřebují. Úspěšní lídři umí velmi dobře hospodařit se zdroji, ať už to zahrnuje čas – i svůj vlastní, tak i např. práce s prioritami.
- „Schopnost uvést myšlenky do praxe“, která navazuje na umění práce se zdroji, znalostí svých manažerských schopností a využívání externích zdrojů. V praxi to znamená umět se obklopit schopnými lidmi a nebát se je pověřovat činnostmi, pro

kteřé sám manažer nemá takové vlohy. Přesto celková odpovědnost za uskutečnění svých myšlenek náleží leaderovi!

Dále lidé vyžadují od vedoucího **čestnost a upřímnost**. Pokud vůdce nezakládá své chování na těchto dvou hodnotách, jeho snahy motivovat a vést tým mohou být shledány jako pokrytecké. Mít k pracovníkům osobnější vztah a přirozený zájem, dělá motivaci a věrohodnost leadera přirozenou. Dále se na předních příčkách výzkumů, co zaměstnanci od vedoucího očekávají, objevuje - aby se od leadera mohli učit. Vlastností a charakteristik správného leadera nebo manažera je velké množství, ale pro doplnění předchozích, je ještě dobré zmínit tyto:

- „*Umět se rozhodnout (dělat nepopulární rozhodnutí stejně tak jako ta běžná rutinn).*
- *Neodkládat věci na později.*
- *Nenadržovat (zacházet se všemi stejně).*
- *Dodržovat sliby.*
- *Poskytovat zpětnou vazbu (viz dále).*
- *Být týmovým hráčem, zapojovat ostatní a dát jim příležitost.*
- *Využívat příležitostí, používat nové přístupy a myšlenky.*
- *Přiznat vlastní slabosti (a chyby)*“ (Forsyth, 2006, s. 14-15).

### 2.5.1 Styl řízení

Klasifikace stylu řízení je založena na dvou parametrech: míra pozornosti, kterou manažer věnuje výkonu, a míra pozornosti, již věnuje vztahům (tedy lidem). Podle míry rozložení pak můžeme identifikovat přátelské, formální, direktivní, týmové a rutinní řízení. **Přátelské řízení** dává důraz na lidské vztahy a procesní aspekty. Často vede k dobré atmosféře ve skupině, ale odstrašující může být malá pozornost vůči výsledkům (a strategii), která může vyústit v krizi manažerské autority či narušení vztahů ve skupině. **Formální řízení** je postaveno na správnosti dějů a formální pozici manažera, péče o výsledky a lidi ustupují do pozadí. V tomto prostředí mohou vznikat maskované projekty a obecné nic-nevypovídající plány. **Direktivní řízení** se soustředí kolem výsledků a osoby manažera, je velmi užitečné při krizových situacích. Vyskytuje se také tam, kde osobní charisma a schopnosti leadera jsou dostačující, aby tento přístup dokázala skupina akceptovat. **Týmové řízení** se zaměřuje na výsledky a na lidi. Aby tohoto přístupu byla ale skupina schopná, musí dozrát v tým. V tomto přístupu jsou lidé

ztotožnění se svými rolemi a úkoly a důraz na výkon se nedostává do rozporu s lidským faktorem. **Rutinní řízení** se nachází ve středu mřížky. Zájem o lidi, procesy a výsledky se nachází ve stejné úrovni, manažer udržuje tyto faktory v takovém stavu, aby nevznikaly krize výkonnosti, ani nadměrné úsilí (Plamínek, 2009).

### 2.5.2 Nástupnictví

Dle Collinse (2008) je právě umění vychovat si po sobě úspěšného vedoucího jedna ze schopností jedinečných vůdců, kteří dělají z dobré organizace skvělou.

Nástupnictví je dlouhodobé, postupné plánování vůdce k zabezpečení pokrytí všech pracovních míst, která jsou pro organizaci klíčová a dále mít rozpracovanou zastupitelnost jednotlivých rolí pracovníků. Pro tyto potřeby může pomoci jednoduché schéma, do kterého se zaznamenávají informace o dovednostech, schopnostech a zkušenostech jednotlivých pracovníků (Armstrong, 2002).

Nástupnictví jde ruku v ruce s předáváním odpovědnosti, možností kariérního postupu a možností růstu. „*Když dáte lidem zodpovědnost, váží si toho a jsou pečlivější než předtím.*“ Jak již ale bylo řečeno, proces předávání zodpovědnosti musí být postupný a předáván s určitým prvkem ocenění, aby tohoto efektu bylo dosaženo (více v kapitole 2.5 Motivace).

S tím souvisí i možnost posouvat se/být povýšen - což je motivující. Každý jednatel by měl mít výhled a možnost k dosažení kariérního postupu. Tento s sebou většinou přináší platový růst a vlastní uspokojení (v dobrovolnických organizacích hlavně to druhé).

## 2.6 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Dle Banfielda a Kaye (2012) je vzdělávání zásadním a přirozeným lidským procesem obsahujícím růst a změnu. Není vidět, ale ukazuje se ve změnách, v tom co člověk zná, v co věří a co umí vytvořit.

Vzdělávání a trénink zaměstnanců je jeden z klíčových cílů řízení lidských zdrojů, aby organizace zůstala efektivní, což vyžaduje neustálé inovace v dovednostech a kompetencích (Banfield & Kay, 2012).

Samotný trénink však často podléhá kritice jeho průběhu. Následujících neduhů je potřeba se snažit vyvarovat. Školení mohou být vnímána jako odpověď na problém ve výkonu. Školitelé nereflektují příčiny, které mohou zaručovat jejich úspěch nebo propad. Hlavními faktory, které určují, zda bude „výcvik“ účinný, jsou motivace zaměstnanců

a praktická role manažera, který podporuje své školené zaměstnance. Zásadní je také kvalita školitele a jeho pedagogické schopnosti. Aby školení bylo efektivně, musí být odpovídající osobní a profesionální kvality školitele (Banfield & Kay, 2012).

### 2.6.1 Oblasti rozvoje

Drucker (1977) tvrdí, že vývoj je založený pouze na sebe rozvoji. Lidé se mohou snažit jedince vyučovat, školit či koučovat, ale nikdo se za něj nové věci nenaučí. Učení je pouze osobní aktivita. Požadavky na zaměstnance se rozšiřují a vyžadují nový přístup ke kompetencím např. flexibilita, kreativita a oddanost. Učení tedy může nabývat formy sociální, systematické a zkušenostní (Currie, 2006).

Sociálním učením se nazývá přizpůsobování společenským, skupinovým a rodinným normám sledováním a kopírováním chování ostatních a systémem odměn a trestů. Časem se toto naučení stane zvykem a je prováděno bez vědomého přemýšlení (Currie, 2006).

Systematické nebo taky organizované je učení nabývané formálním způsobem, pomocí školení, instrukcí, vzdělání atd. Je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Vzdělávání je naplánované a zabezpečované lidmi, kteří umí učit. Dopad vzdělávání je důsledně vyhodnocován. Vzdělávání v organizaci formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k přítomnému výkonu práce, ale připravuje pracovníky i na změnu (Armstrong, 2002).

Využívá se k vyučování specifických znalostí a dovedností a je zprostředkováno jinou osobou. V pracovním prostředí je zkušenostní učení spojováno s učením přes situace v organizaci. Často tyto situace přicházejí neočekávaně a člověk je musí napoprvé analyzovat a vyřešit. Ale i různé hypotetické situace se mohou modelovat v rámci školení, které musí jedinec řešit, a ze kterých se také učí (Currie, 2006).

### 2.6.2 E-learning

CIPD (2007) vnímá e-learning jako učení, které je zprostředkováno, vyvíjeno a spravováno přes elektronické technologie.

Jedna z definic zní definice: „*E-learning označuje aplikace nových multimediálních technologií a internetu ke zlepšení kvality vzdělávání, posílení přístupu ke zdrojům, službám, k výměně informací a ke spolupráci vzdělávací komunity.*“ (Eger, 2008).

E-learning je jedním z novějších trendů v řízení lidských zdrojů a je vnímán kontroverzně. E-learning se dělí na různé druhy vzdělávání spojeného s počítačem. Termíny „**multimédia trénink**“ (multimediální vzdělávání) a „**computer-based**

**training**“ (vzdělávání založené na práci s počítačem) se využívají k označení vzdělávacího procesu propojeného s počítačem bez použití sítě. Jsou využívány hlavně formou domácího samostudia.

E-learning spojený s počítačem a sítí, s využitím prohlížeče využívající zpracovaných webových stránek se nazývá „**web based training**“. Pro případnou komunikaci využívá jako hlavní nástroj off-line elektronickou poštu.

**On-line learning** je typem zahrnujícím potřebu počítače, sítě a speciálního výukového softwaru. Tento software nabízí učitel i studentovi řadu nástrojů, podporuje různé vzdělávací formy a možnost bohatší on-line komunikace (Eger, 2008).

### 2.6.3 Koučink

Dle Crkalové a Riethofa (2007) je koučink specializovanou činností kouče, jehož cílem je stanovit cíle koučovanému, hledání možností k dosažení cílů, identifikování překážek ve stanovených cílech a naplánování postupu.

Banfield a Kay (2012) jej vnímají jako proces, kde kouč podporuje jedince k rozvoji vlastních schopností přes strukturované rozhovory, které zkoumají a odhalují výzvy v běžné práci a individuálně pomáhá identifikovat nejlepší přístupy k těmto výzvám, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Koučování může probíhat i jako každodenní interakce mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci dle Arthura (2010). Je to příležitost pro pomoc, podporu, chválu a konstruktivní kritiku, která je obzvláště účinná, pokud se realizuje průběžně a neformálně. Efektivní kouč má mít vstřícné a přístupné chování, důslednost (uplatňovat organizační předpisy nestranně), spolehlivost, empatii, poctivost, znalosti (uvědomovat si i, co neví) a respekt.

### 2.6.4 Mentoring

Mentoring je systém vzdělávání zaměstnanců, při kterém zkušenější osoba (mentor) působí jako rádce, konzultant nebo průvodce. Mentor je zodpovědný za poskytování podpory trénovanému a vyhodnocuje zpětnou vazbu ohledně činnosti trénovaného (Business Dictionary, 2015).

Dle Handlové (2011) je mentoring zpravidla definován „jako déle trvající proces, v jehož rámci se jedna osoba (mentor) snaží podpořit učební proces osoby druhé (mentee).“

Mentor sám může novou metodu ukazovat či pozorovat studenta při práci, pracovat s videozáznamem práce vlastní či studentovy nebo s přepisem rozhovorů či polními poznámkami, které doprovází reflexí či zpětnou vazbou (Havrdová, Hajný, 2008).

V mentoringu je stěžejní vztah mentora s mentorovaným, forma je volná a primárním kritériem je potřeba mentorovaného. Etický kodex pro mentoring zdůrazňuje dva významné body, kterými jsou důvěrnost a dobrovolnost vztahu mentora a mentorovaného (Handlová, 2011).

Pro organizační kulturu má nesporný pozitivní vliv interní mentoring. Výběr vhodného mentora poukazuje na to, že si v organizaci váží zkušených lidí týmu, a že je pro organizaci důležité, aby se perspektivní zaměstnanci měli možnost učit od těch nejlepších (Handlová, 2011).

### **2.6.5 Supervize**

Supervize je komplexní proces z hlediska cílů i používaných metod. Její jednotná, všeobecně akceptovaná definice v nynější teorii ani praxi neexistuje. Supervize pracuje s jednotlivci, se skupinami i týmy. Zahrnuje v sobě koučink i organizační poradenství. Napomáhá k reflexi a získání odstupu od dynamiky a procesů skupin a systémů (Havrdová, Hajný, 2008).

Supervize se dá třídit do různých druhů. Podle počtu účastníků supervize lze rozlišit individuální a skupinovou supervizi. V individuální supervizi se jedná o kontakt supervizora a jednoho zaměstnance, jehož cílem je posílit profesionální fungování, růst a rozvoj jednotlivce. Skupinová supervize označuje strukturovaný proces, při kterém zaměstnanci diskutují ve skupině o práci, o vztazích a pocitech, které ve své práci prožívají. Doporučený počet pro skupinovou supervizi je maximálně 8-10 členů. Skupinové supervize jsou ekonomicky i časově efektivní a umožňují podávat zpětnou vazbu mezi jednotlivými členy (Jeklová, Reitmayerová, 2007).

Supervize lze dělit dle zaměření na organizaci, zaměstnance nebo případ. Klasifikace supervize podle pozice supervizora je členění na interní a externí. Při externí supervizi je supervizorem osoba vně organizace. Interní supervizi vede člověk zevnitř organizace, často vedoucí nebo zkušenější kolega (Havrdová, Hajný, 2008).

## **2.7 Zaměstnanecké vztahy a týmová spolupráce**

Dle Armstronga (2002) jsou zaměstnanecké vztahy tvořeny veškerými oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy mezi pracovníky.

Pojem tým je definován skupinou o dvou či více členech, kteří mají známý a definovaný cíl, k jehož dosažení je nutná koordinace členů týmu (Hermochová, 2006).

Dle Plamínka (2002) je tým skupinou vzájemně závislých lidí, kde se může projevit synergie. Pro tuto synergii je potřeba určitá kvalita vztahů mezi členy skupiny. Funkční tým je specifický tým, že pečuje o vnitřní diverzitu, čerpá z toho, že je každý jiný. Každý člen takového týmu může vysvětlovat své názory a zároveň se zajímá o názory druhých a snaží se je pochopit.

Dle Hermochové (2006) jsou pro úspěšnost týmů potřebné:

- jasně formulované cíle,
- vnitřní struktura týmu,
- kompetentní členové vzhledem ke svěřenému úkolu,
- klima podporující spolupráci,
- externí podpora a uznání,
- kompetentní vedení.

### **2.7.1 Důvěra**

Pojem důvěry mezi zaměstnanci v sobě zahrnuje tři dimenze, které jsou tvořeny spolehlivostí, zájmem a harmonií. První prvek spolehlivosti určuje, že důvěřující strana má kladná očekávání o propojení mezi slovy a následnou akcí důvěřované strany. Druhým prvkem je vzájemnost, kdy je vlastní zájem balancován se zájmy dalších jednotlivců. Harmonie vypovídá o společné identitě a o společně sdílených hodnotách (Tzafrir, 2005).

Prusak a Cohen (2001) tvrdí, že manažeři mohou strategicky rozvíjet důvěru tím, že ji dávají svým zaměstnancům najevo, dále důvěru odměňují a vysílají jasné spolehlivé informace vůči zaměstnancům.

Dle Tzafrira (2005) je zásadní vztah mezi důvěrou a praktikami řízení lidských zdrojů. Manažeři s vysokým stupněm důvěry u svých zaměstnanců dokážou spíše nastavit prostředí s vysokou výkonností práce.

Důvěra je vytvářena spoluprací (je-li korektní), způsobuje pozitivní pocity a příznivé vyladění u spolupracujících osob a snižuje neproduktivní náklady na kontrolu (Plamínek, 2009).

Z výzkumu členů různých týmů vyplynulo, že důvěra má největší vliv na jejich spokojenost. V této souvislosti je ale důležité i zmínit, že důvěra je velmi křehká a její

porušení je velmi obtížné napravit. Po zklamání důvěry už zpravidla nedosahuje původní úrovně (Hermochová, 2006).

### **2.7.2 Vedení týmu**

Dle Purcella (1987) jsou užitečné v rámci řízení dva směry, kterými jsou „individualismus“ (politika zaměřující se na jednotlivé pracovníky) a „kolektivismus“ (pracovníci mají své nezávislé hlasy a podílejí se na rozhodování) (Armstrong, 2002).

V týmu může být koordinace jednotlivých činností tzv. putovní záležitostí, která umožňuje každému seberealizaci a dává mu pocit spoluzodpovědnosti. Role vedoucího týmu pak zahrnuje hlavně tři oblasti: oblast „věcnou“, ve které zaštiťuje dobře definovanou, všeobecně známou vizi a poslání; oblast „procesní“, aby prosadil přiměřenou strukturu týmu a oblast „lidskou“, u které se stará o kvalitní vztahy mezi členy týmu a jejich správné nastavení (Plamínek, 2002).

Dobry vedoucí týmu musí ovládat prostředky, kterými uspokojuje potřeby vlastní, svých spolupracovníků a nadřízených (Hermochová, 2006).

### **2.7.3 Týmové role**

V týmech lidí vznikají role jak přirozeně, tak i formální cestou. I formální role vznikaly z rolí neformálních (např. náčelník a šaman). Neformální role mají lidé tendenci zaujímat sami. Často vznikají vzájemně se doplňující dvojice rolí. Mezi nejjednodušší patří trojice rolí: myslitel, hybatel a pečovatel (Plamínek, 2009).

Meredith Belbin definuje týmovou roli jako tendenci „chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem.“ Ve své teorii pojmenovává devět rozdílných typů chování, kdy má každá role svou vlastní kombinaci přínosů a slabin (Belbin, 2015).

Lze zde zaznamenat dvojice postav, které vycházejí z role „ředitele“ – energického režiséra a rozvážného koordinátora. „Myslitel“ je zde zosobněn tvůrcem myšlenek a oponentem/vyhodnocovatelem myšlenek. Roli hybatele mají v sobě zaznamenanou tahoun a doladovač. Dalšími rolemi jsou zde ještě pečovatel, obstaravatel zdrojů a specialista. V týmu je zpravidla „prázdná po určité roli“ přirozeně obsazeno některým ze členů týmu (Plamínek, 2009).

#### **2.7.4 Stimulace spolupráce**

Základními třemi stimuly, které vedou ke spolupráci, je absolutní hodnocení (srovnávání jejich výkonu s požadavky, které byly požadovány), zvládnutelný vnější tlak a vhodné rozdělení úloh tak, aby byl ideálně úspěch jednotlivce závislý na úspěchu druhých a nevznikalo tak mezi nimi soutěžení. Dalšími stimuly jsou závažnost cílů, individuální cíle, působení vzoru v organizaci (z výzkumů vyšlo, že i takových, které nemají zaměstnanci v oblibě), všímavost dobrých výkonů a uspokojování potřeb (viz 2.3 Motivace) (Plamínek, 2009).

Na rozvoj týmové spolupráce pozitivně působí mnoho podnětů. O tyto aspekty každodenního života by měl zvláště manažer usilovat a vkomponovávat je do organizační kultury. Mezi ně patří sdílení volného času a bližší poznávání. Dalším aspektem je důvěra a otevřenost spojená s humorem, který nikomu neubližuje. Společné zážitky mohou mít formu sportu, výletu či různých her. Aspekt společného úspěchu je schopností týmu prožívat fakt týmové úspěšnosti a umět jej reflektovat. Dále přijímání odpovědnosti, kdy každý člen má prostor mít podíl na vedení a rozhodování. Neposledním v řadě je prostor pro jednotlivce (Plamínek, 2002).

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 3 CHARAKTERISTIKA SKAUTSKÉHO HNUTÍ

#### 3.1 Poslání, historie, činnost a hlavní principy skautského hnutí

Skauting je globální hnutí se členskou základnou přes 40 milionů lidí po celém světě. Jeho posláním je spolupracovat na vzdělávání mladých lidí skrz hodnotový systém založený na skautském slibu a zákonech k budování lepšího světa. Základy skautského hnutí jsou postaveny na třech následujících principech:

- Povinnost k Bohu – osobní přístup k duchovním hodnotám života, základní víra v nadpozemskou sílu.
- Povinnost k druhým – osobní vztah a zodpovědnost ke společnosti v celé její šíři, k rodině, okolní společnosti, vlastnímu kraji a celému světu.
- Povinnost sám k sobě – osobní zodpovědnost k rozvíjení vlastního potenciálu (Scouts, 2015).

Základy myšlenek skautské hnutí položili dva Angličané: Ernest Thompson Seton a Robert Baden-Powell. Shodovali se v pohledu na výchovu mládeže, avšak do pojetí a metody výchovy vkládali rozličné prvky – prvky indiánské a vojenské. Letopočet 1907 je považován za rok vzniku světového skautingu. O rok později R. Baden-Powell vydává příručku *Scouting for boys*. V následujících letech se začal skauting šířit nejdříve po Anglii, poté pronikal do britských kolonií a dále do celého světa. V roce 1911 se myšlenka skautingu dostává i do českých zemí v podání učitele Antonína Benjamína Svojsíka. České skautské hnutí bylo během historie třikrát zrušeno - v letech 1940, 1948 a 1970 a poté třikrát obnoveno – v letech 1945, 1968 a 1989 (Junák – TDC, 2012).

Klíčovým bodem skautské činnosti je skautská výchovna metoda (SVM). SVM je systém rozvojového neformálního sebe-vzdělávání. Je vytvářena sedmi vzájemně provázanými prvky, které se doplňují a poskytují pestré, aktivní a zábavné prostředí. Prvky SVM obsahují:

- skautské zákony a skautský slib,
- učení se praxí,
- družinový systém,
- symbolický rámeček,

- sebe-rozvoj,
- příroda,
- podpora mladých lidí dospělými (Scouts, 2015).

## **3.2 Charakteristika a podněty ze skautské organizace ve Velké Británii**

Ve Velké Británii je do skautingu zapojeno kolem 564 000 lidí – 434 000 mladších členů a přes 130 000 dospělých dobrovolníků (The Scout Association, 2014). Skautská organizace je národní charitativní institucí a svou členskou základnou je nejrozsáhlejším výchovným hnutím pro děti a mládež ve Spojeném království (The Scout Association, 2015a). Hlavní činnost, která naplňuje poslání organizace, se koná na lokálních úrovních, se podporuje z centrálních jednotek. Každá aktivita je podporovaná a to jak místní, tak národní dobrovolnickou strukturou a užším týmem placených zaměstnanců (The Scout Association, 2015b).

Každý dospělý člen ve skautingu by se měl ztotožňovat a jednat dle klíčových strategických bodů, které jsou ustanoveny Skautskou asociací. Tyto strategické body zahrnují poslání a hodnoty skautingu, respekt k náboženskému vyznání, politika rovnocenného přístupu, bezpečnostní politika, rozvojová politika (přístupnost a dosažitelnost všem) a zajištění ochrany dětí (The Scout Association, 2015c).

### **3.2.1 Organizační struktura**

Skautská organizace ve Velké Británii je založena na činnosti dobrovolníků, avšak v národních funkcích je zaměstnáno více než 100 pracovníků a dále na úrovni krajů je dalších cca 50 placených pozic. Strukturu je možné rozdělit do dvou pomyslných sekcí: národní (National) a místní, která zahrnuje kraje (County), okresy/obvody (District) a skautské oddíly (Scout Group).

#### **3.2.1.1 Národní struktura organizace**

Skautská organizace je vedena Správní radou (Board of Trustees), v jejímž čele stojí Správní vedoucí (UK Chief Commissioner), který zastává roli nejvyššího rozhodujícího skautského orgánu ve VB. Správní rada vytváří politiku a předpisy skautské organizace, deleguje svou moc na pět výborů se zaměřením na finance, provoz, jmenování, pojištění a zaměstnance/zaměstnanecké odměny. Dalším orgánem je tým vedoucích správců (UK Chief Commissioners Team), který je tvořen dobrovolníky poskytujícími koordinaci

vedení britského skautingu ve všech jeho oblastech se zaměřenou podporou na program, dobrovolníky a bezpečnost.

Většina zaměstnanců sídlí na velitelství skautské asociace (Association's UK Headquarters at Gilwell Park), jsou zde rozděleni do tří ředitelství a dvou jednotek se zaměřením na provoz, podporující služby, obchodní služby, komunikaci a politiku.

Důležitou pozicí v britském skautingu má Skautský náčelník (UK Chief Scout), který je do své funkce jmenován na pět let. Reprezentuje skauting v očích veřejnosti a svou vůdcovskou rolí inspiruje skautské hnutí v dalším směřování.

Klíčovou roli zastává i Předseda mladších členů (UK Youth Commissioner), který zajišťuje, aby organizace stavěla svou činnost a rozhodnutí na pohledu a potřebách mladších členů. (The Scout Association, 2015a)

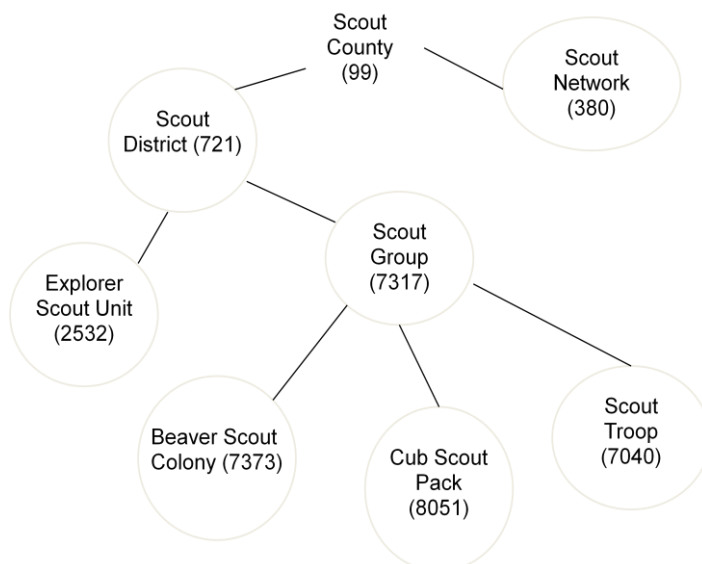
### 3.2.1.2 Místní struktura organizace

Kraje (County/Area) jsou vedeny krajskými předsedy (County Commissioner) společně s jejich zástupcem, asistentem, vedoucím vzdělávání (County training manager). Některé kraje dále zaměstnávají lidi na pozicích sekretářky nebo koordinátora rozvoje. Kraje často spravují skautská tábořiště a centra a mohou zaměstnávat jejich správce. Pod krajem jsou také vedeny „skautské sítě mladých“ (Scout network) ve věku 18-25 let. Kraje shromažďují dohromady okresy.

Okresy (District) mají obdobnou strukturu jako kraj, jsou vedeny okresními vůdci (District Commissioner) podporováni asistenty. Zajišťují činnost mladých ve věku 14-18 let v „oddílech průzkumníků“ (District explorer scout). Zahrnují skautské oddíly ve své oblasti činnosti.

Oddíly (Groups) jsou skautskou výchovnou jednotkou vedeny vedoucím a zástupcem. Obvykle zahrnují další tři sekce, které se starají o děti rozdílných věků: Bobři (Beavers) ve věku 6-8 let, vlčata (Cubs) ve věku 8-10 let a skauti (Scouts) ve věku 10-14 let. (The Scout Association, 2015d)

**Obrázek č. 3: Struktura na lokální úrovni VB (The Scout Association, 2015d)**



### 3.2.2 Strategie organizace

Vize 2018 byla vytvořena pro další rozvoj skautingu tak, aby byl přístupný pro další generaci mladých lidí. Vize si dává za cíl prosazovat teze, získávat dospělé dobrovolníky a podporovat zdravý vývoj mladých lidí.

Vize definuje roli a charakter skautingu, který by měl mít do roku 2018. Skauting má za cíl pozitivně ovlivňovat společnost, vytvářet z mladých lidí aktivní obyvatele a podílet se na sociálních změnách. Skauting chce usměrňovat vztahy mezi mladými a dospělými členy tak, aby členové byli v tomto věkově rozmanitém společenství spokojeni. V roce 2018 by se členové skautingu měli cítit posílení, docenění a hrdí. Vize dále definuje čtyři klíčové oblasti, kterými jsou růst, všeobecná dostupnost, flexibilita pro mladé a společenský dopad.

V rámci oblasti „**Růstu**“ je snahou dosáhnout počtu 500 000 mladších členů v organizaci, kteří budou podporováni 150 000 dobrovolníky. V této oblasti jsou předloženy i návrhy pro nárůst členů a to novou strategií pro zakládání jednotek a oddílů, které budou zahrnovat všechny věkové kategorie. Pro získávání nových dobrovolníků budou posíleny zprávy o flexibilních možnostech služby, cílovou skupinou jsou rodiče a mladí členové (18-25 let) (The Scout Association, 2015e).

Klíčová oblast „**Všeobecné dostupnosti**“ se zaměřuje na rozproštění skautských oddílů do všech oblastí Velké Británie, na otevřenost všem lidem bez ohledu na pohlaví, zdravotní omezení, etnický původ či rodiny, z kterých pochází.

Oblast označená jako „**Flexibilita pro mladé**“ nastavuje přívětivé podmínky pro všechny mladé členy tak, aby mohli ovlivňovat své zkušenosti a zážitky ve skautingu, aby měli příležitosti rozvíjet své schopnosti. Klade také nároky na dospělé dobrovolníky, aby mladé členy v tomto směru podporovali a byli jim nápomocni.

Klíčová oblast „**Společenský dopad**“ si klade za cíle zrealizovat 8000 kvalitních projektů každý rok se sociálním dopadem. Druhým cílem je, aby 70% veřejnosti vnímalo skauting jako „reagující na moderní společnost“ (The Scout Association, 2014b).

### 3.2.3 Podpora v oblasti personalistiky

Skautská organizace ve Velké Británii zahrnuje odbor pro Podporu dospělých členů. Tento odbor nabízí dobrovolníkům nástroje za účelem jejich informovanosti, podpory, motivace a usnadnění jejich činnosti. Ve strategii je tematika personalistiky zmíněna jen okrajově v rámci klíčové oblasti růstu, jejímž cílem je počet dobrovolníků zvýšit.

V další části jsou popsány podpůrné nástroje, které jsou dobrovolníkům nabízeny jako pomoc v jejich činnosti.

**Centrální zázemí a call centrum** je možné využívat v případě všech dotazů, důležitých záležitostí, administrace atd.

**Webové stránky** jsou volně přístupné a poskytují informace a návody nejen v personálních tématech jako jsou náborové novinky dobrovolníků, udržitelnost starších členů, motivace týmu aj.

**Webinars** jsou on-line semináře, kterých se mohou dobrovolníci účastnit. Zaměřují se na rozvoj specifických dovedností, obecný pohled na leadership a manažerskou práci. Během interaktivních seminářů mohou účastníci klást prezentujícímu dotazy a diskutovat nad možnostmi implementace témat do jejich činnosti.

**Video-ukázky** byly natočeny jako podpora manažerského rozvoje. Ukazují praktické případy, jak je možné využívat klíčové dovednosti ve skautských rolích. Ve videích vystupují dobrovolníci v různých funkcích a otevírají témata jako time management, využívání zdrojů aj. (The Scout Association, 2015f).

**Souhrny argumentů a výzkumů** napomáhají vedoucím a ostatním manažerům při získávání dalších dobrovolníků, rozvíjení spolupráce s městy či jinými organizacemi, či komunikace s rodiči. Poskytují manažerům statistické údaje a podklady pro jejich činnost, prezentace nebo důležité rozhovory.

„**Compass**“ je nová on-line databáze sloužící jako sada nástrojů pro dospělé členy k administraci všech potřebných informací na jednom místě. Vedoucí zde mohou ukládat personální informace o mladších i dospělých členech, spravovat seznam čekatelů a informace dále předávat dalším členům organizace. Přes Compass mohou členové snáze získávat povolení pro pobyt v přírodě. Dále je možné zde vytvářet skupiny pro členy/rodiče a zasílat jim aktuální informace. Systém slouží také jako databáze s informacemi o dosaženém skautském vzdělání a rozvoji členů.

Každý z vedoucích se může připojit do **facebookové skupiny**, která je pravidelně aktualizovaná a vytváří další informační základnu, která umožňuje i sdílení inspirací i řešení problémů.

**Skautské kvalifikace**, které mohou členové získat v rámci kurzů, jsou uznávány i na trhu práce – odpovídají manažerským certifikátům.

Každý skautský člen a dobrovolník získává **členskou kartu**, na kterou jsou poskytovány slevy nejen ve skautských obchodech ale i outdoorových centrech.

**Formálním a neformálním setkáváním se zpětnou vazbou** by měl procházet každý dobrovolník, aby byl podpořen ve svém rozvoji a činnosti. Tato setkávání jsou vedena manažery z vyšší jednotky a měla by být prováděna pravidelně. Neformální setkávání by měl každý dobrovolník absolvovat jedenkrát za rok a formální alespoň jednou za pět let. Průvodce a manuál těchto setkávání a hodnocení jsou umístěny na webu (The Scout Association, 2015g).

### **3.3 Charakteristika organizace Junák**

Zrod českého skautingu je datováno na rok 1911, o rok později vznikla skautská organizace Junák. V českém prostředí jsou pojmy junák a skaut synonymy. V práci se často objevuje název činovník, který označuje dobrovolníka – člena Junáku cca od 16 let podílejícího se na výchově mladších členů či fungování skautské organizace na jakékoli úrovni. Pojem dobrovolník je využíván pro dospělé lidi, kteří pomáhají organizaci Junák a přitom nejsou členy Junáka.

#### **3.3.1 Vymezení a právní statut organizace**

Junák je dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě. Je veřejně prospěšným spolkem ve smyslu občanského zákoníku. Junák se hlásí k poslání, principům a metodám světových skautských organizací, kterých je členem – jsou to: WAGGGS (World Association of Girl Guides), WOSM (World Organization of the Scout Movement) a ISGF (International Scout and Guide Fellowship) (Junák - český skaut, z.s., 2014a).

Předmětem činnosti Junáka je aktivní naplňování (již zmíněného) poslání. Podporuje všestranný rozvoj dětí a mládeže, vydávání vzdělávacích, výchovných, metodických a jiných materiálů a publikací, pořádání kurzů a školení, činnost pro ochranu přírody a krajiny, účast na životě občanské společnosti a rozvoji demokratické angažovanosti, sociální aktivity, dobrovolnictví, materiální a technickou podporu činnosti, podporu členů Junáka a péči o ně, činnost při správě organizace aj. (Junák - český skaut, z.s., 2014a).

### 3.3.2 Členská základna a základní výchovné kategorie

Členská základna Junáka vykazuje neustálý nárůst již od roku 2006. V roce 2015 bylo registrováno 523 028 členů (Šereda, 2015). Mezi členy patří děti již od 5 let (Dvořák, 2014).

Organizace Junák je rozdělena do čtyř základních výchovných kategorií, které jsou svou činností a přístupem zaměřeny specificky na určitý věkový stupeň. Patří mezi ně:

- předškoláci – věk 5-7 let (předškolní věk + 1. třída),
- Světlušky a Vlčata – věk 8-10 let (2.-5. třída),
- skauti a skautky – věk 11-15 let (6.-9. třída),
- roveři a rangers – věk 16-24 let (střední školy a vysoká škola – dále rozdělení na mladší a starší) (Mesl, 2014).

Junák dále zahrnuje i nevýchovné kategorie Benjamínků (0-7 let) a dospělé členy Junáka. U dospělých členů se rozlišují dvě skupiny: činovníci/e a oldskauti/ky. Činovníci se podílejí na vedení oddílů či jiného zajišťování činnosti Junáka (např. ve vyšších organizačních jednotkách viz níže). Jsou spoluzodpovědní za naplňování poslání Junáka v souladu s principy vymezenými stanovami. Oldskauti/ky pokračují ve vlastní skautské činnosti dále i v dospělém věku, jsou členy oldskautského nebo rodinného oddílu.

### 3.3.3 Organizační struktura

Organizační struktura Junáka je dána jeho Stanovami. Základní organizační jednotkou (ZOJ) je středisko, které sdružuje členy, obvykle patřící do výchovných jednotek - oddílů, kde je přímo naplňováno poslání skautingu. Středisko je podřízeno vyšším organizačním jednotkám (VOJ), které většinou korespondují s územně správním uspořádáním – nazývají se Junácké okresy a Junácké kraje. Nejvyšší jednotkou organizace je Junák (jako celek), který je spravován ústředními orgány – Valný sněm Junáka (VSJ), Náčelnictvo Junáka (NJ), Ústřední revizní komise Junáka (ÚRKJ), Rozhodčí a smírčí rada Junáka (RSRJ) a Výkonná rada Junáka (VRJ) (Dvořák, 2014).

Nejvyšším orgánem každé organizační jednotky je sněm, který může rozhodovat ve všech věcech organizační jednotky, které nejsou jinak upraveny vnitřním právem vyšší síly. V době mezi sněmy je vrcholným orgánem jednotky rada, v jejíž kompetenci je spravovat jednotku a rozhodovat ve všech věcech OJ. Revizní komise zastává roli kontrolní komise ve smyslu občanského zákoníku. Vedoucí střediska či předseda VOJ a jeho zástupce jsou statutárním a řídicím orgánem, v jehož působnosti se nachází vše, co

není definováno u jiného orgánu. V jeho funkci mu pomáhají zpravodajové pro různá odvětví (např. výchovný a organizační), tajemník, hospodář aj., kteří nemusí být nutně členy rady (viz popsáno níže) (Dvořák, 2014).

Výchovné jednotky a jiné oddíly nemají právní osobnost, proto je pro ně nejdůležitější součástí organizační struktury středisko, kterému jsou hierarchicky nejbližší a kterému podléhají. Středisko poskytuje oddílům zázemí důležité pro jejich činnost. Z hlediska vzdělávací, metodické, materiální a jiné podpory je dále důležité ústředí (viz níže).

### **3.3.3.1 Vedení Junáku (jako celku)**

Valný sněm Junáka je nejvyšším orgánem organizace Junák, koná se zpravidla jednou za tři roky. V období mezi Valnými sněmy je vrcholným orgánem Náčelnictvo Junáka udávající směr organizace.

Výkonná rada Junáka (VRJ) je vrcholným výkonným orgánem. Zodpovídá se Náčelnictvu. Do jejích kompetencí spadá řízení činnosti organizace v souladu se Stanovami a dalšími předpisy. Dále zřizuje odbory a komise pro řešení úkolů a vymýšlení inovací v různých oblastech. V nynější době existují tyto odbory: odbor vlčat a světlušek, ekologický odbor, infoodbor Junáka, roverský odbor, odbor duchovní výchovy, zahraniční odbor, odbor pro vzdělávání, skautský odbor, skauting pro všechny, personální odbor, odbor pro velké akce a strategický odbor. V rámci VRJ a jejích odborů jsou placené i dobrovolnické pozice. Tzv. ústředím Junáka jsou nazývány ústřední orgány Junáka, pracovní skupiny ustavené Náčelnictvem, odbory a komise zřízené VRJ a Kancelář ústředí Junáka.

Dalšími orgány je ÚRKJ, jejichž úkolem je revidovat hospodaření Junáka a RSRJ, která řeší především spory uvnitř organizace (Junák - český skaut, z.s., 2014-2015).

### **3.3.3.2 Vyšší organizační jednotky (VOJ)**

Mezi vyšší organizační jednotky patří junácké okresy a kraje, které slučují střediska. Junácké kraje odpovídají uspořádání vyšších územních samosprávních celků v ČR. Junácké okresy vycházejí z uspořádání bývalých okresů. Obě organizační jednotky mají podobnou strukturu orgánů (Junák - český skaut, z.s., 2014b).

### **3.3.3.3 Základní organizační jednotky (ZOJ)**

ZOJ jsou střediska, která jsou právní osobností, jako nejnižší jednotka ve struktuře Junáka. Účel ZOJ Junáka se zakládá na:

- řízení a zajišťování skautské výchovy dětí a mládeže v daném místě a garantování její úrovně a kvality,
- poskytování materiálního a technického zázemí pro činnost ve výchovných jednotkách a podpora jejich vedení,
- sdružování a organizace členů, kteří v daném místě působí.

Každá ZOJ sdružuje alespoň tři výchovné jednotky, mezi nimiž jsou alespoň dva oddíly mladších členů (Junák - český skaut, z.s., 2014b).

Nejvyšším orgánem je střediskový sněm. Hlasovací právo na volebním sněmu mají pouze činovníci daného střediska (vedoucí oddílu, členové střediskové rady a další úzce specifikovaní členové). Na střediskovém sněmu je volena středisková rada, která má po dobu funkčního období výkonnou moc. Předsedá jí vedoucí střediska nebo jeho zástupce. Středisková rada dále zahrnuje vedoucí oddílů, z titulu jejich funkce, a další zvolené členy rady. Pro výkon úzce zaměřených činností s charakterem činovnícké funkce, může vedoucí střediska se souhlasem rady jmenovat zpravodaje střediska (Junák - český skaut, z.s., 2014b).

### **3.3.3.4 Funkce na středisku a jejich náplň**

Jednotlivé funkce jsou podmíněny kvalifikační způsobilostí a některé z nich je středisko povinné mít zajištěné. Kromě vedoucího střediska, jeho zástupce a vedoucích oddílů jsou ostatní funkce pouze doporučené pro hladké fungování střediska, aby se povinnosti nekumulovaly u několika členů. Níže jsou podrobněji popsány jen některé vybrané funkce, na středisku mohou být dále Organizační zpravodaj, Hospodářský zpravodaj, Mediální zpravodaj, Zpravodaj pro vodní skauty, Duchovní zpravodaj, Zahraniční zpravodaj, Zdravotní zpravodaj aj.

#### *3.3.3.4.1 Vedoucí oddílu*

Funkce je povinná pro každou výchovnou jednotku. Hlavním úkolem je vést a vychovávat členy oddílu k naplňování poslání Junáka a zajistit činnost oddílu, se zaměřením na oblasti:

- Zajištění výchovné činnosti oddílu.
- Zajištění bezpečnosti při činnosti oddílu.
- Práce se členy oddílu (zajištění přiměřeného stavu členské základny oddílu, rozhodování o přijetí/vyloučení členů do/z oddílu, podpora osobního rozvoje každého člena oddílu úměrně jeho schopnostem).
- Zajištění řízení oddílu a jeho kontinuity (sledovat a nabízet možnost zapojení jednotlivců do vedení oddílu, zajistit koordinaci vedení oddílu, vést členy k vzdělání a rozšiřování kvalifikace, zajišťovat vhodné podmínky pro práci dobrovolníků a zajišťovat hygienu práce, snažit se o kontinuitu výkonu oddílu a hladkému předávání funkcí).
- Hospodářské a technické zajištění činnosti oddílu.

#### 3.3.3.4.2 *Vedoucí střediska.*

V každé ZOJ je tato funkce povinná a nepostradatelná. Doporučená náplň funkce je velmi bohatá. Vedoucí střediska má zodpovědnost za řízení OJ, jedná jejím jménem tak, aby středisko poskytovalo výchovné, organizační, technické, hospodářské a vzdělávací zázemí pro činnost výchovných jednotek. Patří sem:

- plnění zákonných povinností OJ (vedení účetnictví, zajištění revizní činnosti hospodaření OJ, plnění daňových povinností, ochranu osobních údajů členů OJ, správu a archivaci dokumentů, ...),
- zabezpečení kvality výchovné činnosti v oddílech,
- zajištění efektivního řízení OJ (cílenost činností OJ a jeho průběžné sledování a hodnocení dosahovaných cílů; efektivní komunikace mezi jednotlivými činovníky OJ; respektovat zásady práce s dobrovolníky; efektivní využívání dostupných lidských zdrojů),
- zajištění kontinuity činnosti OJ (včasné vyhledávání nástupce, vedení ostatních činovníků k obdobnému přístupu),
- zajištění finančního a technického zázemí pro OJ.

#### 3.3.3.4.3 *Zástupce vedoucího střediska*

Ve vlastním zájmu je středisko povinno jej obsadit, ale v opačném případě není důvodem pro zrušení OJ. Náplň funkce je zastupovat vedoucího v jeho nepřítomnosti a plnit všechny jeho úkoly v celém rozsahu. Během výkonu funkce spolupracuje s vedoucím a poskytuje mu podporu.

#### **3.3.3.4.4 Člen rady**

Členové rady nejsou povinnou funkcí, jsou voleni sněmem. Jejich úkolem je účastnit se na kolektivním rozhodování o záležitostech střediska. Ze zasedání rady se pořizuje zápis, který obdrží všichni členové rady.

#### **3.3.3.4.5 Zpravodaj kmene dospělých (KD)**

Zpravodaj kmene dospělých není funkčně podřízen vedoucímu střediska, je volen sněmem KD. Účelem zpravodaje KD je reprezentovat v radě střediska OJ kluby dospělých, informovat radu o jejich činnosti a hledat možnosti zapojení dospělých do činnosti střediska. Jeho snahou je vést a úkolovat vedoucí KD, aby jejich činnost byla přínosem pro OJ.

#### **3.3.3.4.6 Výchovný zpravodaj (VZ)**

Funkce VZ je doporučovaná, u větších ZOJ je výhodné mít dva VZ – pro chlapecký a dívčí kmen, či pro jednotlivé věkové kategorie. Hlavním úkolem VZ je rozšiřovat skautskou výchovu a podporovat vzdělávání činovníků. Jeho činnost se zaměřuje na:

- sledování a podporu výchovné činnosti v oddílech (sledovat aktuální trendy a zkušenosti v oblasti výchovy, být v pravidelném kontaktu s vedoucími oddílů, znát specifika jejich oddílů a průběžně dohlížet na výchovnou činnost oddílů, hodnotit průběh akcí, zajišťovat metodické materiály a případná školení, být nápomocen v problémových situacích oddílů),
- využívání struktury OJ pro výchovnou činnost (příprava krátkodobých i dlouhodobých cílených plánů činnosti OJ, podpora vzájemné komunikace vedoucích výchovných jednotek, podpora společných akcí podřízených jednotek).

Doporučenou praxí je navštěvovat akce výchovného charakteru a zastupovat středisko na různých platformách, které ovlivňují výchovnou činnost Junáka.

#### **3.3.3.4.7 Tajemník OJ**

Úkolem tajemníka je zjednodušit činovníkům OJ výkon jejich funkce zabezpečením efektivních komunikačních kanálů a řízením agend. Mezi jeho činnosti patří:

- zajištění efektivního jednání ve středisku (informovanost členů o zasedáních a zabezpečení jejich připravenosti – materiály, efektivnost řízení rad, zodpovědnost za řádné zápisy o průběhu porad, zajištění evidence zadaných úkolů a jejich řešení),

- správa komunikačních kanálů (správa a zajištění vhodných cest komunikace mezi jednotlivými členy, spravování propagačních a komunikačních kanálů střediska s veřejností),
- vedení pravidelné agendy (pošta, předávání písemnosti odpovědným členům, zajištění správy dokumentů střediska a jejich archivace, evidence členů, jejich kvalifikace, vydávání členských průkazů).

#### **3.3.3.4.8 Zpravodaj pro vzdělávání činovníků**

Tato funkce není povinná. Do kompetencí tohoto zpravodaje patří udržování přehledu o kvalifikaci činovníků. V rámci střediska zajišťuje hodnocení potřeby vzdělávání v rámci OJ, iniciaci či případné pořádání kurzů, motivaci činovníků k dalšímu vzdělávání a sleduje aktuální nabídku kurzů (Junák - český skaut, z.s., 2014c).

#### **3.3.3.5 Ostatní jednotky a útvary v Junáku**

V organizaci Junák působí kromě výše zmíněných tyto jednotky a útvary:

- výchovné jednotky (oddíly),
- čestné jednotky,
- vzdělávací jednotky a útvary.

Oddíly jsou dále rozděleny dle jejich členské základny na:

- oddíly mladších členů,
- kmeny roverů a rangers,
- kluby rodinného skautingu,
- kluby dospělých.

Pro jejich funkce jsou trochu rozdílné podmínky v počtu členů. Všechny výchovné jednotky musí mít vedoucího s příslušnou kvalifikací pro vedoucího oddílu, u oddílu s mladšími členy musí být i kvalifikovaný zástupce vedoucího oddílu.

„Úkolem oddílů je především:

- zajistit kvalitní skautskou výchovu mladších i dospělých členů jednotky v duchu skautských principů, poslání, idejí a s využitím skautské výchovné metody,
- zajistit při všech aktivitách pořádaných jednotkou bezpečnost účastníků a kvalifikovaný dohled, podporovat své členy v osobním rozvoji, zejména pak ve zvyšování kvalifikace,

- spolupracovat s dalšími výchovnými jednotkami v příslušném středisku i mimo něj při zkvalitnění a zpestření výchovné činnosti,
- poskytovat výchovnému zpravodaji střediska, popřípadě i nadřízených OJ nebo činovníkům pověřeným výkonem jejich pravomocí, ve vyžádaném rozsahu informace o své činnosti, aby bylo možné činnost výchovné jednotky ověřit, porovnat a případně účinně zlepšit,
- plnit povinnosti, které oddílu ukládá vnitřní právo,
- plnit povinnosti, které jsou výchovné jednotce uloženy řídicími akty,
- při své činnosti vždy důstojně reprezentovat jednotku, středisko i celého Junáka a dbát na jejich dobrou pověst.“ (Junák - český skaut, z.s., 2014b).

### **3.4 Strategie organizace Junák – český skaut, z.s.**

#### **3.4.1 Charakteristika**

V roce 2014 byla schválena sněmem „Strategie 2022“ a práce na jejím naplňování již započala. Jak již bylo řečeno, strategie by neměla být rigidním dogmatickým dokumentem, ale základem pro dlouhodobé přemýšlení. Tento dokument bude pravidelně revidován a aktualizován (Dvořák, 2014).

Strategie Junáku se opírá o fakta, která jsou v této rozsáhlé organizaci známá, a stanovuje oblasti, ve kterých je potřeba se vyvíjet tak, aby prostředky a energii lidí – většinou dobrovolníků – dokázala organizace využívat co nejefektivněji k naplňování svého poslání. Není to nalinkovaná osnova české skautské budoucnosti, ale určitá opora pro každodenní řízení organizace, rozhodování v menších i větších záležitostech a cílevědomé směřování na všech jeho úrovních (Junák - český skaut, z.s., 2015a).

#### **3.4.2 Oblasti Strategie 2022**

Celá strategie je stavěna na základních kamenech složených z Poslání Junáka, třech základních principech, skautského zákona a slibu (viz Poslání skautingu). Další body jsou hierarchicky uspořádány od nejobecnějšího ke konkrétnímu. V nejvyšším patře se nalézá Vize Junáka do roku 2022, která tvoří obecný rámec strategie a určuje její hlavní oblasti. Tyto oblasti jsou dále členěny na záměry, které vyjadřují přání, kterých by organizace chtěla dosáhnout v určitém období. Nejkonkrétnější podobu mají prioritní témata, která se snaží záměry naplnit (Dvořák, 2014).

Strategie 2022 obsahuje pět stěžejních oblastí:

- Junák bude odborníkem v oblasti výchovy a bude tak široce vnímán.
- Junák bude pevně ukotven ve fungování moderní společnosti a bude přispívat k jejímu demokratickému rozvoji.
- Junák bude rozrůstající se, pestré a živé společenství lidí.
- Junák bude dobře fungující organizací, která poskytuje dostatečné zázemí svým členům.
- Junák bude plně využívat potenciál dospělých členů (Dvořák, 2014).

### 3.4.3 Oblasti a prioritní témata řízení lidských zdrojů

Mnoho záměrů a jejich podbodů se dotýká řízení lidských zdrojů a jejich plněním se zabývá Personální odbor. Ústředním tématem tohoto odboru je pátá oblast Strategie. Vypovídá o důležitosti práce mnoha dobrovolníků dospívajících a dospělých členů, na kterých je celá organizace postavena. Čas, energie a chuť dobrovolníků je bohatství organizace, o které je potřeba se starat. Oblast hledá odpovědi na to, jak efektivně dobrovolníky oslovovat, jakým způsobem je motivovat. Hledá prostředky pro odměňování a ocenění jejich služby. Poukazuje na skautský fenomén, který dokáže zaujmout nejen děti, ale posléze i dospělé, kteří činností v Junáku smysluplně naplňují svůj volný čas.

Oblast je dále rozčleněna na tři záměry.

První záměr zní: *„Chceme, aby Junák měl pro svoje výchovné úsilí dostatek činovníků i dalších dobrovolníků“*. Reaguje tím na vysoký podíl činovníků v organizaci, kteří ale nejsou činní v organizačních a výchovných jednotkách, dále na vysokou fluktuaci činovníků v řídicích funkcích a častou problematiku předávání funkce. Prvním prioritním bodem je *„Výchova k nástupnictví“* se záměrem naučit činovníky cíleně vyhledávat a připravovat své nástupce na převzetí funkce. Toto téma bude začleněno jako standardní součást vzdělávacích kurzů.

Druhým bodem je *„Zaměření na jednu funkci“* se záměrem nepřetěžovat činovníky. Jejím cílem je, aby se minimalizovala kumulace funkcí u činovníků OJ. Každý činovník by měl mít pouze jednu řídicí funkci, které se může plně věnovat, cítí se v ní spokojen a není jí stresován.

Dalším prioritním bodem je *„Zapojení odcházejících členů“*. Je kladen důraz na to, aby bylo využíváno zkušeností a schopností odcházejících činovníků, které mohou být obohacením a přínosem pro organizaci. V oddíle by měly být stále příležitosti a nabídky jednorázových projektů či menších prací pro zapojení a uplatnění externích činovníků.

Posledním bodem je „*Personální zázemí střediska*“, které reaguje na potřebu společenství kolem střediska. Klade důraz na funkční Kluby dospělých či rodinného skautingu, ale i navázané kontakty s rodiči mladších členů a bývalými činovníky.

Druhým záměrem byl zvolen „*Chceme, aby činovníci a dobrovolníci v Junáku měli dostatek příležitostí ke vzdělávání*“. Mezi jeho rozpracované prioritní body patří „Ucelený a srozumitelný systém vzdělávání“, „Podpora vzdělavatelů“, „Dostupné vzdělávání“, „Vzdělanost hospodářských a organizačních činovníků“, „Řízení kvality vzdělávacích akcí“, „Informace o vzdělávání“, „Skautské myšlenky ve vzdělávání“.

Třetím a zároveň posledním záměrem je: „*Chceme, aby se činovníci a dobrovolníci v Junáku cítili docenění a motivovaní*“. Prioritní body, které spadají pod tento záměr, jsou významné pro personální odbor. Práce může vycházet z projektů minulých let (více v kapitole Řízení lidských zdrojů v Junáku). První dva prioritní body „Podpora činovníků“ a „Motivace činovníků“ na sebe úzce navazují. První vypovídá především o potřebnosti metodické, informační i technické podpory, která činovníkům usnadňuje práci a snižuje riziko neúspěchu. Předpokládá, že nástroje podpory jsou flexibilní, dostupné a navzájem se doplňují. Zásoba těchto nástrojů je široká a nástroje jsou pružně upravovány dle zpětné vazby k jejich využívání. Prioritní bod „Motivace činovníků“ je velmi komplexní a koresponduje s mnoha personálními faktory. Reaguje na fakt, že skautská organizace funguje pouze v podmínkách dostatku činovníků, kteří jsou kompetentní a zároveň motivovaní. Klade si za cíl posilovat vnitřní motivaci činovníků a nacházet vhodné formy odměňování, které činovníky oslovují. Třetí bod odpovídá na potřeby Junáku jako celku a zní: „Dobrovolná práce na ústřední úrovni“. Zaměřuje se na všeobecné vědomí činovníků o projektech na ústředí a podporu pro jejich zapojení. Rozvíjí vnímání práce na projektech ústředí jako prestižní a sebe rozvojovou příležitost. Proto existuje dostupná a jasně formulovaná poptávka po dobrovolnické práci na projektech ústředí. Profesionálové z kanceláře ústředí podporují a supervizují týmy dobrovolníků v těchto projektech (Dvořák, 2014).

Ze zmíněných prioritních bodů zaměřených na personalistiku byl pro rok 2014 zvolen bod „*Motivace činovníků*“, pro rok 2015 „*Výchova k nástupnictví*“.

## **3.5 Řízení lidských zdrojů v Junáku**

### **3.5.1 Charakteristika**

Řízení lidských zdrojů v Junáku je základním kamenem celé organizace a využívá se na všech úrovních jeho struktury, ať už si to lidé uvědomují či ne. Struktura toho, jak by řízení v jednotlivých jednotkách mělo dle Organizačního řádu fungovat, byla již popsána a systém a hierarchie funkcí je daná. Klíčové otázky pro řízení lidských zdrojů jsou, jak tento systém realizovat, jak obsazovat všechny podstatné role a jak činovníky podporovat, motivovat a pomáhat jim v jejich činnosti.

Placené pozice jsou pouze na ústředí (většinou v ústřední kanceláři), všechny ostatní role jsou zastoupeny dobrovolníky. Většina dobrovolníků ve skautu vyrůstala a tak jim je skautské prostředí blízké.

Každá jednotka má rozdílné možnosti a prostředky pro řízení lidských zdrojů, čím níže je jednotka postavena, tím má přímější vliv na jednotlivé její členy. Základnou všech podpůrných projektů, materiálů, akcí je ústředí a personální odbor, které se přímo problematikou personalistiky zabývají.

### **3.5.2 Personální odbor**

Personální odbor je v Junáku relativně novým odborem. Jeho posláním je vymýšlet, realizovat a spravovat personální agendu podporující činovníky v jejich činnosti. Dále se tématem personalistiky kontinuálně zabývá a vyvíjí jej v rámci Junáku. Obecnými cíli odboru jsou:

- posílení oblasti personalistiky, jako součásti priorit strategie v Junáku,
  - ✓ určení priorit v této oblasti,
  - ✓ návrhy postupu,
  - ✓ rozpracování možností,
- vytváření nabídky nástrojů pro podporu a motivaci činnosti činovníků,
- vyhledávání a setkávání odborníků v této oblasti.

V současnosti má personálnímu odboru věnuje šest členů, v čele je zaměstnanec Junáku, který koordinuje činnost. Členové odboru se liší věkem, zkušenostmi i předchozím zaměřením. Jednotliví členové garantují a spravují dílčí projekty, které jsou prioritními tématy (Bejčková, 2015).

### **3.5.3 Projekty na úrovni ústředí**

Řada personálních projektů je již využívána a další se připravují. Některé projekty jsou společné pro více odborů (např. vzdělávací kurzy – personalistika a vzdělávání) a tak i jejich realizace je závislá na spolupráci.

#### **3.5.3.1 Webové stránky křižovatka.cz**

Veškerá agenda, informace, aktuality, články, metodiky atd. jsou primárně k nalezení na největších skautských webových stránkách [www.krizovatka.skaut.cz](http://www.krizovatka.skaut.cz). Slouží hlavně pro činovníky a dobrovolníky v Junáku.

#### **3.5.3.2 Benefity**

##### **3.5.3.2.1 STS**

Od roku 2011 Junák nabízí svým členům Skautskou telefonní síť tzv. STS. Jedná se o soubor zvýhodněných firemních tarifů poskytovaných momentálně od sítě T-mobile. V rámci sítě jsou telefonáty zcela zdarma – tato funkce slouží k podpoře levné a rychlé komunikace mezi členy jednotlivých jednotek. Dále i ceny hlasových a internetových tarifů jsou o 40-65% nižší. Systém skautIS nabízí nástroje k administraci sítě, komfortní předávání faktur a nastavování či aktualizace tarifů. Na webových stránkách křižovatky jsou veškeré návody pro přihlášení čísla do STS a další důležité informace. Kromě členů Junáku se do STS sítě mohou zapojit i jejich rodinní příslušníci (Junák - český skaut, z.s., 2015b).

##### **3.5.3.2.2 Skautská energie**

Další ekonomickou podporou každé skautské jednotky jsou nabídky levnější dodávky elektřiny a zemního plynu. Do projektu „Skautská energie“ se mohou připojit nejen všechny jednotky pro potřeby svých kluboven, středisek a základen, ale také domácnosti konkrétních členů Junáku. Tato služba podstupuje každý rok nové výběrové řízení, aby byla zajištěna nejvýhodnější cena na trhu. Servis spojený s tímto projektem je spravován společností Terra Group Investment, a.s., která byla taktéž vybrána na základě výběrového řízení. Zařizuje vypovídání smluv, převody k novému dodavateli a dále i call centrum pro vyřizování dotazů a reklamací (Junák - český skaut, z.s., 2015c).

##### **3.5.3.2.3 Členská karta**

Členská karta nabízí výhody, bonusy a slevy pro své skautské držitele. Členskou kartu lze objednat společně s registrací, kdy je cena nejlevnější, nebo poté samostatně

i během roku. Karty jsou platné do dubna následujícího roku. Mezi obecné přínosy patří prokázání příslušnosti ke členství v Junáku a ve své jednotce, doložení věku a slevy ve skautských obchodech. Další výhodou jsou slevy na vstupné do mnoha divadel, zámků a galerií, slevy do sítě multikin a některých prodejen. Další slevy poskytuje i společnost Student Agency. Členové mladší 30 let ji mohou uplatňovat i jako EYCA kartu (European Youth Card) a využívat i dalších mezinárodních slev, mimo jiné i celoroční cestovní pojištění. Kompletní seznam slev lze sledovat přes mobilní aplikace iOS (Junák - český skaut, z.s., 2015d).

#### **3.5.3.2.4 Sleva na jízdné u ČD**

Všichni skauti a skautky mohou dále čerpat slevu u ČD přes společný profil, která dosahuje až 10%.

#### **3.5.3.2.5 Další benefity**

Mezi další benefity v rámci Junáka patří výrazné slevy při koupi počítačů a softwarů, jak pro jednotky, tak i členy a jejich rodinné příslušníky.

Služby Google Aplikace Junáka nabízí zdarma založení e-mailu, on-line úložiště souborů s neomezenou kapacitou, skupiny, snadnou tvorbu webů a využívání Google kalendáře.

#### **3.5.3.3 Skautské časopisy**

V rámci Junáku vychází pět titulů časopisů (a další tři specializované časopisy o vodním skautingu), které mají funkci informující, vzdělávací, inspirující a zábavnou. Jeden časopis se může objednat jako doplněk k registraci. Časopisy jsou odstupňovány dle věkových kategorií, jmenují se: Světýlko, Skaut, Skauting, Kmen a Skautský svět.

Od roku 2013 jsou všechny časopisy zpřístupněny také on-line a jsou označeny štítkem dle témat. Pro potřeby schůzek, porad aj. lze konkrétní stránky stáhnout v PDF a vytisknout (Zbytovský, 2013).

#### **3.5.3.4 SkautIS**

Skautský informační systém neboli skautIS nabízí jednotlivcům, vedoucím a jednotkám administraci a správu všech důležitých záležitostí ve skautingu. Poskytuje možnosti registrace členů, schraňování údajů o všech členech, informace o nadřízených jednotkách, hlášení táborových, vzdělávacích i ostatních akcí, výpis dotací aj. Dále zobrazuje i veškeré informace a spravuje skautské služby: STS a Skautskou energii. Pro

výchovné i organizační jednotky je zde i možnost vyplnit hodnocení kvality, které poskytuje možnost podpory od ústředí při vývoji jednotek a posouzení, jak si daný oddíl/jednotka stojí v republikovém srovnání (Peřina, 2015).

### **3.5.3.5 JOBS.skaut**

Stránka JOBS.skaut.cz je podporou a nástrojem pro všechny stupně pro inzerování a nacházení příležitostí v rámci skautingu na různé dobrovolnické či pracovní pozice. Jeho vzhled je podobný webovým portálům pro hledání zaměstnání. Jsou zde zastoupeny kategorie, ve kterých mohou zájemci vyhledávat roli či zaměstnání, když se přestěhují, začnou studovat v novém městě či hledají práci. Mezi možnosti patří projekty (i zahraniční), krátkodobé i dlouhodobé spolupráce, možnosti zapojení se do odborů ústředí, ale i nabídky témat absolventských a seminárních prací (Junák - svaz skautů a skautek ČR, 2014b).

Portál byl spuštěn roku 2011 a již první rok zaznamenal více než 100 inzerátů. Jeho založení reagovalo na prioritu personalistiky. Pro jeho uživatele poskytuje i návod, jak takovou nabídku či poptávku zpracovat (Lukešová, 2012).

Hlavním účelem projektu bylo poskytnout činovníkům (na úrovni oddílů a středisek) další příležitost, jak získávat dobrovolníky pro jejich činnost. V organizaci se totiž nachází velký počet dobrovolníků např. bývalých skautů, kteří by rádi pokračovali ve skautingu, ale nevědí, kde se zapojit.

Na stránkách se rozvíjí i sekce životopisů, jejímž cílem je podpořit činovníky, aby své zkušenosti nabyté ve skautingu dokázali správně nazvat a tyto informace využít při psaní CV. Dále zprostředkovává i pozitivní zkušenosti skautů při získávání zaměstnání, pohovoru či sestavování životopisu (Junák - svaz skautů a skautek ČR, 2014a).

### **3.5.3.6 Mentoring**

Mentoring je nový projekt, který má za sebou první zkušební ročník. Jeho cílem je zavést efektivní přenos zkušeností a podporovat činovníky v nové funkci prostřednictvím mentora z jejich okolí.

Portál zaštiťující mentoring bude do budoucna nabízet formulář (či pracovní list) a doprovodný manuál, který bude mentorovi a mentorovanému pomáhat v postupu a vyhodnocení mentoringu.

Předpokládaným obsahem setkávání je diskuse o zkušenostech a problémech, stanovování cílů pro mentorovaného a diskuse o metodách řešení problémů a sledování vlivu mentoringu na mentorovaného (Šereda, 2014).

### **3.5.3.7 Děkovací dekrety a odznaky**

Jako nástroj pro vyjádření vděku a odměny za provedenou práci či stálou činnost, byly vytvořeny děkovací dekrety. Jsou to šablony, které může každý vedoucí/činník upravit pro vlastní potřebu a vybrat si ze škály od oficiálních po interaktivní (Šereda, 2013a).

### **3.5.3.8 Hodnocení kvality**

Pro projekt Hodnocení kvality vznikly samostatné webové stránky, na kterých je přístup pro hodnocení všech jednotek, akcí, projektů. Projekt vznikl s cíli definovat, co to znamená „kvalita“ v Junáku, zajistit podklady pro možnost zlepšování se na všech úrovních, poskytnout na základě hodnocení pomoc těm, kteří mají potíže, motivovat ke zlepšení. Mít materiály, o které se lze opřít při plánování aj.

Hodnocení je založené na dobrovolnosti jednotky. Oddíly a jednotky se samy hodnotí podle určitých vodítek (dostupných materiálů). Samotný průběh hodnocení je přínosný, protože vyžaduje diskusi a argumentování, jak na tom oddíl/jednotka je, co se mu daří. Výstupem jsou cenné informace o tom, v čem je oddíl/jednotka dobrý/á a v čem se může zlepšovat. Hodnocení kvality je doprovázeno podpurnými materiály, jako jsou dotazníky, metodiky, motivační prvky a modul ve skautISu.

Hodnocení kvality neslouží pro rozdělování finančních prostředků a nesmí znevýhodňovat slabé jednotky bez nabídky pomoci (Tým Kvalitní skauting, 2012).

### **3.5.3.9 Proplácení cestovních náhrad**

Junák nabízí podpurný materiál při cestování během své činnosti, ať už se jedná o cestu jednotky na tábor/akci či cestování jednotlivců při vykonávání své funkce. V rámci svých webových stránek lze stáhnout formuláře a smlouvy, kterých je potřeba pro administraci těchto cest. Tato podpora opět koresponduje s podporou ekonomické stránky všech činníků, kteří vkládají svůj čas do činnosti organizace (Junák - český skaut, z.s., 2015e).

### **3.5.3.10 Uvítací balíčky pro vedoucí střediska**

Uvítací balíček je informační souhrn, který má usnadnit činovníkům (vedoucím a jejich zástupcům) převzetí a rozjezd funkce. Přináší odkazy na materiály, které jsou pro činovníky ve funkci užitečné, upozorňuje na věci, které jsou pro středisko důležité a nabízí zdroje se zkušenostmi předchůdců a inspirací pro činnost. Každému činovníkovi přijde automaticky mailem po nástupu do funkce.

Balíček je členěn do čtyř kapitol s názvy:

- Já, vedoucí střediska
- Inspiruj se
- Co můžu využít
- Zdroje aktuálních informací

V rámci kapitoly Já, vedoucí střediska je i přiložen kalendář obvyklých střediskových činností (Šereda, 2013b).

Kromě Uvítacího balíčku pro vedoucího střediska existuje i balíček pro vedoucího oddílu. Momentálně se pracuje i na Příručce pro vedoucí střediska (Bejčková, 2015).

### **3.5.3.11 Vzdělávací personalistické kurzy, akce a e-learning**

Pod hlavičkou Junáka se organizuje nejedna akce se zaměřením na leadership, management a personalistiku ve vedení jednotek. Níže jsou zmíněné některé z nich.

#### **HelpDesk**

HelpDesk je celostátní seminář, který zprostředkovává setkání činovníků středisek, okresů i krajů, ať už jsou ve své funkci nováčci nebo zkušení. Ročník 2015 byl zaměřen hlavně na vedení organizačních jednotek a personalistiku (Hobzová, 2014).

#### **Plšík**

Lesní škola Plšík nabízí rozvoj dovedností ve vedení personalistiky, vedení lidí a jiných manažerských dovedností. Probíhá formou víkendových setkání a letního běhu. Zaměřuje se na individuální seberozvoj pomocí vlastních zvolených cílů pod vedením patronů (Procyk, 2015).

#### **Muška**

Každoročně je také pořádán manažerský kurz MUŠKA, na kterém lze získat základní prvky plánování, komunikace, finanční gramotnosti, fundraisingu aj. (Borecký, 2015).

## **E-learning**

Od roku 2014 se rozběhl projekt e-learningových vzdělávacích videí a kurzů, které napomáhají rozšiřovat si vzdělání při vedení oddílů, výchově dětí a činnosti střediska. Mezi osmi hlavními zpracovávanými oblastmi se nachází i personalistika s momentálně zpracovanými tématy: Jak motivovat členy týmu, jak využít skautské dovednosti při pracovním pohovoru a jak zadávat vhodné úkoly svým členům (Tichavová, 2014).

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

### 4.1 Cíle práce a výzkumné oblasti

Cílem výzkumu je zmapovat a popsat řízení lidských zdrojů v rámci dobře fungujících středisek po personální stránce. Pomocí kvalitativního výzkumu budou sesbírány zavedené praktiky, inspirativní přístupy, návrhy a doporučení, která vybraná střediska aplikují při své činnosti.

V závěrech výzkumu bude popsáno doporučení pro řízení lidských zdrojů ve středisku, které bude doplněno i z teoretické poznatky obsažené v první části diplomové práce a zkušeností z Velké Británie.

Ve výzkumu pracuji s níže zmíněnými výzkumnými oblastmi, které jsou zahrnuty ve scénáři rozhovorů.

#### **VO1: Získávání a výběr lidí**

Tato oblast zahrnuje téma náboru dobrovolníků a pro tuto potřebu osvědčených praktik. Předmětem zájmu jsou životní fáze činovníků střediska a jak se do střediska dostali. Dále, jakou mají zkušenost či jak podporují společenství sympatizantů střediska.

#### **VO2: Hodnocení lidí a jejich práce**

Otázky, které se vztahují k této oblasti, se budou týkat frekvence podávání hodnocení a zpětné vazby, v čí kompetenci je tato úloha, jakým způsobem se provádí a zda pokrývá pozitivní i negativní prvky.

#### **VO3: Motivace**

V rámci této výzkumné oblasti se pokusím zjistit, co je pro činovníky ve středisku největšími a nejčastějšími motivátory a demotivátory. Co by jejich motivaci mohlo dále ještě podpořit a jak také motivují své další členy rady.

Tuto oblast vnímám jako jednu z nejdůležitějších, která koresponduje i s momentální personalistickou prioritou.

#### **VO4: Odměny a benefity**

V této oblasti se zaměřím na to, jak jsou na střediskách vnímány a používány odměny, jaké formy nabývají a jaké zkušenosti s nimi činovníci mají. Součástí otázky je, zda li střediska využívají materiály z ústředí, a jak je vnímána podpora ve formě benefitů zaštiťovaných Junákem.

### **VO5: Osobnost vedoucího**

Touto oblastí budu mapovat sebereflexi působení vedoucího ve středisku a důležitost charakteristik, které v průběhu rozhovoru vyjádří. Tato oblast není předmětem přímého dotazu. Dalšími součástmi jsou vzory ve skautingu a jejich ovlivnění. V neposlední řadě bude zahrnovat i zkušenosti a přístupy k nástupnictví důležitých rolí ve středisku.

### **VO6: Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů**

Tato široká tematika začleňuje různé formy vzdělávání, možnosti a příležitosti mentoringu a supervize se zaměřením na středisko. Důležitou součástí je i částečné či plné uplatnění některých střediskových činitelů na vyšších úrovních Junáku. Otázky jsou zaměřené nejen na praktiky v rámci střediska, ale i na postoje vedoucích ke vzdělání a seberealizaci činitelů v Junáku.

### **VO7: Vztahy a týmová spolupráce**

Vztahy, kultura, sounáležitost, podpora spolupráce a atmosféra nejen na střediskových radách jsou jednotlivými prvky této oblasti, na jejichž popis a vyprávění budou směřovány otázky této oblasti. Významnou částí budou i příčiny, které je nastavují.

### **VO8: podpora z ústředí či VOJ**

Ústředí Junáka nabízí širokou škálu podpory pro střediska v ekonomické, personální i vzdělávací oblasti. Další nástroje a prostředky má poté i samotné středisko. Účelem této otázky je zjistit, zda o této podpoře střediska vědí, zda ji vnímají jako užitečnou a jaké další typy podpory zprostředkovávají svým členům.

## **4.2 Metody výzkumu**

Pro empirické šetření byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu pomocí individuálních polostrukturovaných rozhovorů, které byly prováděny a rozebrány dle metodologie kvalitativního výzkumu.

Tato metoda byla vybrána pro její výhody, kdy získává informace v rámci vyprávění, ve kterých se nachází skrytý význam či často podstata věcí a jejich analýza vede k porozumění reality (Disman, 2002).

Tato metoda skýtá i mnohé nevýhody, mezi které patří nízká reprezentativnost prvku (Disman, 2002) či subjektivní zabarvení výsledků, které jsou ale ve srovnání s jejich přínosy v rámci této práce pominutelné.

Pro účely této práce je tento zvolený typ metody nejvhodnější, protože umožňuje sbírat názory, inspirace, nápady, myšlenky a osobní zkušenosti, ze kterých poté může vzniknout doporučení a metodika pro vedoucí středisek.

Sběr dat pomocí individuálních rozhovorů, které mohou být pojmenovány dle Švaříčka (2007) jako polostrukturované hloubkové rozhovory, probíhal formou osobních setkání, rozhovorů přes program Skype, mobilních telefonátů a jeden i pomocí psaných odpovědí. Rozhovory byly pojímány neformálně. Sice jsem vždy pracovala s předem připraveným scénářem, který obsahoval otevřené otázky zahrnující všechny výzkumné oblasti, zároveň ale neomezovaly prostor pro související témata, na která jsem se poté doptávala.

Ve výzkumu bylo provedeno 12 rozhovorů a 1 písemné zodpovězení otázek. Individuální rozhovory byly se svolením respondentů natočeny a poté detailně přepsány. Jména respondentů jsou účelově změněna a názvy středisek a měst jsou rovněž změněny, aby účastníci empirického výzkumu byli anonymní.

### **4.3 Výběr skautských středisek**

Jak již cíl DP naznačil, pro výzkum bylo na začátku zapotřebí určit dobře fungující střediska po personální stránce. Takováto střediska byla vybrána pomocí kvalitativních a kvantitativních indikátorů. V roce 2014 bylo v České republice 478 středisek (Junák - český skaut, z.s., 2014b).

Jako první krok, pro získání představy, jak takové dobře fungující středisko má vypadat, jsem definovala kvalitativní indikátory inspirované dokumentem „Hodnocení kvality střediska“, které vypovídají o personálních ukazatelích fungující střediskové rady. Jsou jimi:

- Na středisku jsou personálně obsazené všechny oblasti agendy různými činovníky.
- Ve středisku jsou přátelské vztahy, středisková rada působí jako efektivní tým.
- Středisko úzce spolupracuje s výchovnými jednotkami, podporuje je a motivuje.
- Středisko má a udržuje společné tradice, rituály, aktivity.

Pro zúžení výběru středisek jsem oslovila všech 14 předsedů krajských rad Junáku přes e-mail s prosbou, aby mi zaslali doporučení na 3-5 středisek ze svého kraje, které naplňují (nebo se popřípadě nejvíce blíží) určeným indikátorům. Sedm předsedů mi doporučilo přímo střediska, většinou s poznámkou, že mé podmínky jsou velmi náročné

a málokteré středisko všechny mé indikátory naplňuje. Šest předsedů mi nedokázalo ze své pozice dostatečně odpovědět a tak mě odkázali na předsedy okresních rad, které jsem posléze kontaktovala s prosbou, aby mi doporučili 1-2 střediska ze svého okresu. Jeden předseda můj e-mail přeposlal dál, aby se mi vhodná střediska nahlásila sama. S tímto předsedou se posléze uskutečnil telefonní hovor, ze kterého vzešlo doporučení na konkrétní zbylá střediska.

Takto jsem získala 60 středisek, která jsem dále analyzovala dle kvantitativních indikátorů. Kvantitativní indikátory jsem postavila na údajích, které vychází z registračních tabulek a jejich statistických zpracování. Využila jsem dostupné údaje za rok 2013-2014. Mezi kvantitativní indikátory patří:

- relativní nárůst celkového počtu členů,
- délka členství odcházejících mladších členů,
- podíl kvalifikovaných činovníků na středisku.

Všechny ukazatele jsem ohodnotila stejnou vážností, tzn. každý hrál roli 1/3 v celkovém umístění střediska. Podle každého indikátoru bylo všech 60 středisek seřazeno od prvního po šedesáté a podle svého umístění získalo daný počet bodů (více středisek umístěných na stejném místě dostalo hodnotu aritmetického průměru první a poslední hodnoty). Podle součtu všech hodnot z daných kvantitativních indikátorů byla střediska seřazena od nejnižšího po nejvyšší. Tímto způsobem jsem získala výzkumný vzorek prvních 15 středisek, které jsem oslovovala. Podle daných kritérií se do mé skupiny nedostala tři střediska, která jsou dle názoru předsedů střediskových rad pro výzkum zajímavá a inspirující. Tato střediska jsem do výzkumu také zahrнула a oslovila (viz příloha 3 Tabulka s výběrem středisek).

Toto seřazení středisek dle kvantitativních indikátorů není možné vnímat jako stanovení pořadí nejlepších středisek v České republice, smyslem pořadí není určit „vítěze“ ve střediskové soutěži. V rámci samotné tabulky byly patrné mnohdy velmi drobné rozdíly bodů. Data jsou navíc velmi ovlivněna výsledky období 2013-2014, což určuje současný (či nedávný) stav střediska a nikoliv dlouhodobou členskou prosperitu.

Pro výzkum by bylo samozřejmě velmi zajímavé provést rozhovory se všemi šedesáti vedoucími středisek, protože již to, že byly doporučeny z kraje (či okresu) odráží jejich kvalitní personalistiku.

Určených osmnáct středisek, respektive jejich střediskové vůdce, jsem kontaktovala každého zvlášť emailem s osobním oslovením a žádostí o osobní rozhovor. Oslovení vedoucí střediska čítali 14 mužů a 4 ženy.

Z vybraných 18 vedoucích jich odpovědělo 16, dva vedoucí. Z 16 vedoucích se jeden omluvil, že jejich středisková rada nespĺňuje uvedené kvalitativní indikátory. Další dva vůdci se omluvili, že pro nedostatek času nemohou rozhovor přislíbit. Celkově proto bylo provedeno 13 rozhovorů a 1 pilotní.

Vedoucí, kteří mi poskytli rozhovor, se nacházeli ve věkovém rozpětí 26 – 52 let, z čehož většina (9 respondentů) bylo ve věku mezi 26 až 31 let. Nacházelo se mezi nimi 10 mužů a 4 ženy. Jedna vedoucí – žena se nechala pro rozhovor zastoupit svým zástupcem. Celkově zastupovali střediska z 10 krajů.

Následující tabulka poskytuje přehled respondentů s osobními informacemi a informacemi o jejich středisku. V tabulce jsou použité následující zkratky:

VO – vůdce oddílu

ZVO – zástupce vůdce oddílu

VS – vedoucí střediska

ZVS – zástupce vedoucího střediska

OR – okresní rada

SZ – správce základny

ČK – čekatelské kurzy

VZ – vůdcovské zkoušky

VLK – vůdcovský lesní kurz

IK – instruktorská kvalifikace

**Tabulka č. 2: Seznam respondentů pro DP**

Jméno v této práci	Věk v době konání rozhovoru	Rok, od kterého je registrován/a v Junáku	Rok, od kterého je Junákem činným	Nejvyšší skautské vzdělání	Nynější pozice	Kraj střediska	Středisko: počet oddílů	středisko: počet členů	Středisková rada: počet členů
Jakub	38	1990	1997	VZ	VS, VO, místopředseda okresní rady	Středočeský	7	90	Cca 21
Cyril	37	1992	1995	VZ	VS, ZOJ	Královéhradecký	8	220	12
Tomáš	31	1991	2002	IK	ZVS, výchovný zpravodaj a volený člen Junáka	Královéhradecký	7	170	9
Vojta	37	1990	1994	VZ	VS, ZOJ	Karlovarský	5	127	10
Prokop	26	1998	2004	VZ, momentálně v IK	VS, instruktor na VLK	Vysočina	5	125	10
Aneta	52	1968	1990	VZ	VS, VO	Ústecký	5	60	Cca 20
Jana	30	1994	2003	IK	VS	Plzeňský	8	321	Cca 15
Klára	26	1998	2008	VZ	VS, VO, mediální zpravodaj okresu	Plzeňský	4	126	8
Ondřej	31	1996	2004	VLK	VS, místopředseda okresu, ZVO	Plzeňský	6	113	8
Emil	27	1995	2005	IK	VS, SZ, hospodář střediska, organizační zpravodaj OR	Jihomoravský	5	171	9
Martin	27	1996	2001	VZ	VS, VO, člen revizní komise OR	Zlínský	6	149	10
Vítek	36	1990	1998	VZ	VS, SZ	Jihočeský	11	336	22
Kryštof	29	1996	1999	IK	VS, vedoucí ČK	Pražský	15	646	17
Marek	30	1991		VZ	VS	Ústecký	3	61	Cca 15

## 4.4 Postup výzkumu

Výzkum jsem započala rozesláním úvodních emailů předsedům krajských rad v období od 27. března 2015. Získání kýžených 3-5 středisek z každého kraje trvalo přes měsíc a půl (do 12. května), protože ne všichni krajští předsedové mi byli schopni podat doporučení středisek a to převážně z důvodů, že nemají momentálně informační dosah až ke střediskům. Někteří předsedové popisovali kraje jako natolik rozsáhlé, že nemohou znát všechna střediska (př. Středočeský) a tak mou zprávu přeposílali dál předsedům okresu. Jeden střediskový vedoucí dokonce můj mail přeposlal všem střediskům, ať svou situaci zhodnotí sami (v tomto případě jsme se ale posléze domluvili ještě na dodatečných doporučeních). Po tomto primárním sběru dat jsem získala 60 středisek, které jsem dle popsání klíčů (viz kapitola 4.3 Výběr skautských středisek) analyzovala a vybrala 18 středisek, potažmo střediskových vedoucích, které budu oslovovat.

Dne 14. května jsem rozeslala e-maily s osobním oslovením jednotlivým vedoucím. Z 18 vedoucích mi jich 11 odpovědělo ještě ten samý den, do týdne odpověděli další 4 a 1 se ozval až po cca dvou týdnech. Dva se neozvali vůbec. Od 17. května jsem začala realizovat rozhovory. Celkově byly provedeny 4 rozhovory při osobním setkání, 7 rozhovorů přes Skype, 2 rozhovory proběhly přes mobil a 1 respondent mi napsal odpovědi písemně, protože tuto formu z časových důvodů upřednostnil. Respondenti předem věděli, že téma rozhovoru se bude týkat řízení lidských zdrojů ve středisku. Jednomu respondentovi jsem na jeho požádání poskytla oblasti rozhovoru předem.

Rozhovory jsem vždy realizovala s předem připraveným scénářem (viz příloha 3). Na začátku byli respondenti dotazováni na faktická data ohledně jejich osoby a poté ohledně jejich střediska. Další otázky již byly vyprávěcí, na což jsem respondenty upozornila a v průběhu jejich hovoru jsem se i dál dotazovala na zajímavé zmíněné podněty či vysvětlení určitých výroků. Scénář jsem po prvním pilotním rozhovoru pozměnila (viz příloha 4) a otázky přeskládala tak, aby na sebe lépe navazovaly. Od čtvrtého rozhovoru jsem ale scénář používala již jen jako vodítko a mezi jednotlivými otázkami se pohybovala s mnohem větší lehkostí a své soustředění plně zaměřovala na vyprávění a doplňující dotazy. Rozhovor jsem ukončovala v ten moment, kdy jsme prošli všechny oblasti zájmu mého výzkumu.

Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí od dvaceti osmi do sedmdesáti dvou minut, přičemž většina rozhovorů trvala třicet až čtyřicet minut.

Rozhovory jsem přepisovala do týdne od jejich pořízení v jejich plném znění a sledovala v nich i své vyjadřovací schopnosti, kladené otázky a přítomnost výplňových slov a snažila jsem se pracovat na jejich vylepšování v nadcházejících rozhovorech.

Po získání 13 rozhovorů, ve kterých se již určité body, názory a nápady začaly opakovat, kdy jsem od ostatních oslovených zástupců střediska dostala odpověď, že na můj výzkum nemají časovou dotaci či neodpověděli vůbec, jsem začala rozhovory analyzovat dle metodiky kvalitativního výzkumu – výzkumné oblasti jsem dále ještě rozdělila na kategorie, o kterých je pojednáváno v jednotlivých subkapitolách ve výstupech z výzkumu.

#### **4.5 Legenda k následujícímu textu**

V následující kapitole se vyskytují citace z individuálních rozhovorů. Použila jsem v nich značky, které popisují či zastupují určité jevy nebo pojmy. Níže jsou vypsány a vysvětleny jejich významy:

- (...)
  - ...
  - (pozn.)
  - (smích)
  - /kraj/
- část mluveného slova záměrně vypuštěno  
nedokončená výpověď  
poznámka autora  
komentář tazatele  
anonymizace pojmu

Podkapitoly reagují na výzkumné oblasti a u některých se po pomlčce nachází diferencování na užší kategorie (viz příloha 6: Kategorie a dimenze kvalitativního výzkumu).

## 5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

### 5.1 Řízení lidských zdrojů

**Řízení lidských zdrojů** zastává na středisku pozici základny, strategického centra, informací, jistoty, útočiště, kde jsou střediskoví vedoucí a zpravodajové propojování a zároveň jsou na ně delegovány části ze střediskové agendy. Prokop ji vnímá jako:

*(...) taková ta jakoby jistota, že když se něco nepovede nebo, když se objeví nějaký problém, že se do toho dokáže vložit celá ta středisková rada (...) aby měli klid na tu svou práci v tom svém oddíle, aby reflektovali ty svoje potřeby, aby se o nich nebáli mluvit (...) (Prokop)*

**Nastavení řízení lidských zdrojů** na ústředí ovlivňuje řízení lidí v oddílech, jehož vliv se přenáší přímo na děti. Aneta popisuje svou zkušenost, kdy dostala zpětnou vazbu na image jejich střediska a jako nejzásadnější aspekt spatřuje respekt:

*„Respekt – to, že ty máš respekt k nim, oni mají respekt k Tobě, malí mají respekt k velkým, velký k malejm“, tak to jsem ještě nikde nezažila (pozn. mluví za reflektujícího). A to si myslím, že je pro mě hrozně důležitý a že v tom jsme trochu specifický, protože na tý vzájemný pokoře jednoho k druhému (...) že to roste. (Aneta)*

**Pomoc z ústředí** ryze v personalistických otázkách si vedení středisek dokáže představit jen těžko. Pomůcky, které mohou být pomocným nástrojem, jsou spíš okrajové. Personalistika ale závisí na střediskovém vedení:

*Co se týče jako tý personální části, tak si myslím, že osobně, (...) no, ty věci si jsem zvyklej řešit nějak napřímo a sám s tím člověkem (...) (Kryštof)*

**Pozici personalisty** zaštiťuje zpravidla vedoucí či zástupce vedoucího střediska, který se stará o členy střediskové rady, o jejich potřeby a spokojenost v jejich funkci. Emil popisuje, jak si se zástupcem rozdělili technicko-organizační a výchovnou část. Prokop uvádí v roli personalisty výchovného zpravodaje, jehož funkci chtějí ještě inovovat:

*(...) náš člověk, který má na starosti střediskovej plán, kde jsou tadyty věci, jako podpora činovníků, zakotvena, tak ten hlídá věci, jako dodržování toho plánu, ale to jsou takový věci opravdu, jak bych to řekl, tabulkový, zaznamenává, aby proběhlo*

*přerozdělování financí, že to ti vůdci budou konzultovat a tak a teďka, v současné době, zřizujeme novou funkci, což je jakoby výchovnej zpravodaj spojenej s personalistou střediska (jeho funkce viz 5.19 Vzdělávání a rozvoj - supervize) (Prokop)*

Ve skautingu často respondenti popisovali kumulaci rolí u jednoho činovníka (kterým jsou mnohdy i oni sami) a v řízení lidských zdrojů si jsou vědomi důležitosti nastavení **priority funkcí**, které jsou pro středisko nezbytné:

*(...) když mám ten omezený bank těch ochotných a schopných lidí, tak je vytěžují (pozn. přídatné činnosti) nad míru a strašně odvádějí pozornost od jádra té činnosti, já bych potřeboval, aby ti činovníci zvládali tu svoji funkci, třeba toho vedoucího oddílu a to už je člověk, který vykazuje ochotu něco dělat, a nemůžu zneužít jenom toho, že je zrovna ajťák (...) (Martin)*

Dále i **vytipování správných lidí** na správné funkce je velmi důležitou složkou v řízení lidských zdrojů. Tato kompetence spadá opět pod vedoucího střediska či jiné pozice zastávající personalistu:

*A snažím se, aby každý dělal to, co ho baví a když už ne, co ho baví, tak alespoň aby s tím byl co nejvíc v pohodě, nebo co mu co nejméně vadí. (Martin)*

Abyste nebyli střediskoví činovníci odtrženi od činnosti s dětmi a jejich funkce neobsahovala pouze povinnosti, je zásadní, aby jejich **činnost byla různorodá** a neztráceli kontakt s oddíly:

*No, každý z tamtěch lidí nemá jenom tu zpravodajskou funkci, on většinou funguje i v nějakým jiným týmu, u nějaké akce toho střediska, takže my nechceme jenom ty lidi vydeptat administrativní činností a vždycky se je snažíme nacpat i do nějakého takového zábavnějšího týmu, kde by mohli jako fungovat. (Kryštof)*

**Činovníci ve vyšších pozicích** (od střediska výše) mohou být velmi vzdáleni oddílům a jeho chodu, což popisuje Tomáš. Příležitost vzhledu do oddílů vidí Kryštof přes společné střediskové kurzy (např. zmíněné rádcovské):

*(...) jsme si založili takový střediskový rádcák (...) jezdí na něj děti, kterým je 13, 14 let a tam prostě, přes tadyto, přes ten kontakt s těma oddílama člověk nejvíc nahlídne do toho, jak ty oddíly vlastně fungují (...) (Kryštof)*

## 5.2 Získávání a výběr dobrovolníků

Všichni respondenti se shodují v názoru, že primární získávání činovníků do středisek pochází z řad mladších členů střediska. Jsou pro organizaci zásadní, klíčoví a prošli celkovou výchovou Junáka, jak popisuje Martin i Marek:

*(...) primárně chápu to, že je třeba mít své klíčové lidi, své klíčové hráče vychovat sami (...) ale pokud ta organizace není schopná ty lidi přestovat, tak je to problém, je to jednou z indikací, že ta organizace nefunguje správně a že to jde tak trochu do kyték (...) (Martin)*

*Nejvíce pracují a nejvíce vydrželi činovníci, co prošli celým tím od vlčete přes skauty až prostě do dospělosti. Myslím, že je to hlavně to kamarádství a ta parta (...) (Marek)*

V rámci interní organizace se hledají i dobrovolníci pro jakoukoli činnost – začíná se v oddílech a poté na středisku. Hledání a současná motivace se zakládá na společných zážitcích a tzv. **lidské zavázanosti**. To ve svém výroku zmiňuje Jana:

*(...) aby ti lidi spolu měli společné zážitky, aby je to spolu jako bavilo a měli nějaký pnutí spolu ty věci dělat a cítili se sami sobě nějak zavázaní (...) zavázaný jako lidsky. (Jana)*

Metoda druhé volby je oslovení **bývalých střediskových členů**. Respondenti popisují, že jsou s bývalými členy v nepřetržitém kontaktu buď osobním, přes pravidelné tradiční akce či e-mailovou konferenci:

*Máme vyloženě na google udělanou mailovou konferenci a oni jsou vyloženě v ní, takže oni vědí, co se v tom středisku děje a když chtějí, tak se mohou zapojit a čas od času se zapojují (...) (Marek)*

Kryštof poukazoval na **potenciál bývalých členů**, kteří znají procesy a chod střediska zevnitř, pro možnou pomoc v administrativní složce:

*(...) budoucnost toho fungování toho střediska vidíme obzvlášť, co se týče toho účetnictví, vidíme v oslovování lidí, kteří měli v minulosti jako kontakt se střediskem, ale teď už ho prostě jako nemaj. Nefungují už u žádných oddílů, ale byli by ochotní nám s tím jako pomoci. (Kryštof)*

Pouze jednou jeden respondent zmínil možnost **hledání dobrovolníků přes JOBS.skaut**, které ale dopadlo neúspěšně:

*Zkoušeli jsme přes skautis, ale to se mi nikdo neozval. (Cyril)*

Další skupinou, pro nábor nových dobrovolníků byla **široká skupina známých, přátel a přítelů/přítelkyň**. Nejširším zmiňovaným okruhem byli lidé z podobných organizací (Brontosauři, pionýři, sdružení zaměřená na zážitkovou pedagogiku), kteří pracují s dětmi a mládeží. Činovníci ze střediska se často angažují i v jiných organizacích či spolcích, ve kterých mohou v případě potřeby oslovovat lidi, které by činnost v Junáku mohla zaujmout. Přes podobné vnímání práce s dětmi, si ale respondenti uvědomují rozdílný postoj a chápání hloubky poslání, které je skautingem nastaveno a na jehož uchopení se poté snaží s dobrovolníky pracovat (viz 5.16 Vzdělávání a rozvoj - formy):

*(...) ale cítím propastný rozdíl, když někdo tou skautskou výchovou prošel a někdo ne. (Martin)*

Motiv, který dobrovolníky láká, opět souvisí se **společenstvím lidí**, které vzniká kolem středisek. Respondenti popisují velmi kladné zkušenosti s těmito dobrovolníky např. z organizace zážitkové pedagogiky:

*(...) má s Junákem docela solidní překryv, lidé chovají obdobnou víru, alespoň co se týká té činnosti a to jim dává hlavu a patu, když je třeba pozvu já na svůj tábor, když potřebuju nutně pomoci (...) (Martin)*

*(...) setkávám se s tím, že řada těch mých dalších kamarádů, třeba jsme dělali hodně sportů, tak řada mých jiných kamarádů z odvětví nebo z muziky, tak nám spíš závidí, co máme kolem sebe za lidi a když můžou, tak pomůžou s nějakou maličkostí tím způsobem, že obstarají nějaký stanoviště nebo zařídí půjčení lodí. (Jana)*

Většina dobrovolníků z řad známých, přátel či rodičů (kteří jsou blíže popsání níže) jsou ale do skautingu **navázáni přes vztah**, který je pro ně jejich hlavním motivem. Stěžejní je potom, zda se ve středisku vztahová síť rozšíří.

*(...) po nějaké době zase odešli, protože pro ty lidi není motivující skauting ale ta parta, nebo třeba jejich děti, které v tom skautingu jsou a když ty děti se potom vzdáli třeba někam na střední nebo na vysokou školu, tak zpravidla tihle lidi také potom vymizí. (Marek)*

Specifická vazba, kterou je středisko rozšířeno, je **partnerský vztah**, který popisuje Emil jako „nejúčinnější techniku“:

*(...) no úplně ideální na shánění dobrovolníků jsou vždycky holky, když chodí s klukem, který není skaut. (Emil)*

Velmi dobré zkušenosti popisují vedoucí středisek i s **rodiči od mladších členů**. Od jednotlivých vedoucích je ale rozdílný přístup k rodičům a jejich potenciálu, které mohou středisku přinášet. Aneta zastává názor, že přímo patří do střediska:

*Já jsem si to s téma rodičema zavedla tak, že jsem přesvědčená, že rodiči jsou součástí oddílu a střediska. (...) ... takže naši rodiče participují na našich akcích i na pomáhání, na klubovně a tak. (Aneta)*

Jako velkou záštitu a pomoc popisuje většina respondentů nejen **rodiče**, ale i **prarodiče**, kteří pro ně znamenají velkou podporu, pomocnou ruku v situacích nouze (např. při organizování větších akcích) a v několika případech zastávají i dlouhodobou funkci, např. Cyril popisuje dědečka od jejich mladšího člena ve funkci správce klubovny. Prokop zase uvádí případy, kdy podobnost povolání se skautskou činností či nostalgie z mládí přivádí rodiče do střediska jako činovníky. Střediskoví vedoucí si všímají talentů a potenciálů rodičů od dětí a podle nich je poté oslovují. Tomáš popisuje rodičovskou spoluúčast ve skautském programu jako vzájemný benefit:

*(...) rodiče jsou osvědčený zdroj a může přinést tomu oddílu jako hodně moc a i těm jako rodičům, ale spíš to, že i ty rodiče pomůžou, kde je jejich dítě, tak si myslím, že to je jako plus na obě strany. (Tomáš)*

Naopak kromě vedoucí Anety nemají respondenti **žádné zkušenosti či zkušenosti špatné s „cizími“ lidmi**, kteří přijdou do oddílu pouze z vlastního zájmu bez jiné návaznosti. Tuto obavu zmiňují ve svých výročích hlavně Tomáš a Martin:

*(...) jdu vždycky po tom, že tomu člověku musím věřit a jsem si vědom nějakých jeho kvalit, který očekávám... (...) Já nemůžu přece pracovat s lidma, který neznám, kterým nevěřím. (...) S naší prací se pojí lví podíl odpovědnosti a já si nemůžu dovolit ty děti svěřit někomu, komu nedůvěřuju nebo koho neznám. (Martin)*

### **5.3 Nábor a výběr dobrovolníků – Odchod činovníků**

Důvody odchodu činovníků nejčastěji komentují respondenti jako **přirozený proces**. Emil, Cyril, Prokop, Jakub a Aneta uvádí, že činovníci odchází v období, kdy zakládají rodiny, odstěhují se z města či za prací. Jiným důvodem je přerušování důležité vazby, kterou vzniklo působení daného dobrovolníka ve středisku:

*ÁÁ, většinou to byli ti činovníci, kteří neprošli naší výchovou hned od začátku, že to byli lidi sesbírání. To byla jedna věc, že neměli úplně takovou vazbu (...) (Emil)*

Zásadní zmiňovanou příčinou je i **odchod mladých činovníků na vysoké školy**, s kterými se omezí užší pouto mezi činovníkem a střediskem a časová dotace se sníží. Jako hlavní důvod odchodu to označují Jana, Prokop a Vítek:

*(...) Tím, že nejsme univerzitní město, jsme malý město, tak z kraje s velkou spádovostí do měst, co mají ty univerzity, tak to ti lidi hodně odcházej s koncem tý střední školy na vejšky. (Prokop)*

Prokop ale popisuje strategii, kterou u čerstvých vysokoškolských studentů užívají:

*(...) ti osmnácti, devatenáctiletí neví, do čeho jdou, tak sami si chtěou nechat nějakou prostor, aby se sžili s tou vejškou a pak je třeba po tom roce oslovujeme s nějakou tou možností toho návratu. Protože vím ... máme tu zkušenost, že je dobré jim ten prostor dopřát, že na ně nebudeme tlačit, pomoci jim třeba s předáním toho oddílu a třeba po roce je oslovit, jak to s nima vypadá, zda si na to nějak navykli a jak to mají s časem. (Prokop)*

Činovníci také odcházejí ze střediska v momentu, kdy už **danou činnost konali dlouho**, dle subjektivního pohledu předali všechno, co mohli a už se dál neposouvali. Tyto příčiny zmiňovali Ondřej a Marek:

*Takže spíš už to bylo takový, že už to dělal jakoby dlouho, už ho to tolik nebavilo. (Ondřej)*

Výjimečně dochází k **neshodě činovníka se střediskem**. Jako hlavní příčiny těchto neshod uvádí Jana, Jakub a Aneta jiné představy o práci ve středisku, neporozumění si se střediskovým vedoucím. Jana popisuje daného činovníka:

*(...) někdy je to i tak, že se třeba ten pohled neslučuje třeba s tím, jak je nastavený ten chod toho střediska. (Jana)*

#### **5.4 Hodnocení lidí – zpětná vazba**

Všichni vedoucí středisek ve svém středisku proces zpětné vazby aplikují. Jejich frekvence, formálnost a způsob je ovšem různorodý. Martin, Aneta a Vítek označili střediskovou zpětnou vazbu v jejich středisku jako slabší, na které se dá zapracovat.

Martin toto přičítá dlouholetému vedení starších členů, u kterých ještě tento pojem a jeho pojetí nebyly zcela zavedeny:

*(...) probíhalo samovolně, neřízeně (...) ale bylo to formou spíš takových plochých hodnocení nebo férových lidských diskusí. (Martin)*

Základem zpětné vazby je označována **upřímnost, otevřenost a znalost pravidel zpětné vazby**. Zpětnou vazbu většinou podávají co nejdříve po proběhlé akci či v období, se kterým má zpětná vazba kontext. Zmiňují důležitost správného podávání zpětné vazby a podávání zpětné vazby pouze v záležitostech, do kterých mají přímý vhléd:

*(...) snažím nedávat zpětnou vazbu člověku, když tu věc neznám (...) (Jana)*  
*Ale vím, že někdy právě ty mezilidské konflikty vznikají v tom, že je prostě špatně podaná ta zpětná vazba, takový to, udělals to blbě, stálo to zaprd a tak. (Marek)*

Hodnocení podávají jak v psané formě, tak i v mluvené. A zvláště Aneta zdůrazňuje důležitost kladné zpětné vazby na dlouhodobou činnost, kterou si uvědomila v krizovém období střediska:

*Při týhleto krizi jsme si uvědomili, že je právě potřeba pracovat s kolektivem a dávat najevo lidem, že jsou věci v pořádku, když jsou v pořádku a nebrat to jako samozřejmost. (Ema)*

*Když to píšu na papír, tak je to veskrze pozitivní a tadyty věci jako negativní, nebo nemusí to být negativní, ale šlo to udělat jinak, bylo něco špatně, tak většinou z očí do očí, to se řeší ihned, jak to je potřeba. (Marek)*

Je pravidlem, že běžná, **neformální zpětná** vazba může probíhat v rámci začátku střediskových rad. Vedoucí Tomáš, Ondřej a Kryštof ji označují jako necílenou, v tzv. počátečním kolečku:

*(...) když jde kolečko o oddílech, tak je tam neformální prostor si říct tohle je dobrý a tohle by stálo za to dělat jinak (...) (Tomáš)*

Větší prvoplánové zpětné vazby, většinou pouze mezi dvěma lidmi – vedoucím střediska a členem střediskové rady probíhají jednou za rok. Expresně o nich mluví Prokop, Cyril, Marek a Kryštof:

*(...) potom se ještě scházím já s těma vůdcem jednou za rok, mezi čtyřma očima a bavíme se jakoby o těch oddílech (...) třeba i o jejich budoucnosti, jako vůdců (...)*  
(Prokop)

*(...) jednou za rok jako sejdu, osobně jenom jako s ním, jestli se v tý jeho pozici cítí v pohodě, jestli tam něco drhne nebo nedrhne, popřípadě, jak se mu v téhle pozici dařilo nebo nedařilo fungovat, jestli má něco, co by mu mohlo pomoci (...)* (Kryštof)

Zpětnou vazbu si vyžadují všechny **střediskové a větší akce**. U těchto akcí vedoucí popisují počáteční přípravu s navrženými cíli, jejichž naplnění se poté vyhodnocuje:

*No, každou akci, když už nějakou akci děláme, tak se snažíme... snažíme se určit nějaké cíle a potom ji jako zhodnotit (...)* (Marek)

Hodnocení akcí probíhá jak **neřízeně** (neformálně), **tak i řízeně**, většinou na střediskové radě s určitým časovým odstupem:

*Jako řízeně s ní určitě pracujeme na velkých akcích, řízeně si o ní říkáme, po nějakém časovém horizontu, kdy se snažíme reflektovat nějak tu činnost (...)* (Jana)

*(...) my máme vyloženě vytvořené formulářky k akcím střediskovějm, kde je od rozpočtu, až po (...) na konci jsou dva dodatky, kdy jeden je shrnutí garanta, organizátora a druhý je ze střediskové rady (...) teďka už je tedy online, nebýval. (...) a na radě se prostě vyplní feedback a přechovává se do příštího ročníku (...)*  
(Emil)

Zpětnou vazbu doprovází i emailové písemné ohodnocení, které je zasíláno přímo do rukou koordinátora dané akce:

*(...) většinou mu jde minimálně alespoň ode mě děkovnej mail, že to na sebe takhle vzal (...)tak prostě nějaký můj dojem z té akce. Nehledě na to, že o tom popovídáme na tý akci s přesahem, hned na konci.* (Kryštof)

Jana se zmiňuje o zpětné vazbě v souvislostech s oddílovou stěžejní činností – podporuje, aby se děla reflexe ve výchovné oblasti u dětí a analyzovalo se chování dětí:

*(...) se snažíme tu zpětnou vazbu zavádět i v tom oddíle, že je dost důležitý reflektovat i chování dětí a pak, aby skrze to byli zvyklí i činovníci (...)* (Jana)

Zpětná vazba na činnost v oddíle se nejlépe podává, pokud má vedoucí střediska i možnost sám být na programu v oddílech přítomen. O obcházení a sledování oddílových týmů přímo při práci mluví Jana a Cyril a popisují to jako praktiky, které jim přijdou

velmi užitečné, ale časově náročné. Cyril to popisuje jako činnost, kterou praktikoval ve svém prvním funkčním období:

*(...) že jsem měl víc času jezdit po táborech, mít hodinku, dvě, kdy si s těmi vedoucími sednu a popovídám. (Cyril)*

## 5.5 Motivace - Motivátory vedoucích pozic

Téměř každý vedoucí v rozhovoru zmínil, že svou pozici ve středisku vnímá jako **službu**, jako potřebnou funkci pro chod střediska, ke které mají vhodné vlohy. Z tohoto úhlu pohledu reflektují, že jsou pro středisko potřební a jejich prací dávají možnost realizace ostatním činovníkům ve středisku. Dále i cítí spoluzodpovědnost za středisko. Kromě střediska to vnímají i jako službu celé společnosti. Svými slovy to expresivně shrnuje Jana:

*Já to tedy asi hodně vnímám jako službu, jako takové vyvrcholení těch aktivit, co jsem tak pro oddíl a středisko udělala. Že tam můžu jakoby zhodnocovat to, že fakt znám velký množství lidí, co třeba už od malička jsou v těch oddílech a to, že jak i znám dlouho to středisko. (Jana)*

Silným motivátorem je i **práce s lidmi**, týmem a nejčastěji zmiňovanou tzv. partou lidí. Tento motiv je podmíněn dobrými vztahy, které se ve středisku dlouhodobě budují, a je o ně pečováno. Zmiňováno je i rodinné prostředí a důvěrné prostředí. V návaznosti na motiv služby, v této pozici vidí také možnost pomáhat a ulehčovat práci členům střediska:

*(...) že já tam jsem prostě doma, je to moje rodina. (Aneta)*

*(...) že člověk je v kontaktu s těmi různýma oddílama, oddílákama, je možnost se s nimi setkávat, vidět nějaký výsledek a třeba pak i to, že mám pocit, že se přece jen jako těm oddílákům ulehčuje. (Cyril)*

V rozhovorech se vedoucí středisek odkazovaly na **společné hodnoty a poslání** skautingu, který je jejich stylem života a který chtějí předávat dál. Tento vnitřní motivátor často vidí a předpokládají jej i u svých členů (viz 5.7 Odměny – sebenaplnění). Práci ve středisku, i když už částečně odtrženou od samotného jádra (práce s dětmi), označují jako smysluplnou, naplňující a s dalekosáhlými důsledky:

*Já prostě žiju poslání Junáka. (Tomáš)*

*Já pořád vidím, jak ten trend těch lidí, kteří pochopili tu skautskou výchovu a toho ducha, stávají se čím dál lepší lidi, jsou schopni se o sebe v životě postarat (...)*  
(Aneta)

*(...) motivuje mě, že to jako běží dál (vynechané), že za sebou uvidím tu práci, v tom smyslu, že uvidím tu práci, v tom smyslu, že uvidím to rozkvetlý středisko, který jako funguje. (Jana)*

Emil a Kryštof spojují své rozhodnutí pro pozici vedoucího s pojmem **výzvy, velkého úkolu, příležitosti**, která jim byla nabídnuta, a oni ji přijali za svou. Popisují je jako strategický krok, který poté svou iniciativou a novými podněty začali rozvíjet a na rozvoji střediska se rozhodli pracovat jako na „svém“ projektu.

*(...) to byla i ta věc, co mě bavila, i když jsem na to neměl příslušnou kompetence, prostě jako najednou přišel těžkej úkol – prostě zachránit středisko a my jsme se všichni kolem toho chytli, až se tohle povedlo (...)* (Emil)

*(...) mě nikdy nenapadlo, že bych mohl vést středisko, ale tak nějak mi to připadalo, jako dobrý nápad a spíš taková výzva. Jako věci, co jdou snadno, tak to je sice pěkný, ale člověka to přestane bavit... (Kryštof)*

V návaznosti na minulý motiv, mezi respondenty dominoval i **zápal pro strategii, dlouhodobé plány** a vize. Možnost návaznosti a rozvoje velké členské základny, ovlivňování a vhléd do velké organizace s historií je pro vedoucí střediska velmi motivující.

*(...) kde člověk vidí nějaký výsledek a baví ho to, a baví se o nějakých těch strategických věcech, kam jako bysme mohli to středisko posouvat (...)* (Kryštof)

*Hodně mě na tom baví, že můžu udávat jako směr toho střediska, že můžu udávat takový, (...) nějaký strategičtější rozhodnutí, který jakožto to středisko vedou v nějakém dlouhodobějším horizontu (...)* (Jana)

Mladí střediskoví vůdci do 30 let zmiňují i příležitost manažerské pozice v mladém věku, kde se setkávají se zajímavými a vlivnými osobnostmi. Dále ale poukazují i na rozdílnost s profesním životem. Středisko může být místo, kde spolupracují s kvalitním týmem v přátelském prostředí a kde nejde o peníze. Prokop to vyjadřuje:

*(...) že člověk relativně mladej se dostane, tím, že jsme neziskovka, do manažerský funkce tak velký dětský organizace (...) Jsem v kontaktu s jinýma organizacemi, městem, radnicí, starostou, takže i ten styk je jakoby na té městské úrovni daleko vyšší, když zastupuju tu organizaci (...)(Prokop)*

## **5.6 Motivace – demotivátory vedoucích pozic střediska**

Kromě třech vedoucích středisek bylo u každého respondenta hlavním demotivačním prvkem **administrativní záležitosti**, které jsou s funkcí spojené. Zmiňované jsou hlavně stereotypní a tzv. papírovací povinnosti, které se každoročně opakují a zatěžující je i neustálé udržování v paměti termíny jejich odevzdávání. Dle výpovědí se tyto byrokratické nároky stále navyšují. V této souvislosti se Emil, Kryštof, Jana a Martin zamýšlí nad pozicí placeného pracovníka, který by měl tuto složku činnosti na starosti (viz 5.11 Odměny peněžní).

*(...) že té administrativy, té byrokracie, co se po nás chce, je enormní množství, což člověka naštvě. (...) A to je každý měsíc a to je hlavně každý rok, stejný, opakující se věci, (...) (Emil)*

*(...) že třebas dlouhodobá tendence naší organizace je, že zvrchu pořád přibývá trochu byrokracie a ta byrokracie trochu sílí.(...) (Martin)*

*Takže to mě tedy zatěžuje, zatěžuje mě pořád hlídat termíny, dotace, že musíme každý rok do toho střediska dostat šedesát tisíc a musí se ty lidi oslovovat a pořád to běží(...)(Aneta)*

Jako další obtížnou stránkou své funkce respondenti popisují určitou pasivitu a nespolehlivost některých členů v organizaci dílčích aktivit, které generují krizové situace pro užší vedení, respektive často samotného vedoucího střediska:

*Co je jako demotivátor, tak to, když na to ty lidi vyloženě kašlou – když si rozdáme úkoly a (...) klasický jako problémy, který jsou úplně všude a z nějakých důvodů se to jako nesplní, odkládá,(...) (Tomáš)*

*Nějaká pasivita některých lidí, co něco slíbí. Ty se na to pak spolehneš, nedopadne to a je potřeba to nějak krizově řešit. (Prokop)*

Již méně zásadním demotivátorem se ukazuje být **nábor členů do mimo-střediskových aktivit**, které se od skautských členů předpokládají, ale nemají přímo

dopad na středisko. Vedoucí rozumí potřeby těchto aktivit, ale přesto patří mezi prvky, které je dle jejich výroků „nebaví“.

*(...) a očekává se, že tam ti skauti vždycky budou a že to neodmítnou, tak to mě třeba chvílemi štve, ale to jsou jako věci, který si dokážu ospravedlnit. (Jana)*

*(...) a sehnat lidi, co by tam něco dělali a i to shánění těch lidí, kdy úplně cítím, že to přímo neprospěje tomu středisku, ale sháníme to na nějakou jinou akci, která je třeba okresní, tak tohleto mě moc nebaví. (Kryštof)*

## 5.7 Odměny – sebenaplnění

Jako první a nejdůležitější odměnu zmiňují vedoucí střediska **vnitřní sebenaplnění, vědomí smysluplnosti své práce** a zábava, která se k činnosti neodmyslitelně pojí. V rozhovorech to expresivně vyjadřují Tomáš, Marek, Martin a Vítek:

*(...) Klíčem na tohle je motivace, ne ta vnější, ale vnitřní, a když ti lidi věří, že tam jsou potřeba, že ten úkol má smysl. (Tomáš)*

*Já jsem prostě zastáncem toho (...) že to musí dělat člověk z nějakého vnitřního přesvědčení, že nejsme ve firmě, abychom si rozdávali za odměnu stravenky a že to prostě děláme kvůli něčemu vyššímu (...) (Marek)*

*(...) činnost je celková apriori zájmová, my si zakládáme všichni na tom, že to děláme proto, že to dělat chceme (...) všichni to dělají dobrovolně a dělají to od srdíčka, tak to je na tom základu, na kterém to musí stát (...) (Martin)*

*Prioritně je klíčové, aby dotyčný věděl, že jeho práce má smysl a je ceněná. (Vítek)*

Avšak ne vždy si tento důležitý prvek činovníci uvědomují a tato motivace může být zastíněna, zvláště v náročných situacích či v situačním stresu. Jana popsala svou zkušenost, kterou měla jako činovník a co ji motivuje myslet v odměnách od poděkování, až po materiální odměny:

*(...) protože si myslím, že svého času se to hodně podcenilo a to si pamatuju, že jsem začala studovat v Praze a měla jsem toho jako strašně a do toho jako první práce a měla jsem pocit, jako a peněz bylo málo a přišlo mi, že všechno bylo jenom jako výdej, příjem nepřicházel, tak se na to snažím jako myslet (...) (Jana)*

## 5.8 Odměny – slovní

Většinová odpověď respondentů na otázku odměn začínala **poděkováním, pochvalou, uznáním či dobrým slovem**, na které se snaží nezapomínat.

*T: (...) jak jsou dobrovolníci na středisku odměňováni (...) jestli tam nějaký systém odměňování je? R: Určitě! Odměňujeme pochvalou. (Marek)*

## 5.9 Odměny – akce

Už svou podstatou skautské činnosti Junák vybízí k odměnám **v podobě akcí a aktivit**. Ty jsou ve střediskách využívány v různorodých formách. Společným prvkem je v první řadě uspokojení základních potřeb. Vedoucí se snaží, aby nechyběla osobní složka, příjemné místo, někdy s dobrým jídlem a pitím, popřípadě i hezkou hudbou, což využívá přímo na střediskových poradách Jana.

Vedoucí u nich zdůrazňují prvek společného zážitku, odpočinku, diskusí a neformální atmosféry.

Několikrát byla zmíněná **prodloužená, či víkendová středisková rada** pro celé vedení střediska tzn. rádce družin, vedoucí oddílů a jiné činovníky. Koná se jednou za rok. Tyto akce jsou využívány jako částečně vzdělávací, diskusní, reflektující, zážitkové i motivující. Vedené jsou v neformálním duchu. V rozhovorech ji popisují Tomáš a Cyril:

*(...) krom vzdělávacího akcentu je i zážitkovou akcí, kterou se snažíme nějakým způsobem i těm vedoucím oddílů dát možnost, aby si mohli odfrknout, dobít baterky a tak, to si myslím, že jako funguje a je takovou určitou odměnou. (Tomáš)*

*(...) ale je to vysloveně na té diskusní bázi, jsou tam připravené i nějaké hry, občerstvení, pro ty lidi, kteří aktivně pracují na středisku. (Cyril)*

Jana dále popisovala i **speciální střediskové rady** za odměnu v průběhu celého roku, kdy před Vánoci probíhá tzv. střediskovka v netradičním prostředí s vánoční atmosférou. V létě se na střediskovou radu setkávají u grilování, místo v zasedací místnosti.

Martin vyzdvihuje odměnu v neformálním **setkání po uskutečněné akci**, kdy je tato akce umocněna dobrým pocitem po proběhlé akci:

*(...) pro lidi je v uvozovkách odměnou, když si po dobré akci dáme nějaké setkání neformálního charakteru, ať už grilování nebo když to řeknu vulgárně, tak že bychom zašli do hospody na pívko (...) má to úplně jiný kontext, když si dáme takhle tu odměnu po právě vykonané a dobré práci (...) (Martin)*

Jako speciální a neodlučitelnou odměnnou akci vnímá setkání po táboře, spojené i s provedením zpětné vazby:

*To je naprosto klíčové, tam je to i s ohledem na to, že ta akce ve stylu tábor si vyžaduje velmi zevrubnou zpětnou vazbu (...) (Martin)*

Aktivita spojené s táborem jsou popsány i Jakubem, který vnímá jako takovou odměnu i samotnou **stavbu tábora**, kde se sejde celý střediskový tým. Aneta zmiňuje jako odměnu **neformální večery u táborového ohně s kytarou**, ke kterému jsou přizváni i rodiče:

*(...) a je tam sranda a vykládají se do dvou do rána příběhy a vtipy, jako tam nejsou děti, tam jsme my dospělí. Ale vím, že se na to tatínkové těšej a že si na to berou dovolenou (...) (Aneta)*

Akce mohou mít i charakter setkání při příležitosti **vystoupení jednoho z činovníků** s pozváním i širší veřejnosti. Při takové akci se vyzdvihují kvality činovníka, což působí motivačně pro něj samotného, ale i pro členy střediska, kteří mají daného člena ve svém středu.

*(...) máme výchovného zpravodaje /jméno činovníka/, který je jako výbornej literát, tak jsme mu uspořádali jako první autorský čtení a pozvali jsme tam hrozně lidí (...) (Jana)*

Příležitost společného zážitku a současné odměny skýtá i **ples a s ním spojené aktivity**, které popisuje Jana jako odměnu, kterou si vytváří jako středisko každoročně:

*„Je to věc na hony vzdálená od skautské činnosti, ale hrozně nás to baví a je to věc, u které se vyblbnem a takových jako blbinek děláme víc, tak jako ale je to hodně o těch lidech.“ (Jana)*

Střediskovou odměnou jsou i společné zážitky např. **bowling či lasergame**, které jsou proplácené střediskem. Také **události a oslavy spojené s významnými jubilej** a narozeninami popisuje Jakub jako odměnu pro střediskové členy, které se většinou konají v rámci kluboven.

Odměnami mohou být ale i **zahraniční zájezdy**, které mohou být dotované díky povaze skautské organizace. Několikaleté zkušenosti s evropskými projekty popisuje Aneta:

*(...) evropské projekty, bylo to nastavený na čerpání peněz, jmenuje se to „Mládež v akci“ a tyhle věci jsou mezinárodní a setkávají se tam mládežnické organizace z Evropy za cílem zasítování, tvoření kontaktů, setkání možné spolupráce (...) takže to je odměna, takový tejdenní zájezd do zahraničí (...) (Aneta)*

## 5.10 Odměny – ocenění a materiální odměny

Odměny ve stylu ocenění, dekretů, vyznamenání a jiných materiálních věcí označují Jana a Jakub jako takové slabé místo Junáka, protože tato dobrovolnická organizace nenabízí tak širokou škálu nástrojů.

V kontrastu ale v rozhovorech stejně zaznívá **upřednostňování osobních, specifických či střediskových odměn** před materiály z ústředí. Kryštof a Marek odměňují své činovníky věcmi, které jsou pro ně ušité na míru.

*(...) myšlenkou toho odměňování je to, že to dostane zaprvý jako na míru pro něj a zadruhý, že to dostane od toho střediska. (Kryštof)*

*Každý rok na tábore si pro každého připravím papír, konkrétně každému činovníkovi poděkuju za konkrétní věci, které za ten rok udělal. (Marek)*

S touto myšlenkou se dále ztotožňují Jana a Aneta, které vyznamenání, odznaky či frčky (pozn. nášivka s označením pozice činovníka) nevyužívají a mají k nim odstup. Jana svůj postoj podpírá výrokem:

*Já nejsem moc ten typ člověka, který si potrpí na frčkách (...) (Jana)*

K příležitostem významného jubilea či jiných slavnostních událostí jsou preferovány **vlastní vyznamenání** – z okresu, či kraje. Tyto odměny zmiňují Jakub a Marek:

*(...) třeba teď máme pětadvacátý tábor, tak určitě budou nějaký děkovný dekrety a nějaký vyznamenání vůdců a přes nějaký sbírky limitovaný edice odznaků (...) (Jakub)*

Pro individuální ocenění a vyzdvižení vykonané práce se nejhojněji využívá **vyznamenání březových lístků**, které uvádí Cyril, Emil a Prokop. Jako specifické vyznamenání popisuje Prokop předávání a výsadu nošení placek:

*(...) máme teď i program, když někdo chystá akce pro celé středisko nebo roverské akce, tak dostává takový jakoby speciální placky, čím dokazuje, že jako on nachystal nějakou akci, nebo se na tom podílel (...) (Prokop)*

Pro **předávání vyznamenání**, musí mít jejich udílení určitou vážnost. Využívají se k tomu velké akce, jako jsou tábory, vánoční besídky či jiné speciální významné události:

*(...) to se dělá každoročně na vánoční besídce, že se jmenujou ti činovníci, co mají nějakou zásluhu jako za ten rok, nebo za něco většího se oceňují. (Emil)*

Odměnou či jako připomenutí současným či bývalým členům může sloužit i **PFko**, které je mu osobně předáno či zasláno:

*„Každý rok na jeho konci roku posíláme každému jako PFko, ale posíláme ho poštou a každému přímo do rukou (...).“ (Kryštof)*

Mezi odměny ale patří i hodnotnější a kvalitní předměty, na které vedoucí získávají i ze sponzorských darů. Tyto odměny zmiňuje Aneta v rámci tábora jako poděkování. Jana s tímto oceněním počítá i v celoročním rozpočtu:

*(...) myslíme v rozpočtech, abychom jim třeba koupili nějakou knížku nebo poukaz jednou za čas. (Jana)*

## 5.11 Odměny peněžní

V rámci střediska zpravidla nejsou činovníci finančně odměňováni. Pouze Cyril a Kryštof popisovali funkce správce kluboven a administrátora, kteří dostávají symbolickou finanční částku za činnost, kterou označují jako velmi zodpovědnou a ne tolik záživnou.

Emil, Jana a Martin poukazují na některé pozice v rámci střediska, které již nevnímají jako skauting a které odvádí pozornost od podstaty skautingu. V rozhovoru se tohoto tématu dotýkala Jana:

*„... mám hodně v hlavě myšlenku, že kdyby existovala takzvaná funkce nějakýho tajemníka, který by se staral o takovou administrativu, protože mě to jakoby bere hodně energie. To je něco, co já jako nazývám práci a to pro mě už není jako skauting a bere mi to hodně sil...“ (Jana)*

Tyto funkce zahrnují hlavně **činnosti administrativní**, ale zahrnují i časovou náročnost správce kluboven či správce webových stránek. Popisují tyto činnosti jako nezbytné pro hladký chod střediska, ale obsazení nemusí být nutně „skautským členem“.

*„Takže já kdybych měl někoho, kdo se bude starat o střediskový web a zároveň by to neměl být v ideálním případě činovník, tak je to super, ale to už jsou čtyři „kdyby““*

*a v té chvíli je pro mě snazší prásknout naprosto zanedbatelným obnosem peněz na stůl a najmout nějakého webaře, aby ty webovky udělal.“ (Martin)*

Zvažují i jejich lokální potřebnost a shodují se na **pozici na úrovni okresu**. Emil tuto zkušenost s placenou funkcí na úrovni okresu přímo má a popisuje ji:

*„Ale takhle místo toho, abych se já štvál s každým úskalím inventury, tak místo, abych já překecával někoho, aby nám ve středisku udělal inventury, tak třeba já místo vedoucímu oddílu třeba řeknem placené Táně (...) Ona to udělá, protože je za to placená a já jsem spokojený.“ (Emil)*

Finanční odměna ale jako taková je **naprosto odlišným motivačním prvkem** od těch, na kterých je Junák postaven. Mohla by již pozbývat vnitřní motivaci, na což upozorňuje Kryštof:

*„... ale problém u těch placených funkcích je, že v myšlení toho člověka, už je to přece jenom jako závazek, za který ten člověk dostane jako zapláceno, tak ho to vlastně nutí jako to (zamyšlení) vlastně bych i řekl, pracovat líp (...) na druhou stranu už se tam ztrácí jako taková ta zábava, proč to dělá pro to středisko, už je za to placený a podle mě je to o jiný motivaci, už je to o něčem jiným než jak aktuálně funguje.“ (Kryštof)*

Svým názorem přispívá i Jana o výzvách ve skautingu:

*Takhle to děláme trochu hotentocky, což mi vlastně docela vyhovuje, protože velká míra profesionalizace v tom Junáku by mě byla cizí (...) je to lidská výzva a to jako, že člověk se s tím musí jako popasovat sám a žít v té nejistotě, že to tedy může přinést nějaký nelibý důsledek. (Jana)*

## 5.12 Odměny – jiné

Dalšími odměnami, či jinak řečeno benefity střediska, jsou **příspěvky na vzdělávací, zážitkové a jiné kurzy**. Tímto způsobem podporují činovníky ve vzdělávání a zároveň tím dávají najevo, jak si jejich invence cení. Kryštof udává příspěvek v části 50% částky daného kurzu, Jana a Emil hradí celých 100%:

*(...) veškerý kurzy platí, že se doplácí v plné výši, že když už do toho dávají ten čas, tak ať do toho nedávají už ty peníze. (Emil)*

Někteří respondenti popisují i **jiné finanční výhody či příspěvky**. Ve středisku Tomáše se snižují dobrovolníkům registraci na úměrnou mez. Jakub své střediskové činovníky zprošťuje poplatků za tábor.

Vedoucí středisek dávají všem činovníkům možnost **zapůjčení vybavení střediska** (které zahrnují pily, střediskové vozíky, sportovní pomůcky aj.) a možnost bezplatného pronajmutí skautských základen pro osobní účely.

*Když například potřebujou, plácnu, o víkendu zalízt na skálu, tak si nemusí kupovat nebo půjčovat úvazky nebo jiné vybavení a prostě si to půjčí na středisku nebo když potřebujou na rodinnou oslavu hangár (...) (Prokop)*

Odměna nazvaná „**Motivační medvěd**“, kterou popisuje Prokop, je propojená s motivací všech činovníků v jednotlivých oddílech. Zprostředkovává komunikaci, spolupráci a týmového ducha v oddílech:

*(...) říkáme tomu motivační medvěd, že přerozdělujeme finance podle určitýho klíče, který jsme si domluvili se střediskovou radou oddílů, kteří ty peníze využívají právě na motivaci svých lidí, maj to hlavně na starosti ti vůdcové těch oddílů. Po poradě se svým týmem se domlouvají, co jim bude tak nejvíc vyhovovat a nějaký ten svůj návrh pak předkládají ke schválení na té střediskové radě, za co to chtějí utratit. (Prokop)*

Jako příklady jednotlivých oddílů uvádí individuální i hromadné – slavení narozenin, narozeninové dárky, týmové akce, společné porady, sleva na cestu do zahraničí.

### **5.13 Osobnost vedoucího – sebereflexe a styl řízení**

Prvním stěžejním prvkem charakteristiky vedoucího je, že je také **jeden hráč z týmu** a společně táhnou za jeden provaz. Všichni respondenti pochází z takového jádra střediska, mají skautskou zkušenost s vedením týmu a znají specifika svého střediska. Jana popisuje, že by v pozici vedoucího měl být:

*(...) člověk s nějakou lidskou a i skautskou zkušeností a ty zkušenosti potom zhmotňuje v tom, že se snaží tu personalistiku dělat tak, jak vnímá, že to jako může fungovat a to si myslím, že je natolik jako specifický v tom konkrétním středisku (...)*  
(Jana)

Emil a Kryštof se popisují jako lidé, kteří raději pracují s dospělými členy než s dětmi a funkce na středisku jim vyhovuje:

*Já nejsem takový ten ideální člověk, co by pracoval s dětma (...) (Emil)*

Jana a Martin zdůrazňují důležitost toho, aby středisko táhnul **leader**, který dokáže vytvořit tým a natáhnout na sebe lidi:

*(...) že jsou lidi, kteří na sebe umí vázat další lidi (...) že je hodně důležitý, aby uprostřed střediska byl někdo, kdo to prostě umí. (...) kdo to středisko přímo vede (...)(Jana)*

*(...) nebo se třeba dá spoléhat (...) na dobré vedení, na šikovného vedoucího, na řízení, které hodně souvisí s osobním stylem nebo osobním přístupem (...) Myslím si, že by v téhle věci měl být tedy hlavně dobrý manažer a dobrý lídr. A myslím si, že můžeme strávit dny a měsíce nad přemýšlením nad dobrým systémem a roky jeho nastavením a dostaneme se tam, kde může být dobrý lídr teď, že on to dokáže mnohem lépe, mnohem rychleji a snáz. (Martin)*

Dále vyzdvihují různé charakteristiky o sobě jako o vedoucích, které jim přijdou ve vedení stěžejní, mezi ně patří **umění být motivátorem**, umění empatie a citu, jak oddíly a činovníci fungují a reagovat na to:

*Jsem hodně reaktivní člověk a snažím se pozorovat a tak nějak intuitivně pozoruju, co by to středisko mělo dělat a čemu dávat prioritu. (Jana)*

Vedení musí být zakládáno na osobním **nadšení a nenucenosti**. Nepřímo se vedoucí označují za tahouny. Ve výrocích to zmiňuje Aneta a Marek:

*Já jsem kdysi říkala: „Abyste vy doutnali, tak já musím hořet.“ (...) Takže už ty plamínky hořej zase někde jinde, za což jsem ráda a mnohdy se vezu já, takže to je báječný. (Aneta)*

*Tlakem řídím, až když nefunguje tah. A to si myslím, že platí a ty lidi, když člověk od toho jde, tak oni se přidají, ale... nejde to jako dělat donekonečna, protože ten tahoun se taky někdy unaví. (Marek)*

Důležitost funkce vedoucího střediska vnímá Prokop i v roli **informátora a takové spojky**, který předává činovníkům informace z okresu, kraje a ústředí (hlavně pomocí informačních balíčků viz 5.24 Podpora z ústředí):

*(...) že by to měla být hlavně úloha toho vedoucího střediska, aby se aktivně o tyhle věci zajímal a předával je těm vůdcům (...) oni jakoby spoléhají na toho vůdce střediska, že jim ty materiály budou předávat (...) (Prokop)*

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1 Řízení lidských zdrojů, vedoucí je **pomocná ruka** činovníků, která jim dává jistotu, že na to nejsou sami. Martin zároveň uvádí, že prvním místem, kde se problémy mají řešit, je tam, kde vznikly a podporuje autonomii jednotlivých oddílů:

*(...) všichni vědí, že pokud mají nějaký ten problém, tak se můžou obracet nějak na mě nebo na moji zástupkyni (...) (Kryštof)*

*(...) zda je nějaká situace v oddíle, která vyžaduje třeba pozornost mě, čemuž já se vždycky bráním, protože zastávám to, že pokud si to můžete vyřešit sami, pokud je to ve vašich možnostech, tak není potřeba se mě dovolávat. (Martin)*

Pro vedoucího je podstatné mít **dostatečný rozhled** a to například i v rámci jiných organizací, což uvádí Martin. Zároveň si zachovávat pohled interní z pozice pracovníka s dětmi:

*(...) jako vedoucí, protože ta práce s těma dětma, že jo. Tím jsme začali, myslím si, že bychom se toho měli držet až do konce té naší cesty. (Jakub)*

A v neposlední řadě vedoucí střediska hraje i roli **koordinátora a iniciátora změny**, když středisko prožívá krizi či řeší problematrické situace. Takovou situaci popisuje Aneta a Martin:

*(...) a už toho měli všichni pokrk, jsme hledali způsob, jak to udělat jinak a přišli jsme s návrhem, že jsme udělali jeden tábor na zámku. (Aneta)*

*A co vidím, tak postupně měním, něco pomalu, něco ostřeji, velké změny zpravidla chtějí čas, tak tohle беру a to vidím jako pravidlo (...) (Martin)*

## 5.14 Osobnost vedoucího – vzory

Nejčastější odpovědí na otázku ohledně lidí, kterými byli respondenti ve skautu nejvíce ovlivněni, byli jejich **skautští vedoucí oddílů či středisek**. Toto potvrzuje, že nejdůležitějším vlivem je osobní kladná vazba s vůdčí osobou, s kterou si nastaví velmi úzký vztah. Jana popisuje největší působení:

*Od mojí první skautské vedoucí, která pro mě byla jako hodně důležitá a vždycky dál je (...) přesto, že to je člověk, který je o generaci starší než já, tak mám vlastně pocit, že vždycky to bude moje druhá máma. (Jana)*

Další osobností, která může být často propojená s výše zmíněným vedoucím skautu, je **rodič**:

*Náš táta byl skaut prostě od rána do večera a uvědomuju si, že ten mi předal tu lásku k tomu a já jsem to dávala dál (...) (Aneta)*

Jana a Jakub popisovali jako inspirující a ovlivňující lidi **instruktory z lesních kurzů** či lidi z ústředí. Jakub a Aneta dále zmínili skauty z roku 1968, kteří se pro ně stali vzory:

*To, jak to neměli jednoduchý v té totalitě a jak to těžce nesli (...) (Aneta)*

Někteří vedoucí stále zvou významné a důležité osobnosti na **pravidelná setkávání**, aby mohli působit i na mladší členy:

(...) pořádáme vždycky dvakrát ročně nějaký setkání s významným lidem u nás. (Jakub)

Ondřej popisuje ale i částečně **negativní zkušenost** se svým vedoucím a snaží se vyvarovat jednání, kterým někdy působil:

*(...) protože některý jeho vlastnosti, když si vzpomenu, tak se snažím, abych taky takovej nebyl. Byl takovej moc direktivní, měl takovýto – vojenskej způsob řízení. (Ondřej)*

## **5.15 Osobnost vedoucího – nástupnictví**

Otázku nástupnictví označují vedoucí středisek (Tomáš, Emil) jako jednu z nejtěžších personalistických otázek, která je řešena na všech úrovních v Junáku. Nejčastěji uvádí, že si nástupce vybírají **citem a vědomím**, že to je potřeba dělat. Aneta popisuje, že nastavení střediska u nich probíhá dokonce jako přirozený proces:

*Takže my nevytipováváme, my víme, že oni se sami toho chytanou (...) (Aneta)*

Jako přirozené a nenucené nástroje pro výběr aktivních činovníků potažmo nástupců mohou sloužit **střediskové rádcovské kurzy či roverské kmeny**, do kterých má středisková rada vhléd či ideálně užší propojení. Naopak kurzy, které jsou od oddílů a střediska vzdálenější označuje Tomáš jako „skleníkové akce“, kde může být potenciál a charakter mladého člověka skryt. Obsah programu zmíněných uskupení a kurzů je potřeba nastavit směrem i ke smysluplné činnosti a službě. Jsou životaschopné a obohacující, pokud mají návaznost na činnost oddílů či středisek:

*(...) dlouhodobě řešíme, že nám odrůstají jako skauti a nemáme (...) dneska jako ustavujem roverský kmen (...) ale doufám, že jako odrostou a je potřeba pro ně najít nějakou smysluplnou práci, která je baví a kterou jako dělají rádi (...) (Tomáš)*

**Poměr výchovných a zážitkových aktivit** zde musí být pečlivě zvážen, jak poukazuje Vítek:

*(...) že si mladé a nadějně osoby vychováváme spíš ke konzumaci a uspokojení vlastní potřeby zážitku, než k systematické práci (ať již manuální nebo činovníké) (Vítek)*

Vedoucí dále poukazují na **nedostatečné zmapování a využití interních lidských zdrojů**, které na středisku působí či tam jsou jen registrováni. Tomášův výrok poukazuje na to, jak je zásadní mít povědomí o členech ve středisku, komunikovat s nimi a oslovovat je:

*(...) že máme spoustu lidí okolo, který nějakým způsobem plujou, znají tohohle a tohohle a vlastně by docela rádi něco dělali, ale my o nich buď nevíme, nebo nejsme schopni je oslovit a nebo jsme naplno v té činnosti, v těch úkolech, které nás zavalej (...) (Tomáš)*

Kryštof vypráví o svojí kladné zkušenosti a probíhajících procesech při přebírání střediska po bývalém vedoucím:

*Mně samozřejmě něco bývalý střediskový vedoucí něco předal, my jsme měli nějaký třičtvrtě-roční překryv, kdy jsme se dohodli, že já to vezmu a kdy on ještě dobíhal jeho funkční období a poslouchal jsem jejich porady, jak se co děje a člověk nějak nasával tu atmosféru, co kdo jak dělal, tak abych do toho viděl víc. (Kryštof)*

## **5.16 Vzdělávání a rozvoj – formy**

Skautské vzdělání na úrovni jednotlivců, středisek, okresů, krajů až ústředí je velké množství. V rámci této oblasti je v této práci zacíleno na vzdělávací aktivity, které probíhají na úrovni střediska a možné návrhy, které v Junáku jako celku chybí.

Základní součástí je důraz kladen na **osobní motivaci** si materiály a informace vyhledávat, kde Prokop poukazuje na velké množství dokumentů a metodik, které jsou, ale činovníci o nich nevědí:

*(...) důležitá je i ta otevřenost aktivně si ty věci hledat, ty materiály třeba jako jsou ať na tý křižovatce nebo kdekoli, jen se s nima jenom nepracuje (...) koukat se i jinde, po jiných střediscích, třeba i po materiálech na jiných střediscích, co by jako mohlo pomoci (...) (Prokop)*

Prvky vzdělávání se mohou vyskytovat přímo **na střediskových radách** či při jejich rozšířených verzích. Ve středisku Emila rady zpravidla obsahují téma aktuální problematiky v oddílech, kterému se věnují:

*U nás vždycky je to téma té rady tak, že se to zrovna hodilo, takže teď, co všichni zestárli, tak jak to prostě předat těm mladejm a takový různý věci. (Emil)*

Na střediskových radách u Jany se snaží rozvíjet nejen skautský, ale i **osobní život** a kompenzovat tím tak i některé náročnější porady:

*(...) tak aby si odnášeli i něco, co je osobně pro jejich život, co je dál rozvíjí (...) aby tam bylo i nějaký téma, které jim nepomůže třeba jen v té oddílové činnosti, ale pomůže jim třeba i nějak dál v jejich osobním životě. (Jana)*

Ve větších střediskách se nabízí možnost přímo **seminářů**, které mohou probíhat ve stejný den v týdnu, kdy pravidelně probíhá středisková porada, akorát v jiné termíny. Témata se přizpůsobují ročnímu období, oblastem, které se v tento čas vyskytují:

*(...) tak se dává do takzvaných seminářů, (...) který se dotýká nějakýho výchovnýho, v uvozovkách jako problému (...) pokud dokážeme najít někoho, kdo je na to jako odborník ze střediska, tak jo, ale většinou si hledáme externistu. (Kryštof)*

Velkým tématem je pro vedoucí vzdělávání činovníků, kteří se dostali do střediska až v dospělosti. Vzdělávání v Junáku je primárně cílené na činovníky mladého věku a jsou časově náročné, což vedoucí reflektují. Martin navrhuje **přednášky či semináře, kolokvia** nebo maximálně víkendové kurzy, které by byly zaměřeny pro tento typ činovníků a zahrnovaly klíčové prvky skautingu:

*(...) obzvlášť u těch lidí, co našli zájem posléze, tak vnímám, že by byli rádi za tu možnost poslechnout si na dospělé úrovni, kdyby to mělo být formou pouhé přednášky, teďko střelím od pasu, o myšlenkových základech skautingu. Protože oni jsou konfrontováni až s těmi výstupy, s tou činností, tou formou jednotlivých těch lidí, ale jaká je ta filosofie, ta myšlenka na pozadí, tak to je něco jiného, a to jim může unikat, pokud si nechytanou nějakou knihu a pokud si na to téma jeden večer někdo vyloženě u táboráku nepohovoří. (Martin)*

*(...) večerní kurzy, které by byly uzavřeny nějakou zkouškou tak, aby to bylo co nejméně časově náročný. (Cyril)*

Další zmiňovanou alternativou se nabízí **online kurzy**. Cyril je vyzdvihuje pro jejich časovou nenáročnost a dostupnost, Martin je neupřednostňuje:

*Já chovám všeobecnou skepsi k online vzdělávání (...) si nemyslím, že by ho někdo dokázal dobře uchopit. (Martin)*

## 5.17 Vzdělávání a rozvoj – vzdělávací kurzy a seberealizace

Většina vedoucích středisek vnímají vzdělávání a zkušenosti z jiných pozic v Junáku **velmi pozitivně** a svoje činovníky ke kurzům motivují a nejen finančně podporují (viz 5.12 Odměny – jiné). Vnímají je jako obohacení pro středisko, které samotný chod může pozitivně ovlivnit:

*No, personálně to středisko nijak neochuzuje, když to tomu jako pomáhá... třeba vím za sebe, že jak já dělám za středisko na okrese, tak že to středisku vyloženě pomohlo, protože jsme měli dlouhodobé problémy a komunikační šumy, a jak jsem řešil do šéfování okresu, tak to pomohlo, do té rady (...) (Emil)*

Tím, že ty lidi nosí spoustu nových nápadů a inspirací, že se ty věci dozvídáme velmi zavčas, a nemusíme si je třeba tolik dohledávat, že nám pošlou echo a tak. (Prokop)

Popisují tyto činovníky jako možné **zprostředkovatele nadhledu** a otevření nových horizontů těm, kteří znají jen střediskový skaut, a mohou je tak i motivovat:

*(...) otevřou oči těm, který nemají ten rozhled (...) v tom skautském životě často nikde moc nebyli a neumí si to představit, že ten skauting se dá dělat na úplně jiný úrovni, než jaký si tady plácáme my. (Marek)*

*(...) tak vhled do tý věci a názor je jako skvělejší, dokážou do toho vnést nový myšlenky, který jsou z toho reálného světa (...) (Prokop)*

Vítek vnímá, že někteří střediskoví činovníci jsou bohužel někdy aktivnější mimo středisko. Jana si také uvědomuje, že někdy přijmutí jiné funkce v Junáku znamená, že činovník ztratí časový prostor pro působení na středisku. Přesto vysvětluje, že z hlediska **dlouhodobosti**, je každá činnost v Junáku nepřímo přínosná i pro středisko a ke středisku se nakonec může po čase vrátit:

*Myslím, že z dlouhodobého hlediska je vlastně jedno, kde působí, když zůstanou v Junáku a dělaj něco, co je naplňuje, co je z jejich pohledu smysluplný (...) (Jana)*

## 5.18 Vzdělávání a rozvoj – mentoring

Vedoucí středisek vidí v mentoringu jeden ze **stěžejních prvků skautingu**, který je skryt i v bodech Skautské výchovné metody:

*(...) když člověk předává nebo ukazuje nějakému mladšímu co a jak, mentoring je základem skautingu. (Marek)*

*(...) my pokavad' si předáváme ty funkce, tak máme k sobě nějaký vztah a předáváme si to, tak je to úžasný a o to víc se toho od toho člověka naučíš (...)  
(Jakub)*

Mentor v tomto rozvoji hraje zásadní roli a proces vzdělávání musí být velmi citlivý a diplomatický, na což poukazuje Marek:

*(...) ... ale je to, musí to být jako takový nenápadný, tak to musí být nějakým stylem, aby aby to nebylo, abych řekl: „Pojd', já Tě budu poučovat.“ (Marek)*

Tuto součást skautské praxe řadí **funkčně do střediska**, či nejvýše okresu (viz 5.24 Podpora – z ústředí). Emil vkládá do rukou střediskových činovníků i vzdělávání dospělých činovníků „neskautů“ a to formou této metody.

Ve středisku u Kryštofa zavedli přímo službu, která může být řazena pro mentoring s názvem „**Poradna**“, na kterou se mohou telefonicky i osobně obracet všichni činovníci:

*(...) v tý poradně jsou tři lidi, kteří tak různě vidějí do částí toho střediska a na tadyty lidi se mohou vedoucí obrátit kdykoli, s nějakým výchovným problémem, takže v minulosti jsme řešili některý věci, který nikdo nechtěl řešit moc nahlas, ale který bylo potřeba vyřešit (...)  
(Kryštof)*

## 5.19 Vzdělávání a rozvoj – supervize, facilitace, externí pohled

Všichni dotazovaní činovníci vyjádřili **kladný postoj k možnosti supervize**, o které mnohdy ale ani neuvažovali. I když někteří opět zmínili obavu časové náročnosti.

*Ale myslím si, že to určitě cesta je – pomoc zvenčí, od třetí osoby, která nemá takovou profesní slepotu, takže proč ne. (Marek)*

Ve střediscích pokud mají určitou zkušenost se supervizí, tak převážně s **interní** a to skupinovou nebo individuální. Supervize většinou slouží pro vedoucí oddílů. Kryštof a Prokop popisují středisková setkání, která vede výchovný zpravodaj nebo vedoucí střediska:

*(...) výchovný zpravodaj spojenej s personalistou strediska, ktorý by sa měl starat (...) o problematiku tých ľudí, jejich potrebách v tých oddíloch a tak, pracovat hodně s téma vůdcem tých oddílů, dělat s nima neformální schůzky, kde by se navzájem inspirovali, motivovali, bavili se o problémech personálních v tých svých oddílech, to spolu řešili, chodili na střediskovou radu s návrhy, co by bylo dobrý zavíst, co by bylo dobrý zrušit (...) (Prokop)*

*(...) a tam se kromě tý zábavný části snažíme i otevřít větší problém nebo otázku, co to středisko může mít, třeba jsme takhle řešili střediskový akce, že nám klesla návštěvnost, tak jsme to třeba řešili, jak jsme to měli nastavený (...) co by to středisko mělo pro ty vedoucí potažmo oddíly dělat a podobně. (Kryštof)*

Martin a Tomáš se supervizím nebrání, ale vyjadřují pesimistický postoj k praktičnosti výstupů a dopadů z dané supervize

*(...) výstupy z tých supervizí jsou hodně teoretický a nedaří se nám to jako prakticky aplikovat, že my jako tušíme, kde máme problémy, ale za současného stavu, když se podívám na problémy a podívám se realisticky na ty lidi, který mám, tak ta teorie zní idealisticky. (Tomáš)*

Dalšími nástroji, které zmínili ještě Emil a Prokop, jsou **pozice mediátora a externího hosta** s nezaujatým pohledem. Emil popisuje zkušenost z jejich střediska, kdy jejich střediska občas navštěvuje nezávislý pozorovatel z okresu či jednu situaci, kdy si přizvali mediátora na komplikovanou diskusi:

*(...) tak jsme si pozvali mediátora, který byl úplně nestranej a tak nám dával slovo a určoval, tak jako to rozplítal. (Emil)*

Prokop má ve svém středisku **stálého pozorovatele**, který má sice určitý pohled z rámce jednoho oddílu, ale poskytuje vedení obraz, které středisko vykazuje navenek.

*Máme jednoho člověka (...) ono to není supervize v takovým pravým slova smyslu (...) vidí do té (pozn. střediska) činnosti skrz ten oddíl, nebo skrz i tu svoji činnost a s tím jsem domluvenej, že kdyby měl jako pocit, že prostě se něco děje, co by vyžadovalo jeho zásah, tak že se jako, že mě kontaktuje, to je jakoby tichej dohled (...) když vidí, že to středisko jde někam a to středisko by si vyžadovalo pozornost a že to tu pozornost nemá od střediskové rady, tak v ten moment jako zasahuje. (Prokop)*

Marek ve svém rozhovoru zmiňuje, že by ve středisku situace, kdy by bylo zapotřebí supervize, ani nastat neměla:

*Upřímně, kdyby tam byly takový velký problémy, že by bylo nutné přemýšlet nad nějakou supervizí, tak by mě to asi přestalo bavit a asi bych to přestal dělat. (Marek)*

## 5.20 Vztahy – spolupráce ve středisku

Pro vzájemnou spolupráci ve středisku vidí respondenti jako stěžejní **střediskové porady**, aby si všichni činovníci uvědomovali veškerou agendu, která kolem střediska je, setkávali se a navazovali mezi sebou kontakty. To platí i o mladších činovnicích, kterým některá témata nemusí být zcela blízká:

*Přesto trvám na tom, aby tam byl, aby to viděl, aby to slyšel, aby věděl, co se děje i v jiných koncích střediska, aby chápal, co to znamená to středisko řídit i na jiných úrovních a nemyslím si, že je to zas taková bolest, ty dvě hodky za měsíc. (Martin)*

Nedílnou součástí je už zmiňovaná **motivace** činovníků a **hodnocení** aktivit. Na střediskových radách je vhodné, aby činovníci měli povědomí o tom, jaké jsou, na čem se ve středisku pracuje a jaké prvky či cíle už jsou naplněny:

*(...) na každou tu střediskovou radu je potřeba se připravit, aby lidi věděli, co už udělali, čeho dosáhli, na... nějakým způsobem nastavit další priority a cíle, zároveň je motivovat a opravdu dělat věci, co doopravdy chceme. (Marek)*

Nezanedbatelným prvkem je i **příjemné prostředí** (viz 5.9 Odměny – akce), ve kterém se středisková rada setkává a nepřímo i přímo atmosféru ovlivňuje. Toto místo by mělo zaručovat prostor pro následnou diskusi a možnost sdílení zkušeností/inspirací mezi činovníky:

*(...) ale je to o tom, jako být někde, kde se o nás postarají, kde kdo vyloženě nespěchá, tak můžeme setrvat v živém hovoru a to se děje, to se stává (...) (Martin)*

Spolupráce se musí stavět na **otevřenosti jednotlivých oddílových vedoucích**, potažmo oddílů i ostatních činovníků. Transparentnost chodu střediska tvoří vhodnou půdu pro propojování činností, nové nápady a kreativitu. Potvrzují to výroky Prokopa a Martina:

*Vždycky řešíme činnost, co se stalo a co se plánuje, aby byl jasný přehled o tom, co se děje, kdyby se zrovna nic nedělo, tak aby to všichni věděli, aby i ostatní oddíly věděly, co se děje v jiných oddílech. (Martin)*

*(...) neuzavírali se v rámci těch svých oddílů, ale velmi spolupracovali s tím svým střediskem (...) (Prokop)*

Vzájemné spolupráci velmi prospívají **společné projekty pro celé středisko**, které saturují potřeby jednotlivých oddílů a na jejich tvorbě se účastní zástupci z více středisek. Tento faktor je zvláště stěžejní pro velká střediska s velkou členskou základnou:

*(...) v zásadě se znají a mám pocit, že mám několik ... akcí, kde je celé středisko a ty lidi nějak figurují v různých týmech v rámci toho střediska, střediskových akcích a tak nějak navzájem se poznávají. (Kryštof)*

Kryštof mezi akcemi zmiňuje střediskový **rádcovský kurz**, střediskový čekatelský kurz, akce HU, sportovní akce a výsadek pro rovery a rangers.

Podobnou zkušenost má i středisko Jany, ve kterém se nalézají oddíly s více věkovými kategoriemi. Tam se snaží propojovat družiny stejně starých dětí a jejich vedoucí v rámci speciálních akcí:

*(...) plníme trochu jinou roli, než má středisko těch oddílů, co mají jako věkově odlišený, protože my tady musíme dbát víc na tu mezi-oddílovou spolupráci, když se snažíme dělat něco jenom pro věkovou kategorii třeba Světlušek a Vlčat (...) (Jana)*

Podpora spolupráce ve střediskové radě ale může mít i **formy speciální akce** např. rozšířenou střediskovou radu (viz 5.9 Odměny – akce). Kromě spolupráce napříč oddíly rozšiřuje i možnosti vnitro-oddílové kooperace:

*Většinou ta rada má nějaký téma ve smyslu (...) spíš třeba spolupráce oddílových rad a motivace lidí, co dělají pro skauting. (...) aby si ta oddílová rada vůbec našla čas se potkat a něco zažít. (Tomáš)*

## **5.21 Organizační kultura – střediskové rady a jejich atmosféra**

Všichni respondenti označují střediskové rady jako **příjemné, přátelské**, pohodové, někdy až báječné, či trochu tiché. Tuto atmosféru přisuzují velkému důrazu na péči o přátelské vztahy a týmového ducha, který je rozdílný od profesního života. Dále se snaží, aby se přinejmenším nepříjemné okolnosti vyvažovaly jiným programem. Protože rady probíhají v jejich volném čase:

*(...) je jako velmi příjemná a přátelská, jako že tam ti lidi chodí rádi, ale někdy protože jsme zavalení příliš velkou administrativou, věcma (...) tak musíme řešit, aby ta středisková rada byla programově vyvážená a někdy toho musíme víc řešit a tak někdy ty lidi odchází víc zpruzení z té rady, tak. (Jana)*

*My se tam scházíme dobrovolně ve svém volném čase a ne, abychom se naštvávali (...)* (Jakub)

*Vždycky se snažíme si všechno vyříkat, ne, že bych někdy říkal: musí to být takhle nebo jinak to nepůjde, ale vždycky je to o takové domluvě (...)* (Cyril)

Atmosféru tvoří i fakt, že se **nejedná o „normální“ zájmový spolek**, ale někdy až o společenství rodinného typu s dlouhou historií, na kterou se lze odvolávat:

*(...) takový rodinný středisko, snažíme se ten duch pěstovat (...)* (Prokop)

*(...) celé to stojí na určité nostalgii našeho seskupení (...)* *Občas, když je nějaké výročí, tak jsme dělali nějaký sestřih z devadesátých let, zkrátka odkazujeme se na tu historii. (Marek)*

Přesto Marek a Emil popisují občasné přiostrěnější mezilidské vztahy:

*(...) že ten druhý dělá něco jinýho, než se domluvilo nebo naopak nedělá to, co se domluvilo nebo nedělá tak hodně, co by si ostatní představovali, zpravidla je to vždycky o tom, že tam vážne komunikace, o ničem jiném to není. (Marek)*

**Kultura** ve střediskových radách se může odrážet i na délce porady, kdy není vždy naprosto vyžadována efektivita porady. Tomáš a Martin si uvědomují, že porada naplňuje různé potřeby různých skupin, které se na poradách setkávají:

*(...) ale takhle nám na tu radu chodí zástupci oldskautů a oldskautek ááá pro ně je to víc socializační událost než věcně operační porada (...)* (Martin)

Tomáš popisuje střediskové porady jako **velmi dlouhé**, kdy se už ale o změnu nesnaží, aby atmosféra, která tato porada skýtá, nebyla narušena:

*(...) ale na druhou stranu to žije takovým společenstvím, že se ti lidi rádi viděj, no. Takže ono je to i daný tím, že rada nejede strojově, ale, děje se to na úrovni vztahů, tak to je zase takový plus. (Tomáš)*

## 5.22 Kultura – hrdost na Junák

Činovníci jsou na Junák obecně hrdí. Znovu uvádí (viz 5.5 Motivace – Motivátory vedoucích pozic) **smysluplnost** a velikost poslání ve skautu, kterého jsou součástí:

*(...) že dělám něco cíleně smysluplného, něco, co je správné, byť vím, že mě to často dost ničí. (...) přínos společnosti jeho systém výchovy dětí ke spolupráci a ne k všudypřítomné nevraživé soutěživosti a k bezduchému sebeprosazování. (Vítek)*

*(...) že sehráváme netriviální roli v osobnostním vývoji těch dětí, kteří si jí můžou projít (...) (Martin)*

Jedinečnost organizace vyjadřuje Jana i v **integraci dětí** z různých rodin, na co je pyšná:

*(...) Junák a ta střediska nabízí nějaký intersociální vazby, že dává možnost slučovat děti z rozdílných rodin, rozličných vzdělanostně (...) (Jana)*

V organizaci Junák si váží jejího **svobodného nastavení**, na jeho **kontinuitu** a **jednotnost** její myšlenky nejen v rámci republiky:

*(...) že se jako nechává těm střediskům, potažmo oddílům hodně velká volnost. (Kryštof)*

*(...) já jsem hrdý na to, že se skautingu daří fungovat a daří přežít (...) že něco takového je, беру za vrcholné potvrzení toho, že má smysl, aby to bylo. (Martin)*

*(...) že se to jakoby, dejme tomu centralizuje, že ta myšlenka toho hnutí je jako podobná (...) Myslím, že za to stoprocentně může internet a stoprocentně, že Junák jako jedna z mála organizací má i to placené ústředí (...) (Emil)*

**Členská základna** za poslední období stoupla o několik tisíc členů, tak i na tento fakt je hrdý Martin:

*(...) jsem hrdý na to, že teďko máme brutální členskou základnu v České republice, a že se daří tu činnost naplňovat (...) (Martin)*

## 5.23 Kultura – hrdost na své středisko

Ve středisku si váží a pyšní se vybudováním již mnohokrát zmiňované **rodinné atmosféry**, přátelských vztahů a schopnosti spolu vycházet a dělat ústupky. Ve středisku vnímají podporu a lidskou základnu, kam si mohou přijít pro radu:

*(...) když bude cokoli, kdokoli z nás potřebovat, v profesním životě nebo kdekoli, v osobním poradit, podržet, pochovat, tak prostě vím, že tady mám spoustu kamarádů, za kterými prostě můžu jít. (Aneta)*

*(...) jako ty lidi ve středisku, kdy se snažíme budovat tu rodinnou atmosféru, a já vím, že když se objeví ten problém, tak se ty lidi sejdou a baví se o tom, jsou schopní dělat kompromisy nebo ústupky, třeba i v osobní, aby tomu středisku dokázali pomoci. (Prokop)*

Aneta a Emil jsou nejvíc hrdí na to, že středisko od základů **vybudovali** či jej znovu obživil:

*Takže třeba za mě je to veliký dítě, který jsem si takhle udělala a jsem na ně všechny hrozně pyšná. (Aneta)*

*(...) na to, že jsme přežili a že to mám konečně komu předat (...) (Emil)*

V návaznosti na předchozí bod si Jana váží **dlouhodobosti** a **kontinuity** celého střediska, které se předává z generace na generaci, i když to není vždy jednoduché:

*(...) jsem třeba hrdá na to, že... na tu kontinuitu, že třeba dobrých nápadů je v dnešní době hrozně moc (...) ale čeho si u lidí hodně vážím je, že dokáží setrvat a když ta činnost má smysl dlouhodobě, když to není jen takový lusknutí prstem nebo vzplanutí (...) (Jana)*

Většina vedoucích (Marek, Ondřej, Cyril, Martin, Jana aj.) jsou hrdí na to, **jak středisko funguje**, že poskytuje zázemí všem členům a že se pod ním událo tolik akcí:

*(...) že jsme udělali hrozně moc jako zajímavých seminářů a akcí, zprostředkovali jsme hodně moc hezkých zážitků v přírodě a jinde a dali jsme možná taky příležitost pro budování hodně dobrých a dlouhodobých vztahů (...) (Jana)*

*(...) že jako v rámci toho střediska se nám daří s těma lidma pracovat jako rozumně (...) (Kryštof)*

*(...) že ty lidi jsou ochotný to dělat jako dál když to ne vždycky je úplně optimální (...) (Marek)*

*(...) že ta činnost má nezanedbatelnou úroveň (...) zvládneme dodávat jako... zadarmo to, to co někteří horko těžko nezvládnou dodat za peníze a samozřejmě možná je to právě proto, že to děláme zadarmo. (Martin)*

## 5.24 Podpora z ústředí

Všichni respondenti jsou s podporou z ústředí spokojeni, říkají, že si přijdou velmi podporovaní. Jana a Kryštof velmi oceňují a ve svých výročích zvýrazňují **měsíční emailové balíčky informací**, které je udržují v obraze. Jakub a Jana jsou velmi spokojeni s informačními **balíčky pro začínající vedoucí** oddílů a středisek. Plně jsou dále využívané možnosti STSky, skautské energie, odebírání časopisů. Křížovatku také popisují jako velmi přínosný nástroj, když Jakub podotýká, že se se změnou na nový typ křížovanky zhoršila přehlednost. Využíváný je i seznam skautských kluboven (Kryštof).

Všemi oceňovaný je Skautis, který označují jako úžasný nástroj (Cyril), bez kterého si administrativu již nedokáží představit (Tomáš). Jen je důležité mít centrálního administrátora, který tomu rozumí do hloubky.

*Skautis je fantastický, je robustní, nabízí spoustu prostoru (...) (Martin)*

Obecně si váží podpory v podobě **metodik, příruček, knížek**, hlavně co se týče hospodaření. Ale zároveň uvádí, že z hlediska personalistiky si jejich přínosem nejsou zcela jisti:

*A jako to, že by nám mohla pomoci nějaká příručka, tak na to moc nevěřím. (Jana)  
(...) tak že tam jsou ty příručky k tomu hospodaření, tak to určitě bylo dobrý jakoby  
(...) (Cyril)*

Jana a Jakub si taktéž chválí možnost **pomoci po telefonu** z ústředí nebo VOJ:

*(...) když si s něčím vážně nevím rady, tak ústředí a moji kamarádi v Junáku jsou natolik otevření, že já můžu vzít telefon, a nebo jako u počítače napíšu a zeptám se /činnovník na ústředí/ (...) (Jana)*

## 5.25 Podpora z ústředí – nové nápady

Jak již bylo zmiňováno, tak palčivou starostí střediskových činnovníků je **administrativa a s ní spojené činnosti**. Vedoucí by viděli velkou podporu v **odborných poradcích** na ústředí, v oboru právnickém, finančním aj., kterým by mohli posílat a nechávat si kontrolovat důležité dokumenty:

*(...) než uzavřu smlouvu za sto padesát tisíc, tak ji vzít a vědět, že ji můžu pokaždé poslat někomu, kdo mi ji jako do dvou dnů zkoukne (...) (Jana)*

*(...) kdyby existoval nějaký auditní orgán, který by fungoval napříč celou tou organizací. (Jana)*

Diskutovaná byla i **placená pozice administrátora** na úrovni okresu či kraje (viz 5.11 Odměny peněžní)

V podobném duchu Emil navrhuje **seznam garantů, lektorů či odborníků na specifická témata** v rámci okresů, na které by se mohla střediska obracet s dotazy či pozváním na přednášky:

*(...) na křižovatce jenom hozenej nějakej seznam garantů, lektorů nebo jak to pojmenovat, kdo se téhle oblasti věnuje nebo jí rozumí, s lidmi, s kterými by se dalo zavolat(...) (Emil)*

Velký potenciál spatřují i ve **vývoji Skautisu**, který ulehčuje a mohl by ještě více ulehčovat byrokracii kolem střediska např. inventarizaci. Představují si systém, který centralizuje veškerou byrokratickou agendu, která je kolem střediska nutná:

*Já vidím hodně ten potenciál ústředí v té administrativní části, to určitě jako bez diskuse a tam si myslím, že se ten kurz drží jako správněj (...) (Kryštof)*

V rámci administrativy by Aneta uvítala **kalendáře na konkrétní roky** s termíny odevzdávání všech vyhlášek a jiných „deadlinů“. Cyrilovi schází materiály a metodiky pro lidi, kteří přichází jako dospělí do Junáku (viz 5.16 Vzdělání a rozvoj - formy).

## 5.26 Strategie – Plánování

Plánování, definování vizí a cílů celého střediska, směřování vedoucí převážně popisují jako oblast, kterou všichni vnímají rámcově stejně, ale většinou **není sepsána**. Jednou ročně si plánují akce na celý rok a v rámci tohoto si i dávají i určité dlouhodobé cíle. Tomáš to popisuje:

*Směr je a vize taky, ale problém je to poté tavit do nějakých SMART cílů, aby je pak bylo možný vyhodnotit, což se nám moc nedaří (...) (Tomáš)*

Tuto stránku má ve své **kompetenci vedoucí střediska**, popisují Marek a Tomáš:

*Tu vizi asi nese vedoucí střediska (...) a jsou nějaký věci, který jsou až moc teoretický pro nás nebo my jsme hodně pohlceni tou operativou, řešíme věci, který se týkají bezprostředně toho chodu a nějaký cíle (...) (Marek)*

*(...) dlouhodobý vize máme ve středu toho volebního období, pak už záleží jen na tom vedoucím střediska, jak to ujme. (Tomáš)*

Ve středisku u Kryštofa řeší **strategické otázky** seskupení vedoucích oddílů společně s vedením střediska:

*Strategický otázky (...) na to máme vyhrazený srazy vedoucích, kde jako dopředu víme, o čem se budeme bavit. (Kryštof)*

**Vizi** v rozhovorech popisovali Marek a Tomáš, kde pouze u Tomáše ji prokonzultovávali v rámci střediska a je zanesena **písemně**:

*Naším hlavním cílem jakoby je široká základna těch nejmenších, těch Vlčat a Světlušek a od toho se odvíjí ty akce (...) (Marek)*

*Ta vize má asi osm bodů, oblastí, kterým bychom se chtěli prioritně věnovat a který cítíme, že jsou ve středisku problém (...) (Tomáš)*

## 6 DOPORUČENÍ PRO STŘEDISKA

V následující části jsou shrnuty poznatky z teoretické i praktické části diplomové práce v kontextu organizace Junák. Tento souhrn slouží jako podklad pro personální kapitoly Příručky pro střediskové vedoucí.

### 6.1 Získávání a výběr činovníků a prevence jejich odchodu

#### Členové střediska

Každé středisko si své klíčové činovníky musí vychovat z vlastních řad. Měl by být tudíž vytvořený systém výchovy a přípravy činovníků (více viz 6.6 Nástupnictví).

#### Bývalí členové střediska

Důležitým okruhem pro získávání dobrovolníků pro střediskovou činnost jsou bývalí členové střediska, kteří povětšinou v minulosti určitou skautskou pozici zastávali a mají potřebné zkušenosti. Pro členy střediskové rady je strategické znát jejich oblast zájmu, vzdělání či povolání, aby v nich mohli mít odborné poradce. Je stěžejní být s nimi v kontaktu přes:

- e-mailovou konferenci (kam mohou být umístěvané i možnosti, jak se zapojit v malých i větších službách),
- pravidelné tradiční akce, do kterých se mohou zapojovat i jako pomocníci,
- FB skupinu.

#### Známí, kamarádi, přítel/kyně

Pro získání nových potřebných dobrovolníků je skvělý blízký okruh kolem stálých činovníků. Oslovujte je osobně! Tuto skupinu ovlivňuje i dobrá značka organizace, proto dbajte na tzv. brand, který obecně slouží k zaujetí potenciálních dobrovolníků. Pro vytváření dobrého dojmu:

- Vyprávějte o akcích s „jiskrou v očích“.
- Ukazujte svůj zápal pro věc.
- Inovujte web, fotky, plakátky na internetu.

Toto vše se stará o dobrou pověst a viditelnost organizace. Dále se ptejte vlastních činovníků, čeho si na skautském společenství váží a na tom stavte.

Dobrovolníky můžete hledat i v obdobných organizacích, dle zájmů, které jsou často spojené s jejich studiem či povoláním (př. pedagogika) či zkušeností (př. s prací s dětmi).

Uvědomte si, že většina dobrovolníků „odjinud“ (myšleno mimo středisko) přichází do střediska v návaznosti na určitou vztahovou vazbu – pro tohoto činovníka je důležité, aby navazoval i nové vztahy, rozšiřoval vazbovou síť. A to i v případě, že je nový dobrovolník přítelem/přítečkyní činovníka.

### **Rodiče**

Pro oslovení rodičů je z hlediska oddílu a střediska nejširší škála. Primárně využívejte osobní navázání kontaktu a oslovení. Důraz dávejte i na materiály a informace, které reprezentují středisko. V jejich rámci je možnost poukazovat na příležitosti pomoci (viz kapitola 2.1 popis pracovního místa) s důležitými požadavky např. zapůjčení auta, chaty. Předkládejte flexibilní příležitosti – pravidelné i jednorázové, materiální i služební.

V rodičích je možné získat přímo partnery, kteří se stanou určitou součástí střediska – v tom případě pořádejte společné výlety, stavby tábora, táborové večery aj. Mohou se stát i spolupracovníky či přímo činovníky na základě:

- nostalgie (kdy v minulosti chodili taktéž do skautu),
- podobnosti povolání př. družinář/ka,
- shodných zájmů př. zážitková pedagogika, sport, turistika.

### **Prevence odchodu činovníků**

Nejčastěji zmiňovaným důvodem odchodu je tzv. přirozený proces, kdy se činovník vdá/ožení, založí rodinu, odstěhuje se či začne pracovat. Udržujte si tyto lidi v kontaktu např. přes jejich vstoupení do „rodinného skautingu“ či „klubu přátel skautingu“.

Další velkou skupinou jsou mladí činovníci, kteří odchází na vysoké školy. Abyste tyto činovníky neztratili, tak můžete využít dvě strategie. První je propojit mladé činovníky ve stejném městě např. ubytování ve stejném bytu, aby je ke středisku stále vázalo společenství. Jinou variantou je nechat činovníkovi prostor pro sžití se s vysokou školou a po určité době (např. po roce) jej znovu oslovte a nabídněte mu možnosti zapojení se zpátky do střediska.

Činovníci, kteří odchází z titulu, že již předali „to, co mohli“ a byli na určité pozici ve skautu dlouho, nabídněte menší a odlišné role např. ve zcela jiném týmu, pro novou zkušenost a zapálení. Druhou možností je opět alespoň zůstat v kontaktu přes Klub přátel skautingu (FB skupina či emailová konference).

## 6.2 Hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení a zpětná vazba je spíše proces než jednorázová aktivita a nabývá obrazu formálního i neformálního. Jejím cílem je ozřejmit a osvětlit, ne soudit. Slouží k hodnocení lidí a jejich práce, ale jeho primární zaměření je na nové cíle a vývoj nových aktivit. Zpětnou vazbu a hodnocení podávejte vždy s upřímností, otevřeností, diplomacií, osobním přístupem (aby z ní dobrovolník cítil, že není jen součástí velkého stroje) a respektem.

### Hodnocení a zpětná vazba lidí

Nezapomínejte na kladnou zpětnou vazbu i tehdy, když všechno funguje – neberte to jako samozřejmost. Pro pozitivní zpětnou vazbu používejte formu ústní nebo písemnou (papír či dekret nebo e-mail) pro kritiku vždy formu ústní.

Neformální zpětné vazbě dávejte prostor i na střediskové radě v rámci tzv. kolečka, kdy si činovníci navzájem sdílí proběhlou činnost.

Zajděte občas do oddílů, ať můžete hodnotit skautskou činnost přímo, z vlastního dojmu.

Formální hodnocení poskytněte klíčovým střediskovým činovníkům alespoň jedenkrát ročně mezi čtyřma očima. Toto hodnocení má na starosti nejčastěji vedoucí střediska či „střediskový personalista“. Diskuse by měla obsahovat témata ohledně vhodnosti pozice, spokojenosti, budoucnosti činovníka ve středisku. Informujte činovníka o hodnocení předem.

### Hodnocení a zpětná vazba akcí

Pro možnost hodnocení akcí je stěžejní, aby měla předem určené cíle, které se poté zpětně hodnotí.

Zpětná vazba musí proběhnout co nejdříve po proběhlé akci nebo v období, do kterého ještě kontext dané akce zapadá. Toto hodnocení můžete vést v neformálním duchu a může probíhat ještě v závěru samotné akce

Formální zpětná vazba má jisté místo na střediskové radě – pro lepší uchopitelnost i formou formuláře s body:

- rozpočet,
- počet činovníků, účastníků, a jiné podstatné údaje,
- dodatek střediskové rady,
- dodatek organizátora akce.

## 6.3 Motivace

Základem **motivace** je naplňování potřeb, to znamená odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Stav spokojenosti, který označuje naplnění potřeb, je však potřeba stimulovat, aby nevymizel. Těmito stimuly mohou být i detaily.

Motivace je velmi komplexní souhrn prvků, ale následujících pět bodů je velmi vhodné vodítko:

- Pro motivaci neexistuje všeobsahující pravidlo – pozorujte své činovníky, a motivátory jim přizpůsobujte.
- Úspěch je v detailech – dávejte si pozor na maličkosti.
- Kontinuita – motivace je proces a tak ji pomalu rozvíjejte.
- Časové měřítko – všimněte si nálady a kolísání motivace, ať zachytíte, kdy je potřeba změna.
- Myslete na ostatní – každý má jiné vnímání. Oblasti, na kterých lidem záleží, jsou rozdílné.

Skautská činnost spadá z hlediska motivace do 3. – 5. pásma Maslowovy pyramidy potřeb, což znamená, že naplňuje převážně potřeby sounáležitosti, uznání a seberealizace (zároveň to nemění nic na tom, že se během činností nemusí dbát na naplňování prvních dvou pater).

### **Motivátory**

Motivátory vedoucích či aktivních činovníků jsou:

- služba středisku a společnosti,
- práce s lidmi, parta lidí, rodinné prostředí a vztahy,
- společné hodnoty a poslání skautingu,
- konfrontace s výzvou, velkým úkolem, příležitostí – souvisí s uměním předávat odpovědnost a uměním napasovat správný úkol správnému člověku,
- dlouhodobé plány a zápal pro strategii,
- příležitost manažerské pozice a její benefity - souvisí s motivem náplně práce.

V rámci motivace hojně využívejte odměn, které by neměly být základní motivací činovníků, ale jsou velmi důležité v roli stimulů, které obnovují pocit spokojenosti.

## **Demotivátory**

Demotivátory jsou prvky, jejichž naplnění motivaci přímo nevyvolává, ale v případě, že naplněny nejsou, rychle ústí v pracovní nespokojenost. Jejich znalost a naplňování tak vytváří nezbytnou základnu pro nastavení motivátorů.

Činovníci jsou nejčastěji demotivováni:

- Administrativní činností - činovníci musí rozumět její důležitosti či dokonce nezbytnosti, účelu. Vymýšlejte a zprostředkujte k ní pomůcky ve formě uživatelsky přívětivých formulářů, návodů aj. Zvažte v rámci střediska či okresu, zda by se nedala vytvořit placená pozice pro tuto agendu.
- Pasivitou a nespolehlivostí činovníků – pro snížení působení tohoto demotivátoru využívejte pravidelnou zpětnou vazbu a hodnocení (mezi čtyřma očima), supervizi, vzdělání v rámci střediskových rad se specificky zaměřenými programy. Uvědomujte si, které vlastnosti u člověka jdou změnit a které jsou osobními vlastnostmi.
- Nábor členů do mimo-střediskových aktivit.

## **6.4 Odměny**

Dle analýzy motivátorů ve středisku by se mohlo zdát, že odměny jsou pouhým doplňkem ve skautingu (i dle zhodnocení Maslowovy pyramidy potřeb), ale není tomu tak. Zastávají nezastupitelnou formu vnější stimulace, která motivaci opět může nastartovat. Jsou důležité jako prevence pocitu, že člověk pouze dává, ale žádný příjem nepřichází. Ukazuje lidem, jak jsou v organizaci ceněni.

Přesto je pro činovníky první a největší odměnou sebenaplnění a smysluplnost činnosti, zároveň i vnitřní motivací.

Odměny využívejte v jejich celém spektru od odměn slovních po akce/aktivity, které pojímejte a označujte jako ocenění. Níže jsou zmíněny různé druhy a jejich inspirace pro středisko.

### **Slovní**

Nezapomínejte odměňovat slovem, i když vše funguje tak, jak má. Slovní odměny udržují motivující a respektující atmosféru. Patří mezi ně:

- poděkování,
- pochvala,
- uznání či dobré slovo.

## **Akce a aktivity**

Dbejte na to, aby akce vždy obsahovaly osobní složku, příjemné místo, naplnění základních potřeb – dobré jídlo a pití. Začleňujte do nich prvky společného zážitku, odpočinku, diskuse a neformální atmosféru. Jako akce za odměnu využívejte:

- Prodloužená či víkendová středisková rada, která je určena pro celé vedení střediska, v neformálním duchu s prvky vzdělávacími, diskusními, reflektujícími, ale i motivačními a zážitkovými. Pro vedení musí fungovat jako odpočinek a vzájemné předání energie.
- Speciální střediskové rady probíhající za odměnu v průběhu celého roku. Vyznačují se svou speciální netradiční atmosférou např. vánoční v netypickém prostředí, grilování na závěr roku.
- Neformální setkání po uskutečněné akci. U této příležitosti je již atmosféra nastavena, protože se odehrává v kontextu akce a může být umocněna dobrým pocitem po odvedené práci. Je důležité ji neopomíjet a využívat její silně neformální charakter. Speciální pozici má setkání po táboře s reflexí a zpětnou vazbou.
- Akce spojené s táborem jako stavba tábora a večery u táborového ohně, tuto akci zvažte hlavně pro rodiče od mladších členů. Kolektivní práce v rámci i nad rámec střediskového týmu stmeluje a večery mohou působit i jako interní supervize.
- Uspořádání vystoupení činovníka či několika činovníků (např. koncert, výstava, literární večer) jako vyzdvižení jeho/jejich speciálního umění. Akce působí motivačně pro samotného činovníka, ale i pro střediskovou radu.
- Ples a propojené aktivity např. předtančení, tombola, půlnoční překvapení.
- Společné zážitky př. bowling, laser-game.
- Oslavy narozenin a jiných jubileí.
- Zahraniční zájezdy např. grantové projekty.

## **Materiální odměny a ocenění**

Oceňujte své činovníky i materiálními odměnami se specifickou osobní složkou a oceněním, které je šité na míru. Nynější generace činovníků tolik nedoceňuje vyznamenání, dekrety a odznaky. Pro předávání odměn a vyznamenání musí být nastavena vhodná atmosféra. Měly by být udělovány veřejně, vedoucími osobnostmi a viditelným způsobem. Inspirací různých odměn jsou:

- středisková, okresní, krajská speciální vyznamenání např. ke slavnostním událostem,
- placky či jiný odznak pro pořadatele velké akce,
- osobní PFko jako připomenutí a ocenění celoroční práce,
- hodnotné a kvalitní dárkové předměty např. jako poděkování za činnost na táboře,
- březové lístky pro vyzdvižení vykonané práce,
- děkovné dekrety, odznáčky „Díky Ti!“.

### **Odměny peněžní**

Toto ocenění není v rámci Junáku tolik využíváné. Přesto v určitých pozicích administrativních či technických, které nejsou tolik zábavné, zvažte finanční možnosti střediska a zatížení činovníků. Nabízí se tu i tato forma odměny.

### **Odměny jiné**

Uvědomujte si výhody a možnosti střediskového rozpočtu a vybavení. Nabízejte činovníkům příspěvky a různé typy podpory. Specifická středisková odměna může být formou přerozdělování určitého obnosu financí pro motivaci a stmelování jednotlivých oddílů či skupin střediskových činovníků tzv. „Motivační medvěd“. Činovníky podporujte a motivujte i možnostmi:

- příspěvky na vzdělávací, zážitkové a jiné kurzy,
- snížení registračních poplatků,
- zapůjčení vybavení střediska,
- bezplatné pronajmutí střediskových základen.

## **6.5 Osobnost vedoucího**

Přesto, že je **vedoucí** v té pozici, ve které je, měl by být vnímán jako jeden hráč z týmu. Vedoucí by měl být leaderem, což mu dává i neformální autoritu. Jako dobrý střediskový vedoucí musí být i tahounem, motivátorem tak, aby dokázal přesvědčit a nadchnout své okolí. Ale neodlučitelnými charakterovými vlastnostmi jsou i čestnost a upřímnost.

Vedoucí střediska musí zastávat lidé s lidskou a skautskou zkušeností ve vedení týmu. Dalšími zmíněnými stěžejními charakteristikami jsou:

- umění vázat na sebe další lidi aneb obklopit se schopnými lidmi,
- mít nadšení a nenucenost:

*„Abyste vy doutnali, tak já musím hořet.“*

*„Tlakem řídím, až když nefunguje tah.“*

- být informátorem a spojkou s VOJ,
- být pomocnou rukou,
- mít dostatečný rozhled uvnitř i mimo organizaci, aby se od něj činovníci mohli učit,
- být koordinátorem a iniciátorem změny,
- mít strategický pohled a myšlení v souvislostech.

Vedoucí jsou vzory nejen pro činovníky, ale i dále pro mladší členy!

## 6.6 Nástupnictví

Umět si najít nástupce je **souhra určitého citu** a vědomí potřeby. Pro předávání funkcí v oddílech a středisku nastavujte vhodnou atmosféru, ve které je předávání běžnou záležitostí a z přebírání pozic nejde strach. Dále jsou určité prvky a zásady, které je dobré mít na paměti, uvědomovat si je a realizovat je i v nátlaku mnoha dalších operativních záležitostí, které mnohdy omezují vedoucího v jeho personální funkci.

První fází předávání pozice je nastavování **možnosti zastupitelnosti**, pro kterou může být nápomocné schéma se zaznamenanými informacemi o dovednostech, aktivitách a zkušenostech, které jsou s pozicí spojené.

Pro možnost najít nástupce mějte přehled o činovnicích ve středisku, o jejich motivacích, představách a zájmech. Toto **zmapování** přispívá k možnostem jejich využití při plnění vhodně zvoleného osobního úkolu. Také otevírá oči! Můžete si tak uvědomovat a oslovovat činovníky, kteří se na první pohled mohou jevit pasivními. Není dobré se držet předsudků a jednat ze zvyku.

Navíc nabídka jakékoli pozice ve středisku je určitou formou **uznání a předání zodpovědnosti**, která jde ruku v ruce se zvýšením sebevědomí, určitou motivací a výzvou. Ukazujete tím člověku, že je oceňován a v organizaci respektován. Nabídku nové funkce podávejte formou, která v sobě zahrnuje zmíněné podněty.

Vhodnými nástupci na vedoucí pozice mohou být lidé, kteří přímo nevyhledávají výchovnou činnost s dětmi, a proto nejsou přímo ve středisku viditelnými členy. Někdy

mohou být i na první pohled nevýrazní a plaší. Z výzkumů je patrné, že právě takoví vůdci jsou poté tahouny, kteří dokážou svou vnitřní silou táhnout tým. Přemýšlejte i o nenápadných lidech.

„Živnou půdou“ pro výchovu nástupců jsou na středisku **rádcovské kurzy či roverské kmeny**, kde musí být nastaven vhodný poměr činností zážitkových a výchovně - vzdělávacích. Propojte činnost těchto skupin/kurzů s činností v oddílech či ve středisku.

**Forma předání pozice** je nejlepší formou mentoringu. Kdy se nástupce učí ještě za funkčního období předchozího vedoucího, může nasávat atmosféru, ujasňovat si své vize a budoucí strategie a vnitřně se připravovat a těšit na novou funkci. Dejte předávání dostatek času a energie.

## **6.7 Vzdělávání a rozvoj na úrovni střediska**

Podporujte činovníky ve skautském vzdělávání a rozvoji v různých pozicích, protože je to pro středisko vždy přínosné a obohacující. Lidé, kteří prošli kurzem či znají skauting i z VOJ jsou zprostředkovatelé nadhledu pro ostatní činovníky, otevírají jim nové horizonty. Zároveň umožňují větší propojenost mezi jednotkami a mohou tak napravovat komunikační šumy. Nebojte se i těch situací, že se činovníci začnou aktivněji zapojovat mimo středisko, což z krátkodobého hlediska může sice trochu ubrat oslabit lidské zdroje ve středisku, ale z hlediska dlouhodobosti to je vždy přínos. Hlavně dbejte na to, aby činovníka jeho služba naplňovala.

### **Vzdělání na úrovni střediska**

Podporujte činovníky v tom, aby si zdroje a informace vyhledávali sami, zprostředkovávejte jim podněty a ukázky.

Jako neformální učení slouží i sociální učení na střediskových radách. Lidé se učí z kultury a obvyklého chování, které je na středisku běžné. Proto vaše působení směřujte i na celkovou kulturu rad např. svým vlastním příkladem.

Zvažte vzdělávací a rozvíjející prvky jako součásti na některých střediskových radách. Na úrovni střediska vzdělání a aktualizace informací a znalostí formuje a přizpůsobuje činovníky na možnou změnu. Pracujte s novinkami a vkládejte do rad prvky:

- témata aktuální problematiky,
- možnost rozvoje osobního života.

Další příležitost, kterou můžete využít, jsou semináře s aktuálními tématy na úrovni střediska či okresu. Vybírejte pečlivě školícího lektora, aby dokázal reagovat na aktuální potřeby činovníků.

### **Mentoring**

Mentoring je základním prvkem vzdělávání ve skautingu, který je zasazený již do výchovné metody skautingu. Pro činovníky je mentoring nenahraditelným zdrojem informací, proto jej nepodceňujte a střediskové „know-how“ předávejte kdykoli, kdy o něj někdo projeví zájem. Musí probíhat ale diplomaticky a přirozeným způsobem.

Můžete jej zajistit i pomocí tzv. **poradny** – skupiny několika lidí s vhladem do různých sektorů střediska, na které se lze obrátit telefonicky i o osobní radu.

### **Supervize aj.**

Nejčastějším a nejpotřebnějším typem supervize je **supervize interní**. Dává možnost sdílení, inspirace, předchází i možnému syndromu vyhoření. Využívejte ji jako prostředí, ve kterém činovníci sdílí prožitky z oddílů/akcí a vytváří nové myšlenky pro střediskovou radu např. co by se mohlo zlepšit.

**Externí supervize** je vhodná pro nenásilné propojení více činovníků, kteří k sobě nenachází cestu. Napomáhá i reflexi a dává odstup od dynamiky a procesů skupiny a systému. Základem je navození správné atmosféry a možnosti komunikace. Pro aplikovatelné výstupy je důležité mít detailně domluvené cíle.

Pro objektivní náhled a kontrolu zvažte i možnost nezávislého stálého pozorovatele. Při očekávaných složitých diskusích je příležitostí přizvat facilitátora, který diskusi moderuje. Příležitostí je i pohled od externí osobnosti s jinými zkušenostmi.

## **6.8 Vztahy a spolupráce**

Základem úspěšné spolupráce je přímo daná vnitřní struktura týmu. Rozdávejte úlohy tak, aby každý byl se svou náplní činnosti spokojený, v horším případě, aby mu co nejméně vadila.

Velký vliv na spokojenost v týmu má nastavení klima důvěry. Vytvářejte jej ze své pozice vedoucího. Měli byste vysílat signály, že si důvěry vážíte a oceňujete ji. Vyjadřujte často uznání a činovníky chvalte (viz Motivace).

Pro střediskový tým je stěžejní pravidelné setkávání na střediskových radách, které saturuje mnoho potřeb. Naplňujte hlavní prvky:

- navazování kontaktů a bližší poznání,
- povědomí o celé agendě kolem střediska,
- socializační prostředí pro činovníky nepůsobící v oddílech př. oldskauti.

### **Prvky střediskové rady**

Spolupráci podporuje otevřenost jednotlivých vedoucích. Mluvte i o konfliktních situacích a vyřikávejte si neshody přímo. Transparentnost jednání a znalost chodu celého střediska dává možnosti a příležitosti kooperace.

Dalšími prvky jsou:

- motivace činovníků a zpětná vazba aktivit (viz Hodnocení a zpětná vazba),
- nastavení priorit a cílů, průběžné vyhodnocování dosažených cílů,
- příjemné prostředí s možností následné neformální diskuse,
- aspekt společného úspěchu – př. poukázat na proběhlou úspěšnou akci a oslavit ji.

### **Společné projekty pro celé středisko**

Společné akce (př. rádcovský kurz, střediskový sraz) jsou skvělou příležitostí pro navázání hlubších vazeb. Přípravné týmy tvořte ze zástupců členů z různých oddílů. Zvláště ve střediskách se smíšenými věkovými kategoriemi je důležitá mezi-oddílová spolupráce pro akce jednotlivých věkových kategorií.

Organizujte rozšířené střediskové rady, které pokrývají funkci odpočinku pro radu, teambuildingu, rozvinutí osobních vztahů, společného zážitku aj.

## **6.9 Kultura střediska**

Skautské oddíly a střediska nejsou „normálními“ zájmovými spolky. Mají často rodinný charakter a žijí společenstvím. Kulturu střediskové rady stavte na dobrých vztazích a týmovém duchu. Využívejte i dlouhé historie a nostalgie.

Kultura se může promítat ale i do délky porad. Zvažte priority střediskové rady a motivy jejích členů a přizpůsobujte tomu efektivitu rady.

Kulturu opírejte i o hrdost na středisko. Ptejte se činovníků, na co jsou ve středisku hrdí. Nejčastějšími složkami hrdosti jsou:

- že středisko vybudovali či udrželi přes těžká období,
- že je dlouhodobé a má kontinuitu,
- že středisko funguje a poskytuje zázemí všem jeho členům,
- že dávalo a dává prostor mnoha zajímavým akcím, seminářům, ...

## 7 DOPORUČENÍ PRO ÚSTŘEDÍ

### 7.1 Kultura Junáka

Vedoucí středisek jsou hrdí na Junák obecně a na jeho fungování a směřování. Ústředí by mělo dbát na to, aby byly podporovány tyto důležité prvky hrdosti:

- smysluplnost a velikost poslání skautské myšlenky,
- absence nevraživé soutěživosti a bezduchého prosazování,
- svoboda nastavení organizace,
- velká volnost a prostor pro kreativitu
- rámcová jednotnost a kontinuita,
- centralizace informací a podpora činnosti,
- velikost členské základny.

### 7.2 Podpora z ústředí

#### Zhodnocení

Střediskoví vedoucí vnímají silnou podporu z ústředí. Jako nejvíc užitečné zmiňují emailové informační balíčky, balíčky pro začínající vedoucí oddílů/středisek. Využívají nejčastěji benefity jako je STSka, skautská energie, časopisy. Skvělým nástrojem nazývají Skautis, bez kterého si neumí už ani fungování střediska představit. Portál Skautis stále rozvíjejte! Váží si podpory ve formě metodik, příruček, knížek, seznamu skautských kluboven. Je důležité vytvořit nový materiál pro dospělé činovníky, kteří neprošli skautskou výchovou. Chválí si i křížovatku, i když podotýkají, že je nepřehledná. Několikrát zmínili i pozitivní zkušenost s telefonickou radou a pomocí.

#### Podpora – benefity a technické zázemí

Nejen v oblasti personalistiky by střediskům pomohly a daly větší časový prostor následující body a prostředky:

- usnadnění či snížení množství administrativy a souvisejících činností,
- podpora od odborných poradců na středisku (v oboru právnickém, finančním atd.)
- pozice centrálního administrátora na okrese či kraji, na kterého by se přenesly určité byrokratické kompetence a správcovství větších center (viz 5.1 Organizační struktura),

- zviditelnit možnost telefonické možnosti dotazů – tzv. call centrum (viz 5.3 Podpora v oblasti personalistiky),
- seznam garantů, lektorů a odborníků na konkrétní oblasti a témata v rámci středisek, okresů a krajů,
- další vývoj Skautisu – centralizace všech administrativních systémů a úkonů,
- tzv. „úkolovník“ v rámci Skautisu – pro zapisování úkolů (během střediskové rady) se zasíláním připomínek,
- uznání skautské kvalifikace jako manažerského certifikátu na běžném trhu práce,
- kalendáře na konkrétní rok s termíny odevzdávání důležitých dokumentů, uzavírání dotací atd.

### **Vzdělání a rozvoj**

Vedoucím schází možnosti dosažení vzdělání v přístupných formách pro činovníky, kteří vstoupili do skautu až v dospělosti. Na ústředí se zaměřte na:

- přednášky, semináře či kolokvia ,
- večerní či víkendové kurzy,
- online interaktivní kurzy (Webinars viz 5.3 Podpora v oblasti personalistiky), do kterých se mohou účastníci zapojovat i svými dotazy a zkušenostmi,
- speciální vzdělávací materiály s klíčovými oblastmi skautingu.

## 8 ZÁVĚR

Skautská organizace je svým zapojením dobrovolníků velmi specifická a v řízení lidských zdrojů se nachází v situaci většiny neziskových organizací. Organizace má jasně nastavenou strukturu a je možné vidět profesionalizaci většiny manažerských rolí. Práce je postavena na teorii řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích, popisu momentálního fungování organizace Junák a výzkumu na úrovni středisek Junáka.

Hlavním cílem práce bylo zmapovat řízení lidských zdrojů v dobře fungujících střediscích. Proběhlo čtrnáct rozhovorů s vedoucími či zástupci vedoucích středisek z deseti krajů, která vyšla z analýzy jako kvalitně fungující střediska. I když se i tato střediska potýkají s některými personálními problémy, dovolila bych si je většinově označit jako dobře personálně fungující střediska. Závěrečná doporučení pro střediska a ústředí jsou postavena na zjištěných informacích, které jsou doplněny o teoretické informace a poznatky ze skautské organizace ve Velké Británii. Doporučení pro ústředí zahrnuje přímo i odkazy na kapitoly o organizaci ve Velké Británii, kterou by se Junák mohl v některých bodech inspirovat. V příloze jsou zpracované čtyři kapitoly do příručky pro střediskové vedoucí založené na této práci (viz příloha 7). Některé ze zpracovaných kapitol vyjdou jako články ve skautském časopisu. Cíle, které byly stanoveny v projektu, byly naplněny.

Na mou práci by bylo dále vhodné navázat rozhovory se středisky, ve kterých to naopak po personální stránce dobře nefunguje a zkonzultovat s nimi aplikovatelnost doporučení z této diplomové práce. Jako další téma, které by bylo dobré detailněji rozpracovat v koordinaci se Strategií 2022, vnímám problematiku nástupnictví, se kterým se potýká i mnoho vybraných středisek v tomto výzkumu.

## 9 BIBLIOGRAFIE

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Baron. (2012). V P. Banfield, & R. Kay, *Introduction to human resource management*. New York: Oxford University Press Inc.

Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Banfield, P., & Kay, R. (2012). *Introduction to human resource management* (2nd edition. vyd.). New York: Oxford University Press.

Beardwell Julie, W. M. (2004). *Human resource management: a contemporary approach*. V I. H. Beardwell. Harlow: Pearson Education.

Bejčková, H. (2015). *Personální odbor*. Získáno 05. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/institute-organy/ustredni-organy/odbory/odbory-persoodbor>

Belbin. (2015). *Co jsou týmové role*. Získáno 12. 05 2015, z [belbin.cz](http://www.belbin.cz): [http://www.belbin.cz/index.php?location=tym\\_co](http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co)

Borecký, T. (2015). *Manažerský kurz Muška 2015*. Získáno 07. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/zpravodajstvi/1681-manazersky-kurz-muska-2015>

Business Dictionary. (2015). *Mentoring*. Získáno 31. 05 2015, z [businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com): <http://www.businessdictionary.com/definition/mentoring.html>

CIPD. (2007). *E-learning: Progress and prospects*. Získáno 31. 05 2015, z [cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk): [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)

Collins, J. (2009). *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Crkalová, A., & Riethof, N. (2007). *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Currie, D. (2006). *Introduction to Human Resource Management: a guide to personnel in practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost - příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.

Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia.

- Dvořák, R. a. (2014). *Strategie 2022*. Získáno 22. 03 2015, z [strategie.skauting.cz](http://strategie.skauting.cz/wp-content/uploads/2014/10/strategie-2022.pdf):  
<http://strategie.skauting.cz/wp-content/uploads/2014/10/strategie-2022.pdf>
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Eger, L. (2008). *Vymezení pojmu e-learning*. Získáno 12. 05 2015, z [technologievezdelani.webnode.cz](http://technologievezdelani.webnode.cz):  
<http://technologievezdelavani.webnode.cz/products/vymezeni-pojmu-e-learning/>
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.
- Grobman, G. M. (2004). *An introduction to the nonprofit sector: a practical approach for the 21st century*. White Hat Communications.
- Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria publishing.
- Handlová, Š. (2011). *Mentoring v organizaci*. Získáno 31. 05 2015, z [Training Trust](http://www.t-trust.cz/cz/clanky/2-mentoring-v-organizaci/):  
<http://www.t-trust.cz/cz/clanky/2-mentoring-v-organizaci/>
- Havrdová, Z., & Hajný, M. (2008). *Praktická supervize*. Praha: Galén.
- Heathfield, S. M. (2015). *Degree Feedback: More About The Good, the Bad and the Ugly*. Získáno 03. 06 2015, z [humanresources.about.com](http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback_2.htm):  
[http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback_2.htm)
- Henderson, I. (2011). *People management: personnel management and human resource management*. Získáno 01. 04 2015, z [shop.cipd.co.uk](http://shop.cipd.co.uk/shop/bookshop/media/cms/pdf/bookstorepdfs/hrm-for-mba-students-2nd-edition---a-sample-chapter.pdf):  
<http://shop.cipd.co.uk/shop/bookshop/media/cms/pdf/bookstorepdfs/hrm-for-mba-students-2nd-edition---a-sample-chapter.pdf>
- Hermochová, S. (2006). *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hobzová, L. (2014). *HelpDesk 2015*. Získáno 07. 04 2015, z <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/instituce-organy/ustredni-organy/odbory/325-odbory-persoodbor/1337-helpdesk15>
- Jeklová, M. R. (2007). *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí.
- Junák - český skaut, z.s. (2015a). *Jaká bude naše strategie*. Získáno 04. 06 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz/organizace/strategie/568-jaka-bude-nase-strategie): <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/strategie/568-jaka-bude-nase-strategie>

- Junák - český skaut, z.s. (2015d). *Jaké má karta výhody*. Získáno 06. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/benefity/benefity-karta/556-jake-ma-karta-vyhody>
- Junák - český skaut, z.s. (2014c). *Organizační řád - příloha č. 1 - Přehled a vlastnosti funkcí v Junáku*. Získáno 23. 03 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/265>
- Junák - český skaut, z.s. (2014b). *Organizační řád*. Získáno 23. 03 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/29-organizacni-rad>
- Junák - český skaut, z.s. (2015e). *Proplácení cestovného*. Získáno 07. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): [://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/hospodareni/cestovni-nahrady](http://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/hospodareni/cestovni-nahrady)
- Junák - český skaut, z.s. (2015c). *Skautská energie v kostce*. Získáno 06. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/benefity/benefity-energie/534-skautska-energie-v-kostce>
- Junák - český skaut, z.s. (2014a). *Stanovy spolku*. Získáno 15. 04 2015, z [skaut.cz](http://www.skaut.cz): [http://www.skaut.cz/sites/default/files/stanovy\\_junaka\\_0.pdf](http://www.skaut.cz/sites/default/files/stanovy_junaka_0.pdf)
- Junák - český skaut, z.s. (2015b). *STS v kostce*. Získáno 06. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/benefity/benefity-sts/sts-sts>
- Junák - český skaut, z.s. (2014-2015). *Ústřední orgány*. Získáno 22. 03 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/instituce-organy/ustredni-organy>
- Junák - český skaut, z.s. (2014b). *Výroční zpráva Junák 2014*. Získáno 21. 06 2015, z [skaut.cz](http://www.skaut.cz): [http://www.skaut.cz/sites/default/files/vyrocní\\_zpravy/vyrocní\\_zprava\\_junak\\_2014.pdf](http://www.skaut.cz/sites/default/files/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava_junak_2014.pdf)
- Junák - svaz skautů a skautek ČR. (2014a). *Jak na životopisy*. Získáno 30. 03 2015, z [jobs.skaut.cz](https://jobs.skaut.cz): <https://jobs.skaut.cz/HowTo/CV.aspx>
- Junák - svaz skautů a skautek ČR. (2014b). *JOBS skaut*. Získáno 30. 03 2015, z [jobs.skaut.cz](https://jobs.skaut.cz): <https://jobs.skaut.cz/Ad/Ad.aspx>
- Junák - TDC. (2012). *Skautské století*. Praha: Mladá fronta a.s.

- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Locket, J. (1992). *Effective Performance Management: A Strategic Guide to Getting the Best from People*. London: Kongan Page Limited.
- Lukešová, A. (2012). *Představujeme: Junák - svaz skautů a skautek ČR*. Získáno 06. 04 2015, z 72hodin.cz: <http://www.72hodin.cz/2012/clanky/predstavujeme-junak-svaz-skautu-a-skautek-cr>
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Human resource management: A strategic introduction*. Oxford: Blackwell.
- Mesl, J. (2014). *Změna výchovné kategorie člena*. Získáno 27. 03 2015, z is.skaut.cz: <http://is.skaut.cz/napoveda/Zmena-vychovne-kategorie-clena.ashx>
- Newell, H., & Scarbrough, H. (2002). *HRM in Context: A Case Study Approach*. Palgrave Macmillan.
- Peřina, O. (2015). *Skautis - informační systém Junáka*. Získáno 06. 04 2015, z is.skaut.cz: <http://is.skaut.cz/napoveda/skautIS-informacni-system-Junaka.ashx>
- Plamínek, J. (2000). *Synergický management*. Praha: Argo.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- Procyk, R. (2015). *Lesní škola Plšík*. Získáno 07. 04 2015, z krizovatka.skaut.cz: <http://krizovatka.skaut.cz/zpravodajstvi/1723-uzaverka-na-lesni-skolu-plsik-jiz-v-utery>
- Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in Social Capital. *Harward Business Review*, stránky 86-93.
- Ricketts, K. G. (2009). *Leadership vs. Management*. Získáno 01. 06 2015, z 2ca.uky.edu: <http://www2.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf>
- Scouts. (2015). *About scouting*. Získáno 16. 06 2015, z scout.org: <http://scout.org/>
- Šereda, F. (2015). *53 028 a sester skautuje v roce 2015 pod hlavičkou Junáka*. Získáno 01. 06 2015, z krizovatka.skaut.cz: <http://krizovatka.skaut.cz/stredisko/novinky/balicek/650-balicek-dubern-2015/1745->

53028-clenu-prvni-cisla-z-registrace-2015-zajima-vas-vice-ovlivnete-obsah-zpravy-o-registraci?autologin=1

Šereda, F. (2013a). *Děkovací dekrety*. Získáno 07. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/stredisko/personalistika/1441-dekovaci-dekrety>

Šereda, F. (2014). *Mentoring*. Získáno 07. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://www.72hodin.cz): <http://www.72hodin.cz/2012/clanky/predstavujeme-junak-svaz-skautu-a-skautek-cr>

Šereda, F. (2013b). *Uvítací balíček pro vedení střediska*. Získáno 07. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/stredisko/zacinam-s-vedenim/1472-uvitaci-balicek-pro-vedeni-strediska>

Švaříček, R. (2007). Hlubkový rozhovor. V R. Švaříček, & K. a. Šed'ová, *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

The Scout Association. (2015a). (The Scout Association) Získáno 01. 06 2015, z National structure: <http://scouts.org.uk/about-us/organisational-information/national-structure>

The Scout Association. (2014). *Growth*. (The Scout Association) Získáno 01. 06 2015, z [www](http://www.scouts2018.org/): <http://www.scouts2018.org/>

The Scout Association. (2015c). *Key policies*. Získáno 01. 06 2015, z [scouts.org.uk](http://scouts.org.uk): <http://scouts.org.uk/about-us/key-policies/>

The Scout Association. (2015f). *Leadership and management: a video series*. Získáno 25. 03 2015, z [members.scouts.org.uk](http://members.scouts.org.uk): <https://members.scouts.org.uk/supportresources/search/?cat=562,697>

The Scout Association. (2015d). *Local structure*. Získáno 01. 06 2015, z [scouts.org.uk](http://scouts.org.uk): <http://scouts.org.uk/about-us/organisational-information/local-structure/>

The Scout Association. (2015g). *Managers*. Získáno 23. 03 2015, z [members.scouts.org.uk](http://members.scouts.org.uk): <https://members.scouts.org.uk/supportresources/search/?cat=562>

The Scout Association. (2014b). *Scouting for all*. Získáno 02. 06 2015, z [scouts2018.org](http://www.scouts2018.org/): <http://www.scouts2018.org/>

The Scout Association. (2015b). *Scouting in the UK*. Získáno 01. 06 2015, z [scouts.org.uk](http://scouts.org.uk): <http://scouts.org.uk/about-us/organisational-information>

- The Scout Association. (2015e). *Vision 2018*. Získáno 02. 06 2015, z [scouts.org.uk](http://scouts.org.uk): <http://scouts.org.uk/about-us/organisational-information/vision-2018/>
- Tichavová, B. (2014). *Výuková videa, to je skautské vzdělání na dosah myši*. Získáno 07. 04 2015, z [krizovatka.skaut.cz](http://krizovatka.skaut.cz): <http://krizovatka.skaut.cz/zpravodajstvi/1609-vyukova-video-to-je-skautske-vzdelavani-na-dosah-mysi>
- Tošner, J., & Sozanská, O. (2002). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.
- Tým Kvalitní skauting. (2012). *Hodnocení kvality aneb "Budme lepší"*. Získáno 05. 04 2015, z [kvalita.skauting.cz](http://kvalita.skauting.cz): [https://kvalita.skauting.cz/2012/o-projektu/plakat\\_kvalita\\_A1.pdf](https://kvalita.skauting.cz/2012/o-projektu/plakat_kvalita_A1.pdf)
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *Int.J. of Human Resource Management* .
- Weinerová, L. (2008). *Specifika personálního řízení v neziskové organizaci sociálně výrobního charakteru*. (V. p. Lubasová, Editor) Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
- Zbytovský, P. (2013). *O projektu*. Získáno 07. 04 2015, z [casopisy.skaut.cz](http://casopisy.skaut.cz): <http://casopisy.skaut.cz/?q=345654>

## **10 PŘÍLOHY**

### **Seznam příloh**

Příloha 1 – Projekt diplomové práce

Příloha 2 – Seznam tabulek a obrázků

Příloha 3 - Seznam středisek

Příloha 4 – Scénář k rozhovoru

Příloha 5 – Scénář k rozhovoru – druhá verze

Příloha 6 - Kategorie a dimenze kvalitativního výzkumu

Příloha 7 – První verze kapitol do příručky

**Autor: Bc. Markéta Chytrá**

Osobní číslo: 42763142

Imatrikulační ročník: 2013

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

**Předpokládaný název práce:**

Řízení lidských zdrojů v Junáku

**Formulace a vstupní diskuse problému:**

Strategické řízení a řízení lidských zdrojů je naprosto nepostradatelnou součástí ziskových i neziskových organizací. Nezisková oblast se ale často z personálních nedostatků či neznalosti touto oblastí odborně a specificky zabývá okrajově či vůbec.

Výchovná nezisková organizace Junák – český skaut, z.s. je v České republice jednou z největších a nejstarších organizací svého typu s členskou základnou přes 50 000 členů. V České republice působí již 102 let a neustále se inovuje a přizpůsobuje novým podmínkám, které s sebou přináší doba. Má zastoupení organizačních jednotek téměř v každém městě a nezdávka i na vesnicích. Kromě několika specializovaných pozic v rámci vedení organizace (ústředí Junáka) je veškerá její činnost zajišťována dobrovolníky (v Junáku se dobrovolníci přibližně od 16. roku nazývají činovníky).

Právě ústředí Junáka se stará o veškerou podporu organizačních jednotek po celé republice a kromě dalších administrativních úkonů, vytváří strategii organizace. Nyní je zpracovaná Strategie 2022, ve které se nachází 5 oblastí založených na vizi, kterou chce Junák do roku 2022 plnit. Mnoho z těchto záměrů se dotýkají personálních oblastí např. motivace činovníků, vytváření fungujícího společenství, sounáležitost, výchova k nástupnictví, zaměření na jednu funkci, zapojení odcházejících činovníků, podpora činovníků, dobrovolná práce na úrovni středisek aj. Tyto obecné body vzešly z dotazníků pro vedoucí středisek (organizační jednotky) a oddílů (podorganizační jednotky). Vedoucí středisek zde často zmiňovali jako největší problém, se kterým se v jejich funkčním období potýkali, konkrétně:

- *Nedostatek kvalitních vedoucích*

- *Nedostatek podpory od vedoucích oddílů*
- *Nedostatek motivovaných činovníků pro práci střediska (mladších i starších)*
- *Nechuť mladých činovníků ke vzdělávání*
- *Neochota činovníků brát na sebe úkoly*
- *Osamělost ve vedení, nedostatek spolupráce*
- *Neexistující pravidla pro rozdělení zodpovědnosti mezi oddíly a střediska*
- *Neochota tvořit nové věci*
- *Nespolehlivost a nezodpovědnost činovníků*
- *Chybí podpora z okresní rady Junáka (ORJ)*
- *Špatná komunikace s ostatními středisky, ústředím aj.*

Ústředí Junáka již v minulých letech začala realizovat různé projekty, které podporují činnost členů oddílů a středisek a odstraňují překážky (např. finanční). Jako příklady uvedu skautskou telefonní síť STS s výhodnými tarify, děkovací dekry, uvítací balíčky pro střediskové vedoucí aj. Tyto projekty je důležité dále rozvíjet a vytvářet nové.

Právě na tuto oblast řízení lidských zdrojů v Junáku na úrovni střediska bych se ráda ve své práci zaměřila. V teoretické části se objeví i srovnání se skautingem ve Velké Británii a podněty, které se vztahují k tomuto tématu. Celé pojetí bych chtěla vztahovat k celkové strategii Junáka.

### **Cíl práce:**

Cílem diplomové práce je zmapovat řízení lidských zdrojů v rámci dobře fungujících středisek. Jak se tyto střediska vypořádávají s problematickými personálními oblastmi, jaké vnímají demotivující překážky ve své činnosti a co by jim pomohlo/pomáhá k jejich překonávání. Důležité budou hlavně přístupy, návrhy a doporučení, která jsou pro vedoucí a činovníky v rámci jejich funkce motivující. Hlavními body, na které se budu zaměřovat, jsou:

- *Motivace činovníků*
- *Podpora činovníků (metodická, informační a technická)*
- *Výchova k nástupnictví*
- *Zapojení odcházejících činovníků*

Získáním informací a návrhů od dobře fungujících středisek vznikne metodický souhrn o řízení lidských zdrojů na této úrovni.

Měl by obsahovat doporučení a prostředky, které se dají ve středisku využívat vzhledem k činovníkům, spolupráci s jinými organizacemi či vyššími strukturami. Výstupem budou podněty pro další projekty na ústředí, kapitola/y do připravované příručky pro střediskové vedoucí a článek do skautského časopisu.

### **Návrh metody a postupu:**

Výzkum proběhne ve formě cca 10-15 individuálních polostrukturovaných rozhovorů, které budou prováděny a analyzovány dle metodologie kvalitativního výzkumu. Respondenty budou vedoucí či klíčoví činovníci z dobře fungujících středisek. Tato střediska vyberu v kooperaci se zaměstnanci z ústředí Junáka přes kvantitativní

a kvalitativní indikátory (předpokládané kvantitativními indikátory jsou např. stáří střediska, počet aktivních činovníků, počet zorganizovaných akcí za rok). Vybraná střediska by měla být i různých velikostí (dle členské základny a počtů oddílů).

Pomocí otevřených, ale zároveň i tematicky vymezených otázek budu zjišťovat, zda a jakým způsobem pracují s lidskými zdroji, jak získávají činovníky pro práci na středisku, jak motivují členské oddílové vedoucí, jaké formy odměn využívají pro členy týmu, jejich motivace, zkušenosti a strategie v personální oblasti. Sbírat budu nápady, aktivity a doporučení, která se jim osvědčila. Zaměřovat se budu i na to, jakým způsobem pracují se strategií a v závislosti na tom, jak je personální management ovlivněn.

### **Předběžná struktura práce:**

#### *Teoretická část*

- *Řízení lidských zdrojů v NNO*
- *Strategické řízení v NNO*
- *Charakteristika skautské organizace*
- *Charakteristika a podněty ze skautské organizace ve Velké Británii*

#### *Praktická část*

- *Charakteristika organizace Junák – český skaut, z.s.*
- *Strategie organizace Junák – český skaut, z.s.*
- *Metodologie*
- *Výstupy a doporučení pro organizační jednotky*

### **Předběžný harmonogram práce:**

Práci zahájím studiem odborné literatury, zahraničních stránek a metodik, článků se zaměřením na personální management a strategické řízení hlavně v neziskovém sektoru. Dále budu pročítat interní dokumenty Junáku – výsledky z dotazníků, analýzy registrací, stanovy, řád a jiné dokumenty. Kromě kontaktu s ústředím Junáku chci navázat během ledna/únoru 2015 i kontakt s vedením skautů Velké Británie, díky kterému by měla vzniknout kapitola v teoretické části práce. Na základě nastudovaných materiálů vznikne scénář polostrukturovaného rozhovoru pro zástupce středisek.

Na jaře 2015 budu tyto kvalitativní rozhovory realizovat s cca 10 – 15 střediskovými vůdci či klíčovými činovníky.

### **Předběžná bibliografie k tématu:**

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1279-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

RIDDER, Hans-Gerd, Alina MCCANDLESS BALUCH a Erk P. PIENING. The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review*. 2012, č. 22. DOI: 10.1016/j.hrmr.2011.11.001.

Výroční zpráva Junák – svaz skautů a skautek ČR 2013. 2014. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, 2013, 2014.

WORLD SCOUT BUREAU. *Adults in scouting: World policy*. Geneva, 2011.

WORLD SCOUT BUREAU. *Motivation in Scouting*. Geneva, 2009.

[www.scout.org](http://www.scout.org)

Tabulka č. 1: Diagram P/S (Postoje/Schopnosti) (zpracováno dle: Plamínek, 2009, s.99) ....	15
Tabulka č. 2: Seznam respondentů pro DP .....	59
Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb (zpracováno dle: Plamínka, 2000, s. 50)..	18
Obrázek č. 2: Pyramida stimulů (zpracováno dle: Plamínek, 2000, s. 51) .....	18
Obrázek č. 3: Struktura na lokální úrovni VB (The Scout Association, 2015d).....	34

## Tabulka s výběrem středisek

## Příloha 3

Analýza								
	Kraj střediska	Kvan.I.1 - relativní nárůst celk. počtu členů	Počet bodů za K1	Kvan.I.2 - délka členství mlad. Členů	Počet bodů za K2	Kvan.I.3 – Podíl kvalifikovaných vedoucích	Počet bodů za K3	CELKOVĚ
1	Zlínský 1	17,89	5	4,4	7	100	11,5	23,5
2	Středočeský 1	7,11	23	4,28	9	100	11,5	43,5
3	Královéhradecký 1	18,87	3	3,63	29	100	11,5	43,5
4	Královéhradecký 2	12,05	13	4,46	6	90	25	44
5	Karlovarský 1	25,83	1	3,09	48,5	100	11,5	61
6	Jihomor. 1	12,07	12	5,29	2	66,67	49	63
7	Pardubický 1	6,1	25	3,67	27	100	11,5	63,5
8	Vysočina 1	9,82	18	4,25	10	83,33	36	64
9	Ústecký 1	10	17	3,36	40	100	11,5	68,5
10	Plzeňský 1	4,95	26	4,24	11	85,71	32	69
11	Plzeňský 2	18,25	4	3,75	23	75	42,5	69,5
12	Plzeňský 3	4,5	27	3,53	32	100	11,5	70,5
13	Karlovarský 2	7,32	21	3,45	38	100	11,5	70,5
14	Plzeňský 4	0,95	41	8,82	1	87,5	28,5	70,5
15	Jihomoravský 2	0,61	43	4,07	17	100	11,5	71,5
<b>Doporučení</b>								
31	Zlínský 2	6,67	24	4,09	15	66,67	49	88
34	Jihočeský 1	9,81	19	3,32	43	87,5	28,5	90,5
38	Pražský 1	3,69	31	4	18	73	46	95

## Scénář k rozhovoru - první verze

## Příloha 4

*Pohlaví*

*Věk*

*Vzdělání (vůdcovská zkouška aj.)*

*Délka působení v Junáku*

*Aktuální pozice v Junáku*

*Velikost střediska (počet oddílů a členů)*

*Počet radních ve střediskové radě*

### **Motivace** – Motivátory a demotivátory

1. Co Tě na Tvé roli baví?\*
2. Jsou nějaké pomůcky/materiály, které Ti ulehčují práci? Jaké? Nápady na nové?
3. Co Tě ve Tvé funkci obtěžuje? Na jaké činnosti se netěšíš?
4. Odešli za Tvého období nějací činovníci ze střediska? Víš, z jakých důvodů?

### **Kultura** – (Story telling) Pozitivní příklady

5. Je nějaká osobnost (historická nebo současná), která Tě ve Tvé skautské kariéře ovlivnila?

### **Odměny** – Afterparty (kapitola do příručky)

6. Jak jsou dobrovolníci na středisku odměňováni?

### **Hodnocení** – oceňování

7. Využíváte při oceňování materiály z ústředí? Jaké?

### **Nábor/Prostředí** – společenství kolem středisek, dostatek dobrovolníků

8. Jak se do střediska dostali dobrovolníci? Jakého jsou věku? Stará se o ně někdo?
9. Kde hledáte dobrovolníky, pokud jich máte (nebo jste měli) nedostatek?

### **Supervize**

10. Jaká je atmosféra na radách? A čím je způsobena?
11. Přemýšleli jste nebo přímo zažili supervizi na středisku?

### **Hodnocení** – zpětná vazba

12. Dostávají dobrovolníci zpětnou vazbu na to, jak pracují? Jak? Jak často? Kým?
13. *Přijdou vám sondy (soubor dotazníků cca 1x za půl roku) z ústředí přínosné? Jak?\*\*\**

### **Podpora**

14. Využíváte podpůrné pomůcky z ústředí (skautis, STS, výhodné nabídky energií)?

### **Vývoj**

15. Realizují se dobrovolníci i mimo středisko? Kde?

### **Strategie - plánování**

16. *Máte jako středisko nějakou dlouhodobou vizi?*

### **Vzdělání** – vzdělávací akce personalistiky

17. Co by Vám nebo druhým mohlo pomoci v personalistice z ústředí?
18. Na co jsi ve skautu na sebe hrdý?
19. Na co jsi na středisku hrdý?

\*kurzívou jsou označené otázky, které zahrnout, pokud zbude čas

Faktická data

*Věk*

*Skautské vzdělání (vůdcovská zkouška aj.)*

*Délka působení v Junáku (jako člen, jako činovník)*

*Aktuální pozice v Junáku*

*Velikost střediska (počet oddílů a členů)*

*Počet členů ve střediskové radě*

Otázky

1. Co Tě na Tvé pozici baví?
2. Co Tě ve Tvě funkci obtěžuje, na co se netěšíš? Co vám (jako středisku) ztěžuje práci?
3. Ulehčující pomůcky/materiály, které na středisku využíváte?
4. Odchod činovníků ze střediska? Z jakých důvodů?
5. Kde hledáte dobrovolníky, když jich máte nedostatek?
6. Stará se někdo na středisku o dobrovolníky?
7. Jak odměňujete činovníky?
8. Využíváte pro oceňování materiály z ústředí?
9. Jaká je atmosféra na střediskové radě?
10. Co probíráte na střediskové radě?
11. Dostávají činovníci zpětnou vazbu na svou činnost? Jak často?
12. Vzdělávají se činovníci dále? Působí i někde jinde ve skautu mimo středisko?
13. Co by vám mohlo pomoci v personalistice z ústředí?
14. Na co jsi ve skautu na sebe/středisko hrdý?á?

<b>Řízení lidských zdrojů</b>	
- <i>Funkce</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zabezpečení jistoty</li> <li>○ Poradní</li> <li>○ Rozhodování o prioritách pozic</li> <li>○ delegující a rozdělování úkolů</li> </ul>
- <i>Nastavení</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Volné, bez zvláštní systematizace a strategie</li> <li>○ Starost o činovníky a jejich různorodost činností</li> <li>○ Aktivní práce na vytipování lidí na důležité funkce</li> <li>○ Respektující a otevřené</li> </ul>
- <i>Soběstačnost</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nezávislost na ústředí</li> <li>○ Z ústředí odebrání materiálů a pomůcek</li> <li>○ propojení s dalšími organizacemi</li> </ul>
- <i>Personalistické vedení</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vedoucí střediska</li> <li>○ Zástupce vedoucího</li> <li>○ Speciální člen střediskové rady</li> </ul>
<b>Získávání a výběr dobrovolníků</b>	
- <i>Uvnitř organizace</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Členové, kteří prošli skautskou výchovou</li> <li>○ Členové, kteří si jsou lidsky zavázání</li> <li>○ Bývalí střediskoví členové</li> <li>○ Přes SkautJobs</li> </ul>
- <i>Známi, kamarádi, přítel/kyně</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Z podobných organizací</li> <li>○ Návaznost přes vztah</li> <li>○ Partnerský vztah</li> </ul>
- <i>Rodiče a prarodiče od mladších členů</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jako součást střediska</li> <li>○ Oslovování pro příležitostnou pomoc</li> <li>○ Oslovování pro stálou činnost</li> </ul>
- <i>Neznámí</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Žádné zkušenosti</li> <li>○ Špatné zkušenosti</li> <li>○ Postoj nejistoty</li> <li>○ Zkušenost s nadšením dobrovolníka pro myšlenku</li> </ul>
Získávání lidí - Odchod činovníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Přirozený proces</li> <li>○ Odchod na vysoké školy</li> <li>○ Vyčerpání vlastní inspirace, nápadů a zdrojů</li> <li>○ Neshoda činovníka se střediskem</li> </ul>
<b>Hodnocení lidí – zpětná vazba</b>	
- <i>Forma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formální</li> <li>○ Neformální</li> <li>○ Mezi dvěma lidmi</li> <li>○ V týmu</li> <li>○ Psaná</li> <li>○ mluvená</li> </ul>

- Citové zabarvení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pozitivní</li> <li>○ Negativní</li> </ul>
- Frekvence a načasování	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pravidelná</li> <li>○ Nahodilá</li> <li>○ Jednoroční</li> <li>○ Po předešlé aktivitě</li> </ul>
- Zaměření	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Na činovníky</li> <li>○ Na děti</li> <li>○ Na aktivitu</li> <li>○ Na tábor</li> </ul>
<b>Motivace – motivátory</b>	
- Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Služba</li> <li>○ Společné hodnoty</li> <li>○ Spoluzodpovědnost</li> <li>○ Vztahy</li> <li>○ Výzva</li> <li>○ Zápal pro strategii</li> </ul>
- Vnější	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Společenství</li> <li>○ Manažerská pozice</li> </ul>
<b>Motivace – demotivátory</b>	
- Administrativní záležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Časová náročnost</li> <li>○ Nudnost</li> <li>○ Velké množství</li> </ul>
- Pasivita a nespolehlivost lidí	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nespolehlivost</li> <li>○ Nedodržování termínů</li> <li>○ Zodpovědnost</li> </ul>
- Hledání lidí do mimostřediskových pozic	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Městské</li> <li>○ Krajské</li> </ul>
Odměňování – naplnění	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Smysluplnost práce</li> <li>○ Poslání</li> </ul>
Odměňování – slovní	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poděkování</li> <li>○ Pochvala</li> <li>○ Uznání</li> <li>○ Žádné</li> </ul>
<b>Odměny - akce</b>	
- Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Společný zážitek</li> <li>○ Vzdělávací</li> <li>○ Diskusní</li> <li>○ Reflektující</li> <li>○ Motivační</li> </ul>
- Frekvence	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pravidelné</li> <li>○ Nepravidelné</li> </ul>
- Typy	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prodloužená středisková rada</li> <li>○ Speciální středisková rada</li> <li>○ Potáborové setkání</li> <li>○ Setkání u táboráku</li> <li>○ Vystoupení činovníka</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ples</li> <li>○ Teambuildingová aktivita</li> <li>○ Zahraniční zujezd</li> <li>○ Není na ně čas</li> </ul>
<b>Odměny - materiální, ocenění</b>	
- Forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Osobní</li> <li>○ Specifické</li> <li>○ Střediskové</li> <li>○ Z ústředí</li> </ul>
- Typy	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oficiální vyznamenání</li> <li>○ Zdůraznění přínosu pro oddíl/středisko</li> <li>○ PFko</li> <li>○ Materiální předměty</li> </ul>
<b>Odměny peněžní</b>	
- Obnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nejsou</li> <li>○ Symbolické částky</li> <li>○ Plat</li> </ul>
- Za provedenou práci	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Administrativní</li> <li>○ Správcovskou</li> <li>○ Na kterou není čas</li> <li>○ Na úrovni střediska</li> <li>○ Na úrovni okresu</li> <li>○ Na úrovni ústředí</li> </ul>
- Kontroverzní	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ano</li> <li>- Ne</li> </ul>
<b>Odměny – jiné</b>	
- Příspěvky	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Na kurzy</li> <li>○ Na registraci</li> <li>○ Na poplatky na tábor</li> <li>○ Přerozdělení financí</li> </ul>
- Vybavení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zapůjčení vybavení</li> <li>○ Bezplatný pronájem</li> </ul>
<b>Osobnost vůdce – sebereflexe a styl řízení</b>	
- Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Natahování lidí</li> <li>○ Leader</li> <li>○ Motivátor</li> <li>○ Nadšení a nenucenost</li> <li>○ Informátor</li> <li>○ Pomocná ruka</li> <li>○ Dostatečný rozhled</li> <li>○ Koordinátor změny</li> </ul>
- Součást týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Součást týmu</li> <li>○ Práce s lidmi</li> <li>○ Zaměření na andragogiku</li> </ul>

<b>Osobnost vedoucího – vzory</b>	
- <i>Typ zkušeností</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Kladný</i></li> <li>○ <i>Záporný</i></li> </ul>
- <i>Osobní zkušenost</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Vlastní vedoucí oddílů a středisek</i></li> <li>○ <i>Instruktoři</i></li> <li>○ <i>Skautští předchůdci</i></li> <li>○ <i>Spisovatelé</i></li> </ul>
<b>Osobnost vedoucího – nástupnictví</b>	
- <i>Intuitivní</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Citem</i></li> <li>○ <i>Pod vědomím potřebnosti</i></li> </ul>
- <i>Skrz akce</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Roverské kmeny</i></li> <li>○ <i>Rádcovské kurzy</i></li> </ul>
- <i>Rozvržení programu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Výchovný</i></li> <li>○ <i>Zážitkový</i></li> <li>○ <i>Služba</i></li> </ul>
- <i>Lidské zdroje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Mladší členové</i></li> <li>○ <i>Činovníci ve středisku</i></li> <li>○ <i>Bývalí činovníci</i></li> </ul>
<b>Vzdělávání a rozvoj - formy</b>	
- <i>Úroveň</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Individuální vyhledávání zdrojů</i></li> <li>○ <i>Součást střediskové rady</i></li> <li>○ <i>Semináře a přednášky</i></li> </ul>
- <i>Forma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Účastnická večerní</i></li> <li>○ <i>Účastnická víkendová</i></li> <li>○ <i>Online kurzy</i></li> </ul>
- <i>Typ činovníků</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Mladší činovníci</i></li> <li>○ <i>Dospělí činovníci</i></li> <li>○ <i>Neskauti</i></li> </ul>
<b>Vzdělávání a rozvoj – vzdělávací kurzy a seberealizace</b>	
- <i>Rozměr</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Pozitivní</i></li> <li>○ <i>Přínosný</i></li> <li>○ <i>Neutrální negativní</i></li> </ul>
- <i>Přínosnost</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Nadhled</i></li> <li>○ <i>Motivace</i></li> <li>○ <i>Nové zkušenosti a postoje</i></li> <li>○ <i>Dlouhodobé zapojení ve skautingu</i></li> </ul>
<b>Vzdělávání a rozvoj - Mentoring</b>	
- <i>Rozměr ve skautu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Stěžejní prvek</i></li> <li>○ <i>Vhodný prvek</i></li> <li>○ <i>Chybějící prvek</i></li> </ul>
- <i>Forma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Oficiální</i></li> <li>○ <i>Poradenská</i></li> <li>○ <i>Neoficiální</i></li> <li>○ <i>Nenápadná</i></li> </ul>

<b>Vzdělávání a rozvoj – Supervize, facilitace, externí pohled</b>	
- <i>Postoj</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Pesimistický</i></li> <li>○ <i>Nepotřebná záležitost</i></li> <li>○ <i>Vhodný a přínosný</i></li> <li>○ <i>Využíváme to, máme s tím zkušenost</i></li> </ul>
- <i>Forma supervize</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Interní</i></li> <li>○ <i>Externí</i></li> <li>○ <i>Individuální</i></li> <li>○ <i>Skupinová</i></li> </ul>
- <i>Externí host</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Mediátor</i></li> <li>○ <i>Nezávislý pozorovatel</i></li> <li>○ <i>Externista z VOJ</i></li> </ul>
<b>Vztahy – spolupráce ve středisku</b>	
- <i>Prostředí a prostor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Střediskové porady</i></li> <li>○ <i>Příjemné prostředí</i></li> </ul>
- <i>Prostředky</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Motivace</i></li> <li>○ <i>Hodnocení aktivit</i></li> <li>○ <i>Neformální diskuse např. po poradách</i></li> <li>○ <i>Přátelská atmosféra</i></li> <li>○ <i>Otevřenost</i></li> <li>○ <i>Speciální akce</i></li> </ul>
- <i>Charakteristiky projektů</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Společné</i></li> <li>○ <i>Propojené týmy</i></li> <li>○ <i>Zaměřující se na jednu věkovou kategorii</i></li> </ul>
<b>Organizační kultura – střediskové rady a jejich atmosféra</b>	
- <i>Charakteristika</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Přátelské</i></li> <li>○ <i>Příjemné, pohodové</i></li> <li>○ <i>Tiché</i></li> <li>○ <i>Rozdílné od profesního života</i></li> <li>○ <i>Přiosměřenější</i></li> </ul>
- <i>Stěžejní prvky</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Společenství až rodinné</i></li> <li>○ <i>Tradiční prvky</i></li> <li>○ <i>Saturace různých potřeb</i></li> </ul>
<b>Kultura – hrdost na Junák</b>	
- <i>Vnitřní</i>	
- <i>Společenská</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Integrace dětí z různých rodin</i></li> <li>○ <i>Velká členská základna</i></li> </ul>
- <i>Nastavení</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Svobodné</i></li> <li>○ <i>Kontinuální</i></li> </ul>
<b>Kultura – hrdost na Junák</b>	
- <i>Společenství</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Rodinná atmosféra</i></li> <li>○ <i>Dlouhodobé vztahy</i></li> <li>○ <i>Jistota</i></li> </ul>
- <i>Chod střediska</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Vybudování</i></li> <li>○ <i>Dlouhodobost a kontinuita</i></li> <li>○ <i>Nastavení střediska</i></li> </ul>

<b>Podpora z ústředí</b>	
- <i>Vnímání</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Spokojenost</i></li> <li>○ <i>Nezájem</i></li> </ul>
- <i>Forma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Online</i></li> <li>○ <i>Benefity</i></li> <li>○ <i>Tištěné materiály</i></li> <li>○ <i>Osobní</i></li> <li>○ <i>Po telefonu</i></li> </ul>
<b>Podpora z ústředí – nové nápady</b>	
- <i>Administrativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Odborní poradci</i></li> <li>○ <i>Placené pozice na okresech</i></li> <li>○ <i>Rozvoj Skautisu</i></li> <li>○ <i>Kalendáře</i></li> <li>○ <i>Kurzy pro dospělé neskauty</i></li> </ul>
<b>Strategie a plánování</b>	
- <i>Vnímání</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Jako neoficiální, nepsanou</i></li> <li>○ <i>Oficiální, sepsanou</i></li> </ul>
- <i>Rozhodování</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Vedoucí střediska</i></li> <li>○ <i>Speciální uskupení</i></li> <li>○ <i>Středisková rada</i></li> </ul>

### ZÁKLADY MOTIVACE ČINOVNÍKŮ

Motivace je pohonná síla veškeré činnosti a stěžejním prvkem každé aktivity. Základem motivace je naplňování potřeb, což znamená odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Spokojenost, která označuje naplňování potřeb, se však musí neustále stimulovat, aby nevymizela. Těmito stimuly mohou být i drobnosti.

Motivace je velmi komplexní souhrn individuálních prvků, ale následujících pět bodů je velmi vhodné vodítko:

- Pro motivaci neexistuje všeobsahující pravidlo – pozorujte své činovníky, a motivátory jim přizpůsobujte.
- Úspěch je v detailech – dávejte si pozor na maličkosti.
- Kontinuita – motivace je proces a tak ji pomalu rozvíjejte. Není to něco co předchází nebo následuje po úkolu, ale je součástí všeho, co děláte.
- Časové měřítko – všimněte si nálady a kolísání motivace, ať zachytíte, kdy je potřeba změna.
- Myslete na ostatní – každý má jiné vnímání. Oblasti, na kterých lidem záleží, jsou rozdílné.

Ve skautingu je motivace pohonnou silou vytvářející kreativní prostředí, ve kterém jsou vedoucí a činovníci nadšení, podporováni, odměňováni a poskytuje se jim příležitost k rozvoji jejich plného potenciálu. Nezapomeňte, že spokojení vedoucí znamenají i spokojené členy!

Když se snažíte přijít na to, co motivuje ostatní, zjistěte nejdříve, co motivuje a inspiruje vás. Co obecně motivuje nejčastěji vedoucí a jiné činovníky ve skautu?

- síť vztahů – být součástí party lidí, pracovat s lidmi v rodinné prostředí,
- služba středisku a společnosti,
- nové zkušenosti - příležitosti nových pozic a jejich benefitů,
- příslib/věrnost - společné hodnoty a poslání skautingu vytvářet lepší svět,
- výzva, velký úkol, příležitost,
- nová poznání – učení se novým dovednostem a sdílet je vzděláváním dalších,
- zábava – užívat si legraci, příležitosti k cestování,
- ovlivnění – vědomí, že vlastní chování má pozitivní vliv na ostatní,
- osobní rozvoj – rozvíjení měkkých dovedností, celoživotní vzdělávání

Jak tedy jednoduše motivovat činovníky ve skautu? Zajímejte se o výsledky jejich práce. Ukazujte, že jste jim vždy připraveni pomoci. Přemýšlejte o všech činovnicích a jejich motivaci v individuální rovině. V rámci motivace hojně využívejte odměn, které by neměly být základní motivací činovníků, ale jejich role spočívá ve stimulaci, která obnovuje pocit spokojenosti.

Závěrem je potřeba říci, že motivace je něco, co je potřeba neustále! Pokud je motivace aktivní součástí organizace, stává se přirozenou součástí všeho, co se v organizaci děje.

Daší zdroje ke kapitole „Základy motivace činovníků:

WORLD SCOUT BUREAU. *Motivation in Scouting*. Geneva, 2009.

## **ODMĚŇOVÁNÍ**

Odměny zastávají nezastupitelnou formu vnější stimulace, která motivaci dokáže nastartovat. Působí preventivně, aby si člověk nepřipadal, že stále dává, ale žádný příjem nepřichází. Ukazuje lidem, jak jsou v organizaci ceněni.

Odměny využívejte v jejich celém spektru od odměn slovních po akce/aktivity, které pojímejte a označujte jako ocenění. Níže jsou zmíněny různé druhy a jejich inspirace pro středisko.

### **Slovní**

Nezapomínejte odměňovat slovem, i když vše funguje tak, jak má. Slovní odměny udržují motivující a respektující atmosféru. Patří mezi ně:

- poděkování,
- pochvala,
- uznání či dobré slovo.

### **Akce a aktivity**

Dbejte na to, aby akce vždy obsahovaly osobní složku, příjemné místo, naplnění základních potřeb – dobré jídlo a pití. Začleňujte do nich prvky společného zážitku, odpočinku, diskuse a neformální atmosféru. Jako akce za odměnu využívejte:

- Prodloužená či víkendová středisková rada, která je určena pro celé vedení střediska, v neformálním duchu s prvky vzdělávacími, diskusními, reflektujícími, ale i motivačními a zážitkovými. Pro vedení musí fungovat jako odpočinek a vzájemné předání energie.

- Speciální střediskové rady probíhající za odměnu v průběhu celého roku. Vyznačují se svou speciální netradiční atmosférou např. vánoční v netypickém prostředí, grilování na závěr roku.
- Neformální setkání po uskutečněné akci. U této příležitosti je již atmosféra nastavena, protože se odehrává v kontextu akce a může být umocněna dobrým pocitem po odvedené práci. Je důležité ji neopomíjet a využívat její silně neformální charakter. Speciální pozici má setkání po táboře s reflexí a zpětnou vazbou.
- Akce spojené s táborem jako stavba tábora a večery u táborového ohně, tuto akci zvažte hlavně pro rodiče od mladších členů. Kolektivní práce v rámci i nad rámec střediskového týmu stmeluje a večery mohou působit i jako interní supervize.
- Uspořádání vystoupení činovníka či několika činovníků (např. koncert, výstava, literární večer) jako vyzdvižení jeho/jejich speciálního umění. Akce působí motivačně pro samotného činovníka, ale i pro střediskovou radu.
- Ples a propojené aktivity např. předtančení, tombola, půlnoční překvapení.
- Společné zážitky př. bowling, laser-game.
- Oslavy narozenin a jiných jubileí.
- Zahraniční zájezdy např. grantové projekty.

### **Materiální odměny a ocenění**

Oceňujte své činovníky i materiálními odměnami se specifickým osobním prvkem a oceněním, které je šité na míru. Pro předávání odměn a vyznamenání musí být nastavena vhodná atmosféra. Měly by být udělovány veřejně, vedoucími osobnostmi a viditelným způsobem. Inspirací různých odměn jsou:

- středisková, okresní, krajská speciální vyznamenání např. ke slavnostním událostem,
- placky či jiný odznak pro pořadatele velké akce,
- osobní PFko jako připomenutí a ocenění celoroční práce,
- hodnotné a kvalitní dárkové předměty např. jako poděkování za činnost na táboře,
- březové lístky pro vyzdvižení vykonané práce,
- děkovné dekrety, odznáčky „Díky Ti!“.

## **Odměny peněžní**

Toto ocenění není v rámci Junáku tolik využívané. Přesto v určitých pozicích administrativních či technických, které nejsou tolik zábavné, zvažte finanční možnosti střediska a zatížení činovníků. Nabízí se tu i tato forma odměny.

## **Odměny jiné**

Uvědomujte si výhody a možnosti střediskového rozpočtu a vybavení. Nabízejte činovníkům příspěvky a různé typy podpory. Specifická středisková odměna může být formou přerozdělování určitého obnosu financí pro motivaci a stmelování jednotlivých oddílů či skupin střediskových činovníků tzv. „Motivační medvěd“. Činovníky podporujte a motivujte i možnostmi:

- příspěvky na vzdělávací, zážitkové a jiné kurzy,
- snížení registračních poplatků,
- zapůjčení vybavení střediska,
- bezplatné pronajmutí střediskových základen.

## **ODROSTLÍ ČLENOVÉ STŘEDISKA**

Nejčastěji zmiňovaným důvodem odchodu činovníků ze střediska je „*přirozený proces*“, kdy se činovník vdá/ožení, založí rodinu, odstěhuje se či začne pracovat.

Další velkou skupinou jsou mladí činovníci, kteří odchází na vysoké školy. Abyste tyto činovníky neztratili, tak můžete využít dvě strategie. První je propojit mladé činovníky ve stejném městě např. vnutnutím myšlenky společného ubytování ve stejném bytu, aby je ke středisku stále vázalo společenství. Jinou variantou je nechat činovníkovi prostor pro sžití se s vysokou školou a po určité době (např. po roce) jej znovu oslovit a nabídnout mu možnosti zapojení se zpátky do střediska.

Činovníkům, kteří odchází z titulu, že již předali „*to, co mohli*“ a určitou pozici zastávali již dlouho, zkuste nabídnout menší a odlišné role ve zcela jiném týmu, pro novou zkušenost a zapálení.

Bývalí členové střediska jsou důležitým okruhem lidí, kteří mají často bohaté skautské zkušenosti a v minulosti zastávali určitou pozici v Junáku. Pro členy střediskové rady je strategické znát jejich oblast zájmu, vzdělání či povolání, aby v nich mohli mít potenciální odborné poradce. Je stěžejní být s nimi v kontaktu přes:

- e-mailovou konferenci (kam mohou být umístované i možnosti, jak se zapojit v malých i větších službách),
- občasné pozvání na střediskovou radu,
- pravidelné tradiční akce, do kterých se mohou zapojovat i jako pomocníci,
- FB skupinu.

## ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ČINOVNÍKŮ

Pro získání nových potřebných dobrovolníků je skvělý blízký okruh kolem stálých činovníků. Oslovujte je osobně! Tuto skupinu ovlivňuje i dobrá značka organizace, proto dbějte na tzv. brand, který obecně slouží k zaujetí potenciálních dobrovolníků. Pro vytváření dobrého dojmu:

- Vyprávějte o akcích s „jiskrou v očích“.
- Ukazujte svůj zápal pro věc!
- Inovujte web, fotky, plakátky na internetu.

Toto vše se stará o dobrou pověst a viditelnost organizace. Dále se ptejte vlastních činovníků, čeho si na skautském společenství váží a na tom stavte.

Dobrovolníky můžete hledat i v organizacích s podobným zaměřením, dle zájmů, které jsou často spojené s jejich studiem či povoláním (př. pedagogika) či zkušeností (př. s prací s dětmi). Uvědomte si, že většina dobrovolníků „odjinud“ (myšleno mimo středisko) přichází do střediska napojení na určitou vztahovou vazbu – pro tohoto činovníka je důležité, aby navazoval i nové vztahy, rozšiřoval přátelskou síť. A to i v případě, že je nový dobrovolník přítelem/přítelkyní činovníka.

Druhou velkou skupinou jsou rodiče mladších členů a činovníků. Pro oslovení rodičů je z hlediska oddílu a střediska nejširší škála možností. Primárně využívejte osobní navázání kontaktu a oslovení. Důraz dávejte i na materiály a informace, které reprezentují středisko. V jejich rámci je možnost poukazovat na příležitosti pomoci s detailním popisem požadavků či práce př. zapůjčení auta, chaty. Předkládejte flexibilní příležitosti – pravidelné i jednorázové, materiální i služební.

V rodičích je možné získat přímo partnery, kteří se stanou určitou součástí střediska – v tom případě pořádejte společné výlety, stavby tábora, táborové večery aj. Motivujte je! Mohou se stát i spolupracovníky či přímo činovníky na základě:

- nostalgie (kdy v minulosti chodili taktéž do skautu),
- podobnosti povolání př. družinář/ka,
- shodných zájmů př. zážitková pedagogika, sport, turistika.