

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií  
Katedra oboru Občanský sektor

2007 Praha

## **Personální řízení v organizaci.**

### **Případová studie Sdružení Linka bezpečí – projektu Linka bezpečí.**

Diplomová práce

Autor práce: Kateřina Lišková

Vedoucí práce: PhDr. Marcela Bergerová

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím literatury uvedené v seznamu literatury.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

Děkuji za laskavé a odborné vedení paní PhDr. Marcele Bergerové.

## Obsah

<u>1</u>	<u>Úvod</u> .....	<u>6</u>
<u>2</u>	<u>Teoretická část</u> .....	<u>9</u>
<u>2.1</u>	<u>Profesionalizace organizace</u> .....	<u>9</u>
<u>2.1.1</u>	<u>Neprofesionálové</u> .....	<u>11</u>
<u>2.1.2</u>	<u>Profesionálové</u> .....	<u>13</u>
<u>2.2</u>	<u>Řízení lidských zdrojů</u> .....	<u>14</u>
<u>2.2.1</u>	<u>Personální politika, personální řízení</u> .....	<u>14</u>
<u>2.2.2</u>	<u>Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů</u> .....	<u>15</u>
<u>2.3</u>	<u>Kultura organizace</u> .....	<u>16</u>
<u>2.4</u>	<u>Plánování</u> .....	<u>18</u>
<u>2.5</u>	<u>Styly řízení</u> .....	<u>19</u>
<u>2.6</u>	<u>Motivace</u> .....	<u>21</u>
<u>2.7</u>	<u>Zisk a výběr pracovníků</u> .....	<u>24</u>
<u>2.8</u>	<u>Hodnocení pracovníků</u> .....	<u>29</u>
<u>2.9</u>	<u>Propouštění pracovníků</u> .....	<u>31</u>
<u>2.10</u>	<u>Vzdělávání pracovníků</u> .....	<u>32</u>
<u>2.11</u>	<u>Péče o pracovníky</u> .....	<u>33</u>
<u>2.12</u>	<u>Komunikace na pracovišti</u> .....	<u>34</u>
<u>2.12.1</u>	<u>Porady</u> .....	<u>35</u>
<u>2.12.2</u>	<u>Práce s týmem</u> .....	<u>36</u>
<u>2.12.3</u>	<u>Řešení konfliktů</u> .....	<u>37</u>
<u>3</u>	<u>Praktická část</u> .....	<u>40</u>
<u>3.1</u>	<u>Sdružení Linka bezpečí, o.s.</u> .....	<u>40</u>
<u>3.2</u>	<u>Linka bezpečí – základní informace</u> .....	<u>41</u>
<u>3.2.1</u>	<u>Telefonická krizová intervence</u> .....	<u>41</u>
<u>3.2.2</u>	<u>Projekt Linka bezpečí</u> .....	<u>43</u>
<u>3.3</u>	<u>Organizační struktura Linky bezpečí</u> .....	<u>45</u>
<u>3.3.1</u>	<u>Statistika pracovníků</u> .....	<u>47</u>
<u>3.4</u>	<u>Výběr pracovníků</u> .....	<u>48</u>
<u>3.4.1</u>	<u>Výběr neprofesionálů</u> .....	<u>48</u>
<u>3.4.2</u>	<u>Výběr profesionálů</u> .....	<u>50</u>
<u>3.5</u>	<u>Kariérní systém</u> .....	<u>53</u>
<u>3.5.1</u>	<u>Kategorie č. 1</u> .....	<u>54</u>
<u>3.5.2</u>	<u>Kategorie č. 2</u> .....	<u>55</u>
<u>3.5.3</u>	<u>Kategorie č. 3</u> .....	<u>56</u>
<u>3.5.4</u>	<u>Kategorie č. 4</u> .....	<u>57</u>
<u>3.6</u>	<u>Hodnocení pracovníků</u> .....	<u>57</u>
<u>3.6.1</u>	<u>Zpětná vazba pro pracovníky</u> .....	<u>58</u>
<u>3.6.2</u>	<u>Náslechy</u> .....	<u>59</u>
<u>3.7</u>	<u>Propouštění pracovníků</u> .....	<u>60</u>
<u>3.7.1</u>	<u>Dobrovolné odchody</u> .....	<u>61</u>
<u>3.7.2</u>	<u>Nucené odchody</u> .....	<u>61</u>
<u>3.8</u>	<u>Vzdělávací systém</u> .....	<u>62</u>
<u>3.8.1</u>	<u>Vzdělávání neprofesionálů</u> .....	<u>62</u>
<u>3.8.2</u>	<u>Vzdělávání profesionálů</u> .....	<u>63</u>
<u>3.9</u>	<u>Péče o pracovníky</u> .....	<u>64</u>
<u>3.9.1</u>	<u>Supervize pro neprofesionály</u> .....	<u>64</u>
<u>3.9.2</u>	<u>Supervize pro profesionály</u> .....	<u>66</u>
<u>3.9.3</u>	<u>Víkendové výjezdy</u> .....	<u>66</u>

<u>3.10</u>	<u>Komunikace na pracovišti</u> .....	67
<u>3.10.1</u>	<u>Porady</u> .....	68
<u>3.10.2</u>	<u>Řešení konfliktů</u> .....	69
<u>4</u>	<u>Závěr</u> .....	<u>71</u>
<u>5</u>	<u>Použitá literatura</u> .....	74
<u>6</u>	<u>Přílohy</u>	
<u>Č. 1</u>	<u>Organizační struktura SLB</u>	
<u>Č. 2</u>	<u>Iniciální výcvik LB</u>	
<u>Č. 3</u>	<u>Metodický pokyn č. 17</u>	

## Abstrakt:

Tato diplomová práce pojednává o personálním řízení v organizaci z hlediska vedení týmu profesionálů a neprofesionálů. V teoretické části jsou shrnuty základní trendy ve vybraných oblastech personalistiky při práci s lidskými zdroji se zaměřením na zjištění rozdílů v řízení profesionálů a neprofesionálů. V praktické části je čtenářům představena případová studie občanského sdružení - Sdružení Linka bezpečí, konkrétně projektu Linka bezpečí. Autorka porovnává teoretické poznatky s realitou v této neziskové organizaci. Prostřednictvím studia dostupných dokumentů vztahujících se k řízení lidských zdrojů v organizaci a polostandardizovaných rozhovorů vedených se zaměstnanci projektu vytváří ucelený pohled na práci s profesionálními a neprofesionální pracovníky. Na základě poznatků z teorie, výsledků analýzy realizované v organizaci a reflexí jejích pracovníků nabízí v rámci všech vybraných oblastí personalistiky doporučení vedoucí ke korekci stávajících principů řízení v dané organizaci.

## Klíčová slova:

Profesionál, neprofesionál, výběr, kariérní systém, hodnocení, propouštění, vzdělávání, péče, komunikace, Linka bezpečí.

# Personální řízení v organizaci. Případová studie Sdružení Linka bezpečí – projektu Linka bezpečí.

## 1 Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám personálním managementem. Jedná se však o téma velmi široké, které není možné do hloubky studovat a rozkrývat v rámci diplomové práce. Proto se zaměřuji na personální řízení z hlediska vedení týmu profesionálů a neprofesionálů, což považuji za specifikum personálního řízení v neziskových organizacích. Důvodem pro výběr právě tohoto tématu bylo mé několikaleté působení v pozici vedoucí projektu Linka bezpečí, který je realizován občanským sdružením Sdružení Linka bezpečí. Právě na Lince bezpečí jsou zaměstnáváni vedle profesionálů i neprofesionálové. Vzhledem k tomu, že početní rozdíl jednotlivých týmů je velký – profesionálů je 14 a neprofesionálů téměř 100 – zajímá mě, jak je na nich aplikováno personální řízení. Proto jsem se rozhodla věnovat tomuto tématu. Vnímám velkou příležitost zužitkovat načerpané znalosti z literatury v praxi a současně praxí obohatit diplomovou práci.

V teoretické části nastiňuji základní trendy v různých oblastech personalistiky při práci s lidskými zdroji. Zajímá mě, zda a případně jak se liší přístup vedoucích pracovníků k profesionálům a neprofesionálům v neziskové organizaci. V dostupné literatuře je možné nalézt kapitoly, jež se zaměřují na řízení profesionálů, a pak ty, které vymezují práci s dobrovolníky. V kontextu mé práce se však nejedná o řízení dobrovolníků. V neziskovém sektoru působím již devátým rokem a během té doby jsem se setkala s organizacemi, které zaměstnávají proškolené laiky, tedy neprofesionály. Velmi často se jedná o lidi, kteří vykonávají přímou práci s klientem. Za tu na rozdíl od dobrovolníků, kteří mnohdy rovněž absolvovali odborný výcvik, dostávají mzdu. Zpravidla je její výše o hodně nižší než mzda profesionála. V některých případech lze konstatovat, že jde o symbolické částky. Přesto tyto lidé v organizaci pracují – často na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Jsou tedy s organizací v pracovně právním vztahu a za výkon své práce dostávají pravidelnou finanční odměnu. Řízení neprofesionálů se však mnoho literatury nevěnuje. Na základě své praxe však mohu konstatovat, že přístup k neprofesionálům je v některých ohledech velmi podobný práci s dobrovolníky. Proto si dovoluji tuto paralelu

při své práci s literaturou využít. Přesto se pokusím nalézt i takové prameny, jež se zabývají personálním managementem neprofesionálů. Z nich chci zjistit, jaké možnosti řízení nabízejí, a porovnat je s praktikami řízení profesionálů.

V praktické části diplomové práce se zabývám případovou studií občanského sdružení - Sdružení Linka bezpečí. Zkoumám a porovnávám teoretické poznatky s realitou v této neziskové organizaci. Konkrétně zaměřuji svou pozornost na projekt Linka bezpečí. Mým záměrem je vytvořit ucelený pohled na práci s neprofesionály a profesionálními zaměstnanci. Na základě výsledků analýzy dokumentů v organizaci a reflexí jejich pracovníků se pokusím vyslovit doporučení vedoucí ke korekci stávajících principů řízení v dané organizaci. Předpokládám, že mé závěry naleznou prostřednictvím nového vedoucího projektu aplikaci v praxi.

Základní otázky, jež jsem si položila na začátku práce, byly:

Jaké jsou možné způsoby řízení lidských zdrojů? Existují odlišné přístupy v řízení profesionálů a neprofesionálů (proškolených laiků)? Případně jaké? Jakým způsobem je realizován personální management ve Sdružení linka bezpečí v rámci projektu Linka bezpečí s ohledem na práci neprofesionálů a profesionálů? Existují na základě konfrontace stávajících poznatků možná doporučení pro praxi? Případně jaká?

Cílem mé práce je tedy představit čtenářům specifika personálního řízení profesionálů a neprofesionálů v neziskové organizaci. Mezi základní metody práce, které použiji, patří studium odborné literatury. Dále realizuji analýzu řízení v neziskové organizaci prostřednictvím studia dostupných dokumentů vztahujících se k řízení lidských zdrojů. Za podnětný zdroj považuji také rozhovory se zaměstnanci organizace. Domnívám se, že právě na základě jejich vnímání stávajícího způsobu řízení vyvstanou skutečnosti, jež mohou být předmětem změny. V organizaci povedu polostandardizované rozhovory se zaměstnanci na všech úrovních – vedoucím projektu, jemu podřízenými profesionály a neprofesionály.

Sdružení Linka bezpečí (dále SLB) je poměrně známou neziskovou organizací, která spolupracuje s mnoha partnery, a to i na mezinárodní úrovni - je např. členem mezinárodní asociace dětských linek důvěry Child Helpline International. Pracovníci SLB také participují na různých odborných projektech či konferencích. Proto si dovoluji předpokládat, že svými zkušenostmi i z oblasti personálního managementu mohou

inspirovat další (nejen) neziskové organizace. Tím, doufám, dojde i k šíření závěrů mé diplomové práce za hranice jednoho konkrétního občanského sdružení.



## 2 Teoretická část

Svou práci zaměřuji na personální řízení v neziskové organizaci. Proto hned v úvodu teoretické části chci zmínit, že všechny neziskové organizace se od svého vzniku vyvíjejí, nejsou ničím statickým. Rozvíjejí se, potýkajíce s mnoha problémy, jež jejich chod ovlivňují. Přizpůsobují se tlaku okolí, klientů, sponzorů i zaměstnanců. Každá prochází i svým „životním cyklem“. Podle Bednaříka se v ideálním případě jedná o šest etap (Bednařík, 1998:18):

1. Málo strukturovaná skupina sdružená okolo charismatického vůdce.
2. Strukturovaná skupina s vymezeným cílem.
3. Registrovaná organizace.
4. Profesionální organizace.
5. Organizace s vyváženou dělbou práce.
6. Organizace s vertikálním či horizontálním strukturálním větvením.

Je tedy patrné, že pokud organizace během svého vývoje nestagnuje či přímo nezanikne, musí projít i procesem profesionalizace. Pak lze říci, že v organizaci působí profesionálové, přetrvávat mohou i neprofesionálové (laici, nadšenci, přívrženci organizace) či dobrovolníci. Vzhledem k tomu, že se ve své práci zabývám řízením profesionálů a neprofesionálů, považuji za užitečné vymežit i proces profesionalizace organizace.

### 2.1 *Profesionalizace organizace*

V literatuře lze nalézt termín „profesionalizace“ vysvětlený z mnoha úhlů pohledu. Nejčastěji jde o označování procesů vedoucích k formování profesí. Existují autoři, kteří spojují profesionalizaci s tvorbou rámce vědění a dělby práce. Např. podle Seippella je profesionální skupinou taková, která dokáže využívat „své vědění a vzdělání k řešení specifických sociálních problémů, které společnost chce řešit. ...tato skupina získává na základě svého vědění autonomii a monopol na řešení určitých problémů. Laik se tak stává závislým na profesionálovi...Dále dochází k distribuci rolí a k uspořádání vztahů moci a autority mezi profesionály a laiky vzhledem k sociálnímu statusu, který je odvozován od speciálního vědění.“ (Jantulová, 2005: 131-132). Laik, který nemá potřebné znalosti a vědomosti, se tedy neobejde bez spolupráce s profesionálem, který jimi disponuje.

Proces profesionalizace je podporován také ze strany profesních asociací. Dochází k utváření specifických praktik, hodnot a norem, které si profesionálové v rámci určité profese musejí osvojit. Tím se zvyšuje jejich kulturní, sociální a ekonomický status. (Jantulová, 2005: 132).

Za profesionalizaci lze považovat i proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou. (Jantulová, 2005:132).

Z profesionalizace pramení normativní tlaky. Lze ji také definovat jako kolektivní snahu členů určité profese o definici podmínek a metod jejich práce, o legitimizaci jejich autonomie. Nicméně profesionálové musí volit kompromisy a spolupracovat s neprofesionály – klienty, vedoucími apod. Přesouváním profesionálů mezi jednotlivými organizacemi dochází k zajišťování obdobného standardu služeb, k homogenizaci organizací. (Powell, DiMaggio, 1983:152, překlad vlastní).

Profesionalizace managementu vede ke strukturalizaci organizačního prostoru. Vysoce postavení manažeři se stávají členy představenstev dalších organizací, čímž do nich šíří své zkušenosti. (Powell, DiMaggio, 1983:153, překlad vlastní).

Samotný proces profesionalizace se skládá ze tří fází (Jantulová, 2005: 132-133):

1. Potenciál pro profesionalizaci.
2. Formování pravidel a norem.
3. Stabilizace.

V historii téměř každé organizace nastane okamžik, kdy se bude muset rozhodovat, zda si zachová dobrovolnický status nebo se bude profesionalizovat. Zavázání pracovníků v rámci zaměstnaneckého vztahu pro ně znamená nikoli pouze morální závazek směrem k organizaci, ale vztah jasně definovaný prostřednictvím pracovní smlouvy. Profesionálové pak přinášejí do organizace expertnost a pravidelnou práci. Jim může nezisková organizace nabízet radost, naplnění jejich hodnot, ale také menší sociální jistotu prostřednictvím nižšího výdělku.

Od okamžiku profesionalizace se bude organizace zabývat mnoha etickými otázkami. Jednou z nejpálčivějších je otázka finanční. Jak budou profesionálové placeni po dokončení časově omezeného grantu? Kolik profesionálních pracovníků si může organizace dovolit zaplatit? Jaké budou jejich rozhodovací pravomoci? Přes tyto otázky dochází ke zkvalitňování poskytovaných služeb. Profesionálové se více zaměřují i na další vlastní vzdělávání.

Profesionalizace však neznamená pouze zlepšování služeb. Je také zaměřená dovnitř organizace – pravidelné porady, plánování, kontrolní mechanismy, reprezentativnější prezentační materiály apod. (Bednařík, 1998: 24-25).

V neziskových organizacích je tendence reagovat na vlivy prostředí utvářením nových pracovních pozic. Ty jsou postupně obsazovány experty se speciálním vzděláním, s požadovanou praxí a zkušenostmi. To vede ke specializaci jednotlivých pozic, formalizaci a hierarchizaci struktury organizace. Profesionálové získávají větší moc než laici, protože právě ti svým přesvědčením vytváří pocit, že musí uznávat a poslouchat někoho, kdo má specifické znalosti. Pozice expertů tedy vychází ze sociálních vztahů, nikoli přímo z povahy vědění. (Jantulová, 2005: 132-133).

V organizacích dochází ke strukturálním proměnám. V důsledku profesionalizace se pozměňují i vztahy mezi jejími členy. Dělbou práce dochází ke specializaci, širšímu záběru realizovaných aktivit a zmenšuje se prostor pro spolupráci mezi členy organizace. Zanikají neformální vztahy mezi pracovníky, rozvolňuje se síť mezi lidmi, jež se znají. Přístup k informacím se stává snadnější pro aktivní členy organizace, mezi ostatními ubývá důvěra. Právě dobrovolníci či neprofesionálové jsou však velkým potenciálem pro zdroj informací a důvěry.

Vysokou specializací rolí v organizaci dochází ke snižování možnosti vzájemné zastupitelnosti na určitých pozicích, čímž se znesnadňuje flexibilita organizace. Proces profesionalizace nepřináší organizaci nové cíle, nový je jen způsob jejich realizace. Vytváří se nové standardy práce, nové je hierarchické uspořádání v organizaci. Neprofesionálové se dostávají do pasivních rolí určovaných profesionály. (Jantulová, 2005: 141 -144).

### **2.1.1 Neprofesionálové**

Na tomto místě považuji za nutné vysvětlit, koho si mají čtenáři pod pojmem „neprofesionál“ představit. Rozhodně se nejedná o označení s nádechem negativní konotace. S tímto termínem pracuje literatura a má na mysli pracovníka, který nevystudoval konkrétní profesi, jejímuž výkonu se organizace věnuje. Nicméně i takový pracovník zastává v organizaci svou právoplatnou pozici. Zpravidla jde o jedince, který prospěl ve výběrovém řízení a absolvoval důkladné proškolení či přímo specificky zaměřený kurz. Na základě toho pak vykonává práci na maximální možné profesionální

úrovni. Nicméně vzhledem k neabsolvovanému studiu je od profesionála odlišován právě výrazem neprofesionál. Neznamená to však, že by pracoval nekvalitně.

Dobrovolníci, kteří v neziskové organizaci působí – a já si dovoluji k nim přiřadit i placené proškolené laiky, které nazývám neprofesionály - mohou svými aktivitami přispívat k tvorbě autentických vztahů mezi členy organizace. Nejde přímo o vztahy pracovní, spíše o vazby přátelské, podložené neformálními vazbami, vzájemnou důvěrou a kooperací. (Jantulová, 2005: 132).

Neprofesionálové zpravidla věnují organizaci mnohem méně času než profesionálové, mají vymezené časové možnosti pro svou aktivitu. Chybí jim specifické vědění, které je potřebné pro vytváření idejí a strategických plánů organizace, zaujímají spíše pasivní role. Svou pozici mají přesně určenou pracovní náplní, bývají výkonnou složkou v organizaci, výjimečně součástí řídicí. Často jsou neprofesionálové vyzýváni k participaci na poradách, v procesu plánování, rozhodování, avšak v důsledku nedostatku času nemívají možnost se skutečně aktivně zapojit. (Jantulová, 2005: 137-140).

Jejich jednání není postaveno na budování vlastní kariéry, hlavní motivací není dosahování materiálního zisku. Důležité je pro ně spíše osobní přesvědčení. (Marada, 2003: 166).

Dobrovolníci či lidé, kteří pro organizaci pracují za symbolický poplatek v pozici proškolených laiků, tedy neprofesionálů, jsou ochotni nabízet své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti za předem dohodnutých podmínek a finanční odměna není podstatný faktor pro jejich setrvání v organizaci. Odměnou pro ně může být přátelské prostředí, příjemné zázemí, nový prostor pro uplatnění svých dovedností. Mezi takovým pracovníkem a organizací se jedná o vztah vzájemné prospěšnosti. (Plamínek, 1996: 53).

Důvody, pro které organizace využívají neprofesionálů při zabezpečování svých služeb, jsou různé:

- Jsou levnější pracovní síla.
- Na základě povahy vykonávané práce.
- Chtějí dát dalším lidem příležitost k uplatnění.
- Využívají je pro obohacení a doplnění profesionálních služeb.
- Pro zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. (Plamínek, 1996: 54).

Podle Rektořika však není práce s neprofesionály bez možných problémů. Riziko spolupráce s neprofesionály lze dle něj označit tzv. filantropickým amatérismem. K němu

dochází tehdy, pokud organizace nemá vedle neprofesionálů také dostatečně odborné pracovníky. Pak může nastat situace, kdy „převáží dobré úmysly a nadšení nad odborností“. Riziko spočívá i v tom, že pokud lidé nejsou motivováni ziskem, nemusí dostatečně rychle reagovat na změny poptávky a potřeb klientů. (Rektořík, 2001: 31).

### **2.1.2 Profesionálové**

K odlišení profesionála od neprofesionála použijí dle Jantulové stať od Greenwooda (Jantulová, 2005: 134-135). Pro profesionála je typické, že využívá systematické teorie, technické dovednosti, specifickou autoritu, pravidla a sankce, jež jsou stanoveny etickými kodexy, komunitou profesionálů. Ty pak regulují i jednání neprofesionálů.

Jak jsem již uvedla i od jiných autorů, profesionálové se od neprofesionálů liší specifickým věděním a dovednostmi. Jejich vědění má teoretický základ, vytváří profesionální autoritu, která však lze uplatnit právě jen v dané odborné oblasti.

Profesionálové utvářejí specifickou profesní kulturu - hodnoty, normy, pravidla, symboly. Předpokladem pro tuto tvorbu jsou jejich dosažené znalosti. Díky této jejich specifické kultuře však mohou vznikat mezi profesionály a neprofesionály problémy ve vzájemné komunikaci.

Profesionálové se v organizaci objevují dvěma způsoby. Mohou se rekrutovat ze stávajících pracovníků, dobrovolníků, kteří se postupem času „vypracují“ do pozice profesionála. Nebo jsou do organizace profesionálové najímáni „zvenku“, na základě předem stanovených kritérií pro konkrétní pracovní pozici. Na rozdíl od neprofesionálů je jejich hlavní motivací zpravidla získání zaměstnání s dostatečným finančním zajištěním a možností kariérního růstu. (Jantulová, 2005: 136-137). Neprofesionálové, ať již dobrovolníci nebo proškolení laici, zpravidla nepovažují finanční ohodnocení za rozhodující faktor pro setrvání v organizaci.

Profesionálové a neprofesionálové se liší také rolí, které v organizaci zastávají. Profesionálové zajišťují zázemí pro projekty organizace. Realizují činnosti v oblasti fundraisingu, PR, účetnictví a ve vedení organizace. Zaujímají mocensky významnější pozice spojené s rozhodováním, formulováním pravidel, rozdělováním úkolů apod. Profesionálové tedy zabezpečují servis pro ostatní členy organizace, utvářejí standardy, hodnoty a normy pro práci v dané organizaci. Ty pak rozšiřují nejčastěji formou školení.

Budují organizační strukturu a pravidla řízení, získávání financí a propagace organizace. Dochází k systematizaci a dělbě práce. (Jantulová, 2005: 137-140).

Podle Rektora je možné v každé organizaci vymezit dva typy pracovníků. Jedním typem jsou operační pracovníci, kteří jsou zaměstnáni přímo vlastní činností organizace a nezodpovídají za práci ostatních. Tuto roli mohou naplňovat dobrovolníci či neprofesionálové. Plní úkoly, které jim jsou zadávány.

Vedle nich jsou v organizaci řídicí pracovníci, kteří jsou určeni pro řízení aktivit dalších pracovníků, odpovídají za ně. Pozice řídicích pracovníků jsou obsazovány profesionály. Pro svá rozhodnutí mají formální autoritu, zastávají manažerské funkce. Zabývají se plánováním, organizováním, vedením dalších pracovníků, kontrolováním, reprezentací organizace. Plní roli příjemce informací, zprostředkovatele informací či mluvčího. (Rektorík, 2001: 101-103).

## **2.2 Řízení lidských zdrojů**

### **2.2.1 Personální politika, personální řízení**

Personální politiku lze nahlížet ze dvou úhlů, a sice jako systém relativně stabilních zásad, jímž vedení organizace řídí své rozhodování, nebo jako soubor opatření, kterými vedení ovlivňuje pracovníky dané organizace. V obou případech je důležité, aby byl jasně stanoven cíl, cílová představa a strategický záměr. To přispívá ke stabilní personální politice, jež se stává pro zaměstnance srozumitelnou. Pro kvalitní výkon všech pracovníků i celé organizace je podstatné, aby byli zaměstnanci soustavně seznamováni se zásadami organizace, aby jimi byly tyto zásady respektovány, ale současně musí být respektovány i oprávněné zájmy pracovníků. (Koubek, 2000: 22-23).

Personální řízení je koncepce personální práce, která je realizována již od druhé světové války. Postupem času se profesionalizovala role personální práce, takže docházelo ke skutečnému personálnímu řízení. V organizacích vznikaly personální útvary, jejichž úlohou bylo hospodaření s pracovní silou. Méně pozornosti však bylo věnováno dlouhodobým strategiím. Pokud bychom chtěli hovořit o koncepci, jež se věnuje obojímu, musíme používat termín řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2006: 15-16). V následující kapitole stručně nastíním rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů.

## 2.2.2 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga je možné definovat řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ (Armstrong, 2002: 27).

Jiný úhel pohledu nabízí Plamínek, který uvádí, že hovoříme-li o lidských zdrojích, je nutné vysvětlit, že se nejedná o lidi, ale „o jejich schopnosti, vlastnosti a postoje. Lidské zdroje spolu s podávaným výkonem tvoří podstatu kompetence člověka vykonávat svěřené úkoly.“ (Plamínek, 2006: 28). Lidské zdroje jsou po kvalitativní a kvantitativní stránce definovány nároky a požadavky, které na lidi klademe. Jde o právě zmíněné konkrétní schopnosti, postoje a také rysy osobnosti. Záleží na každém nositeli těchto zdrojů, jak je uplatní v pracovním procesu.

Řízení lidských zdrojů znamená také význam člověka, lidské pracovní síly. Zahrnuje vedle dlouhodobé perspektivy, tedy zaměření na strategické aspekty, také orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly. Objevuje se zájem o hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, ale také o legislativu. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je přispívat k tomu, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon stále zlepšoval. K tomu vedení využívá všech zdrojů – materiálních, finančních, informačních a lidských.

Mezi důležité úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů patří:

- Zařazovat správné lidi na správné místo.
- Optimálně využívat všech pracovních sil.
- Formovat týmy a realizovat jejich efektivní vedení.
- Sociální rozvoj pracovníků.
- Dodržování zákonů. (Koubek, 2000:13-14).

V rámci těchto úkolů se řízení zabývá například definováním pracovních úkolů a pravomocí na určitých pozicích. Personalista analyzuje pracovní místa, aby věděl, kým je obsadit, jak plánovat rozložení pracovních sil. Dále zajišťuje výběr a příjem vhodných pracovníků a jejich vhodné umístění na pracovišti. Spolupracuje na vzdělávání pracovníků, utváří hodnotící systémy a systémy odměn a také systémy komunikace s pracovníky. (Koubek, 2006: 18-19). Význam řízení lidských zdrojů spočívá v zajištění

konkurenceschopnosti organizace, protože bude dobře využít její lidský kapitál. (Koubek, 2006: 38).

Řízení lidských zdrojů se od personálního řízení liší strategickým přístupem k personální práci a ke všem personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. O personalistiku se nestará pouze jeden odbor v organizaci, ale je součástí práce všech pracovníků. Personalisté spolupracují na strategických plánech organizace, zastávají důležité manažerské role. Zabývají se utvářením kvalitních vztahů v organizaci, spokojeností zaměstnanců, přijímáním kultury organizace a dbají na dobrou pověst v oblasti zaměstnanců v organizaci. (Koubek, 2006: 16).

Podle Bárty je řízení zaměstnanců a dobrovolníků klíčové, protože bez nich nemůže organizace naplňovat cíle, které si vytyčila. Dobrý vedoucí se musí zamýšlet nad tím, čím jsou jeho podřízení motivováni, zda mají dostatek příležitostí k profesionálnímu vzdělávání, zda dostávají na svou činnost dostatečnou zpětnou vazbu, odpovídající odměnu, či jaká je v organizaci flexibilita pracovníků. (Bárta, 1997: 42-43).

Pro zajišťování služby je potřebné mít vytvořený personální plán. Řídící pracovník musí vědět, zda může službu poskytovat za využití stávajících zaměstnanců nebo zda bude potřebovat přijmout nové pracovníky. Nahlédnout musí i rozsah využití neprofesionálů či dobrovolníků. K tomu mu mohou pomoci následující otázky:

- Je zajištění našich služeb dostatečné?
- Je někdo zodpovědný za vedení, organizování a motivování pracovníků?
- Kdo má na starosti účetnictví a finanční řízení?
- Kdo odpovídá za marketing, fundraising a PR aktivity? (Bárta, 1997: 68-

69).

### **2.3 Kultura organizace**

Pro organizaci je důležité, aby měla své poslání, vizi, proč zde je. Proto se každá organizace snaží vyprecizovat své poslání, aby byla pro zbytek společnosti dostatečně transparentní. Je vhodné, když se na tom podílí všichni členové organizace. Teprve potom mohou být jejich aktivity jednotné a cílené k jasnému poslání. Tím, že se všichni účastní tvorby poslání, dochází k podpoře sžití se s organizací. Dobře definované poslání je pro tým klíčové zejména v obdobích krizí, kdy pomáhá při rozhodování a volbě dalšího



směrování organizace. Dobře fungující týmy se pravidelně vracejí k revizi poslání, aby jej přizpůsobily novým podmínkám. (Plamínek, 1996: 14-19). Z tohoto Plamínkova názoru je patrné, že je užitečná úzká spolupráce mezi profesionály a neprofesionály. Tedy i ti by měli být zapojováni do těchto důležitých rozhodovacích procesů v organizaci.

Vedle transparentního poslání je pro organizaci důležitá i její kultura. Organizační kulturou rozumíme „všeobecně sdílený a přijatý souhrn významů a vzorů, které určují, jak se mají zaměstnanci chovat.“ (Rektořík, 2001: 104). Obsahuje hodnoty (jako např. výkon, kvalitu, týmovou práci), normy („pravidla hry“ dané organizace) a artefakty (pracovní jazyk, způsob jednání s návštěvami, chování v telefonickém kontaktu apod.). (Armstrong, 2002: 201-203).

Kvalita a úroveň kultury organizace přispívá k tomu, jak moc se pracovníci budou s organizací identifikovat. Je tedy důležité jí věnovat v organizaci velkou pozornost, protože ovlivňuje chuť lidí v organizaci setrvat a podávat dobré výkony či naopak. Záleží na tom, jaký důraz je kladen na skupinovou práci, jak jsou ceněni lidé v organizaci, jaká je kvalita koordinace práce různých oddělení mezi sebou, jakou formou je prováděna kontrola, jaký je systém odměňování pracovníků apod. Kultura organizace je utvářena dlouhodobě a může být pomocí jazyka či symbolů přenášena i mezigeneračně. O silné kultuře hovoříme tehdy, když jsou lidé s organizací více spjati, její pravidla jsou pro ně závazná. Slabá kultura se naopak vyznačuje nečitelným chováním, je obtížné a pro zaměstnance nezajímavé se s organizací identifikovat. (Rektořík, 2001: 104-105).

Firemní kulturu lze chápat i jako množinu vztahů ve firmě. Jedná se především o vztahy mezi lidmi a vztahy lidí k myšlenkám, na nichž je firma založena. Podle toho lze i definovat dva typy firemní kultury (Plamínek, 2006: 38):

1. Firma vedená lidmi – důležití jsou zde vedoucí pracovníci, kteří jsou nositeli loajality a odpovědí, pokud si podřízení nevědí s něčím rady. Nevýhodou je, že jsou vedoucí příliš zatěžováni řešením „provozních“ problémů.
2. Firma vedená myšlenkami – při řešení problémů se podřízení neobracejí primárně na nadřízené, ale sledují hlavní myšlenky organizace, které vedou k naplnění jejich cílů. Podle nich pak reagují. Vedoucí pracovníci mají volnější prostor pro řešení nestandardních problémů, budování nových strategií a směrování organizace.

Ideální funkční kultura je směsí obou předchozích bodů. Každá má své využití a své místo. V období rozvoje organizace se uplatní více druhý typ firemní kultury, zatímco první typ bude vhodný pro řešení krizových situací.

## **2.4 Plánování**

Plánování je pro činnost organizace klíčové. V rámci plánovacího procesu se využívá prognóza, koncepce a plán. Existuje několik možných variant, jak realizovat plánovací proces. Využít lze např. SWOT analýzu, kdy se zaměřujeme na identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tak zjistíme vnitřní i vnější faktory efektivnosti organizace. Je nutné tuto analýzu udělat na všech úrovních organizace, tady i v rámci personálního obsazení organizace. Na základě závěrů analýzy je možné činit další rozhodnutí, jak může organizace nakládat se svými lidskými zdroji. (Rektořík, 2001: 73-75).

Nástrojem strategického řízení lidí je personální plánování. Jeho podstatou je umět určit, kolik pracovníků bude potřeba na konkrétní úkol, zda je možné čerpat je z vlastních zdrojů či zda přijmout nové. (Koubek, 2006: 27). To je také okamžik, kdy se personalista nebo vedoucí pracovník rozhoduje, jestli obsadí pracovní pozice profesionálními či neprofesionálními pracovníky. Zejména neziskové organizace, které často realizují více projektů, musí předvídat budoucí potřeby pracovníků. Tím si zajistí obsazení pozic v případně schváleném projektu. Personální plánování se však nezabývá pouze obsazováním potřebných pozic, věnuje se i plánování rozvoje jednotlivých pracovníků, tedy jejich kariérou. Možnost kariérního postupu přispívá ke zvyšování atraktivity práce a snižuje fluktuaci pracovníků. (Koubek, 2006: 90). Personální plánování může být efektivní pouze za předpokladu, že plánující zná a respektuje strategii organizace. Dále musí být dodržena časová souslednost, aby bylo vhodně sladěno jak personální plánování, tak plánování činnosti organizace. (Koubek, 2006: 89).

Plánovat a jasně vymezit poslání organizace je důležité z několika důvodů. Přispívá to k jednoznačnému pochopení smyslu organizace, k tvorbě organizační kultury, ke ztotožnění se pracovníka s organizací. (Bárta, 1997: 32). Je však také důležité zmínit, jakou formou je zaměstnancům plán organizace sdělován. Nutné je počítat s tím, že nové plány přinášejí do týmu také neklid, úzkost či konflikty. Je to dáno tím, že nemůže být dopředu znám výsledek plánu, což znamená znejišťující prvek. Předejít by se tomu dalo

tím, že by se pracovníci organizace účastnili přímo tvorby plánu. Pak se s ním lépe sžijí a budou jej snáze realizovat. Je tedy vhodné, aby vybraní pracovníci byli členy týmu, který vytváří plán organizace. Pokud to není možné, doporučuje se je alespoň průběžně informovat o výsledcích jednání a získávat od nich zpětnou vazbu k těmto výsledkům. Tím si lze zajistit potřebnou podporu pro úspěšnou implementaci daného plánu. (Bárta, 1997: 79- 87).

Zapojování pracovníků je užitečné nejen pro jejich informovanost, zvyšuje to i jejich oddanost k organizaci. Také je vhodné využít jejich potenciál při řešení různých problémů v organizaci. (Armstrong, 2002: 704).

## **2.5 Styly řízení**

Řízení je přirozenou součástí vedení lidí žijících v nějaké sociální skupině. Je nutné volit přiměřené vedení pro konkrétní skupinu na základě jejího statusu a poslání. Vedení lidí má reciproční charakter, neboť vyplývá z přirozené potřeby vést a nechat se vést. Důležitá je osobnost vůdce, aby měl schopnosti pro vedení skupiny, aby byl skupinou respektován. Skupina vedená akceptovaným vůdcem má předpoklad pro výkon efektivní práce. (Bednařík, 1998: 136-138).

Řídící pracovník má za úkol „řídít aktivity druhých lidí a za jejich práci odpovídá“. K tomu mu pomáhá formální autorita. (Rektořík, 2001: 101). Vedoucí pracovník se ocitá v mnoha rolích. Často je také reprezentantem organizace, je v roli vedoucího, který motivuje a vede podřízené, je prostředníkem mezi organizací a dalšími lidmi. Je příjemcem informací, ale tak jejich zprostředkovatelem, může být i v roli mluvčího. V případě, kdy zastupuje organizaci při řešení konfliktů, stává se i vyjednávačem. Jeho pole působnosti je tedy velmi široké, což klade vysoké nároky na kvalitu jeho osobnosti. (Rektořík, 2001: 102-103). Jak jsem již dříve uváděla, vedoucí pozice jsou zpravidla obsazovány profesionály.

Rozdíl lze vymezit i mezi pojmy vedení a řízení. Neexistuje mezi nimi sice zřetelná dělící čára, ale přesto je možné na základě srovnání jejich definic spatřit odlišnosti. Vůdce má větší schopnost utvářet vize, ke kterým chce organizace dospět. Umí oslovit lidi, nadchnout je pro plánovanou činnost. Má cit pro inovaci.

Manažer, který řídí, je schopnější při důkladnějším plánování, vyznačuje se organizačními schopnostmi. Reálně odhaduje výsledky činnosti. (Bednařík, 1998: 142-143). Jeho typickými činnostmi jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. (Rektořík, 2001:102).

Řízení se častěji využívá při konkrétní organizaci práce, výkonu, vedení se uplatňuje při utváření perspektiv, při oslovování lidí. Pro efektivní fungování organizace je vhodné oba přístupy k podřízeným pracovníkům kombinovat. (Bednařík, 1998: 142-143).

Při řízení pracovní skupiny je důležitý poměr mezi uplatněním autority vedoucího a respektováním názoru skupiny. Při volbě řídicího stylu je nutné brát v ohled důležitost úkolu, časový stres a kvalitu pracovního týmu. V krizových situacích je potřebný více autoritativní styl vedení, pro některé úkoly lze zvolit volnější styl. Vhodný je týmový přístup, kdy je snahou vedoucího zaujmout pro společný cíl jak profesionály, tak i neprofesionály. Slovo každého aktéra má svou váhu, čímž je zvyšována jeho motivace při plnění úkolu. Obecně totiž platí, že čím více se lidé vtáhnou do řešení určitého problému, čím větší prostor se jim nabídne pro jejich tvořivé uplatnění a čím větší vliv budou mít na rozhodování, tím více energie pak danému úkolu sami věnují. (Plamínek, 1996: 41-43). Riziko však Plamínek spatřuje v příliš liberálním stylu vedení, který je dle jeho názoru typickým pro neziskové organizace. Takový styl řízení je charakteristický nadměrným přenášením práv a odpovědnosti na podřízené, kteří na to však nejsou připraveni. Často pak vzniká chaos a oblíbený vedoucí, který dává podřízeným prostor, se stává neoblíbeným, protože jeho vedení chybí řád a nedosahuje se v práci dobrých výsledků. (Plamínek, 2006: 138).

Při výběru stylu vedení záleží na skupině, se kterou vedoucí pracuje. Skupinu profesionálů může instruovat, zadat úkoly a předpokládat, že si s nimi poradí. Dává jim informace, určuje limity, sleduje proces řešení, usměrňuje. Vede je prostřednictvím koučování. U nezkušených pracovníků musí volit příkazový styl vedení, kde je vysoká míra kontroly a návodů na vykonání dané činnosti. (Plamínek, 1996: 44).

Podíváme-li se na osobnost vůdce, který je svými podřízenými respektován, pak lze podle Bárty (Bárta, 1997: 119) zmínit tyto charakteristiky:

- Umí pracovníky podporovat.
- Má odvahu dělat správné věci.
- Motivuje.

- Lze se od něj učit.
- Naslouchá druhým.
- Oceňuje a chválí dobrou práci.
- Důvěřuje.
- Posiluje sebevědomí druhých.
- Umí si na druhé udělat čas.
- Sděluje své představy a vize.
- Umí přiznat i svou chybu.
- Umí poradit.
- Řeší problémy tvůrčím způsobem.
- Překonává osobní antipatie.

Při vedení lidí, bez ohledu na to, zda se jedná o profesionály či nikoli, je důležité, aby se vedoucí mohl „opřít“ o firemní myšlenky. Strategií vedení pak je, že pracovníky s těmito myšlenkami seznámí a vede je k tomu, aby je pochopili a nadchli se pro ně. Potřebuje k tomu vhodně vybrané pracovníky, mezi kterými musí být kvalitní pracovní vztahy, aby mohli dobře vykonávat svou práci. Tento ideální model však mnohdy není naplněn a vedoucí je pak postaven před řadu konfliktů, které musí řešit. (Plamínek, 2006:68). O motivaci pracovníků a řešení problémů se zmiňují v dalších kapitolách.

## **2.6 Motivace**

Každý dobrý manažer musí umět své pracovníky nadchnout pro firemní myšlenky, jinak nebudou mít potřebu pro organizaci pracovat. Zaměstnanec si přináší své motivy, proč zde chce být a spolupodílet se na činnosti organizace. Na vedoucím pak je, aby jej dostatečně stimuloval. V dobře fungující organizaci jsou pracovníci sami aktivní a z vykonávané práce mají dobrý pocit, jsou tedy pro práci motivovaní. Mohou však nastat situace, že je bude nutné více stimuloval. Pak je pro manažera důležité vědět, že stimulace je účinná jen po dobu, kdy působí stimul. Po ukončení jeho působnosti zpravidla nastává zastavení činnosti, jež byla podněcována. Je tedy výhodnější, pokud jsou lidé sami motivováni, než aby museli být stimulováni. Nicméně určitá míra stimulace je vždy potřebná, což vedle manažera může zajišťovat právě i vědomí naplňování firemních myšlenek. (Plamínek, 2006:77).

Co tedy rozumíme motivací pracovníka? „Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co pro firmu vykonává“ (Plamínek, 2006:78). Krátkodobě lze na pracovníka vyvíjet nátlak, a tak jej pro určitý výkon motivovat. Nicméně nátlak nelze považovat za motivaci v pravém slova smyslu. Než „upravovat“ člověka pro úkol, je vhodnější upravit úkol pro člověka. Plamínek dokonce vnímá tento postup jako „zlaté pravidlo motivace“. (Plamínek, 2006:78). Manažer tedy musí vzájemně sladit požadovaný úkol a pracovníka tak, aby ten byl spokojený a práci chtěl vykonávat. Spokojený pracovník působí v pozici, ve které chtěl. Pokud jsou na pracovišti spravedlivé podmínky pro všechny zaměstnance, přijme i nepříznivý výsledek hodnocení. Rovněž jej přijme, pokud je jinak oceňován. Při motivaci je potřeba brát v potaz tři složky (Plamínek, 2006: 83):

1. Motivační založení, které je odrazem osobnosti člověka a které je téměř neměnné. Manažer jej tedy musí přijmout takové, jaké je.
2. Motivační polohu, jež značí podmínky, ve kterých jedinec pracuje. Ty může manažer pro zlepšení pracovníka výkonu různě přizpůsobovat.
3. Motivační naladění, které znamená aktuální náladu, ve které pracovník je a jež se může rychle měnit.

Plamínek (Plamínek, 2006: 84-85) velmi zajímavě naznačuje na příkladu Maslowovy pyramidy potřeb, jak jsou paralelně s ní seřazeny do pyramidy stimuly motivace. Jako základ staví snesitelné pracovní podmínky, dále dostatečný finanční příjem. Pak zajištěnou budoucnost, kvalitní mezilidské vztahy, image firmy, ocenění a respekt, dále výhody a kariéru. Pod vrcholem se nachází prostor pro osobní rozvoj a na samém vrcholu užitečná práce. Dobrý manažer, který pracuje s týmem lidí, by si této posloupnosti měl být vědom. Pouze tehdy, pokud budou mít jeho pracovníci postupně tyto stimuly uspokojeny, mohou vykonávat kvalitní práci, při které se budou cítit spokojeně.

Z výše uvedeného vyplývá, že největším motivátorem pro dobrý výkon pracovníka je, pokud jej jeho práce baví a uspokojuje. Koubek nabízí vedoucím pracovníkům tzv. motivační přístup. Ve stručnosti jej lze charakterizovat tak, že se sledují příčiny spokojenosti a nespokojenosti. Na základě toho, co na pracovišti převažuje, lze usuzovat, zda budou pracovníci spokojeni či nikoli. Mezi motivátory patří možnost osobního růstu, povýšení, odpovědnost, uznání, úspěch. Pokud jsou tyto prvky v práci obsaženy, mohou se pracovníci cítit spokojeni. Naopak je možné identifikovat i faktory, které, pokud v organizaci chybí, přispívají k nespokojenosti pracovníků. Chybět tedy nesmí jistota

práce, kvalitní pracovní podmínky, mzda, kvalitní vztahy s podřízenými, kolegy i nadřízenými, odborný dozor a čitelná podniková politika. Za smysluplnou také považují pracovníci svou práci tehdy, pokud je rozmanitá a významná. Je dobré, když pracovník přímo vidí výsledky své práce a dostává na ně od nadřízených zpětnou vazbu. (Koubek, 2006: 54-59).

V případě, že by vedoucí shledal potřebu motivovat své podřízené, zvýšit identitu a významnost jejich práce, Koubek doporučuje následující možnosti:

- Rozšiřovat a obohacovat obsah práce, aby byl rozmanitý.
- Vytvářet různé nástroje zpětné vazby, aby ji pracovník dostával nejen od nadřízených, ale také od práce samotné a od kolegů.
- Vytvářet srozumitelné vztahy se zákazníky.
- Vytvářet přirozené pracovní týmy z lidí, jejichž výkony spolu úzce souvisejí.
- Vytvářet přirozené celky práce, aby pracovník mohl vykonat ucelený soubor úkolů a viděl jejich smysluplnost. (Koubek, 2006: 58).

Armstrong řadí k motivaci vedle pozitivních skutečností (odměny, povýšení, ocenění) také negativně laděné motivace. Těmi jsou např. odepření platu, kritika nebo disciplinární řízení. I taková motivace způsobí, že se jedinec bude snažit podávat lepší výkony. (Armstrong, 2002: 161).

Jednotlivé typy pracovníků je možné motivovat a odměňovat různými způsoby. Každá organizace realizuje odlišnou formu motivace pracovníků. Zpravidla se v neziskové organizaci počítá i s prvkem dobrovolnosti výkonu některých činností, bezúplatného výkonu. Pracovníci jsou motivováni realizací svého koníčka, mohou prostřednictvím výkonu aktivity v neziskové organizaci prezentovat svůj altruistický a filantropický postoj. V takových případech není odměňování legislativně upraveno.

K legislativní úpravě dochází tam, kde jsou čerpány finance ze státního rozpočtu nebo z evropských fondů. Pak bývá jasně vymezena i odměna pracovníků. I přesto může být v těchto případech hlavní motivace pracovníků postavena na altruismu, filantropii a charitě.

O odměňování v některých typech organizací jako např. nadacích či obecně prospěšných společnostech rozhoduje podle zákona příslušný správní orgán. (Rektořík, 2001: 111).

Práce v neziskové organizaci může pro jednotlivé pracovníky znamenat mnohé. Motivací může být podle Plamínka i uspokojování vlastních potřeb – např.:

- Náležet k nějaké skupině, kde se dobře cítí.
- Navazovat sociální kontakty.
- Smysluplně využívat svůj volný čas.
- Dosahovat uznání a respektu.
- Seberealizovat se. (Plamínek, 1996: 31)

Toto všechno může být důvodem angažovanosti neprofesionálů či dobrovolníků, stejně tak jako profesionálů. Finanční ohodnocení nemusí stát ani u profesionálů na prvním místě. Plamínek zmiňuje u dobrovolníků tři typy motivace, podle nichž se pak liší i způsob práce s nimi. Může se jednat o motivaci:

- Altruistickou – jedinec má zájem nezištně pomáhat a konat dobro.
- Pragmatickou – jedinec se o práci uchází na základě pragmatických, věcných důvodů.
- Kombinovanou – jedinec chce nezištně pomáhat a současně i řešit praktické problémy svého života. (Plamínek, 1996: 55).

## **2.7 Zisk a výběr pracovníků**

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů...s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných míst...v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci, v jednání s uchazeči, v získání přiměřených informací o uchazečích...a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2006: 117).

Armstrong hovoří o třech fázích získávání a výběru pracovníků. Těmi jsou definování požadavků, přilákání uchazečů a jejich vybírání. (Armstrong, 2002: 363). Získávání, vybírání a přijímání pracovníků tedy znamená připravit a zveřejnit informace o volných pozicích v organizaci. Dále se shromažďují materiály o uchazečích, provádí se předvýběr, organizují se pohovory, rozhoduje se o výběru konkrétního pracovníka. Současně se s uchazečem vyjednávají podmínky, za kterých je možné jej zaměstnat a které



by byly přijatelné i pro něj. Po výběru následuje orientace nového zaměstnance na pracovišti a jeho uvedení do pozice mezi kolegy v týmu. (Koubek, 2006: 21).

Informace o volném místě se nejčastěji zveřejňují formou inzerce. Nového pracovníka lze však získat i na doporučení stávajících zaměstnanců, může se přihlásit organizaci s dobrou pověstí sám, může být organizací osloven již vyhlédnutý pracovník. Při shánění nových pracovníků lze spolupracovat s úřady práce, s komerčními zprostředkovatelnami či s odbory. Hojně využíván začíná být internet, na němž existují webové stránky, jež se přímo specializují na nabídku volných pracovních míst. (Koubek, 2006: 128-134).

O nabízené pozici je vhodné uvádět relevantní, nenadnesené informace, protože tím docílíme toho, že se přihlásí pouze ten, kdo má skutečný zájem. Vybraný pracovník pak nezažívá zklamání, že pozice nesplňuje jeho očekávání. Pravdivé informování o pozici znamená vyšší stabilitu pracovníků a větší důvěru k organizaci. (Koubek, 2006: 141).

Iniciátorem získávání pracovníků jsou zpravidla vedoucí, protože oni při plnění a zadávání úkolů zjišťují potřebu nových pracovníků. Jsou to také oni, kdo zadávají, jaký pracovník by měl být hledán. Jaké požadavky by měl splňovat. Často jsou vedoucí součástí výběrové komise, aby mohli ovlivnit výběr nejvhodnějšího uchazeče pro konkrétní úkol. Zpravidla mají právo konečného rozhodnutí, který uchazeč bude přijat. Ostatní členové výběrové komise mu mohou v rozhodnutí pomoci svými postřehy, čímž mu vytvářejí zázemí pro kvalitní rozhodnutí. Je vhodné, aby rozhodující slovo měl přímo nadřízený pracovník vybíraného uchazeče, protože on zná nabízenou pozici nejlépe a bude to on, kdo bude s novým pracovníkem v nejužším pracovním kontaktu. (Koubek, 2006: 27).

Koubek také zmiňuje vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků. Vnitřní podmínky ještě dále dělí podle souvislosti s konkrétním pracovním místem v organizaci a pak se samotnou organizací. U pracovního místa je významnou podmínkou povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka, rozsah povinností a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby, místo výkonu práce, pracovní podmínky – odměna, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké výhody aj. Podmínky, které se týkají organizace jsou její význam a úspěšnost, prestiž, pověst, úroveň a spravedlnost v odměňování, péče o pracovníky, možnost vzdělávacího a personálního rozvoje, mezilidské vztahy na pracovišti apod.

Mezi důležité vnější podmínky získávání pracovníků patří demografické podmínky - prostorová mobilita pracovníků, populační vývoj; ekonomické podmínky - vývoj národního hospodářství, změny v poptávce a nabídce na trhu práce; sociální podmínky - profesní kvalifikace, rodinná politika, nové technologie; legislativní podmínky.

Vnitřní podmínky hrají důležitou roli pro rozhodování uchazeče, zda se bude zajímat o nabízené místo v organizaci. Vnější podmínky jsou podstatné zejména pro organizaci, protože na ně musí reagovat a přizpůsobit se jim. (Koubek, 2006: 119-120).

Výběrové řízení se skládá obvykle z několika úkonů. Mezi ně patří zkoumání životopisů, předběžný rozhovor, testování uchazečů např. pomocí tzv. assessment center (diagnostický program s využitím simulovaných situací), pohovor, prověření referencí, rozhodnutí o výběru, informování uchazečů. (Koubek, 2006: 163).

Při výběru je potřeba si uvědomit, že se jedná o dvoustrannou záležitost. Organizace si vybírá pracovníka, ale také pracovník si vybírá organizaci, pro níž chce pracovat. Proto nestačí jen zjišťovat, zda je pracovník vhodný pro konkrétní organizaci, zda zapadne do kolektivu, ale také jestli má o nabízenou pozici skutečný zájem. K tomu, aby chtěl být součástí organizace, může přispět i kvalita výběrového řízení. Vždy je třeba mít jasná kritéria výběru, hodnocení uchazečů a metody výběru přiměřené obsazované pozici. (Koubek, 2006: 157-159).

Při výběru pracovníků je vhodné si stanovit (Plamínek, 1996: 57):

- Jaké minimální dovednosti mají ovládat?
- Jaké mají uznávat hodnoty?
- Podle jakých kritérií budou vybíráni?

Užitečný je provádět osobní rozhovor, během něhož se vyjasní, zda organizace svou povahou odpovídá představám pracovníka a pracovník představám organizace.

Během výběru lidí sledujeme zejména tři kritéria, která vyplývají z již výše zmíněné definice lidských zdrojů. U kandidátů na organizaci nabízenou pozici se zaměřujeme na jejich schopnosti, postoje a vlastnosti. U schopností je důležitá nejen jejich kvalita, ale také to, zda je použije ve prospěch organizace. Postoji rozumíme míru snahy, ochoty, loajality k organizaci, motivaci. Schopnosti a postoje lze měnit a někdy to je i potřeba, protože jen snaha mnohdy nestačí. Plamínek v této souvislosti vzpomíná přirovnání „iniciativní blbec“. (Plamínek, 2006: 58). Jediné, co je neměnné, jsou vlastnosti. Pro vedoucího pracovníka, který vybírá nové zaměstnance, je vhodné, aby si tento fakt uvědomil, protože člověka

s danými vlastnostmi již nezměníme. Proto je při výběru velmi důležité věnovat vlastnostem kandidáta velkou pozornost. Při výběru tedy sledujeme nejen odborné charakteristiky uchazeče, ale také jeho osobnostní charakteristiky, flexibilitu, potenciál, schopnost spolupracovat v týmu a akceptovat hodnoty organizace. (Koubek, 2006: 156).

Do týmu se vybírají pracovníci podle různých kritérií. Sledovat lze tři základní okruhy (Plamínek, 1996: 34):

- Míru ztotožnění se se společným cílem.
- Odbornost.
- Osobnostní charakteristiky.

U neprofesionálů je kladen větší důraz na osobnostní charakteristiky a ztotožnění se s cílem, u profesionálů zase na odbornost. Podstatná je týmová spolupráce profesionálů a neprofesionálů. Tento přístup zvyšuje motivaci pracovníků a umožňuje využívat jejich tvůrčí potenciál. (Plamínek, 1996: 32).

Při práci s týmem neprofesionálů či dobrovolníků se jedná o kontinuální nabírání pracovníků. Je důležité vědět, zda budou využiti pouze na jednorázovou akci či budou utvářet stabilní pracovní tým. Příchod těchto pracovníků musí být dostatečně zřejmý profesionálům, aby je přijali a zapojili do činnosti organizace. Nábor lze provádět pomocí letáků, inzerce v tisku nebo v místním rozhlasu. Je možné práci nabídnout studentům středních a vysokých škol či naopak důchodcům. Výhodné je také využívat osobních kontaktů. (Plamínek, 1996: 55-57).

Při výběru lidských zdrojů by měla být jasná činnost, kterou chceme, aby vybraný jedinec zastával. Odborník, který danou práci zná, by měl tuto aktivitu definovat. Také by měl objasnit, jaké nároky budou na jedince kladeny. Co by měl umět. A dále se určují požadavky, které ukazují, jak mají být nároky zvládnuty. Souhrnně lze říci, že hledáme vhodného člověka pro určitou pozici, roli, kterou bude v organizaci zastávat. Není vhodné někoho vybrat a pak mu přizpůsobovat nabízenou pozici. Proto je potřeba mít dopředu definovány nároky a požadavky, abychom věděli, kdo je vhodný kandidát. Může se stát, že je někdo velmi dobrý v určité činnosti, ale přesto nebude vybrán, protože jeho schopnosti neodpovídají našim požadavkům. Definice pozice nás ochrání před zbytečnými investicemi do nových lidských zdrojů, které bychom nakonec nemohli využít. Při změnách v organizaci je také užitečné sledovat obměny požadavků, protože pak můžeme včas reagovat - vybrat vhodné lidské zdroje nebo dovzdělat stávající. (Plamínek, 2006: 28).

Vhodné kandidáty můžeme čerpat ze dvou zdrojů. Jednak je možné je nalézt mimo organizaci. Jde to však i v ní, neboť se tam mohou vyskytovat pracovníci, kteří splňují potřebné nároky a požadavky. Mnohdy stačí pouze podpořit jejich rozvoj a pak mohou potřebnou pozici zastávat. (Plamínek, 2006: 28). Takto můžeme pracovat jak s profesionály tak s neprofesionály. Záležet bude na tom, pro jakou pozici pracovníka potřebujeme. Pokud se zaměříme na pracovníky z organizace, hovoříme o vnitřních zdrojích pracovních sil. Pracovníky můžeme ke zvýšení kvalifikace motivovat nástroji hmotné stimulace, čímž se rozumí odměňování, nebo nástroji personálního řízení, což znamená povyšování či přidělování odpovědnější a náročnější práce. Zlepšit pracovníkův výkon lze i pomocí kvalitnější techniky či zlepšením organizace práce a pracovních podmínek. (Koubek, 2006: 107-109). Využívání pracovníků z organizace má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří skutečnost, že vedoucí zná silné i slabé stránky konkrétního uchazeče a on zná organizaci, ve které by pracoval. Pracovníci jsou více motivováni pro podávání dobrých výkonů, pokud vědí, že mají možnost na zlepšení své dosavadní pozice. Organizace také šetří investice do nového pracovníka, protože může dále využít vše, co investovala do svého zaměstnance. Nevýhodou je, že může nastat situace, kdy bude kvalitní pracovník povýšen na pozici, na kterou již nestačí. Může docházet i ke zhoršování vztahů v týmu, pokud mezi pracovníky převládne boj o lepší pozici. Využíváním pouze pracovníků z vlastních zdrojů organizace může také zabraňovat přísunu nových myšlenek do organizace. (Koubek, 2006: 121).

V případě, že nebude možné využít vnitřní zdroje, musí se hledat vně organizace. Výhodou přijímání nových pracovníků je fakt, že mimo organizaci je pestřejší výběr adeptů než v organizaci. S příchodem nového člověka získává organizace i nové myšlenky a zkušenosti. Výběr kvalitního pracovníka je rychlejší než jeho výchova v organizaci. Nevýhody přijímání pracovníků mimo organizaci lze spatřovat v nákladné inzerci, v obtížích při adaptaci nového člena v týmu a ve zklamání stávajících pracovníků, kteří chtěli nabízenou pozici obsadit. (Koubek, 2006: 121-122).

K výběru vně organizace se vytvářejí plány získávání a výběru pracovníků. V nich se určuje, koho chce organizace přijmout. Zda dá přednost pro určitou pozici profesionálovi či neprofesionálovi, čerstvému absolventovi školy, matce na mateřské dovolené apod. Zvažuje se i výše úvazku a forma uzavření spolupráce. To znamená, zda se bude jednat o pracovní smlouvu či o dohodu o provedení práce nebo o pracovní činnosti. Dále se

vymezuje způsob výběru vhodného uchazeče, výběrová komise či materiály, které má kandidát o sobě dodat. (Koubek, 2006:107-109).

V závěru této části uvedu souhrnná pravidla, kterými by se organizace při získávání a vybírání pracovníků (bez ohledu na to, zda se jedná o profesionály či nikoli) měla řídit (Koubek, 2006: 146-147):

1. O volném místě informovat nejdříve své pracovníky.
2. Vně organizace vystupovat neanonymně.
3. Předem uchazeče informovat o charakteristice pracovního místa.
4. Umožnit uchazečům průběžně se informovat o situaci výběrového řízení a o své pozici v něm.
5. Uchazeče hodnotit pouze na základě schopností.
6. O pozici informovat pravdivě.
7. Uchazeče nediskriminovat.

## **2.8 Hodnocení pracovníků**

Pro posuzování kvality pracovních výsledků zaměstnanců v organizaci je nezbytné provádět monitoring jejich činnosti a dávat jim zpětnou vazbu. Vhodné je vytvořit takový systém, kdy budou pracovníci vědět, jaké má organizace cíle, a jak jich dosahovat. Zpětnou vazbou pak rozumíme zhodnocení vykonané činnosti a sdělení výsledku pracovníkovi. Podle závěrů je možné v činnosti buď pokračovat nebo upravit její cíl či prostředky. Sledujeme tedy, zda výsledky odpovídají našim cílům. Ty lze redefinovat nebo vhodněji přizpůsobit realitě. Využívání zpětné vazby vede ke stabilitě organizace. Pokud organizace nemá vyvinutý žádný systém, působí chaoticky. Vyhodnocování výsledků a řízení je pak pro pracovníky nečitelné, nepůsobí důvěryhodně. (Plamínek, 2006: 36-38). Dle mého názoru to může u pracovníků vyvolávat pocit frustrace a nedůvěry k vedení. Může docházet k protěžování některých pracovníků na úkor ostatních.

Při hodnocení je také důležité, abychom sledovali pouze dovednosti podstatné pro vykonávanou činnost. Z toho vyplývá, že tyto lidské schopnosti jsou pouze relativní a že tak může nastat situace, že člověk s vyšším vzděláním bude zařazen v kariérním systému níže než kolega s nižším vzděláním. Je to právě tím, že nemusí mít dostatečné znalosti a dosahovat dobrých výkonů v oblasti, která je podstatná pro výkon jeho pozice. Nicméně

zpravidla je možné nabídnout pracovníkovi dozdělení nebo jej přeredit na vhodnější pozici. (Plamínek, 2006: 66).

Hodnocení by mělo probíhat pravidelně a systematicky. Neměly by být hodnoceny pouze výkony, ale celková kompetence člověka k plnění požadované práce. Vhodným způsobem hodnocení je řízený rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným. Z literatury vyplývá, že v tomto ohledu není vhodné dělat rozdíly mezi profesionály či jinými zaměstnanci v organizaci. Toto jsou obecné přístupy k pracovníkům, které by měly platit univerzálně. Při hodnocení by měly být dle Plamínka (Plamínek, 2006: 72) sledovány tři oblasti:

1. Jaký pracovník podává výkon – při nedostatečném výkonu podporovat změnu, při kvalitním výkonu potvrzovat užití stejného způsobu práce i nadále.
2. Vývojové trendy – jak se pracovník rozvíjí, zda studuje apod.
3. Vztahy na pracovišti – lidé potřebují cítit, že nejsou bráni pouze za „kolečka ve stroji“, ale že mají i svou hodnotu v týmu.

Podle Koubka lze třetí bod chápat také jako chování pracovníka v týmu a v organizaci. I to by mělo být součástí jeho hodnocení. (Koubek, 2006: 195-196).

Při hodnocení jsou užívány různé metody. Hodnotí se například dosažení cíle nebo plnění norem. Dále lze hodnotit na základě kritických případů, kdy se sleduje uspokojivý i neuspokojivý výkon pracovníka. Hodnotit můžeme na stupnici, porovnáváním s jinými pracovníky pomocí pořadí dle jejich výkonu či využít checklist. To je dotazník, kde se vyznačuje, zda se uvedená schopnost v pracovníkově chování objevuje či nikoli. (Koubek, 2006: 206-211).

Pravidelné hodnocení pracovníků je předpokladem spravedlivého odměňování. Odměna se pak totiž odvíjí od aktuálních kompetencí pracovníka v organizaci. Odměna by měla obsahovat složku pevnou, která odpovídá „poptávce po lidských zdrojích“, a pohyblivou složku, jež odráží aktuálně odváděný výkon. (Plamínek, 2006: 72). Také je vhodné myslet na to, že lidem zpravidla nestačí pouze materiální odměna. Důležité je i slovní ocenění, případně jiné benefity, které může organizace nabídnout. O odměnách by měli rozhodovat přímo nadřízení vedoucí pracovníci, kteří mají možnost nejlépe zhodnotit pracovníkem podávaný výkon a náročnost jeho úkolu. (Koubek, 2006: 28). Zejména pro neprofesionály, jejichž materiální odměna může být nižší než u profesionálů, je důležitý

jiný způsob odměny. Tou může být např. skutečnost, že jsou přiděleni na místo, jež jim více vyhovuje nebo si jej více váží. Odměnou může být i určité vzdělání, které organizace nabízí. Organizace mohou použít i veřejné uznání dobré práce či péči o pracovní prostředí. (Koubek, 2006: 266).

Hodnocení, jehož součástí by vedle kritiky, zejména konstruktivní kritiky, měla být i pochvala a ocenění, by měl provádět přímo nadřízený pracovník, protože on zná pracovní výkon konkrétního zaměstnance nejlépe. Také by to měl být on, kdo bude pracovníka o výsledku hodnocení informovat. (Koubek, 2006: 28). Nejvhodnější je forma participativního pohovoru, kdy vedoucí i hodnocený pracovník vystupují jako partneři a společně hledají řešení případných nedostatků. (Koubek, 2006: 212).

## **2.9 Propouštění pracovníků**

V případě, kdy některý pracovník nepracuje tak, jak se od něj očekává, může být z organizace propuštěn. Konkrétní způsoby rozvázání pracovního či mimopracovního poměru jsou definovány v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Vzhledem k tomu, že neprofesionálové jsou častěji zaměstnáváni na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti, bývá ukončení spolupráce jednodušší, neboť to vyplývá z výše zmíněného zákona.

Propouštění určitého pracovníka navrhují přímo nadřízení vedoucí a vyšší nadřízení jejich návrhy schvalují. Úkolem přímo nadřízeného, tedy vedoucího, je vykomunikovat s pracovníkem ukončení jeho působnosti v organizaci. (Koubek, 2006: 28).

Je vhodné, aby organizace sledovala fluktuaci svých pracovníků. Odcházet mohou z mnoha důvodů. Mohou jít do důchodu, na mateřskou dovolenou, být propuštěni nebo odejít z vlastní vůle. U posledního údaje je potřeba zjistit příčinu odchodu. Vedoucího by měla upozornit na to, jak se pracovníci v organizaci cítí. Pokud odcházejí kvůli nespokojenosti s organizací, lze se poučit, konkrétní příčinu odstranit a předejít tak odchodu dalších pracovníků. K propouštění by se mělo přistupovat výjimečně, aby nedocházelo k poškozování dobré pověsti organizace. Veřejnost by pak mohla nabýt dojmu, že se jedná o nekvalitního zaměstnavatele, což by přispělo ke snížení zájmu nových pracovníků o práci v této organizaci. (Koubek, 2006: 107). K důležitosti zjišťování důvodů a sledování odchodů pracovníků na základě vlastního rozhodnutí se přiklání i

Armstrong, když uvádí, že vysoký počet odchodů může organizaci destabilizovat. Současně negativně ovlivňuje všechny, kteří zůstávají a snaží se udržet chod organizace na kvalitní úrovni. Na druhou stranu odchod pracovníků je přirozenou součástí života organizace. Určitá míra odchodů může být pro organizaci i přínosná. (Armstrong, 2002: 339).

## **2.10   Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků je důležité pro udržení kontinuity a atraktivity organizace. „Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. (Koubek, 2006: 237).“ Je nutné rozšiřovat a prohlubovat své znalosti, reagovat na novou techniku a technologii práce. Proto se každý musí přizpůsobovat změnám, jež v průběhu času v organizaci nastávají. Možností může být obměna role, kterou pracovník v organizaci zastává, nebo průběžné vzdělávání se, aby mohl svou práci dále vykonávat i za změněných podmínek. Úkolem manažera pak je, aby jasně definoval požadavky, které na vzdělání svých podřízených má. Měl by umět zadat vzdělavateli jak témata vzdělávání, tak i změny, jichž by měli jednotliví pracovníci dosáhnout. V ideálním případě by žádal i konkrétní formu vzdělávání. Témata se zpravidla odvozují od pozice, kterou pracovník v organizaci zastává. Jako formy vzdělávání jsou v současnosti nejčastěji užívány školení, trénink nebo poradenství a koučování. (Plamínek, 2006: 86-88). Koubek dodává ještě přednášky a využití případových studií či workshopů. (Koubek, 2006: 254-255). Je patrné, že vedoucí musí volit různé druhy vzdělávání pro profesionály a neprofesionály. Zpravidla bude obsah školení odlišný co se odbornosti a rozsahu informací týče. Nicméně z výše uvedeného vyplývá, že by vzdělávací systém měl být v organizaci vytvořen pro všechny typy zaměstnanců.

Vedoucí pracovník má za úkol nejen určit, jak se má který pracovník rozvíjet, ale často se na vzdělávání svých podřízených přímo podílí. Tím má také možnost ovlivnit kvalitu jejich výkonu. Spolu s pracovníky vytváří jejich plány individuálního rozvoje a pak dohlíží na jejich plnění. (Koubek, 2006: 28). Individuální plán tak reaguje na konkrétní potřeby konkrétního pracovníka. Jsou velmi užitečné, protože, jsou-li dobře sestavené, mohou pracovníkům pomoci podávat lepší výkony či přizpůsobit se změnám na jejich pracovních pozicích. Tím prospívají nejen pracovníkovi, ale celé organizaci, neboť zvyšují kvalitu poskytovaných služeb. Plánování osobního rozvoje probíhá ve čtyřech krocích.



Nejprve se musí zhodnotit stávající situace, dále se určují nové cíle, pak se naplánují konkrétní vzdělávací akce a nakonec následuje samotná realizace plánu. (Armstrong, 2002: 517-518 ).

V řadě neziskových organizací působících v sociální oblasti vyvstala v souvislosti s novým zákonem č. 108/2006 Sb., O sociálních službách potřeba doškolit pracovníky v akreditovaných výcvicích či doplnit odborné znalosti formou vysokoškolského studia. Pouze profesionální sociální pracovníci či jiní odborníci definovaní v zákoně toto další vzdělání absolvovat nemusejí. Tímto zákonem jsou tedy profesionální pracovníci na určitých pozicích upřednostňováni.

## **2.11 Péče o pracovníky**

Již bylo zmíněno, že je důležité, jak se organizace stará o své pracovníky, protože to zvyšuje její atraktivitu. Do oblasti péče o pracovníky patří péče o pracovní prostředí, zajištění vzdělávání, personálního rozvoje (např. kariérní růst) či sociálního rozvoje ( např. péče o děti zaměstnanců, rekreace). Dále případné zaměstnanecké výhody nebo udržování kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti a dobré pověsti organizace. (Koubek, 2006: 119, 147-149). Podle Armstronga lze péči rozdělit na individuální a skupinové služby. Mezi individuální služby spadají např. konzultace při osobních problémech či potížích se zdravím. Skupinovými službami rozumíme takové, které se týkají např. zajišťování společenských a sportovních aktivit pro pracovníky. (Armstrong, 2002: 743).

Nejde však jen o to, co organizace nabízí za výhody, záleží i na tom, jak se svými zaměstnanci pracuje. Pracovat, tedy „tvarovat“ své zaměstnance může na úrovni postojů a schopností. Pracovníky lze rozdělit do čtyř skupin podle toho, zda umějí a chtějí pracovat pro organizaci tak, jak je potřeba (Plamínek, 2006: 60):

1. Pracovníci, kteří umějí, ale nechtějí – takoví jsou pro organizaci problémem, neboť jsou schopní, ale neochotní. Mohou znamenat nebezpečí, protože svými výkony mohou být pro ostatní vzorem, ale jsou málo loajální. Je nutné jim věnovat velkou pozornost a péči.
2. Pracovníci, kteří chtějí a umějí – jsou to lidé s přirozenou autoritou, pro organizaci ideální zaměstnanci.

3. Pracovníci, kteří chtějí, ale neumějí – jsou to lidé snaživí, ale nedostatečně schopní. Jsou to pracovníci, kteří vyžadují velkou péči, aby se nestali pro organizaci hrozbou, že svou nešikovností a přemírou iniciativy něco pokazí.
4. Pracovníci, kteří neumějí a nechtějí – nejsou vzory pro ostatní, proto nejsou ani akutní hrozbou pro organizaci. Současně to však nejsou ani adepti, které by někdo v organizaci chtěl.

Závěrem lze říci, že pro organizaci jsou nejžádanější pracovníci druhé kategorie. Je snaha si takové lidi udržet, případně si z ostatních takové vychovat. Pro pracovníky by měl být v rámci péče o ně připraven plán osobního rozvoje. Organizace by měla nabízet možnost kariérního růstu. Pokud budou mít zaměstnanci možnost plánovat si svou kariéru, budou se v organizaci cítit lépe a budou motivováni v ní setrvat a podávat stále lepší výkony. Vedoucí či personalista by měl spolu s pracovníkem vytvořit individuální plán rozvoje a pak sledovat a podporovat jeho naplňování. (Koubek, 2006: 110-111).

## **2.12 Komunikace na pracovišti**

Komunikace je jedním z důležitých momentů mezilidských vztahů obecně, nejen na pracovišti. Vzhledem k tomu, že se komunikace týká všech lidí, nerozlišuje se v tomto případě na pracovišti mezi profesionály a neprofesionály. Jediným momentem, kde může docházet k odlišnému přístupu, bude obsah sdělovaných informací a míra zapojení jednotlivých pracovníků do odborné diskuse.

V pracovní skupině dochází po určité době společné práce k tomu, že členové mohou na základě minulých zkušeností dopředu očekávat chování svých kolegů. Tato zkušenost je zprostředkovaná právě pomocí komunikace. Tu lze vnímat i jako prostředek udržování soudržnosti pracovního kolektivu. Podstatnou roli sehrávají komunikační toky. Ty mohou být formální a neformální. Formální toky komunikace jsou charakterizovány jako ty, které „vycházejí ze sítě formální autority a z potřeb plnění zadaného úkolu“ (Rektořík, 2001: 99). Vedle toho neformální jsou takové, které nejsou požadovány řídicím pracovníkem. Informace se mohou šířit mezi pracovníky na různých úrovních a k některým se naopak nedostanou vůbec.

Komunikace proudí většinou mnoha směry:

Shora dolů – od nadřízených k podřízeným.

Zdola nahoru – od podřízených k nadřízeným.

V horizontální úrovni - koordinace mezi lidmi na stejné úrovni.

Kvalitu komunikace lze sledovat pomocí mnoha kritérií – např. dle rychlosti sdělování či přesnosti předaných informací. (Rektořík, 2001: 96-100).

Dobře fungující komunikace je pro organizaci velmi důležitá, neboť přispívá k dosahování koordinovaných výsledků. Vedení průběžně informuje pracovníky o různých záležitostech týkajících se organizace a pracovníci se k tomu mohou ihned vyjádřit. Využit lze různé komunikační toky. Mezi písemné se řadí komunikace přes internet – např. využití intranetu či emailu. Dále sem patří informace sdělované prostřednictvím podnikových časopisů, novin, věstníků a nástěnek. Mezi verbální formy komunikace zařadíme porady, schůze, týmové brífinky a systémy informování veřejnosti. (Armstrong, 2002: 719-725). Vzhledem k tomu, že porady vnímám jako nejčastěji využívaný prostředek komunikace, věnuji mu i následující stručnou kapitolu.

### 2.12.1 Porady

Jednou z možností, kdy pracovat s týmem a podněcovat komunikaci, jsou porady. Jsou důležité pro řešení drobných i zásadních problémů, pro zdravý rozvoj organizace. Porady musí být realizovány i v neziskové organizaci, protože slouží k dosažení poslání organizace více než jakákoliv jiná forma společné aktivity týmu. Jsou prostorem, kde si mohou pracovníci vyměňovat zkušenosti, hledat možné cesty pro jejich organizaci. Porady rozeznáváme:

- Informativní – pravidelné schůzky, kdy se sdělují informace důležité pro další členy týmu.
- Řešitelské – prostor pro hledání řešení určitého problému.
- Rozhodovací – porady, kde se např. volí předseda, rozhoduje se o změnách.

Na poradách mají jednotliví členové týmu své role. Vedoucí je odpovědný za naplnění porady, měl by mít vždy připravené body, jež je nutné probrat. Účastníci reagují na podněty vedoucího, přispívají svými znalostmi a napomáhají tak k naplnění účelu porady. Dále bývá přítomen facilitátor, který usměrňuje vzájemnou komunikaci. Z porad by se měl vypracovávat vždy písemný zápis, aby bylo možné se k průběhu a výsledkům porady vrátit. Ten činí zapisovatel. (Plamínek, 1996: 129-130).

## 2.12.2 Práce s týmem

Pro dosahování dobrých výsledků v práci, je potřeba nejen vybrat kvalitní pracovníky a dobře jim vysvětlit jejich úlohy. Důležitou roli hraje i práce s týmem. Nekvalitní pracovní vztahy mohou být příčinou nedostatečné spolupráce. Dle Plamínka lidé „potřebují získat vedle individuálních dovedností také interpersonální dovednosti“ (Plamínek, 2006: 66). K tomu slouží různé kurzy týmové spolupráce. V týmu, kde existují kvalitní vztahy, se vzájemně respektují nejen odborníci, ale i ostatní členové týmu jako lidé. Může docházet i ke sdílení mimopracovních problémů či ke společnému trávení volného času. (Plamínek, 2006: 128). Odborná literatura opět nerozlišuje práci s profesionály a neprofesionály. Hovoří pouze o obecných zásadách, jež lze vztáhnout na jakýkoliv tým.

S faktem, že atmosféra na pracovišti ovlivněná vztahy mezi pracovníky je pro výkon důležitá, se plně ztotožňuji. V tomto ohledu nelze rozlišovat na vztahy mezi profesionály a neprofesionály. Dovolím si zde uvést krátkou kasuistiku z vlastní praxe. Na pracovišti jsem se setkala s tím, že si lidé rozepisovali služby podle toho, s kým se mají v daný den setkat. A mám i takovou zkušenost, že bylo nutné se po dohodě týmu s jednou kolegyní rozloučit, protože svým nevstřícným vystupováním velmi negativně ovlivňovala výkon ostatních pracovníků. Závěr byl pak takový, že s ní nikdo nechtěl společně sloužit. Když tak někdo učinil, byl podrážděný, což se mohlo promítnout do jeho způsobu komunikace s klienty. Kolegyně byla vedoucí pracovnící upozorněna na to, jak je její chování na pracovišti vnímáno ostatními kolegy. Ona sama cítila, že jí role týmového pracovníka příliš nevyhovuje. Práci konzultanta sice zvládala v podstatě dobře, ale nebyla ochotná spolupracovat s ostatními. Sama uznávala, že je spíše „individuální hráč“. Po vzájemné dohodě spolupráci s organizací ukončila.

Pro práci s týmem nabízí Plamínek (Plamínek, 2006: 102-113) několik variant chování vedoucího pracovníka. Pokud bude chtít podnítit u podřízených aktivnější práci, není vhodné činit tak cestou soutěže. Pak může dojít k tomu, že ocenění budou pouze nejlepší, což nemotivuje ostatní. Vhodnější cesta je tzv. absolutní hodnocení, kdy nehodnotíme podle toho, kdo je lepší, ale podle toho, zda plní svěřené úkoly. Pak jsou odměněni všichni, kteří úkol splnili. Tento způsob práce s týmem podporuje spolupráci jeho jednotlivých členů. Soutěžit pak lze jako celek např. s jinou firmou. Především soutěživosti v týmu a podpořit spolupráci lze i tak, že se lidem zadají různé úkoly. Stejná zadání totiž soutěživost podněcují. Spolupráce týmu lze dosáhnout i v situaci, kdy jej

vystavíme tlaku zvnějšku. Členové týmu mají tendenci se semknout a k práci pro tým se přidávají i ti, kteří jsou jinak v pozadí či proti týmu. Podstatný pro ochotu podílet se na společné práci je pocit sdílení. Pokud existuje cíl, ke kterému všichni směřují, bude tým stmelený. Úkolem vedoucího je nabídnout týmu právě takový cíl, který by stimuloval jeho soudržnost.

Další možnou taktikou, jak pracovat s týmem, je podporování jeho obětavosti. Je však důležité zdůraznit, že se jedná o taktiku užívanou pouze v krizových situacích. Někdy může být pro tým výhodnější něco obětovat, ztratit. Dlouhodobě však není užívání této techniky účinné, nemělo by se tedy běžně po pracovnících chtít, aby se pro cíle organizace obětovali.

V situaci, kdy nejsou spravedlivě a srozumitelně nastavena pravidla pro hodnocení pracovníků, může u nich docházet k destruktivnímu jednání. Pracovník, který se cítí nedostatečně či nespravedlivě hodnocen, nebude motivován pracovat pro tým. Naopak může společné dílo kazit, protože nepřeje ani ostatním. Vedoucí pracovník tedy musí dbát na jasná kritéria hodnocení a odměňování. Podřízení by také měli mít možnost se ke svému hodnocení vyjádřit a nebyť za své názory postihováni. K destruktivnímu chování u pracovníka může vést i přehlížení či nedostatek pozornosti ze strany vedoucího. V tomto chování lze nalézt paralelu s dětstvím. Víme, že malé děti, když chtějí připoutat pozornost dospělého, zlobí. Dobrý manažer by tedy měl dávat najevo zájem o své podřízené a vybudovat pro ně čitelný systém hodnocení.

### **2.12.3 Řešení konfliktů**

Práce s týmem je důležitá jak pro samotný rozvoj organizace, tak při řešení problémů v organizaci. Pokud jsou strategického rázu, je vhodné, aby o práci nepřemýšleli pouze vedoucí pracovníci, ale aby byli zapojeni i ostatní zaměstnanci – profesionálové i neprofesionálové. Literatura mezi nimi opět nerozlišuje, podstatné je, že je tím možné získat mnoho užitečných podnětů a organizace může lépe fungovat. Zapojení pracovníků však neznamená, že by za výsledek měli být také všichni zodpovědní. Konečné rozhodnutí je vždy na řídicím pracovníkovi, může však vycházet z návrhů všech pracovníků a rozhodnout kvalitněji. Jeho volba pak bývá pro pracovníky srozumitelnější, pokud vychází i z jejich doporučení. Rovněž je snadněji akceptovatelná. Pokud je skupina dostatečně zralá, zvyklá na participativní rozhodování, je schopná akceptovat i situace, kdy rozhodne vedoucí sám. Může se jednat o konkrétní akutní situace, kdy by se projevila nevýhoda

týmového rozhodování – časová náročnost. Kvůli ní je patrné, že není možné vždy rozhodovat týmově. Že jsou okamžiky, kdy musí vedoucí rozhodnout z pozice autority. Vhodné je tedy vymežit oblasti, ve kterých se bude uplatňovat společné rozhodování, a sféry, kde to možné nebude. Vyjasnění těchto hranic předchází nedorozuměním a dalším konfliktům na pracovišti. (Plamínek, 2006: 48).

Využití pro řešení problémů organizace její pracovníky doporučuje i Armstrong, když uvádí, že jejich znalosti a názory mohou přinést další nápady. Zjistit je lze pomocí dotazníků, prostřednictvím rozhovorů nebo vytvořením specifických skupin zainteresovaných pracovníků. Zapojením pracovníků se podporuje smysl pro spolupráci a legalizují se zaváděné změny. (Armstrong, 2002: 706-710). Armstrong dále uvádí, že má-li být zapojování pracovníků úspěšné, musí se odstraňovat rozdíly v postavení pracovníků. Z toho lze usoudit, že vedení musí v danou chvíli respektovat stejně názor neprofesionála jako profesionála. (Armstrong, 2002:717).

Problémy na pracovišti však nevznikají pouze na úrovni organizace samotné. Častěji se vyskytují konflikty přímo mezi pracovníky či se stává konfliktním konkrétní pracovník. Při řešení těchto kauz nabízí Plamínek (Plamínek, 2006: 90-94) několik kroků. Na počátku je potřeba jasně definovat potíže, která se v souvislosti s konfliktním chováním určitého pracovníka objevila. Dále by měl vedoucí hledat, kdo je skutečnou příčinou této potíže. Může nastat situace, kdy je problém na jeho straně, což si však vedoucí nemusí uvědomovat. Aby zjistil, jak to ve skutečnosti je, může sledovat, zda mají s daným člověkem problém i další kolegové. Dále je vhodné, aby se přesvědčil, zda nemá on sám konflikty i s jinými pracovníky. Pokud by to tak bylo, měl by se snažit o změnu nejprve u sebe. Vždy je snazší začít se změnou u sebe, než ji chtít po druhých. Vedoucí však může dojít k závěru, že na této úrovni problém nevzniká. Pak by se měl zaměřit na to, zda nemůže být příčinou systém v organizaci. Ve spolupráci s nadřízenými by mohl ovlivnit změnu tohoto systému.

V případě, že nenalezne vedoucí chybu ve svém jednání s podřízenými ani v systému, je pravděpodobné, že se bude jednat skutečně o konfliktního pracovníka. Pak je vhodné si s pracovníkem otevřeně pohovořit a zjistit, zda vytváří problémy záměrně či nikoli. Pokud si je pracovník neuvědomoval, je potřeba jej na ně upozornit a požádat ho o změnu chování. Může nastat i situace, že problémový pracovník o svém nevhodném chování ví, ale přesto v něm pokračuje. V takové situaci by měl vedoucí hledat odpověď na to, proč se tak chová, měl by hledat příčiny jeho jednání a odstranit je. Může mu zkusit

nabídnout nějakou vhodnou alternativu chování. Pokud ji pracovník přijme, je vhodné jej podporovat v jeho novém chování. Pokud bude dále konfliktní je třeba opět hledat příčinu. Pracovník se může snažit na sebe upozornit, může mít nějaké problémy, může maskovat neschopnost apod. Na to by měl vedoucí umět reagovat. Ať už tím, že jej více zaměstná, pokusí se pochopit jeho problémy či ho přeřadí na vhodnější pracovní pozici. V případě, že pracovník stále zůstává konfliktním, je možné hledat pomoc i u specialistů.

Při sporech mezi pracovníky je vhodné využívat mediátorů. Tuto úlohu může sehrát právě vedoucí. V danou chvíli by se však měl zabývat pouze procesem, měl by usilovat o dohodu mezi pracovníky, nikoli věcně rozhodovat. Jeho úkol spočívá v tom, aby znesvářeným stranám umožnil vzájemné naslouchání a pochopení.(Plamínek, 2006: 122).

Armstrong navíc uvádí, že by v organizaci měla být jasná kritéria pro podávání a projednávání stížností. Každý pracovník by měl mít právo na to, aby jej jeho nadřízený, i za přítomnosti třetí osoby, kterou si pracovník sám určí, vyslechl a pak o stížnosti rozhodl. Pokud nebude rozhodnutí pracovníkovi vyhovovat, měl by mít možnost se proti němu odvolat. (Armstrong, 2002: 770).

Z literatury je opět patrné, že při řešení konfliktů nelze s pracovníky zacházet rozdílně podle toho, zda jsou či nejsou profesionály. Znovu je třeba je považovat za rovnocenné pracovníky a postupovat podle stejných obecných zásad.

I na základě předcházejícího sdělení musím v závěru teoretické části konstatovat, že jsem z odborné literatury zjistila, že mezi profesionálními a neprofesionálními pracovníky nelze z hlediska personálního řízení činit rozdíly. Teoretické principy řízení nezohledňují odborné zázemí jednotlivce, stěžejní je skutečnost, že je součástí organizace, a pak se na něj vztahují všechny systémy personálního řízení.

Jako nevhodnější způsob personálního řízení se jeví ten, kde je v rámci systémů personální práce nabízena možnost osobního růstu, povýšení a odpovědnost. Za důležité lze považovat také zajištění jistoty práce, kvalitních pracovních podmínek, mzdy, kvalitních vztahů s podřízenými i nadřízenými. Pracovníkům je vhodné zprostředkovat zpětnou vazbu na jejich práci a vhodně je oceňovat. Významným prvkem je také čitelnost organizace, neboť jen tak se mohou pracovníci ztotožnit s jejími cíly a přispívat k jejich naplnění.

### 3 Praktická část

Již v úvodu práce jsem uvedla, že se jedná o případovou studii Linky bezpečí (dále LB). Současně jsem zmínila, že použiji analýzu dokumentů v organizaci a reflexi pracovníků. V úvodu praktické části chci vysvětlit, jak jsem postupovala.

Shromáždila jsem si dostupné dokumenty vztahující se k jednotlivým oblastem personalistiky, jimž jsem se věnovala v teoretické části. Podrobila jsem je analýze a dále si k nim doplnila informace od vedení LB. Pak jsem realizovala polostandardizované rozhovory se zástupci vedení, profesionálů a neprofesionálů. Celkem jsem oslovila 17 pracovníků. V rozhovorech jsem se snažila zjistit jejich pohled na personální řízení v oblastech, kterými se ve své práci zabývám - výběr, kariérní systém, hodnocení pracovníků, propouštění pracovníků, vzdělávací systém, péče o pracovníky a komunikace.

Všech jsem se ptala na tyto otázky:

Co jim v daných oblastech ze strany vedení vyhovuje, co je nastaveno dobře?

Zda vnímají v daných oblastech rozdíly mezi řízením profesionálů a neprofesionálů?  
Pokud ano, v čem?

Zda chtějí v něčem změnu, případně jakou?

Z rozhovorů vyplynuly informace, jež využívám při tvorbě doporučení pro vedení LB. V praktické části tedy čtenáře seznamuji s principy fungování LB v daných oblastech personalistiky a současně ke každé oblasti přidávám doporučení, které vzešlo z načerpání informací z teoretické části v kombinaci s výstupy z realizovaných rozhovorů.

#### 3.1 **Sdružení Linka bezpečí, o.s.**

Linka bezpečí je hlavním a nejvýznamnějším projektem Sdružení Linka bezpečí (dále SLB). Proto krátce představím i toto sdružení. Sídlí v ulici Ústavní 91/95 v Praze 8. Jeho webové stránky mají adresu [www.linkabezpeci.cz](http://www.linkabezpeci.cz). SLB bylo založeno 13.4.1994 za účelem pomoci dětem a mladým lidem nejen v jejich obtížných životních situacích, ale i při každodenních starostech a potížích. Je akreditováno Ministerstvem práce a sociálních věcí v rámci systému sociálně-právní ochrany dětí v České republice. Jeho roční rozpočet činí cca 20 milionů korun. Zhruba ze 30% je kryt státními dotacemi a ze 70 % z fundraisingu organizace. V SLB je v současné době zaměstnáno 30 profesionálních



pracovníků (na základě pracovní smlouvy) a cca 113 neprofesionálů (na základě dohody o pracovní činnosti a provedení práce). Nahlédnu-li do historie SLB, mohu zmínit, že u zrodu SLB stála Ing. Zuzana Baudyšová, paní Jarmila Knight a MUDr. David Marx. SLB mělo za cíl zajišťování pomoci a ochrany dětem a mladistvým v tíživých životních situacích. Při naplňování této ideje byla od počátku jako hlavní partner SLB Nadace Naše dítě, která financovala rozhodující část aktivit SLB. Nedlouho po vzniku SLB byl založen 1. projekt – Linka bezpečí. Ta zahájila činnost 1.9.1994. Při jejím zrodu byl „rádcem“ prof. J. Dunovský, DrSc. Zajímavostí projektu Linka bezpečí je, že je jedinou linkou důvěry pro děti v České republice, jež je dostupná zdarma z celé republiky z pevných i z mobilních telefonů, nonstop po celý rok.

SLB se snaží nejen pracovat přímo pro klienty, ale také se zviditelňovat na odborné úrovni. Proto pořádá od r. 2006 odborné konference (Dítě na útěku) a od roku 2005 vydává odborný čtvrtletník časopis Linka bezpečí. Dále realizuje projekty na ochranu dětských práv, projekt za bezpečnější internet či pořádá výcviky v telefonické krizové intervenci. Informace o těchto i dalších projektech SLB lze nalézt na [www.linkabezpeci.cz](http://www.linkabezpeci.cz). Vzhledem k tomu, že účelem této diplomové práce není analyzovat činnost SLB, neuvádím o projektech žádné bližší informace.

Jako zajímavost mohu uvést názor prof. PhDr. Z. Matějčka, Dr.Sc., který uvedl: „...Linka bezpečí (podobně jako jiné pomáhající instituce) se ve své funkci „přesahuje“. Tím, že pomáhá jedněm, pomáhá i druhým – tj. celé společnosti. Vzdělává ji, vychovává a činí citlivější vůči všemu zlému, co se dětí neblaze dotýká. A za to si zaslouží dvojnásobné poděkování!...“( Leták SLB, 2005)

Osobně se domnívám, že SLB svým dlouhodobým působením vhodně doplňuje služby státního i nestátního sektoru. Je dětem průvodcem jejich dospívání již 13 let a za tu dobu pomohlo už mnoha z nich hledat řešení v jejich tíživé situaci.

## **3.2 Linka bezpečí – základní informace**

### **3.2.1 Telefonická krizová intervence**

Linka bezpečí, na které analyzuji personální řízení, je linkou telefonické krizové intervence. Tato instituce je projektem na ochranu a pomoc dětem a mladým lidem (do 26 let, jsou-li studenty), kteří mají pocit ohrožení, bojí se někomu svěřit či se ve

svém problému a možných řešení neorientují. Pro snadnější čtenářovu orientaci v situaci pracovníků této organizace, považuji za nutné vymezit specifika telefonické krizové intervence. Tím umožním vzhled do podstaty jejich práce a dále se budu moci zabývat nikoli technikou hovorů s klienty, ale již přímo práci s nimi samotnými.

Telefonická krizová intervence (dále TKI) „je soubor metod a technik krizové práce s klientem, založený na jednorázovém nebo opakovaném telefonickém kontaktu s pracovištěm...“ (Vodáčková, 2002: 57).

„TKI má v České republice tři základní formy:

1. Specializované linky zaměřené na určitou problematiku – tzv. hot line (např. AIDS, drogová problematika).
2. Kontaktní linky – (nemusí sloužit pouze klientům v krizi) – v některých krizových, kontaktních centrech či v občanských poradnách, obvykle jsou k dispozici klientům daného pracoviště pro navázání prvního kontaktu.
3. Linky důvěry (LD), které se nespécializují jen na určitou problematiku, jsou pro celou populaci nebo jen pro děti či dospělé.“ (Vodáčková, 2002: 57).

Hlavním cílem krizové intervence je ohraničit akutní krizový stav a snížit jeho intenzitu, aby nedošlo ke zhoršení, případně k tragickým následkům, které z něho mohou vyplynout. (Knappová, 1997: 40). Při TKI je potřeba pracovat s velkou intenzitou, protože zaměstnanec linky důvěry musí udělat maximum v době kontaktu, neboť toto spojení může být z mnoha příčin kdykoli přerušeno. Je tedy nutné s klientem navázat kvalitní vztah hned v úvodu hovoru, aby mu byla usnadněna komunikace a vyjadřování emocí, „terapeut se musí rozhodovat ihned, bez otálení, odkladů, prodlev, je žádán o pomoc ve vypjatých chvílích toho, kdo je v krizovém stavu a musí se rozhodovat bezprostředně...“ (Eis, 1993: 90). Vodáčková (Vodáčková, 2002: 70-73) uvádí, že při KTI není rozhovor vymezen pevnými hranicemi. Délka kontaktu se podřizuje potřebě volajícího. Většinou záleží jen na něm, kdy se rozhodne hovor ukončit. Může dojít i k předčasnému ukončení hovoru kvůli přerušení spojení z důvodu selhání techniky. V těchto případech však klienti většinou zavolají znovu. U určité skupiny volajících dochází i k opakovanému kontaktování linky důvěry.

Klientelu telefonické krizové intervence mohou tvořit lidé, kteří na ambulantní návštěvu nemohou dojít sami, tj. malé děti, staří lidé, nemocní. Tedy ti sociálně potřební

jedinci, kteří by jinou formu pomoci hledali často s obtížemi. Dále se zde mohou objevit i ti, kteří se bojí setkání tváří v tvář. Může jít o intoxikované, pachatele trestných činů, klienty při započatém sebevražedném pokusu apod. (Knappová, 1997: 46). V tomto bodě dodávám na základě vlastních zkušeností z Linky bezpečí, že děti, které mají nejméně životních zkušeností, volají často právě proto, že nevědí, kde jinde by měly pomoc hledat, neboť neznají úřady či instituce, které by byly kompetentní řešit jejich situaci.

D. Vodáčková uvádí, že pracovník linky důvěry musí být připraven na celé spektrum projevů klienta a musí zvládnout vyladit se od počátku hovoru. Musí reagovat velmi pružně, zejména u hodně frekventovaných linek. Zde přidávám i svou zkušenost, která toto stanovisko potvrzuje. Linka bezpečí je díky bezplatnému volání velmi frekventovanou linkou. Na centrále registrujeme denně až 1000 dovolání. Každý hovor začíná jinak, což vyžaduje od našich pracovníků velmi flexibilní přístup. (Vodáčková, 2002: 70-73).

Telefonická krizová intervence nabízí volajícím možnost sdělení svých problémů. Během hovorů mají příležitost vyslovit nahlas věci, které by se mezi blízkými lidmi neodvážili říct, což jim přináší úlevu od tajemství. Pracovníci linek důvěry poskytují podporu, obnovu naděje, povzbuzení, získání ztracené jistoty, ale i rady a informace. Společný rozhovor umožňuje klientům rozumové uchopení jejich problému, orientaci v něm, redukci nebezpečí a napětí. (Knappová, 1997: 65-66).

Výhoda telefonické krizové intervence spočívá v její snadné dostupnosti. Ta se prostřednictvím mobilních telefonů ještě zvýšila. Dalším kladem je nonstop provoz (ten Linka bezpečí má) a rychlost přijetí klienta. To znamená, že po vytočení čísla většinou nemusí volající příliš dlouho čekat.

Zápornou stránkou TKI může být zhoršená kvalita rozhovorů, která je omezena možnostmi telefonních přístrojů. Může dojít k přerušení spojení kvůli poruše aparátu, ale také nastávají situace, že volající sami zavěsí. Další nevýhodou je fakt, že konzultantům linek důvěry může chybět zpětná vazba. Nedomluví-li se s volajícím na opakovaném kontaktu, nedozví se, jak hovor dopadl. (Knappová, 1997: 64-65).

### **3.2.2 Projekt Linka bezpečí**

Linka bezpečí je nejdéle fungujícím projektem Sdružení Linka bezpečí, o.s., a rovněž sídlí v Ústavní 91/95, Praha 8. Provoz zahájila 1. září 1994. Na Linku bezpečí je možné se dovolat 24 hodin denně a volání je z celé České republiky bezplatné na telefonním čísle

800 155 555. Tato instituce je zaměřena na ochranu a pomoc dětem a mladým lidem, kteří prožívají pocit ohrožení, bojí se někomu svěřit nebo se ve svém problému a jeho řešení neorientují. Pomoc je poskytována po vzoru britské Child Line formou „laické pomoci“. Znamená to, že s dětmi hovoří speciálně proškolení laici, tedy neprofesionálové, pod supervizí (resp. intervizí) profesionálů. Účelem práce na Lince bezpečí je volající vyslechnout, společně najít možnosti řešení, poskytnout odbornou radu, ale také jim nechat prostor, aby mohli ventilovat svá zklamání, nejistoty a další jiné prožitky. Klienti nemusejí vycházet z anonymity, což podporuje jejich pocit bezpečí a důvěry. Pouze v případech, kdy žádají, popř. přijímají možnost řešit jejich závažný problém (týrání, zneužívání, šikanu,...) formou intervence Linky bezpečí, je nutné, aby volající z anonymity vystoupili a sdělili věk, jméno a adresu.

Linka bezpečí může umožnit zprostředkování kontaktu s dalšími pracovišti, neboť má k dispozici databázi kontaktů po celé ČR. Dále zajišťuje telefonickou nebo písemnou intervenci u orgánů sociálně-právní ochrany dětí, je-li klient ohrožen některou z forem trestné činnosti. To jsou instituce, se kterými Linka bezpečí spolupracuje nejčastěji. Vedle toho je v kontaktu ještě s policií, krizovými centry a azylovými domy. Dále Linka bezpečí nabízí kvalifikované poradenství a bezodkladné zorganizování adekvátní pomoci v situacích, které zakládají podezření, že je bezprostředně či vážným způsobem ohroženo zdraví nebo život klienta. Vedle přímé práce s klienty pořádá Linka bezpečí pro nové pracovníky výcvikové kurzy v telefonické krizové intervenci.

Svoji činnost provozuje Linka bezpečí jako pověřená osoba k výkonu sociálně-právní ochrany dětí na základě akreditace, kterou jí udělilo ministerstvo práce a sociálních věcí.

Na Lince bezpečí je denně k dispozici maximálně 10 telefonních linek a 3 centrály. Když se klient dovolá, může být v případě volné linky okamžitě přepojen z centrály na konzultanta, který se mu plně věnuje. V případě, že se klient dovolá v okamžiku, kdy jsou všechny linky obsazeny, může mu být nabídnuto „parkování“. To znamená, že ho v současné době není možné přepojit, ale klient nemusí zavěsit, nýbrž může počkat na telefonu, dokud se některá z linek neuvolní. V okamžiku obsazených linek je možné rovněž klienta požádat, aby zavolal na Linku bezpečí později. V tomto případě je však volajícím vysvětlováno, proč s nimi není možné v tuto chvíli hovořit, aby neměli pocit, že jejich problém bagatelizujeme.

V roce 2006 bylo denně přijímáno v průměru 1000 telefonátů. Tímto údajem se snažím vysvětlit, že je Linka bezpečí dětmi hojně využívána, a proto je také hůře dostupná. Současně je potřeba velkého množství konzultantů, aby byl zajištěn nonstop provoz a mohlo být odbaveno co nejvíce klientů.

Děti, které na Linku bezpečí volají, si chtějí pohovořit o něčem konkrétním a k vyřešení dané situace jim stačí jeden či dva telefonáty. Někdy ještě zavolají opakovaně, protože chtějí sdělit, jak vše dopadlo. Tímto však spolupráce končí. Občas se pracovníci Linky bezpečí setkávají s tím, že stejní klienti zavolají třeba za půl roku, či za jinak dlouhé časové období s tím, že jim kdysi pomohli a že by nyní potřebovali pomoci v jiné situaci. Tito volající jsou považováni za „klasické“, tedy ty, pro které je linka skutečně určena. Jsou to klienti, kteří chtějí pomoc s bezprostřední situací tady a teď.

Specifickým okruhem klientů jsou takzvaně opakovaně volající klienti. Znamená to, že vedle výše popisovaných dětí se na linku obracejí ještě volající, kteří neřeší bezprostřední situaci, ale hovoří velmi obecně, povrchně a často o situaci, která trvá mnoho let.

Rovněž volá mnoho dětí, které si udělají jen legraci, jsou agresivní, zkoušejí, jak Linka bezpečí funguje, chtějí jen nějakou krátkou informaci či pouze mlčí a pak hned zavěsí.

### **3.3 Organizační struktura Linky bezpečí**

V rámci tématu personálního řízení považuji za potřebné vymezit i organizační strukturu Linky bezpečí, čímž sleduji vyjasnění kompetencí, odpovědností a vztahů podřízenosti a nadřízenosti mezi pracovníky SLB. Organizační struktura je systém, „který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace s cílem efektivního dosahování stanovených cílů“ (Rektořík, 2001: 105). Ve Sdružení Linka bezpečí je vrcholným orgánem členská základna SLB. Z té je voleno v současné době sedmičlenné představenstvo, jehož členové (v čele s předsedou a místopředsedou) jsou nadřízení výkonnému řediteli. Dále je v SLB realizována tzv. projektová struktura. Její podstata spočívá v tom, že jednotlivé projekty jsou v zásadě samostatné, jsou vedeny svými vedoucími. Ti jsou zastřešeni výkonným ředitelem, jenž rozhoduje o realizaci jednotlivých projektů, určuje vedoucí, schvaluje rozpočty apod. Dále zajišťuje fungování organizace

jako celku. Podle Rektora tkví přednost projektové struktury v tom, že pracovníci jsou přímo napojeni na projekt, což vede k jejich pružnosti, operativnosti a větší motivaci pro práci. To je výsledkem skutečnosti, že přímo vidí cíle a výstupy své činnosti. (Rektor, 2001: 106). S jeho názorem se mohu na základě vlastní praxe ztotožnit. Organizační schéma celého SLB je možné nahlédnout v příloze č.1.

V rámci projektu Linka bezpečí jsou zaměstnáváni jak profesionálové, zpravidla v řídicích pozicích, tak i neprofesionálové. Ti jsou v podstatě výkonnou složkou projektu. V tomto ohledu se praxe setkává s teorií, neboť tento princip jsem popsala i na základě odborné literatury v teoretické části své práce.

Na Lince bezpečí je organizační struktura následující:

Hierarchicky seřazené pozice obsazené profesionály (SLB, 2004):

- Vedoucí Linky bezpečí, který řídí provoz linky, je přímo podřízen řediteli SLB a nadřízen všem pracovníkům pracoviště Linka bezpečí. Profesně se doposud jednalo buď o psychologa nebo o sociálního pracovníka.

- Hlavní supervizor – psycholog LB, který je podřízen vedoucímu Linky bezpečí a provádí odbornou činnost – supervizi pro intervizory, ale i pro ostatní pracovníky LB, dbá na odbornou úroveň výuky a školení pracovníků LB.

- Pracovníci zařazení na pozici intervizor LB, jsou přímo podřízeni vedoucímu Linky bezpečí a v odborných záležitostech hlavnímu supervizorovi LB, jsou přímými nadřízenými externích pracovníků, jsou přítomni na jejich službách a dbají na kvalitu práce.

Dalšími pracovníky jsou na LB neprofesionálové. Nazývají se jako externí pracovníci – konzultanti. Jsou to pracovníci hovořící s klienty, vykonávající práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti) na pracovišti Linka bezpečí (dále jen externí pracovníci LB) jsou přímo podřízeni intervizorům a dále vedoucímu Linky bezpečí a v odborných záležitostech hlavnímu supervizorovi LB.

Externí pracovníci LB dle jednotlivých kategorií jsou:

- Supervizoři směny – pracují s klienty a provádějí supervizi práce ostatních pracovníků a přebírají hovory s náročnými tématy, mohou zastoupit intervizora.

- Asistenti náslechu – pracují s klienty a zaučují frekventanty výcviku.

- Samostatní konzultanti – pracují s klienty, mohou sloužit i v noci, kdy je obtížnější zajistit krizovou intervenci.

- Konzultanti – pracují s klienty, slouží pouze přes den.

(Více informací o jednotlivých kategoriích externích pracovníků viz. kapitola 3.5 „Kariérní systém“).

Organizační struktura Linky bezpečí se jeví jako funkční. Jde o systém aplikovaný na základě zkušeností získaných ve Velké Británii. Díky účasti na mezinárodních konferencích linek důvěry pro děti, kde jsem LB zastupovala, mohu konstatovat, že jsou obdobně personálně obsazovány linky i v dalších zemích Evropy.

### **3.3.1 Statistika pracovníků**

Typickým pracovníkem na Lince bezpečí je žena, vysokoškolská studentka oboru psychologie, sociální práce či jiného humanitního zaměření. Lze říci, že až 80% pracovníků současně stále studuje. Zbývající pracovnice (jen 10% pracovníků tvoří muži) jsou nejčastěji zaměstnané jako zdravotní sestry, učitelky nebo jsou na mateřské dovolené. Tyto pracovníky považujeme za neprofesionály, neboť nemají dokončené vzdělání v oblasti psychologie, medicíny či sociální práce. To jsou základní profese požadované pro profesionála krizové intervence. V současné době jsou evidovány na Lince bezpečí tyto počty pracovníků v jednotlivých kategoriích:

1. kategorie - konzultanti – 17 pracovníků
2. kategorie – samostatní konzultanti – 42 pracovníků
3. kategorie - asistenti náslechu – 24 pracovníků
4. kategorie – supervizoři směny – 9 pracovníků

Celkem pracuje na Lince bezpečí ke květnu 2006 externích pracovníků 92.

Ideálním stavem by však byl počet okolo 130 lidí. Pak je mnohem snazší zajistit plně obsazené služby při nonstop provozu linky. Proto jsou několikrát ročně realizovány

výcviky v telefonické krizové intervenci. Pro provoz je žádoucí, aby většina pracovníků byla ve II. kategorii. To jsou již zkušení samostatní pracovníci, z nichž se dále rekrutují zájemci o vyšší kategorie.

Externisti pracují ve třísměnném provozu, přičemž služba přes den trvá max. 6 hodin a v noci 12 hodin. Profesionálních pracovníků na pozici intervizorů pracuje na Lince bezpečí 12, přičemž max. výše úvazku je 0,6. Také pracují ve třísměnném provozu. Hlavní supervizor je jeden na celý úvazek a vedoucí LB rovněž. Ti již nepracují ve směnném provozu, ale mají standardní osmihodinovou pracovní dobu.

### **3.4 Výběr pracovníků**

#### **3.4.1 Výběr neprofesionálů**

Neprofesionálem – tedy externím pracovníkem Linky bezpečí se může stát ten, kdo je trestně bezúhonný, starší dvaceti let a má ukončené středoškolské vzdělání maturitou. Podmínkou však je, že musí být vybrán v rámci výběrového řízení a úspěšně absolvovat výcvik v telefonické krizové intervenci (dále TKI) zajišťovaný SLB. Teprve potom je uchazeč přijat a stává se pracovníkem Linky bezpečí. Výběrové řízení provádí hlavní supervizor - psycholog Linky bezpečí a 2 psychologové, bývalí intervizoři Linky bezpečí.

Podstatou výběrového řízení je studium životopisu, pohovor s psychologem a psychologický test. Kritériem pro přijetí je (vedle splnění základní podmínky bezúhonnosti, dosaženého věku a vzdělání) schopnost empatie, nedirektivního přístupu ke klientům, osobní zralost a vyrovnanost se svými životními událostmi. Výhodou je absolvovaný či započatý psychoterapeutický výcvik. Kdo uspěje u výběrového řízení, je zařazen do iniciálního výcviku v telefonické krizové intervenci. Tento výcvik pořádá Linka bezpečí zpravidla třikrát za rok. Iniciální výcvik se skládá z teoretické a praktické části. Rozsah teoretické části je 80 hodin. Tato část výcviku obsahuje řadu přednášek a workshopů (návčků pomocí modelových situací). Během nich se frekventanti výcviku seznamují se způsoby vedení hovoru s klientem a některými právními předpisy vztahujícími se k práci na lince důvěry. Dále jsou přednášky zaměřeny na témata, která jsou klienty prezentována. Frekventant by se měl naučit pochopit prožitky dítěte v jeho situaci a poskytovat mu adekvátní pomoc. Teoretická část výcviku je ukončena písemným testem a simulovaným hovorem. (Obsah výcviku viz. příloha 2).



Po absolvování teoretické části výcviku musí každý frekventant výcviku absolvovat minimálně 30 hodin náslechu na lince u asistentů náslechu. (Tato pozice je vysvětlena v rámci kapitoly 3.5.3 „Kategorie č. 3.“). Během prvních náslechu zpravidla lidé z výcviku pouze naslouchají, jak asistent náslechu hovor vede. Učí se podle něho formulovat otevřené otázky, sledují strukturu hovoru, práci s emocemi a celkově práci s klientem. U témat, která frekventantům připadají méně náročná (např. hovory o známkách ve škole), zkoušejí brzy vést hovor sami. Při náročnějších tématech (např. o pohlavním zneužívání) poslouchají asistenta a podle něj se učí, jak správně reagovat. Během několika náslechu by měl každý frekventant pod přímou supervizí asistenta již začít pracovat samostatně. V situacích, kdy si nevědí s něčím rady, může asistent poradit, na co se mají zeptat, popřípadě může hovor převzít. Klientovi se říká, že s ním bude dále hovořit zkušenější kolega. Děti zpravidla tuto změnu respektují, neboť vnímají, že to je v jejich zájmu.

Po absolvování předepsaného minimálního počtu hodin náslechu uzavírá frekventant výcvik kontrolním náslechem u hlavního supervizora – psychologa Linky bezpečí. V případě, že náslech není absolvován úspěšně, doporučí hlavní supervizor další dva až tři náslechy (zpravidla jsou čtyřhodinové) a pak si společně domluví další kontrolní náslech. Teprve po úspěšném kontrolním náslechu se s frekventantem výcviku uzavírá dohoda o provedení práce a stává se externím zaměstnancem Linky bezpečí – konzultantem č.I. Uzavření dohody o provedení práce je momentem, kdy je ukončen výběr pracovníka. Pokud by ani opravný kontrolní náslech nebyl úspěšný, výběrové řízení by bylo ukončeno se záporným výsledkem a uchazeč by se nemohl stát externím pracovníkem Linky bezpečí.

Výběrové řízení se koná zpravidla třikrát do roka, vždy v souvislosti s pořádáním výcviku v TKI. Ten se organizuje v závislosti na počtu externích pracovníků na LB. Pokud je jich nedostatek, snaží se vedení zajistit zvýšení jejich počtu. Bohužel, v posledních dvou letech se LB potýká s neustálým nedostatkem pracovníků. Tento stav nastal ve chvíli, kdy se kvůli úsporným opatřením výcviky nepořádaly a stav pracovníků se nedoplňoval. V loňském roce se výcviky opět realizovaly, nicméně počet pracovníků se zatím nepodařilo dostatečně doplnit.

Výcvik je koncipován pro 15 frekventantů, ale ne všichni se skutečně stanou pracovníky na LB. Někteří ukončí výcvik v jeho průběhu, někteří neabsolvují úspěšně kontrolní náslech. Jsou pracovníci, kteří nastoupí, ale ukončí spolupráci po krátké době. Vzhledem k tomu, že průběžně odcházejí i jiní pracovníci, je potřeba tým externistů neustále doplňovat.

Již jsem uvedla, že výcvik se pořádá třikrát do roka. Zatím se kvůli finanční náročnosti nemohl konat častěji.

Vzhledem k tomu, že se organizace potýká na úrovni externích pracovníků s neustálým nedostatkem pracovníků, doporučuji oslovovat vedle studentů i další skupiny obyvatel. Vhodní kandidáti by se mohli rekrutovat např. z řad matek na mateřské dovolené. Bylo by možné využít spolupráce s mateřskými centry a nabídnout jejich klientkám smysluplnou práci. SLB nabízí externím pracovníkům spíše symbolickou odměnu, přesto by mohla být vhodným přívýdělkem i pro lidi v důchodovém věku.

Další pracovníky by mohla LB získat, pokud by začala přijímat lidi s výcvikem TKI absolvovaným i u jiných organizací. Tím, že LB přijímá pouze ty, kteří absolvují výcvik v SLB, uzavírá možnost pro jiné vhodně vzdělané uchazeče o práci na lince důvěry. Ten, kdo již jeden výcvik absolvuje, nemá často zájem nastoupit do dalšího. Proto raději zvolí jinou linku důvěry, na které jej přijmou. Proto se domnívám, že by měla LB umožnit přijímat i tyto lidi. Navíc by tak mohla doplňovat počet pracovníků průběžně v celém roce a nejen v závislosti na pořádání svého výcviku. Tuto možnost jsem navrhla novému vedoucímu. Současně jsem doporučila, aby sestavil krátký výcvik, kterým by tito lidé museli projít. Výcvik by se obsahově zaměřil na specifika LB. Mé doporučení se rozhodl nový vedoucí realizovat a již tuto možnost přijímání pracovníků na webových stránkách SLB nabízí.

Informace o volných místech by mohla LB zveřejňovat i ve spolupráci s Českou asociací pracovníků linek důvěry. Je možné, že by pracovníci jiných linek mohli mít zájem pracovat na více linkách, tedy i na LB. Z praxe na LB jsem zjistila, že již nyní tam pracují lidé, kteří jsou zároveň konzultanty např. na lince pro seniory. Využijí častěji své znalosti a dovednosti z výcviku a mají pestřejší klientelu.

Způsob výběru a výcvik konzultantů se na základě informací získaných z rozhovorů jeví jako velmi dobrý. Za nedostačující byla označena zpětná vazba pro nepřijaté uchazeče. Těm se důvod nepřijetí nesděluje. Vzhledem k tomu, že se často jedná o spolužáky pracovníků LB, zajímá je, proč vybraní nebyli. Stálo by tedy za zamyšlení, jakou vhodnou formou upravit oznámení o nepřijetí.

### **3.4.2 Výběr profesionálů**

#### Výběr profesionálních pracovníků - intervizorů

Výběr pracovníků na pozici intervizorů probíhá formou studia životopisu, testování a pohovoru před výběrovou komisí. Ta je složena z hlavního supervizora – psychologa Linky bezpečí a z vedoucího Linky bezpečí. Do výběrového řízení se může přihlásit ten, kdo je trestně bezúhonný, má dokončené vysokoškolské vzdělání v humanitních oborech, nejlépe psychologii či sociální práci. Uchazeči, kteří se na pozici intervizora hlásí z řad konzultantů Linky bezpečí, již nemusejí absolvovat pohovor s psychologem a psychologický test. Uchazeči přicházející vně organizace tímto projít musejí. Výběrové řízení je jím zahajováno. Poté předstupují uchazeči k pohovoru před kompletní komisí. Během pohovoru je zjišťována motivace uchazeče, zkušenosti s telefonickou krizovou intervencí. Absolvovaný výcvik v telefonické krizové intervenci není podmínkou, je však výhodou. Pokud jej zájemce nemá absolvovaný, musí si jej v co nejkratší době po přijetí udělat. V pohovoru se dále zjišťuje zkušenost s vedením podřízených pracovníků a řešení konfliktů mezi nimi. Uchazečům se sděluje modelová situace rozporu v odborném názoru podřízeného a nadřízeného pracovníka a odborného pochybení kolegy a sleduje se způsob, jakým by tyto situace řešili. Další oblast, na kterou se při pohovoru komise zaměřuje, je způsob vyrovnávání se se zátěžovými situacemi. Rovněž se ptá na důvod opouštění posledního zaměstnání a na komunikaci s nadřízenými pracovníky a fungování v týmu.

Výběrové řízení se koná pouze v případě, kdy se uvolňuje místo po jiném pracovníkovi. Pak se hledá pracovník, který by jej nahradil. Z praxe LB mohu uvést, že téměř v 80% je místo obsazeno pracovníkem LB. Teprve, když nikdo nemá zájem nebo se nepřihlásí vhodní kandidáti, je tým intervizorů doplňován uchazečem vně organizace. V praxi se totiž osvědčilo, že pracovník LB má výhodu znalosti fungování LB, má absolvovaný výcvik a velké zkušenosti s vedením hovorů. Výhodou pro výběrovou komisi je, že pracovníka zná a ví, jak je vnímán ostatními kolegy a jak by tedy „zapadl“ do týmu LB.

#### Výběr profesionálních pracovníků – hlavního supervizora

Pozice hlavního supervizora je obsazována pouze psychologem. Znamená to, že se jedná o jedince s dokončeným vysokoškolským vzděláním. Samozřejmě se musí jednat o trestně bezúhonného člověka. Dále je vyžadována minimálně tříletá praxe v oboru. Výhodou je zkušenost s vedením lidí a také absolvovaný sebezkušnostní výcvik a výcvik v TKI.

Uchazeč musí dodat životopis a dále předstoupit k pohovoru před výběrovou komisí. Výběrová komise je složena z ředitele SLB, vedoucího LB a odstupujícího hlavního supervizora. Obsahově se pohovor zaměřuje na stejné věci jako pohovor konaný s uchazeči o pozici intervizora. Zde je však kladen důraz na schopnost vést podřízené, být jim oporou a zároveň autoritou. Rovněž se zjišťuje zkušenost s vystupováním v médiích, neboť na této pozici je povinností zastupovat organizaci i na veřejnosti. Také je potřeba, aby byl uchazeč schopný lektorovat dospělé, neboť hlavní supervizor je lektorem v iniciálním výcviku.

Výběrové řízení se koná pouze v případě, kdy je potřeba obsadit pozici po odcházejícím pracovníkovi. V současné době je pozice neobsazena a průběžně je realizováno výběrové řízení. Bohužel se již od dubna nepřihlásil nikdo vhodný. Poslední psycholožka odešla, neboť jí nevyhovovalo pracovat s týmem pracovníků LB a vykonávat další aktivity související s částečně manažerskou pozicí.

#### Výběr profesionálních pracovníků – vedoucího LB

Za posledních osm let, kdy měl projekt svého vedoucího, byla tato pozice vždy obsazována pracovníkem z organizace. Ve chvíli, kdy vedoucí odcházel, oslovil po dohodě s ředitelem vytipovaného pracovníka LB. Stejný způsob byl realizován i při posledním odchodu vedoucí LB na mateřskou dovolenou. Svého nástupce si „vyhlédla“ z týmu intervizorů. Oslovený kolega nabídku přijal, takže se žádné výběrové řízení nekonalo. Výhodou obsazování pozice tímto způsobem je skutečnost, že pracovník zná chod LB a může plynule pokračovat ve vedení všech jejích aktivit.

Z výše uvedeného je patrné, že i v této oblasti personalistiky je teorie aplikována v praxi. Na LB si jsou vědomi výhod využívání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace, a tak tuto metodu výběru realizují. Současně se jeví, že jsou dodržovány a užívány i další zásady a metody výběru pracovníků – např. výběrová řízení, nabídka pro stávající pracovníky apod.

V závěru kapitoly jsem se opět zamyslela nad možným doporučením. Ačkoli pro obsazení pozice hlavního supervizora měla LB v minulosti dostatek vhodných kandidátů, v současné době se potýká s nedostatkem a pozici nemá obsazenou. Vzhledem k tomu, že situace trvá již přes tři měsíce, doporučovala bych zvážit možnost obměny pracovní náplně, aby se pozice pro uchazeče stala zajímavější. Také by bylo možné na inzerátu zveřejnit vyšší plat. Domnívám se, že někteří zájemci se mohou obávat, že nezisková organizace nemůže nabídnout uspokojující plat. Další možností může být snížení úvazku,

protože by se tak pozice mohla stát zajímavou pro toho, kdo má svou praxi a chtěl by vykonávat ještě další činnost.

K pozici vedoucího žádné doporučení nedávám, neboť stávající situace je pro potřeby LB dostačující a není potřeba ji měnit.

### **3.5 Kariérní systém**

Pro profesionální pracovníky nemá Linka bezpečí vypracovaný žádný kariérní systém. Jedinou možností kariérního růstu lze spatřovat v možnosti být povýšen na pozici hlavního supervizora nebo vedoucího LB. V případě pozice hlavního supervizora takové povýšení nikdy v minulosti nebylo realizováno, pozice byla vždy obsazována uchazečem vně organizace. Avšak v rámci pozice vedoucího taková situace ve dvou případech již nastala.

Další možností kariérního růstu může být zapojení do jiných projektů SLB. Vybraní pracovníci na pozici intervizora se v minulosti stali lektory v odborném výcviku pořádaném SLB. Hlavní supervizor a vedoucí LB působí rovněž jako odborní lektori, popř. jako odborní garanti. Jiný kariérní systém pro ně však vytvořen není.

Jak bude dále patrné, pro externí zaměstnance, tedy neprofesionály na Lince bezpečí, je vytvořen kariérní systém, v rámci kterého mohou podle předem stanovených pravidel postupovat do vyšších kategorií. Jednotlivé kategorie se od sebe liší nejen podle obsahu činnosti, ale i dle finančního ohodnocení pracovníků. Tyto kategorie dále popíši.

V této oblasti personalistiky je tedy v přístupu vedení SLB k profesionálům a neprofesionálům patrný značný rozdíl. Dle vedení LB to vyplývá z potřeby motivovat neprofesionální pracovníky, kteří mají výrazně nižší finanční hodnocení. Současně se jim obměnou obsahu práce pomáhá v prevenci syndromu vyhoření. Důvodem, proč není obdobný systém vytvořen i pro profesionály, je skutečnost, že zejména pozice intervizorů je na LB relativně „mladá“. Vznikla až v roce 2000. Teprve v průběhu jejího fungování vyvstává potřeba vypracovávat pro ni podobné systémy jako pro externí pracovníky. Dle mého názoru také velmi záleží na přístupu vedení SLB, do jaké míry se věnuje svým profesionálům. Na základě vlastní zkušenosti, ale i z reflexí profesionálních pracovníků SLB vyplynulo, že hlavní pozornost byla zaměřena na péči o klienty, ale péče o pracovníky, zejména profesionální, byla doposud spíše opomíjena. Proto bych

doporučovala nepřehlížet tuto skutečnost. Podle mého názoru je péče o profesionály rovněž žádoucí, protože i u nich může dojít k rozvoji syndromu vyhoření. Navíc se jedná o odborné pracovníky, jejichž pozice se, (jak lze dokladovat na problémech s obsazením pozice hlavního supervizora), hůře obsazují. Jako určitou vyváženost vnímám možnost zapojení do odborných činností SLB. Přesto bych doporučovala vytvoření systému odborného růstu, jež by měl být i finančně odstupňován, aby mohl být vnímán jak kariérní růst.

Již jsem zmínila, že pro externí pracovníky – neprofesionály je vytvořen kariérní systém. Považuji jej za velmi propracovaný, neboť byl vyvíjen a upravován prakticky po celou dobu fungování LB. Z rozhovorů vedených s pracovníky LB vyplynulo, že kariérní systém konzultantů vnímají za nejlépe propracovanou oblast ze všech zkoumaných oblastí. Vnímají jej jako velmi motivující. K němu tedy žádné doporučení nedávám. V následujících kapitolách jej představím.

### **3.5.1 Kategorie č. 1**

Konzultantem I se stává ten, kdo úspěšně ukončí výcvik. Nejprve má podepsanou dohodu o provedení práce. Na základě této dohody může podle zákoníku práce odsloužit maximálně 150 hodin. Do naplnění tohoto počtu hodin může konzultant sloužit pouze služby přes den, v rozmezí od 8. do 20. hodiny. Vzhledem k tomu, že Linka bezpečí má nonstop provoz, je patrné, že tito zaměstnanci ještě nemohou sloužit večerní (od 19 do 23 hodin) a noční (19.30 až 8.00 hod.) služby. Toto opatření má zajistit, aby v nočních hodinách sloužili konzultanti s větší zkušeností. Důvodem je skutečnost, že většina institucí, na které jsou děti odkazovány, má pracovní dobu omezenou a v noci jich je v provozu jen minimum. Proto bývá obtížnější dítěti zajistit adekvátní pomoc.

Před naplněním stopadesátihodinové lhůty v rámci dohody o provedení práce se konzultant hlásí k vedoucí Linky bezpečí na další kontrolní náslech. Opět je mu sdělována zpětná vazba na jeho již samostatnou práci na lince. V případě úspěšného absolvování tohoto náslechu (minimálně v rozsahu dvou hodin), je s konzultantem uzavřena zpravidla na dobu neurčitou dohoda o pracovní činnosti. Konzultant pak již smí sloužit až do 23 hodin.

V případě, že vedoucí sdělí konzultantovi výhrady k jeho způsobu vedení hovoru, může konzultant náslech opakovat. Pokud je to pro zdokonalení jeho práce nutné, pracuje na několika službách pod přímou supervizí intervizora – na tzv. výcvikovém náslechu. Na

tomto náslechu se konzultant a intervizor střídají ve vedení hovorů. Tím, že konzultant opět slyší někoho jiného vést hovor, znovu se učí. Také mu může být vedoucí doporučeno zaměřit se v hovoru na určitou věc – například na práci s emocemi. Toto ví i intervizor a vede konzultanta ke zlepšení práce v této oblasti. Po potřebném nácviku se může opakovat kontrolní náslech s vedoucí linky, na jehož základě se pak uzavře dohoda o pracovní činnosti.

### **3.5.2 Kategorie č. 2**

Postup z kategorie č.1 do kategorie č. 2 je možný pouze po odpracování nejméně 200 hodin v kategorii č. 1, tedy jako konzultant I. O postupu konzultanta rozhodují kvůli větší objektivitě 2 intervizoři, které si z týmu intervizorů může konzultant zvolit podle svého výběru a dohody s nimi. S každým z nich musí opět absolvovat kontrolní náslech. Konzultant postupuje do vyšší kategorie v případě, že se oba intervizoři shodnou, že vede hovor kvalitně a je schopen poskytnout dítěti adekvátní pomoc. V případě, že jeden intervizor bude z nějakého důvodu proti postupu, absolvuje konzultant u tohoto pracovníka nový náslech. Pokud při dalším náslechu dojde intervizor k závěru, že konzultant zkvalitnil svou práci s klientem, může mu postup umožnit. V případě, že oba intervizoři postup zamítnou, musí konzultant odsloužit ve stávající kategorii dalších minimálně 50 hodin. Během této doby mu jsou doporučeny výcvikové náslechy, při kterých může zlepšovat vše, na co ho intervizoři upozornili. Po odsloužení zadané doby je možné o celý postup požádat znovu. Konzultant si domlouvá náslech s jedním z intervizorů, kteří postup zamítlí, a druhého si může zvolit jiného.

Celý proces postupu je časově omezen na 1 měsíc (tzn. od 1. náslechu k předání vyjádření obou intervizorů konzultantovi). Při úspěšném ukončení postupu se z pracovníka stává konzultant II.

Konzultant II může sloužit v kteroukoli denní a večerní dobu. Po odsloužení 150 hodin od postupu do této kategorie může konzultant žádat o náslech na noční služby. Pro konání noční služby je nutné mít dostatek zkušeností, umět samostatně reagovat na tématicky náročnější telefonáty, což posoudí intervizor v době náslechu od 19 – 23 hodin. Tyto požadavky vycházejí ze skutečnosti, že noční směny bývají obtížnější z hlediska tématické struktury telefonátů. Po absolvování náslechu musí konzultanti dodat lékařské osvědčení o způsobilosti k práci v noci.

Samostatný konzultant II a konzultant I zejména (SLB, 2004):

Vede telefonické hovory s klienty LB v souladu s cíli LB a dle svého nejlepšího vědomí a svědomí; předává telefonáty dospělých osob, institucí a novinářů a telefonáty, na jejichž vedení se necítí být kompetentní, intervizorovi nebo supervizorovi směny; zaznamenává skutečnosti zjištěné v telefonických hovorech s klienty LB do softwarového programu LB; obsluhuje ústřednu LB.

### **3.5.3 Kategorie č. 3**

O post asistenta náslechu se může ucházet konzultant, který odsloužil minimálně 300 hodin v kategorii č. 2. Konzultant musí absolvovat jednodenní výcvik, který pro asistenty náslechu vypisují na Lince bezpečí zpravidla 2krát ročně (podle počtu zájemců o postup do této kategorie). Vzhledem k tomu, že výcvik není pořádán častěji, může zájemce tento výcvik absolvovat ještě před odsloužením 300 hodin v kategorii č. 2. Postup však bude považován za ukončený až po dosloužení tohoto limitu. Náplní výcviku je nácvik vedení hovoru a předávání zpětné vazby konzultantovi, který hovor vedl. Při hodnocení hovoru se musí naučit asistent náslechu vyzdvihnout kladné momenty hovoru, ale musí umět okomentovat i jeho negativní okamžiky. Je nutné, aby uměl předat konstruktivní kritiku, nikoli aby devalvoval konzultanta jako člověka. Z vlastní zkušenosti musím uvést, že ani jedno není příliš jednoduché. Zpravidla si rychle všimneme chyby u druhého, ale méně často toho pozitivního. Negativní věci se zase hůře sdělují, neboť někteří lidé nejsou zpětné vazbě otevření a neumějí ji přijmout.

Vedle výcviku musí konzultant opět projít úspěšně kontrolním náslechem, který vede hlavní supervizor – psycholog Linky bezpečí. Pro postup se tedy posuzuje kvalita vedení hovoru s klientem a umění dávat zpětnou vazbu frekventantovi výcviku.

Abychom zajistili kvalitu práce asistentů náslechu, je jim tato kategorie udělována na tzv. licenci. První licence má platnost půl roku. To znamená, že po půl roce musí konzultanti projít dalším kontrolním náslechem u hlavního supervizora. Až na základě kladného výsledku náslechu jim licence pro tuto kategorii zůstane, jsou tedy oprávněni dále vykonávat práci asistenta náslechu. Další licenci si mají konzultanti povinnost obnovovat vždy po roce od udělení poslední licence. V případě jejího zamítnutí sestupují opět do kategorie č. 2. V situaci, kdy konzultantovi práce na daném postu nevyhovuje, sám již o prodloužení licence nepožádá.

Asistent náslechu zejména (SLB, 2004):



Zajišťuje náslechy a přímou supervizi práce s klienty frekventantů iniciálního výcviku LB; vypracovává stručné hodnocení práce supervidovaných frekventantů iniciálního výcviku LB.

### **3.5.4 Kategorie č. 4**

O postup do pozice externího supervizora může požádat konzultant, který má odslouženo od udělení licence do 3. kategorie minimálně 200 hodin. Asistent náslechů musí opět absolvovat jednodenní výcvik do kategorie č. IV. Pro přijetí do tohoto výcviku opět nemusí mít splněný limit odpracovaných hodin, ale pro uznání postupu již ano. Výcvik se zaměřuje na prohloubení znalostí při vedení hovoru s klientem, na schopnost podání zpětné vazby konzultantovi. Dále se zájemci o post externího supervizora učí vést službu a debriefing (nástroj psychohygieny, viz. kap. 3.4.8.1). Po úspěšném kontrolním náslechu, při kterém hlavní supervizor sleduje kvalitu vedení hovoru, dávání zpětné vazby, vedení služby a debriefingu, se z asistenta náslechu stává externí supervizor.

I pro práci v této kategorii jsou konzultantům udělovány licence podle stejných pravidel jako pro asistenty náslechu.

Supervizor směny zejména (SLB, 2004):

Superviduje a zároveň kontroluje práci asistentů náslechů, samostatných konzultantů II a konzultantů I; vede telefonické hovory s dospělými a institucemi a přebírá telefonáty, na jejichž vedení se necítí být asistenti náslechů, samostatní konzultanti II a konzultanti I kompetentní; vede tzv. debriefingy s asistenty náslechů, samostatnými konzultanty II a konzultanty I.

## **3.6 Hodnocení pracovníků**

Na Lince bezpečí mají vypracovaný systém zpětné vazby pro pracovníky. V tomto ohledu se nerozlišuje mezi neprofesionály a profesionály – ovšem pouze na pozici intervizora. Všichni tito pracovníci, kteří jsou v kontaktu s klienty, dostávají na svou práci zpětnou vazbu. Jak popíši dále, získávají ji jak od klientů, tak i prostřednictvím náslechů od svých nadřízených.

Z rozhovorů realizovaných mezi konzultanty vyplynulo, že vnímají jako užitečné, pokud by mohli na zpětné vazbě pro intervizory participovat. V současné době mají

možnost vhodit (i anonymně) svůj postřeh či připomínku k práci intervizorů do lahve. Z té jsou tyto informace pravidelně vybírány a rozdávány intervizorům, kterým jsou určeny. Ti tak mohou získat zpětnou vazbu od svých kolegů podřízených. Nevýhodou tohoto systému však je, že se jedná o kusé informace bez možnosti interakce v případě nepodepsaných psaní a nemohou tedy sloužit pro vedoucího jako relevantní součást hodnocení. Jako vhodnější by se tedy jevily např. dotazníky. Je však otázkou, do jaké míry mají podřízení hodnotit své nadřízené. Nicméně tento podnět předám novému vedoucímu, aby jej případně mohl zapracovat do své koncepce hodnocení intervizorů.

Pro pracovníky na pozici psychologa a vedoucího žádný systém hodnocení neexistuje. Vzhledem k tomu, že vedoucí úzce spolupracuje s psychologem, dostával psycholog na svou práci zpětnou vazbu ihned v průběhu různých jednání. Nicméně žádná pravidla ustálena nejsou. Navíc vedoucí také žádnému hodnocení nepodléhá. Vzhledem k tomu, že hodnocení je důležitou zpětnou vazbou na vykonávanou práci, doporučuji vypracovat hodnotící systém i pro pozice psychologa a vedoucího. Možnost spatřuji v pohovoru, který by se realizoval jednou za půl roku, kde by ředitel informoval o spokojenosti případně o připomínkách k práci těchto pracovníků. Domnívám se rovněž, že by v souvislosti s hodnocením měl být pro tyto pracovníky vybudován i systém odměn. Může se jevit jako nespravedlivé a demotivující, že pro jejich podřízené takové systémy existují, ale pro ně nikoli.

### **3.6.1 Zpětná vazba pro pracovníky**

Na Lince bezpečí lze pozorovat tři formy zpětné vazby související s prací s klienty. První je taková, kterou získávají konzultanti či intervizoři během hovoru. Klient jim dává najevo, co mu hovor přináší a co mu v něm naopak chybí. Oni podle toho mohou spolupráci směřovat tak, aby byla pro oba co nejpřínosnější.

Druhou formou zpětné vazby je ta, která se týká výsledků dosažených hovorem. Tuto zpětnou vazbu je však velmi obtížné dostat. Vyplývá to ze skutečnosti, že drtivá většina klientů kontaktuje Linku bezpečí pouze jednou. Hovoří o svém problému a domluví se s konzultantem na možnostech řešení. Málokdo však zavolá znovu, aby sdělil, jak vše dopadlo. To znamená, že se jen v minimálním počtu hovorů pracovník dozví, jak se jeho práce osvědčila. Občas některé dítě zavolá a sdělí, že na LB již jednou volalo a oni mu pomohli a že si chce tedy nyní popovídat o něčem jiném. Některé děti řeknou, že volali, ale problém se nevyřešil, a tak si potřebují promluvit znovu.

Třetí forma získávání zpětné vazby na Lince bezpečí se váže na hovory, při nichž je realizována intervence u dalších institucí. U těch lze získat téměř stoprocentní zpětnou vazbu. „Intervence znamená, že mezi jedince a jeho krizi vstoupí prostředník, že ten, kdo se ocitl v krizi, od ní získá poněkud větší odstup, takže s ní bude schopen navázat kontakt – vývoj krizové situace se zastaví a je možné využít jejího potenciálu.“ (Kastová, 2000: 15).

Tato definice zcela vystihuje podstatu intervencí na Lince bezpečí, neboť ta v prvním slova smyslu sehrává úlohu prostředníka. Znamená to, že je prostředníkem mezi klientem a další institucí, která může vstoupit do klientova sociálního prostředí a pomoci mu s řešením jeho problému.

Zpětnou vazbu z těchto hovorů zajišťuje vedoucí Linky bezpečí. Zůstává v kontaktu s institucemi, kterým klienty předal, a žádá od nich informace o dalším vývoji jejich situace. Vše, co se dozví, interpretuje konzultantům prostřednictvím speciálního softwaru vyvinutého přímo pro potřeby Linky bezpečí. Tímto tedy realizuje třetí formu zpětné vazby konzultantům na jejich práci.

### **3.6.2 Náslechy**

Jak jsem již v předešlých kapitolách zmínila, využívají se na Lince bezpečí náslechy. Procházejí jimi frekventanti výcviku, ale používají se rovněž jako způsob supervize práce konzultantů a intervizorů. Jedná se o nejčastější způsob individuální supervize na Lince bezpečí. Náslechem rozumíme takovou práci, kdy konzultant vede hovor pod přímou supervizi intervizora. Oba současně poslouchají na paralelně zapojených sluchátkách klienta a oba tak slyší, jak hovor probíhá. Po ukončení hovoru probírá intervizor s konzultantem všechny pozitivní momenty rozhovoru a rovněž i místa, kdy bylo možné vést hovor vhodněji. Tím rozkrývá konzultantovi další způsoby vedení hovoru a umožňuje mu dále rozvíjet jeho schopnosti a dovednosti.

Z každého náslechu zapisují intervizoři zprávu, v níž hodnotí kvalitu práce konzultanta. Zprávu podepisuje vedle intervizora i konzultant, který tedy toto hodnocení zná. Zprávy jsou ukládány ve složce konzultanta. Před dalším náslechem si tyto zápisy intervizoři čtou, aby mohli během nového náslechu posoudit, zda konzultant zlepšil práci v té oblasti, kde mu to bylo posledním náslechem doporučeno.

Aby byla zajištěna kvalita poskytované služby Linkou bezpečí, musí každý konzultant minimálně jednou za půl roku náslechy absolvovat. Pokud některý konzultant

náslechem neprojde (tzn. náslech nebude úspěšný či se k němu včas nepřihlásí), nejsou mu do úspěšného absolvování dalšího náslechu rozepisovány na lince žádné služby.

Stejnými náslechy procházejí i intervizoři. U nich provádí náslech psycholog LB. Princip je stejný, avšak v jejich případě nehodnotí psycholog pouze kvalitu práce s klientem, ale také s konzultantem. Je tedy přítomen i toho, když naslouchá intervizor konzultantovi a dává mu zpětnou vazbu. Psycholog pak hodnotí, zda ji umí dát dostatečně bohatou a vystihuje všechny podstatné momenty hovoru. Psycholog také zůstává na směně intervizora a sleduje jeho práci s celou skupinou pracovníků včetně závěrečného debriefingu. Všechny tyto složky intervizorovy práce pak hodnotí prostřednictvím rozhovoru. Opět je z něho učiněn zápis. Toto hodnocení každého intervizora se realizuje, tak jako u konzultantů, jednou za půl roku. Podle výsledku hodnocení jsou intervizoři zařazeni do tří možných skupin. Podle nich se jim pak odvozuje výše finanční odměny přidávané v následujícím půl roce k platu.

Systém hodnocení prostřednictvím náslechů se jeví jako velmi funkční, což vyplynulo i z rozhovorů vedených s pracovníky LB. Vnímají jej jako průhledný a propracovaný. Proto nepokládám za potřebné doporučovat nějakou změnu. Nicméně vedle doporučení uvedeného v úvodu této kapitoly - vytvořit systém hodnocení i pro psychologa a vedoucího LB – bych navrhovala zprůhlednit konzultantům pravidla hodnocení intervizorů. Z rozhovorů vyšlo najevo, že o nich nejsou dostatečně informováni. Někteří tedy mají pocit, že intervizoři žádnému systematickému hodnocení nepodléhají, což vnímají jako nespravedlivé. K odstranění těchto pocitů stačí poskytnout více informací, např. prostřednictvím informačního bulletinu.

### **3.7 Propouštění pracovníků**

Propouštění pracovníků je na Lince bezpečí dle názorů vyplývajících z vedených rozhovorů neznámou oblastí. Externí pracovníci zastávali názor, že by vedení mělo mít možnost ukončit spolupráci s někým, kdo pracuje nekvalitně, zpravidla o takovém případě však nevěděli.

Já jsem toto téma rozdělila na dvě části – na situaci, kdy pracovník odchází na základě svého rozhodnutí, a na situaci, kdy nejsou nadřízení pracovníci spokojeni s kvalitou vykonávané práce a rozhodují o ukončení spolupráce.

### 3.7.1 Dobrovolné odchody

V rámci odchodů byla doposud zaměřena pozornost zejména na neprofesionální pracovníky. Ti opouštějí organizaci z různých důvodů. Analýza těchto důvodů se v posledních letech ale nedělala, proto lze závěry odvozovat pouze z rozhovoru s vedoucí LB. Z něj vyplynulo, že průměrná doba zaměstnání jednoho externisty na Lince bezpečí je 2 roky. Při namátkových výstupních pohovorech byl zpravidla uváděn jako důvod odchodu:

- Nedostatek času z důvodu dokončení školy a nástupu do zaměstnání na plný úvazek.
- Návrat do místa trvalého bydliště po dokončení školy – nemožnost dojíždět do Prahy.
- Únava v případě pracovníků, kteří na LB pracují delší dobu (zpravidla nad pět let).
- Odchod na mateřskou dovolenou. (V těchto případech často dochází k opětovnému nástupu).

U intervizorů se jako důvod objevoval rovněž nástup do zaměstnání na plný úvazek, ale také únava či syndrom vyhoření. Další příčinou byla také nespokojenost s přístupem bývalého vedení SLB. Tato příčina se zdá být s nástupem nového ředitele SLB odstraněna.

V souvislosti s odchody pracovníků doporučuji zavést pravidelné zjišťování důvodů odchodů. Jednou z možností může být rozhovor vedoucího LB s odcházejícím pracovníkem. Jako další variantu lze nabídnout dotazník, v němž by pracovník měl možnost okomentovat důvody svého odchodu. Vzhledem k tomu, že pracovníci neodcházejí zpravidla ve větších vlnách, měl by vedoucí mít prostor s nimi o odchodu hovořit. Příčiny jejich odchodů pro něj mohou znamenat velmi cenné informace. Pozornost by se v tomto případě měla zaměřovat na profesionály stejně jako na konzultanty.

### 3.7.2 Nucené odchody

Propouštění pracovníků z důvodu vykonávání nekvalitní práce je na Lince bezpečí často diskutovaným tématem. Jedná se zpravidla o eticky náročnou situaci, protože nejčastější příčina nespokojenosti vedení s pracovníkem je jeho vyčerpání či již rozvinutý

syndrom vyhoření. Vzhledem k tomu, že si vedoucí a psycholog LB uvědomují, že tento stav mohl u pracovníka nastat z důvodu nedostatečně kvalitních podmínek ze strany zaměstnavatele, snaží se pracovníkovi, dříve než jej propustí, nabídnout různé možnosti vedoucí ke zkvalitnění jeho práce. Proto vypracovali ve spolupráci s intervizory systém ochrany pracovníka před propuštěním. Jeho podstata spočívá v tom, že je pracovník upozorněn na nedostatky ve své práci a je mu prostřednictvím náslechů poskytnut prostor na jejich odstranění. Pokud se pracovník cítí natolik vyčerpán, že by mu taková pomoc přišla nedostatečná, je mu umožněno spolupráci přerušit. Tím získává prostor k odpočinku a pro načerpání nové energie. Záleží pak na jeho zájmu, zda spolupráci obnoví či nikoli. (Podrobnější informace je možné nalézt v příloze 3 „Metodický pokyn č. 17“).

Z výše uvedených informací je patrné, že i v této oblasti byla pozornost zaměřena pouze na externí pracovníky, tedy neprofesionály. S profesionály je spolupráce ukončována standardně podle zákoníku práce. Je to zřejmě dáno tím, že oni jsou s organizací (na rozdíl od neprofesionálů) v pracovně právním vztahu na základě pracovní smlouvy. Přesto by stálo za zvážení vypracovat obdobný systém ochrany před poklesem kvality podávaných výkonů. To je možné realizovat zejména v rámci ostatních oblastí zmiňovaných v této práci. Proto jsem přímo k této kapitole žádné podrobnější doporučení nezpracovala.

### **3.8 Vzdelávací systém**

System vzdělávání pracovníků je na LB v posledním roce velmi diskutovaným tématem. Důvodem je skutečnost, že došlo k jeho výrazné obměně. Opět se obsahově velmi liší vzdělávací systém zaměřený na neprofesionální pracovníky a na profesionály. Obecně lze ještě říci, že možnost vzdělávání a práce na sobě je pracovníky hodnocena pozitivně, ale konkrétní obsah systému je kritizován.

#### **3.8.1 Vzdělávání neprofesionálů**

V úvodu lze konstatovat, že neprofesionálové mají větší počet povinností. Jejich systém je také propracovanější. Do minulého září měl každý externí pracovník povinnost získat v rámci přednášek či workshopů nabízených ze strany SLB 40 kreditů za rok. Sám si mohl vybrat, jaké aktivity se zúčastní. Od září 2006 byl pro externisty zaveden plán individuálního rozvoje, který přinesl řadu změn. Např. byly zavedeny povinné aktivity,

kteře musí všichni absolvovat a nasbírat v nich min. 35 kreditů. Celkově pak mají mít za rok 50 kreditů. Doplnit povinné aktivity mohou volitelnými podle toho, co komu vyhovuje a co potřebuje zdokonalovat. Pokud někdo nezíská potřebný počet kreditů, snižuje se mu osobní ohodnocení. Pro případ, že někdo získá přebytek kreditů, není ještě určeno, jak bude ohodnocen. Zda finančně či materiálně. Toto bych doporučovala uzavřít, neboť pracovníkům se to jeví jako velmi netransparentní. Z rozhovorů také vyplynulo, že jsou změny pracovníky vnímány zpravidla negativně. V rámci vzdělávacího systému pocítují přílišnou zátěž. Mají za povinnost absolvovat řadu povinných aktivit, které jsou pro ně velmi časově náročné, ale účast na nich je hodnocena pouze kredity, nikoli finančně. Vzhledem k tomu, že většinu aktivit musí absolvovat ve svém volném čase, mimo svoji směnu, uvítali by, kdyby jim byl čas započítán jako směna a byli by tedy zaplacení.

Pracovníci oceňovali možnost individuálního plánu, kdy si každý může vybrat takovou aktivitu, kterou potřebuje. Zejména služebně starším pracovníkům se však nabídka aktivit, hlavně přednášek, jeví jako příliš úzká a často opakovaná. Na základě rozhovorů bych doporučovala obměňovat témata přednášek a pečlivěji volit lektory. Jako vhodné se jeví využívat i lektory mimo organizaci. Rovněž bych doporučovala celý systém po prvním roce realizace podrobit důkladné analýze a s ohledem na realitu jeho fungování provést revizi.

### **3.8.2 Vzdělávání profesionálů**

U profesionálních pracovníků se předpokládá určité odborné vzdělání, proto systém jejich vzdělávání není vytvořen tak jako u externích pracovníků. V rámci profesionálů je však z hlediska vzdělávání třeba odlišit tým intervizorů a psychologa s vedoucím LB. Tak jako u předchozích oblastí pro vedoucího a psychologa LB žádný systém neexistuje. Přesto je třeba říci, že je jejich vzdělávání podporováno. Forma, kterou vedení SLB jejich další vzdělávání podporuje, je taková, že pokud se přihlásí na vhodnou vzdělávací akci, je jim hrazen poplatek za ni a jsou na ni uvolněni.

Pro tým intervizorů je systém vzdělávání vypracovaný. Spočívá v tom, že se musí zúčastňovat odborných aktivit, které pro ně zajišťuje psycholog LB. Tak jako externí pracovníci, i oni za ně musí získat určitý počet kreditů. Výhodu oproti externistům mají v tom, že pokud si vyberou aktivity nabízené mimo SLB, mohou na ně během kalendářního roku čerpat příspěvek až ve výši 2500 Kč. Počet nasbíraných kreditů je jednou ze součástí hodnotícího systému. Již jsem v kapitole 3.6 „Hodnocení pracovníků“

uváděla, že mohou být intervizoři podle výsledku hodnocení řazeni do několika skupin. Účast na vzdělávacích aktivitách je do hodnotícího systému rovněž zahrnována.

Systém vzdělávání profesionálů se na základě analýzy a reflexí pracovníků jeví jako dostačující. Jediné, co lze doporučit, je opět jeho zprůhlednění externistům, neboť z rozhovorů vyplynulo, že nevědí, zda mají i profesionálové nějaké povinnosti. Nedostatek těchto informací u nich vzbuzoval pocit nespravedlnosti.

### **3.9 Péče o pracovníky**

Vedení Linky bezpečí si je vědomo, že práce s klienty je velmi psychicky náročná. Velkým nebezpečím je syndrom vyhoření, který je typický zejména pro pomáhající profese. Proto je snaha vytvářet na Lince bezpečí pro pracovníky takové podmínky, aby jím byli ohroženi co nejméně. Vedle výše popsaného systému vzdělávání, kariérního systému či systému hodnocení se vedení SLB snaží konzultantům, ale i profesionálním pracovníkům LB, nastavit zrcadlo pro jejich práci zejména prostřednictvím supervize. Ta je jedním z nástrojů, prostřednictvím něhož získávají zpětnou vazbu na svou práci. Významnou složkou supervize je již několikrát zmiňovaný debriefing (viz. dále).

Z rozhovoru s vedoucím LB vyplynulo, že byla často diskutována i otázka zajišťování individuální supervize pro pracovníky LB, avšak z finančních důvodů to bylo vždy zamítnuto. Cílem do budoucna zůstává častější frekvence bálintovských skupin (viz.dále).

#### **3.9.1 Supervize pro neprofesionály**

Vzhledem k tomu, že pracoviště Linka bezpečí je postaveno na laické pomoci proškolených konzultantů - neprofesionálů, je dbán velký důraz na jejich supervizi. Supervize je zde vnímána jako prostředek podpory konzultantů při řešení hovorů, současně však i jako nástroj kontroly jimi poskytované služby.

Supervize práce konzultantů je na Lince bezpečí zajišťována externími supervizory a intervizory. Vedle konzultantů je tedy na každé směně také intervizor, který ji zabezpečuje po kvalitativní stránce. Obchází konzultanty, dělá namátkové příposlechy (konzultanta upozorní, že bude část hovoru příposlouchat a zpětně o něm budou diskutovat), poskytuje konzultantům podporu, přebírá tématicky náročné hovory, případně realizuje intervence ve



prospěch klientů. Po závažném hovoru je přímo k dispozici konzultantovi, který nechce čekat na debriefing (viz. dále) na konci směny, ale potřebuje ihned ventilovat své pocity vztahující se k danému hovoru.

### **3.9.1.1 Debriefing**

Debriefing je nástrojem psychohygieny pro konzultanty, kteří ukončili službu. Služba na Lince bezpečí bývá přes den zpravidla 4,5 hodinová, nejdelší může být 6 hodin. Jak jsem již dříve zmínila, noční směna trvá 12 hodin. Poslední půl hodinu služby tráví konzultanti a intervizor tím, že se všichni sejdou v oddělené místnosti a hovoří o tom, co za danou službu prožili. Intervizor vytváří pro konzultanty prostor, ve kterém si mohou odžít své emoce vážící se na určitý hovor, informovat se o postupech při práci s některými klienty apod. Rovněž je tento čas využíván k předávání důležitých informací jak o klientech, tak i o ostatních provozních a organizačních věcech na Lince bezpečí. Debriefing je tedy rovněž jakýmsi komunikačním kanálem mezi profesionálními a externími pracovníky Linky bezpečí. Je to prostor, který je věnován konzultantům pro jejich psychohygienu po službě, ale současně dostávají příležitost vyjádřit se k různým věcem, které souvisejí s celým chodem Linky bezpečí.

Vedení LB bere na vědomí fakt, že toto nemůže být jediný nástroj pro psychohygienu konzultantů. Může docházet i k situacím, že bude někdo potřebovat individuální supervizi, nikoli skupinovou, která probíhá touto formou. Pokud se objeví problém, který nemůže být vyřešen na debriefingu, či ho tam nechce konzultant nebo supervizor ventilovat (např. ze strachu z vlastního selhání, kvůli konfliktům mezi kolegy apod.) mají možnost využít dalších forem supervize. Jedná se například o bálintovské skupiny, kde mohou pracovníci LB hovořit v bezpečném prostředí (viz. níže). Rovněž mohou konzultanti přijít řešit problém přímo za psychologem LB či za vedoucím LB.

### **3.9.1.2 Bálint**

Pro tuto formu supervize je dle Kopřivy (in Tošner, 1999: 122) typické zachování této struktury:

- a) expozice případu,
- b) otázky,
- c) fantazie,
- d) praktické náměty na řešení vyjádření protagonisty.

Pro konzultanty je pravidelně několikrát ročně zajišťována supervize formou bálintovských skupin. Vždy je snaha pro vedení této skupiny zajistit supervizora pracujícího mimo Linku bezpečí, aby měli konzultanti možnost hovořit a otevřít se v bezpečném prostředí s nezúčastněnou osobou. Z rozhovorů s konzultanty vyplynulo, že se praxe se supervizorem působícím mimo LB osvědčila více, než když byla tato skupina vedena pracovníkem LB.

Konzultanti dostávají příležitost svěřit se se svým případem, který v nich zanechal „nějaké stopy“. Mohou sdělit, v čem se domnívají, že mohli postupovat jinak, a v kterých momentech se jim zdálo vedení hovoru nedostatečné. Mají možnost hovořit o vztazích s ostatními kolegy či o jakýchkoli jiných problémech, které se váží na jejich práci na lince. Po představení svého problému si mohou vyslechnout pohledy ostatních kolegů a revidovat tak svoji práci či působení na Lince bezpečí. Vše probíhá v bezpečném prostředí, neboť této supervize se neúčastní nikdo z nadřízených pracovníků.

### **3.9.2 Supervize pro profesionály**

Rovněž pro intervizory, psychologa LB a vedoucího LB je vytvořen systém supervize. Jednou za měsíc se koná supervizní setkání s profesionálním supervizorem mimo LB. Toto setkání je určeno pro intervizory, ale existuje dohoda, že v případě potřeby se jej účastní i psycholog s vedoucím. Pro psychologa s vedoucím je pak realizována ještě supervize týmu v rámci vedoucích pracovníků SLB.

Každý intervizor má ještě možnost jedenkrát měsíčně hovořit o samotě s psychologem LB. Tento prostor může využít dle svého uvážení, často právě jako nástroj vlastní psychohygieny.

V oblasti supervizí tedy nemám další doporučení, neboť stávající systém je pracovníky velmi pozitivně hodnocen.

### **3.9.3 Víkendové výjezdy**

Minimálně jednou do roka má vedení LB snahu zorganizovat pro konzultanty Linky bezpečí víkendový výjezd, jež je z části hrazen z rozpočtu Linky bezpečí a z části přispívají konzultanti. Náplní tohoto víkendu jsou aktivity na podporu týmu na pracovišti, řeší se některé provozní otázky a je zajištěna supervize supervizory pracujícími mimo Linku bezpečí. Část dne se pracuje ve skupinách na určitém tématu (např. posledním

tématem byla důvěra) a po zbytek dne jsou supervizoři k dispozici konzultantům pro individuální supervizi.

Tyto výjezdy byly v rámci rozhovorů pracovníky LB velmi pozitivně hodnoceny. Konzultanti se vzájemně lépe poznají, takže se pak více těší do práce, kde se na směně setkají s někým, s kým mají určitý společný zážitek. Ideální by bylo, kdyby mohly být v kalendářním roce výjezdy alespoň tři, neboť jak jsem již dříve zmínila, pracuje na LB kolem sta lidí, tak aby měli všichni možnost takový výjezd absolvovat. Jako nezisková organizace je však LB limitována finančními možnostmi. V posledním roce nebyl výjezd jak z finančních tak i z organizačních důvodů realizován, což bylo pracovníky LB vnímáno negativně. Proto bych doporučovala, pokud se podaří zajistit dostatek financí a vhodné personální obsazení, tento výjezd uskutečnit.

Vedle výjezdu jsou pozitivně hodnoceny i další případné i nefinanční odměny. Zatím však nebyl vypracován v tomto ohledu žádný systém, což může být i tím, že jako nezisková organizace může SLB nabídnout svým pracovníkům jen to, co se podaří získat prostřednictvím fundraisingu. V tomto případě se však jedná o benefity, jež nelze přislíbit dopředu. Proto mohu pouze doporučit, aby byli pracovníci odměňováni v rámci možností SLB.

### **3.10 Komunikace na pracovišti**

Na základě vyhodnocení rozhovorů se jeví komunikace na LB jako jedna z nejvíce problematických oblastí. V poskytování informací je značný rozdíl mezi profesionály a neprofesionály. Zdá se, že profesionálové jsou v tomto případě bráni vedením jako rovnocenní partneři, zatímco externisté nikoli. Hlavní toky informací tedy proudí prostřednictvím porad od vedoucího a psychologa LB k intervizorům. Ti jsou využíváni jako další zprostředkovatelé informací směrem k externistům. Tento model poskytování informací má své odůvodnění. Vychází ze skutečnosti, že pro vedení je snazší setkávat se pravidelně s týmem 12 pracovníků než s dalšími cca 90 lidmi. Navíc externisté pracují na směny, a tak se stává, že s některými pracovníky se vedoucí vůbec nepotkává. Intervizoři však pracují také na směny, proto se s externisty setkávají na službách. Hlavní prostor na předávání informací je tedy v průběhu směny a pak na debriefingu. Každý pracovník má také možnost kdykoli přijít za vedoucím či mu napsat svůj dotaz a on jej s ním probere. Nicméně toho využívá jen málo z nich.

Další způsob komunikace využívaný na LB je prostřednictvím nástěnek. Tato forma je však hodnocena jako nepřiliš vhodná, protože nástěnky jsou často zahlceny informacemi a pracovníci ztrácejí přehled o aktuálnosti či důležitosti sdělení.

Využíván je intranet a email. Touto formou jsou rovněž pracovníkům rozesílány zásadní sdělení. Přesto však převažoval názor, že informací dostávají málo.

Velmi kladně bylo v rozhovorech hodnoceno zavedení informačního bulletinu. Zprávy v něm se jeví sice více provozního rázu, ale i přesto je bulletin považován za dobrý zdroj informací.

### 3.10.1 Porady

Základním prostorem, kde dochází k předávání informací, jsou porady. Ty jsou realizovány pro vedoucí projektů, ředitele a další klíčové zaměstnance SLB jednou za 14 dní. Vedoucí LB a psycholog mají dále v rámci projektu LB porady s intervizory a schůze s konzultanty. Je třeba říci, že v tomto ohledu přistupuje vedení LB značně rozdílně k profesionálům a neprofesionálům. Porady s intervizory se konají 1krát za 14 dnů. Během nich se řeší základní provozní věci LB, ale dochází i k projednávání důležitých rozhodnutí souvisejících s fungováním celé LB. Některá rozhodnutí jsou učiněna až po několika poradách. Ke konzultantům jsou pak směřovány až závěrečné výstupy z těchto jednání. Nicméně z každé porady je činěn zápis a ten se vyvěšuje na nástěnku, aby byli externisté průběžně informováni o všem, co se projednává. Bohužel však právě systém informování prostřednictvím nástěnky se nejeví jako nejvhodnější. Navíc se občas stává, že nedojde k vyvěšení aktuálního zápisu. Externisté ztrácejí možnost sdělit svůj názor k projednávané věci. Na druhou stranu je nutné uvést, že o zásadních rozhodovacích procesech jsou informováni i prostřednictvím e-mailu a tam mají možnost odpovědět. Také jsou vyzýváni během debriefingů, aby sdělili své postřehy. Intervizoři je pak tlumočí na další poradě a tím dochází k jejich zapojení do rozhodování.

Schůzky s konzultanty se konají jednou za dva měsíce. Velkým a neustálým problémem je nedostatečná účast pracovníků na schůzkách. Vzhledem k zaneprázdněnosti externistů, kteří čas strávený na schůzce nemají hrazený, dochází k tomu, že se schůzek neúčastní. Přitom by to měl být prostor, kde jsou jim sdělovány a vysvětlovány aktuální činnosti na LB a je zjišťován jejich názor na ně.

Je velmi obtížné získávat názory pracovníků, kteří docházejí nepravidelně na směny. Pokud však zjišťován není, pracovníci se cítí jen jako „dělníci“, kteří nemohou ovlivnit zásadní rozhodnutí vedení LB. Proto bych doporučovala zamyslet se nad různými variantami komunikace, aby docházelo k častějšímu zapojení i externích pracovníků. Jednou z možností může být větší frekvence schůzek s konzultanty. Pokud by se schůze konaly častěji, měl by větší počet pracovníků příležitost se jich zúčastnit. Kdyby externista jednu schůzi kvůli jiným aktivitám vynechal, zachovala by se pro něj kontinuita práce. V případech, kdy jsou schůze po dlouhých časových intervalech, se tato kontinuita vytrácí. Také se domnívám, že by bylo vhodné čas strávený na schůzi započítávat do odsloužených hodin, neboť se jedná o dobu, kdy se i externista věnuje práci pro LB. Ke schůzím bych ještě doplnila, že by bylo vhodné určit jednoho zapisovatele, který bude mít současně za povinnost rozeslat zápis všem pracovníkům LB a aktualizovat informace na nástěnce.

Další variantou, jak více zapojit i externisty do projednávání důležitých informací, může být realizace brainstormingů. Pokud by bylo předem známo téma, mohli by se zúčastnit všichni pracovníci, kteří o něj mají zájem a mohou svými zkušenostmi přispět k dosažení uspokojivého výsledku pro všechny na LB. Větší zapojení externistů se tedy jeví jako vhodné nejen vzhledem k jejich spokojenosti, ale je také užitečné pro vedení při získávání jejich postřehů a zkušeností.

### **3.10.2 Řešení konfliktů**

Na Lince bezpečí neexistuje žádný manuál, jak postupovat v případě řešení stížností nebo konfliktů mezi pracovníky. Pokud v minulosti nastala na pracovišti konfliktní situace, snažil se ji řešit intervizor ihned na směně, zpravila formou pohovoru s aktéry konfliktu. Jestliže určitý pracovník vyvolával konflikty častěji, docházelo vždy k projednání „problémového pracovníka“ na poradě. Pokud mělo s pracovníkem obdobnou zkušenost více intervizorů, pozval si jej vedoucí na pohovor, kde jej na nedostatky práce upozornil a žádal jej o jejich odstranění. Za účelem řešení potíží spojených se snižováním kvality práce byl vedoucím a psychologem LB vypracován metodický pokyn č. 17 (viz. příloha č. 3), na který jsem již odkazovala v kapitole 3.7. „Propouštění pracovníků“.

V případech, kdy by pracovník či klient LB podával stížnost, není zaveden postup, kterým by se měl vedoucí LB řídit. V tomto ohledu je nutné doporučit vypracování transparentního metodického pokynu. Nejen pracovníkům, ale také klientům, by měla být

jasná pravidla, jak bude s jejich podnětem nakládáno. Sestavení těchto pravidel by vedlo k větší transparentnosti a důvěryhodnosti LB.

V závěru kapitoly o komunikaci tedy doporučují využívání pestřejších forem sdělování informací, častější zapojování externistů do rozhodovacích procesů a vypracování základních pravidel pro řešení stížností a konfliktů na pracovišti.

## 4 Závěr

V teoretické části jsem se snažila hledat v literatuře odpovědi na otázky, jež jsem si položila v úvodu své práce. Proto jsem vymezila základní oblasti personalistiky a v každé z nich nastínila způsoby personálního řízení profesionálů a neprofesionálů. Významným prvkem při práci s lidmi je čitelnost organizace, pro kterou pracují. Pokud jim jsou zřejmé její cíle, mohou se s nimi ztotožnit a přispívat k jejich naplnění. Podstatné však je, aby byly v organizaci vybudovány systémy personální práce, které zahrnují možnost osobního růstu, povýšení, kvalitní pracovní podmínky, kvalitní vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Pro pracovníky je důležitá také zpětná vazba na práci, ocenění a mzda. Organizace, která si chce udržet své pracovníky, by měla nabízet i jistotu práce a odpovědnost.

Vzhledem k tomu, že jsem se ve své práci zaměřovala na zjištění rozdílů v řízení profesionálů a neprofesionálů, jsem nucena uvést, že odborné literatury, která by se zaměřovala na personální řízení neprofesionálů v neziskových organizacích, je značný nedostatek. Na základě studia dostupné odborné literatury pak musím konstatovat, že jsem dospěla k závěru, že obecné zásady personalistiky by se měly shodně aplikovat na oba typy pracovníků.

Významné rozdíly bylo možné shledat pouze ve dvou oblastech, a to v motivaci pracovníků a pak ve způsobu jejich vedení. V oblasti motivace se však jedná o různý přístup samotných pracovníků k organizaci, nikoli ze strany vedení organizace. Rozdílné zacházení s pracovníky se tedy projevilo v jejich vedení, a to v souvislosti s potřebou odborně směřovat neprofesionální pracovníky. Jako zásadní se jeví závislost neprofesionálů na znalostech a vědomostech profesionálů. Proto jsou také patrné rozdíly v obsazování řídicích pozic, kdy dostávají jednoznačně přednost profesionální pracovníci.

V ostatních sledovaných oblastech personalistiky vyplynulo, že by přístup vedení k profesionálům a neprofesionálům odlišný být neměl. Klíčovou se jeví skutečnost, že se jedinec stane pracovníkem organizace. Z pohledu personálního řízení pak již nezáleží na tom, s jakou „odbornou výbavou“ do organizace vstupuje. Pokud se organizace rozhodne jej přijmout, musí u něj rovnocenně s ostatními pracovníky aplikovat všechny principy personálního řízení bez ohledu na jeho profesionální status.

V praktické části, která byla případovou studií Linky bezpečí, se principy zjištěné v teoretické části potvrdily, avšak nejsou všechny v praxi realizované. Teorie se prokázala

v tom ohledu, že neprofesionálové jsou závislí na dovednostech a znalostech profesionálů. Ukázalo se, že řídicí funkce jsou skutečně obsazovány pouze profesionály. Management LB se rovněž snaží aplikovat všechny zmiňované zásady personálního řízení.

V jednotlivých oblastech personalistiky však dochází ke značným rozdílům v přístupu vedení LB k řízení profesionálů a neprofesionálů. Ačkoli z teoretické části vyplynulo, že by principy personalistiky měly být aplikovány shodně na oba typy pracovníků, v praxi tomu tak nebylo. Jako by se ukazovalo, že pro neprofesionály je nutné ve zmíněných oblastech mít všechny systémy personálního řízení více propracované. Na LB je totiž právě pro ně mají více transparentní. Na základě realizovaných rozhovorů a provedené analýzy však musím konstatovat, že opak je pravdou. Nepřítomnost obdobně propracovaných principů vztahujících se k práci profesionálů se jeví jako výrazný nedostatek. V rámci jednotlivých kapitol jsem se snažila navrhnout doporučení, jež by rozdíly mezi profesionály a neprofesionály mohly zmírnit.

Jako klíčové se pro oba týmy jeví doplnění pracovníků prostřednictvím rozšíření zdrojů potencionálních zájemců o práci na LB. V současné době je nedostatek pracovníků vnímán velmi intenzivně, což přispívá k únavě a nespokojenosti stávajících pracovníků.

V oblasti hodnocení je kvalitně vypracován systém hodnocení neprofesionálů. Pro profesionály je rovněž realizován, i když jen pro část. Vedoucí a psycholog žádnou zpětnou vazbu na svou práci nedostávají.

Velmi diskutovaným je na LB systém vzdělávání. Lze sice říci, že je vybudován pro oba týmy pracovníků, ten pro neprofesionály je však vnímán jako překombinovaný. V této oblasti by tedy bylo vhodné provést revizi stávajícího systému a zkvalitnit jej.

Velmi kladně hodnocenou oblastí je péče o pracovníky, zejména z hlediska zajištění jejich supervize.

Nejvýraznější oblastí na LB, kde jsou patrné rozdíly v personálním řízení profesionálů a neprofesionálů, je oblast motivace prostřednictvím kariérního systému. Pro neprofesionály je velmi precizně vytvořen kariérní systém, pro profesionály téměř chybí. Vhodné by tedy bylo jeho dotvoření. Přestože je možnost kariérního růstu takto nevyvážená, není tato oblast pracovníky považována za nejproblematictější.

Mezi hlavní nedostatky lze zařadit nedostatek komunikace, což se nejčastěji projevovalo v neinformovanosti neprofesionálů o principech práce s profesionály. Téměř ve všech oblastech nevěděli neprofesionálové, jak jsou nastavena pravidla pro



profesionály. Nicméně proto, aby je mohli vnímat jako kvalifikované nadřízené, cítili potřebu pravidla pro profesionály znát. Zpřístupněním těchto informací by mohlo dojít ke snížení pocitů nespravedlivého zacházení s nimi. Často v rozhovorech zaznívalo, že „profesionálové toho chtějí hodně po nich, ale sami nic nemusejí“. Současně mezi neprofesionály převládal názor, že se nemají možnost podílet na tvorbě rozhodnutí týkajících se jejich práce.

Pro neziskovou organizaci Sdružení Linka bezpečí a její projekt Linka bezpečí bych tedy doporučovala intenzivní nábor nových pracovníků, dále dotvoření principů personálního řízení profesionálů a následně jejich zprůhlednění všem pracovníkům LB. Pro tým neprofesionálů se jako nutnost jeví revize systému vzdělávání. Rovněž shledávám jako užitečné častější zapojování externistů do řešení klíčových problémů LB tak, aby docházelo k většímu využívání jejich potenciálu, který jsou ochotni nabídnout. Tímto by současně došlo ke zkvalitnění komunikace s nimi.

## 5 Použitá literatura

- Armstrong, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, s. 856.
- Bárta, Jiří. 1997. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: NROS. s.126.
- Bednařík, Aleš a kol. 1998. *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov. s. 199.
- Eis, Zdeněk. 1993. *Volejte linku důvěry!* Jinočany: H a H.
- Jantulová, Šťovičková, Magdaléna. 2005. Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. In *Sociální studia*, 1/2005. Brno: FSS MU. s. 131-146.
- Kastová, Verena. 2000. *Krize a tvořivý přístup k ní*. Praha: Portál, s. 168.
- Knopková, Daniela a kol. 1997. *Telefonická krizová intervence*. Praha: Remedium, s. 304.
- Koubek, Josef. 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: MANAGEMENT PRESS, s. 350.
- Koubek, Josef. 2006. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: MANAGEMENT PRESS, s. 367.
- Leták Sdružení Linka bezpečí, Praha 2005
- Marada, Radim. 2003. *Občanský sektor a organizační identita: Utváření občanských identit po roce 1989*. In Csaba Staló, Igor Nosál (eds.). *Mozaika v rekonstrukci*. Brno: Mezinárodní politický ústav, s. 157- 184.
- Plamínek, Jiří a kol. 1996. *Řízení neziskových organizací*. Praha. s.186.
- Plamínek, Jiří. 2000. *Synergický management*. Praha: Agro, s.328.
- Plamínek, Jiří. 2006. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, s. 175.
- Powel, W.W., Di Maggio, P.J.: *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields*. In *American Sociological Rabies*, Vol. 48, No.2 (Apr., 1983) 147-160.
- Rektořík, Jaroslav. a kol. 2001. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.177.
- Tošner, J. 1999. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: AGNES, s.125.

Sdružení Linka bezpečí dětí a mládeže. 2004. *Organizační a pracovní řád Linky bezpečí*. Praha.

Sdružení Linka bezpečí dětí a mládeže. 2006. *Statistiky Linky bezpečí*, Praha.

Vodáčková, Daniela a kol. 2002. *Krizová intervence*. Praha: Portál, s. 544.

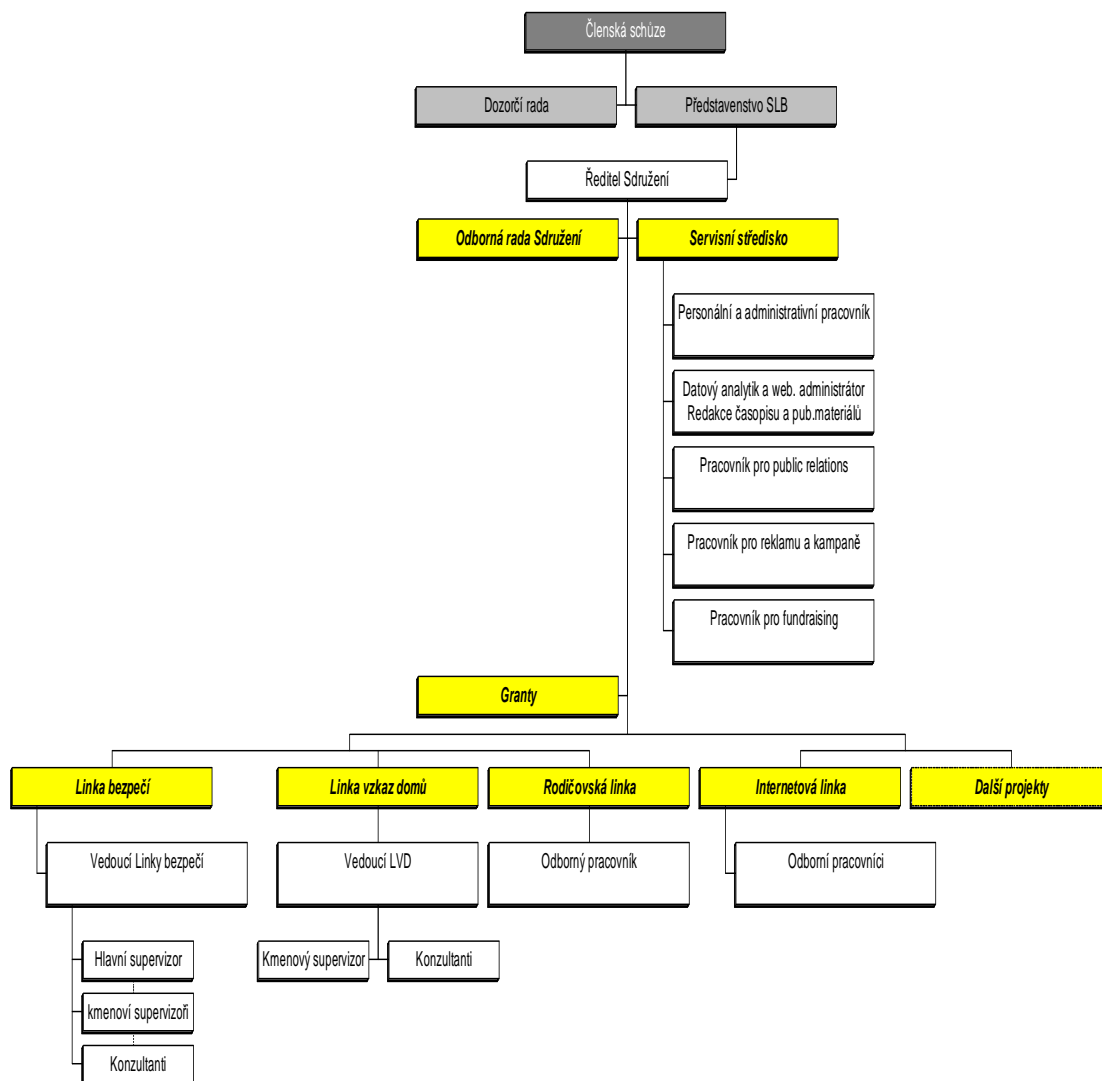
Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

## 6 Přílohy

### Příloha č.1 Organizační struktura SLB

#### Organizační struktura Sdružení Linka bezpečí



## Příloha č.2 Iniciální výcvik LB

0	den	od	do	hodin	název	přednášející	poznámka
	2. 11. 2006	9:00	9:45	1	ZAHAJOVACÍ WORKSHOP (PŘEDSTAVENÍ ÚČASTNÍKŮ VÝCVIK. KURZU)	Bc. LIŠKOVÁ	
1		10:00	11:30	2	ÚVODNÍ INFORMAČNÍ BLOK - seznámení s pracovišti a základní informace o výcviku	Bc. LIŠKOVÁ	
2		12:30	14:00	2	OBEČNÉ ZÁSADY VEDENÍ HOVORU S KLIENTEM	Bc. KLOUDA	
3		14:15	15:45	2	OBEČNÉ ZÁSADY VEDENÍ HOVORU S KLIENTEM	Bc. KLOUDA	
5		16:00	17:30	2	FÁZE HOVORU	Bc. KLOUDA	
	3. 11. 2006	9:00	9:45	1	UKONČOVÁNÍ HOVORŮ	PhDr. ŠPAŇHELOVÁ	
6		10:00	12:15	3	O DUŠEVNÍ KRIZI A "PSYCHOTERAPEUTICKÉ PRVNÍ POMOCI"	PhDr. ŠPAŇHELOVÁ	
7		13:15	14:45	2	VEDENÍ HOVORU S DÍTĚTEM, KTERÉMU JE UBLIŽOVÁNO	PhDr. ŠPAŇHELOVÁ	
8		15:00	16:30	2	PARTNERSKÉ VZTAHY A HOVORY O LÁSCE, SEXU A TĚHOTENSTVÍ	PhDr. ŠPAŇHELOVÁ	
11	9. listopad 2006	9:00	10:30	2	SOCIÁLNĚ PRÁVNÍ OCHRANA DĚTÍ - PRÁVNÍ RÁMEC, ZÁKON O RODINĚ, FUNKCE OSPOD	LAIPOLDOVÁ, DiS.	

12		10:45	11:30	1	PSYCHOSOCIÁLNÍ SÍŤ	Bc. LIŠKOVÁ	
13		12:30	14:00	2	SOCIÁLNĚ PRÁVNÍ MINIMUM	Bc. LIŠKOVÁ	
14		14:15	15:45	2	PRÁCE NA ÚSTŘEDNĚ	Bc. LIŠKOVÁ	
15		16:00	17:30	2	DĚTI NA ÚTĚKU	Bc. LIŠKOVÁ	
16		17:45	18:30	1	PRAXE Z LVD	LAIPOLDOVÁ, DiS.	
17	10.11.2006	9:00	10:30	2	PRÁCE S EMOCEMI	Mgr. BUKOVSKÁ	
18		10:45	13:00	3	ÚMRTÍ A ZTRÁTA BLÍZKÉ OSOBY	Mgr. BUKOVSKÁ	
19		14:00	15:30	2	PRÁCE S AGRESOREM	Bc. LIŠKOVÁ	
20	15.11.2006 (středa)	9:00	10:30	2	SYNDROM TÝRANĚHO, ZNEUŽÍVANĚHO A ZANEDBÁVANĚHO DÍTĚTE (CAN), DOMÁCÍ NÁSILÍ, ŠPATNÉ ZACHÁZENÍ S DĚTMI	Mgr. BEEROVÁ	
21		10:45	12:15	2	SYNDROM TÝRANĚHO, ZNEUŽÍVANĚHO A ZANEDBÁVANĚHO DÍTĚTE (CAN), DOMÁCÍ NÁSILÍ, ŠPATNÉ ZACHÁZENÍ S DĚTMI	Mgr. BEEROVÁ	
22		13:15	14:45	2	OSOBNOSTNÍ PROBLÉMY	KOHOUTOVÁ	
23		15:00	17:15	3	PRAXE Z LINKY BEZPEČÍ	KOHOUTOVÁ	
24	16.11.2006 (čtvrtek)	9:00	10:30	2	ÚVOD DO PROBLEMATIKY PSYCHICKÝCH STAVŮ, VEDENÍ "OBTÍŽNĚHO" HOVORU -ZÁSADY PRÁCE S TZV. HRANIČNÍMI KLIENTY	STROLENÁ, DiS.	

25		10:45	12:15	2	ÚVOD DO PROBLEMATIKY PSYCHICKÝCH STAVŮ, VEDENÍ "OBTÍŽNÉHO" HOVORU - ZÁSADY PRÁCE S TZV. HRANIČNÍMI KLIENTY	STROLENÁ, DiS.	
26		13:15	14:45	2	PRÁCE SE 3. OSOBOU	Bc. LIŠKOVÁ	
27		15:00	16:30	2	VYBRANÉ OTÁZKY PSYCHOPATOLOGIE DĚTÍ A MLÁDEŽE	Mgr. KOMADOVÁ	
28	23.11.2006	9:00	10:30	2	PROBLÉMY V RODINĚ	Mgr. BUKOVSKÁ	
29		10:45	12:15	2	PROBLÉMY V RODINĚ	Mgr. BUKOVSKÁ	
30		13:15	15:30	3	INTERVENCE	Bc. LIŠKOVÁ	
31		15:45	18:00	3	MLČÍCÍ, SEXUÁLNĚ OBTĚŽUJÍCÍ, AGRESIVNÍ KLIENTI	PhDr. ŠPAŇHELOVÁ	
32	24.11.2006	9:00	10:30	2	NÁVYKOVÉ LÁTKY A JEJICH ZNEUŽÍVÁNÍ DĚTMI A DOSPÍVAJÍCÍMI	MUDr. Minařík (SANANIM)	
33		10:45	12:15	2	PROBLÉMY SE ŠKOLOU, ŠIKANA	Mgr. SCHMIDOVÁ	
34		13:15	14:45	2	VRSTEVNICKÉ VZTAHY	Mgr. BUKOVSKÁ	
35		15:00	16:30	2	TESOVACÍ HOVORY A PRÁCE S NIMI	Mgr. DALIBOVÁ	
36	30.11.2006	9:00	11:15	3	TELEFONICKÁ KRIZOVÁ INTERVENCE U KLIENTŮ SE SUICIDÁLNÍMI TENDENCEMI	Mgr. KOMADOVÁ	
37		11:30	12:15	1	ETIKA PRÁCE, ETICKÝ KODEX	Bc. LIŠKOVÁ	
38		13:15	14.45	2	PROGRAM LB - UŽIVATELSKÉ SEZNÁMENÍ	Ing. HOŘEJŠ	

39		15:00	16:30	2	PSYCHOHYGIENA	Mgr. REITMAYERO VÁ	
40	1.12.2006	9:00	10:30	2	ORGANIZACE PRÁCE NA LB	Bc. LIŠKOVÁ	
41		10:30	11:00	0,5	ROZPIS NÁSLECHŮ	Bc. LIŠKOVÁ	
42		11:15	11:45	0,5	TEST	Bc.LIŠKOVÁ, Mgr.BUKOVSK Á	
43		12:15	13:00	1	HODNOCENÍ KURZU - OZNÁMENÍ VÝSLEDKŮ TESTU - ZPĚTNÁ VAZBA	Bc.LIŠKOVÁ, Mgr.BUKOVSK Á	
44							
45	CELKEM HODIN			80			



## **Příloha č. 3 Metodický pokyn č. 17**

### **Opatření pro udržení standardu práce na Lince bezpečí (dále LB)**

Účelem tohoto opatření je zachování standardní úrovně práce pracovníka Linky bezpečí, s níž byl seznámen v rámci teoretické a praktické části výcviku (náslechy) telefonické krizové intervence zajišťovaným pro tyto pracovníky Sdružením linka bezpečí.

Opatření se využívá v následujících situacích:

I. Pokud u konzultanta po opakovaném ústním či jednorázovém písemném upozornění kmenového supervizora (dále KSPV) na jeho nedosažení standardní úrovně práce na LB (vedení hovorů, komunikace s KSPV – přijímání zpětné vazby) nedojde k požadovaným změnám, zavádí se postupně tato opatření:

- a) Konzultant absolvuje pohovor s psychologem LB, kde bude mít možnost podat vysvětlení.
- b) Konzultantům III. a IV. kategorie se pozastavuje licence pro tuto kategorii.
- c) Konzultant si s určeným KSPV domluví na 3 měsíce intenzivnější individuální náslechy (minimálně 6 výcvikových náslechů) s cílem dosáhnout doporučených změn v kvalitě práce. Výstupem bude shrnující písemný záznam KSPV o průběhu této spolupráce a o dosažených výsledcích, s nímž bude konzultant seznámen. Pro obnovu licence do kategorie III. a IV. bude nutný náslech s psychologem LB.
- d) Pokud po 3 měsících nedojde k požadovaným změnám, jež byly důvodem k užití tohoto opatření, bude konzultantovi uloženo minimálně tříměsíční přerušení externí spolupráce s Linkou bezpečí. Pro ukončení přerušení musí konzultant úspěšně absolvovat kontrolní náslech (popř. jeho jedno opakování) s psychologem LB, před kterým může požádat maximálně o 20 hodin výcvikových náslechů. Konzultant původně sloužící v kategorii III. a IV. bude zařazen do II. kategorie.
- e) V případě neúspěšného absolvování kontrolního náslechu bude s konzultantem ukončena dohoda o pracovní činnosti dle §238 Zákoníku práce.

II. V případě opakovaného porušení standardů práce na LB, které již bylo ošetřeno opatřením v bodě I., je KSPV učiněn zápis a konzultant absolvuje pohovor s psychologem a vedoucím LB, v rámci něhož bude seznámen s následujícími opatřeními:

- a) Konzultantovi bude uloženo minimálně půlroční přerušení externí spolupráce s Linkou bezpečí. Pro ukončení přerušení musí konzultant úspěšně absolvovat kontrolní náslech (popř. jeho jedno opakování) s psychologem LB. Před tímto náslechem může požádat maximálně o 20 hodin výcvikových náslechů, na něž může začít docházet již v posledních dvou měsících přerušení. Konzultant původně sloužící v kategorii III. a IV. bude zařazen do II. kategorie. Po odsloužení 100 hodin bude jeho povinností absolvovat kontrolní náslech s vedoucím LB.
- b) V případě neúspěšného absolvování kontrolního náslechu s psychologem LB bude s konzultantem ukončena dohoda o pracovní činnosti dle §238 Zákoníku práce.

III. V případě hrubého porušení práce (např. opakované neomluvné absence, příchod na službu v podnapilém stavu) se postupuje podle Zákoníku práce.

Metodický pokyn nabývá účinnosti dne 1.6.2006

V Praze dne 18.5. 2006

Bc. Kateřina Hellebrandová,  
vedoucí Linky bezpečí

O autorovi:



Bc. Kateřina Lišková

Je absolventkou Vyšší odborné školy sociálně-právní v Praze a Univerzity Hradec Králové – katedry sociální práce a sociální politiky. V současné době ukončuje navazující magisterské studium na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, obor občanský sektor.

Od r. 1997 působí ve Sdružení Linka bezpečí na Lince bezpečí, nejprve jako konzultant, posléze jako sociální pracovnice a vedoucí provozu. Od září 2004 byla vedoucí Linky bezpečí. V současné době je na mateřské dovolené. Od dubna 2007 zastává pozici místopředsedkyně představenstva Sdružení Linka bezpečí.

Spolupracovala jako odborný lektor se Vzdělávacím institutem ochrany dětí v projektu JPD 3 Vytvoření programu celoživotního interdisciplinárního učení v ochraně dětí, s Nadací Naše dítě v rámci projektu Dětská práva a se Sdružením Linka bezpečí v rámci projektu Výcviky v telefonické krizové intervenci.

Je autorkou publikace Dítě na útěku a spoluautorkou publikací Krizová intervence a Interdisciplinární přístup .

Slovník důležitějších jmen a pojmů:

Armstrong Michael – autor mnoha publikací o personálním řízení, světově uznávaná kapacita v oblasti personalistiky. Jeho dílo Řízení lidských zdrojů je jednou z nejprodávanějších příruček pro firemní personální práci, přináší nejnovější poznatky z teorie i praxe řízení lidských zdrojů. Další jeho dílo – např. Jak se stát lepším manažerem.

Koubek Josef - působí na katedře personalistiky Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Od roku 1993 je členem mezinárodní pracovní skupiny organizující dlouhodobý výzkum řízení lidských zdrojů v Evropě a připravující tzv. Evropský model řízení lidských zdrojů.

Plamínek Jiří - zabývá se praktickým managementem, řešením konfliktů a přípravou manažerů firem a firemních specialistů - vyjednavačů, facilitátorů, lektorů a mediátorů. Jeho další díla - např. jak řešit konflikty, Sebeřízení.

Rektořík Jaroslav – působí na ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Zabývá se ekonomikou veřejného sektoru a ekonomikou neziskových organizací.

Syndrom vyhoření (angl. burnout) - ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka pomáhajících profesí nebo vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé velice intenzívně zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení. Klíčovou složkou syndromu je emoční vyčerpanost a často i celková únava.

Rejstřík pojmů:

Hodnocení pracovníků, 26, 32, 35

Kariérní systém, 35, 48, 49, 67

Linka bezpečí, 1, 2, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 48, 50, 60, 67, 68, 69

Neprofesionálové, 4, 6, 7, 8, 9, 26, 33, 39, 41, 42, 58, 66, 67

Péče o pracovníky, 21, 28, 35, 49

Personální řízení, 1, 4, 11, 12, 35, 37

Profesionálové, 5, 6, 8

Propouštění, 27, 35

Výběr, 1, 12, 20, 24, 35, 44

Vzdělávací systém, 28, 35, 58