

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přepis rozhovoru

Příloha 2: Projekt k diplomové práci

Příloha 1: Přepis rozhovoru

Linka bezpečí, z.ú. je nejstarší a největší dětská linka důvěry v České republice, která funguje již od 1. září 1994. Sdružení Linka bezpečí bylo založeno za účelem pomoci dětem a dospívajícím nejen v jejich obtížných životních situacích, ale i při jejich každodenních starostech a problémech. V roce 2001 byla založena rodičovská linka, která poskytuje telefonickou krizovou intervenci a poradenství nejen rodičům, ale také prarodičům, pěstounům, učitelům a všem dospělým, kteří jednají v zájmu dětí. Od roku 2011 je v provozu také E-mailová poradna rodičovské linky (VZ Linka bezpečí, 2014). V roce 2015 získala cenu „Neziskovka roku“ v kategorii Velká neziskovka. Ke dni 12. dubna 2016 měla nezisková organizace přibližně 100 zaměstnanců a jednoho dobrovolníka na pravidelnou aktivitu.

Poslání: *„Základním posláním Linky bezpečí je poskytovat telefonickou krizovou pomoc a poradenství dětem a mladým lidem, kteří se nacházejí v tíživé životní situaci takového rozměru, že ji nemohou nebo nedokážou zvládnout vlastními silami. Linka bezpečí pomáhá dětem a dospívajícím řešit těžké životní situace.“* (VZ Linka bezpečí, 2014).

Záznam rozhovoru

Rozhovor probíhal s panem Peterem Porubským, který je na pracovní pozici vedoucího Linky bezpečí 6 let. Rozhovor trval 45 minut.

Tazatel: *„Jakou má Vaše organizace vizi?“*

Respondent: *„Na strategickém plánování byla stanovena vize. Přišlo se na to, že vize není jasně formulovaná. Vize šťastného, spokojeného dítěte v bezpečí. Jsme si vědomi, že nemůžeme pomoci každému dítěti, ale to dítě, které se na nás obrátí, tak naše vize je jemu pomoci, ulevit mu, aby nebylo ohroženo, aby bylo šťastnější a spokojenější. Tuto vizi naplňujeme. Naplňujeme ji výkonem, provozem služeb, které Linka bezpečí poskytuje.“*

Tazatel: *„Na základě čeho si myslíte, že Linka bezpečí dosáhla špičkové úrovně?“*

Respondent: *„Na tu úroveň se nám podařilo se dostat, pracuji zde 6 let, Linka bezpečí má delší historii, byla otevřena v roce 1994. Linka bezpečí dbá na to, aby byla profesionální, tzn. aby tady pracovali skutečně kvalifikovaní lidé. Přijde mi, že práce s lidmi na Lince bezpečí je taková know-how, které je nejcennější. Dokážeme pracovat*

s lidmi, dobře se tady cítí. Má to vliv na to, jak pak můžeme o těch věcech diskutovat a posouvá nás to výš a jako organizace jsme schopni se na to dívat kriticky, jak to děláme a přemýšlet nad tím, jak to dělat ještě lépe. To je asi to nejvíc. **Kritická reflexe**, cílená, **vytváříme prostor** dívat se na jednotlivé části té práce, kterou děláme. Jestli jdeme dobrou cestou.“

Tazatel: „Jaká je v současné době organizační struktura a změnilo se něco?“

Respondent: „Přijde nám to funkční, model se od roku 2014 trochu zjednodušil. Změnu nechystáme. Organizační struktura by se změnila, pokud by vznikla nějaká nová služba. Je to rozdělené na takovou nepsanou administrativu, tu část organizace, která má na starosti vnější vztahy, ekonomiku, fundraising. A to má vlastně pod palcem, tedy na starosti, paní ředitelka, která vede tuten provozně administrativní tým. Pak vlastně, tím, jak provozujeme dvě sociální služby – linku bezpečí a rodičovskou linku, tak tam je pak ta strukturu, jak jste to popisovala, pod vedoucími jednotlivých služeb.“

Tazatel: „Vnímáte péči o zaměstnance jako součást personálního řízení?“

Respondent: „U nás naprosto. U nás je to skutečně nebo dokonce součást pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, že se mají účastnit některých aktivit, které jsou přímo směřované k nějaké péči.“

Tazatel: „Jak si vybíráte zaměstnance a jaké na ně kladete nároky?“

Respondent: „Ano, samozřejmě. Přístup k výběru zaměstnanců je dvojitý. Člověk, který pracuje vysloveně v dané sociální službě a pracuje s klienty, tam jsou speciální požadavky dle zákona o sociálních službách a ten výběr má na starosti kolegyně společně se mnou. To je kolegyně, která má na starosti personalistiku. V organizační struktuře byste ji našla jako organizačně personální pracovnice. Ona má na starosti vlastně ten proces toho výběru, dívá se na to, zda člověk plní požadavky dle zákona a samozřejmě do toho výběrového řízení pak vstupuje psycholožka, která udělá vstupní pohovor s lidmi, kteří pracují přímo v té službě. To je jedna část. Druhá část je provozně administrativní, kde si vlastně do týmu vybírá paní ředitelka opět za asistence organizačně personální pracovnice. Tam jsou požadavky jasně dané podle náplně práce, např. zkušenosti v té oblasti, nějaké dosažené výsledky, nějaké zkušenosti s projektem. Vždy hledáme člověka, který si sedne do toho týmu. To je těžké, protože jsme organizace, která je postavena na týmu a na spolupráci v týmu. Takže, pro nás je důležité, že člověk nemusí být „superexpertem“ a odborníkem, ale také je důležitá kvalita, vlastně jak se

hodí do toho týmu, jak ten tým už funguje, běží, podle nějakých týmových rolí, které se potřebují akcentovat.“

Tazatel: *„Máte ke každé pracovní pozici vytvořenu pracovní náplň?“*

Respondent: *„Všechny pracovní pozice mají pracovní náplň. Pro odborné pozice jsou to kompetenční profily.“*

Tazatel: *„Jak Vaše organizace pojímá péči o zaměstnance. Jak k zaměstnancům přistupujete v tzv. adaptační době. Jak své zaměstnance rozvíjíte?“*

Respondent: *„Jsou tu nějaké benefity, které se snažíme jako nezisková organizace třeba získat, nějakým darem nebo partnerstvím. Máme tady spolupráci s aquacentrem Šutka, které nám věnuje jednou ročně tzv. dvě plavenky, které jsou k dispozici zaměstnancům, mají možnost si zaplavat a odpočinout. Máme spolupráci s pražírnou Coffee Source, která nám dodává dobrou kávu a kávovar a mlýnek. To mi přijde jako fajn benefit, přijít na pracoviště, kde je dobrá káva. A pak těch dalších, které jsou mnohem důležitější právě po té psychické stránce, je to rozhodně, že v pracovní náplni u odborných pracovníků, kteří přímo pracují s klienty, je část, která následuje po směně, je to součástí směny, tzv. debriefing, kdy konzultanti mají možnost ještě probrat události, které se jim na směně staly, probrat hovory, které jim zůstávají v hlavě a aby mohli odcházet z linky s čistou hlavou. Podle zákona o sociálních službách musíme zaměstnancům vytvářet takové podmínky, aby se mohli dále vzdělávat. Je to povinné vzdělávání za rok. Máme propracovaný systém nabídek různých workshopů, seminářů, přednášek, které si vlastně zaměstnanec sám vybírá podle toho, na co se chce v daném roce soustředit. Ta nabídka je tak pestrá, což odborné pracovníky udržuje v nějakém následném vzdělávání, které není formální, je skutečně vytvořené na základě jejich potřeb. To mi přijde, ta část vzdělávání, ta část péče, i byť péče daná zákonem, zde na lince je to bráno jako vysoký nadstandard, neboť to formální není. Ti lidé mají skutečně touhu se dále vzdělávat a my jim to samozřejmě umožňujeme. Třetí částí je samozřejmě supervize, kterou mají konzultanti hrazenou a mohou ji právě využít k tomu, aby mohli ještě s nějakým externím supervizorem/pracovníkem probrat nějaké důležité otázky, které se jim vybavily při práci s klienty nebo vůbec spolupráce na pracovišti. Další důležitý moment v péči o zaměstnance. No a ten poslední je péče o zaměstnance vůbec v průběhu poskytování té směny, protože jsme vlastně jako jediná linka důvěry podle mě v České republice, která má propracovaný systém intervize, tzn. že v průběhu*

poskytování té služby, když konzultant vede rozhovor, má možnost zavolat zkušenějšího pracovníka, se kterým může ten hovor průběžně konzultovat.“

Tazatel: *„Jaká je četnost supervizí?“*

Respondent: *„Jsou různé typy supervizí. Nemohu Vám to takto říci. Tím, jak jsou zde různé týmy, různé pracovní pozice. Některé jsou jednou za měsíc, další forma pětkrát za rok. Je to různé. Supervizních hodin se za rok podle mě blíží kolem 100.“*

Tazatel: *„V souvislosti s řízením lidských zdrojů ve Vaší organizaci a obsahem zákoníku práce, dostáváte se do nějakých kontroverzí? Pokud ano, jakých?“*

Respondent: *„Nedokážu říci takhle. Přesčasové hodiny si řešíme podle sebe. Tím, že je to směnný provoz, tak jsou zaměstnanci odměněni dle počtu hodin, které odslouží. Hodiny navíc řešíme formou náhradního volna. Ohledně flexibilního úvazku je vše na domluvě. Jsou možnosti home office.“ Spíše u technicky administrativních pozic, u pracovních pozic konzultantů nikoliv.“*

Tazatel: *„Jakou roli v životě organizace plní dobrovolníci? Charakterizujte, prosím, způsob práce s nimi, včetně forem péče.“*

Respondent: *„S dobrovolníky je to náročné, právě hlavně z pohledu toho, že jsme sociální služba, nemůžeme přijímat dobrovolníky na přímou práci s klienty. Pracovníci, kteří pracují na pozici konzultanta, jsou vždy zaměstnaní. Možnosti smlouvy jsou dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce nebo hlavní pracovní poměr, nějaký částečný úvazek. Co se týče dobrovolníků, máme spolupráci třeba s pár lidmi, kteří jsou naši partneři. Využíváme je na administrativní práci, pomocnou práci, např. když děláme nějakou rozesílku, na nějaké obálkování, nějakou pomoc při nějakých rešerších, když potřebujeme vyhledat nějaké organizace, na které chceme zaměřit osvětu nebo potřebujeme aktualizovat naši databázi třeba dalších sociálních služeb, na které často odkazujeme. V současné době má organizace jednu dobrovolnici, která dochází pravidelně, a pak to jsou nárazové akce, jsou to často nabídky přímo od firem, které se nabízejí v rámci firemního dobrovolnictví.“*

„Přijde mi, že lidé, kteří už sem přijdou, na to pracoviště, se hodně zajímají, jak ta služba funguje. Umožňujeme jim formou konzultací nebo úvodního představení té službu, aby se ten člověk tady cítil dobře, rozuměl tomu smyslu, který ta služba

představuje. Formu takovéto péče určitě nabízíme. Pokud to jsou lidé, kteří studují blízkou oblast – psychologii, sociální práci, se zajímají, jsme otevření tomu, aby člověk dostal odpovědi na všechny otázky, které chce vědět. Pokud dostaneme drobné předměty, tak jim je rádi nabídneme. Je to spíše taková pozornost, drobné poděkování. O dobrovolníky se stará organizačně personální pracovnice, případně kolegyně, která má na starosti administrativu. V případě, že ten člověk dostane úkol, který je více odborný, právě třeba aktualizace databáze organizací a podobně, tak ho vede člověk, který to má vlastně na starosti v pracovní náplni. Takovou tu organizační část, dobrovolnická smlouva, pojištění apod. to mají na starosti tyto dvě kolegyně, ale pokud se ten člověk dostane do sociální služby a je potřeba ho více vést, zaukolovat více, pak ho má na starosti člověk, který má danou oblast v rámci pracovní náplni.“

Tazatel: *„Pokuste se charakterizovat svůj způsob vedení.“*

Respondent: *„To jste mě dostala. Demokratický. Myslím, že spíše liberální. Rozhodně otevřený. Samozřejmě některá rozhodnutí se musí udělat, nenastává nějaký konsenzus, někdy je potřeba rozhodnout a to je úděl vedoucích. Pokud to jde, jsem rád za pohledy lidí, kteří tu práci vykonávají.“*

Tazatel: *„Jakou roli hraje ve Vaší organizaci organizační kultura?“*

Respondent: *„V rámci zaučování nových pracovníků máme vytvořený systém na každou pozici. Tedy s čím se má člověk seznámit, máme vytvořené takové checklisty, co si má člověk vyzkoušet, ohmatat. Jedná se o seznam věcí, se kterými se člověk na té dané pozici musí seznámit, aby tu práci vykonával dobře. Je to úvod do firemní kultury, samozřejmě nějaké věci člověk, které skutečně ví, za co je zodpovědný, aby se naučil komunikovat napřímo.“*

Příloha 2: Projekt k diplomové práci

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Obor řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka: Bc. Lenka Venclová

Č. studenta: 35026656

Imatrikulační rok: 2014

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Petr Vrzáček

Předběžný název připravované DP:

Formulace a vstupní diskuse problému:

Řízení lidských zdrojů zahrnuje komplexní personální práci s lidmi v organizaci. V praxi se jedná o časový úsek zahrnující nábor nového zaměstnance, uzavření pracovní smlouvy, zaškolení zaměstnance, osobní rozvoj zaměstnance až po vyplacení mzdy.

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Duda (2008) vnímá řízení lidských zdrojů (personální řízení) tu část řízení podniku, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci. „Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.“ (Duda, 2008, s. 7)

Ztotožňuji se s názorem Armstronga (2007), který uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů např. v oblastech – efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb.

Pokud manažer chce, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon stále zlepšoval, musí zabezpečit, aby lidé v organizaci byli výkonní a aby se jejich výkon neustále zlepšoval. Manažer přispívá k dosažení úspěchu organizace tím, že se stará, aby lidé využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace (Šikýř 2014).

Dobrovolníci představují v neziskových organizacích specifickou skupinu, se kterou je nutné komunikovat, poskytnout ji možnost dalšího vzdělání, stanovit jim náplň včetně povinností a jejich kompetencí (Dvořáková 2007).

Současná praxe ukazuje, že některým nestátním neziskovým organizacím se daří získávat a vytvářet podmínky pro své zaměstnance a dobrovolníky. Činnost jiných organizací však provází nízký pracovní výkon, časté personální změny, vyhoření nebo frustrace zaměstnanců. V rámci diplomové práce se zaměřím na organizační strukturu neziskových organizací, které patří mezi špičkové neziskové organizace, jak organizace fungují, na zaměstnance působících na jednotlivých pracovních pozicích, jejich definovanou pracovní náplň a na porovnání s praxí, na péči o zaměstnance a

dobrovolníky, na systém hodnocení práce a odměňování, na dobrou praxi v řízení lidských zdrojů.

Výchozí situace:

V České republice bylo v roce 2014 celkem 122 196 nestátních neziskových organizací, v květnu 2015 byl počet 123 134.

(http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_NNO_2014-2015txt15278.pdf)

Ve své diplomové práci bych se ráda zaměřila na hledání odpovědí na otázky:

- Jakým způsobem jsou vedeny nestátní neziskové organizace, které v oblastech svého působení dosahují špičkové úrovně?
- Jakým způsobem se stejné organizace starají o svůj nejcennější zdroj, kterým jsou jejich zaměstnanci a dobrovolníci?
- Jakým způsobem jsou organizovány nestátní neziskové organizace, které ve svých oblastech působení dosáhly špičkového postavení?

Zdrojem informací o nestátních neziskových organizacích bude pro mou diplomovou práci nejen odborná literatura, ale také data získaná Nadací rozvoje občanské společnosti v období 2012 – 2015 z programu „Neziskovka roku“. Dalším významným zdrojem budou rozhovory s vedením nestátních neziskových organizací, které, na základě umístění v soutěži, dosahují špičkové úrovně.

Cílová situace:

Hledání odpovědí na otázky

- Jakým způsobem jsou vedeny nestátní neziskové organizace, které v oblastech svého působení dosahují špičkové úrovně?
- Jakým způsobem se stejné organizace starají o svůj nejcennější zdroj, kterým jsou jejich zaměstnanci a dobrovolníci?
- Jakým způsobem jsou organizovány nestátní neziskové organizace, které ve svých oblastech působení dosáhly špičkového postavení?

Teoreticko-metodologické východisko/návrh struktury diplomové práce:

Úvod

Teoretická část

- Řízení lidských zdrojů a nestátní neziskové organizace (definice, modely a cíle řízení lidských zdrojů, definice neziskové organizace)
- Struktura organizace, typy organizací
- Profesionalita v řízení lidských zdrojů
- Systém hodnocení a odměňování
- Péče o zaměstnance a dobrovolníky

Praktická část

- Analýza dat získaných v rámci programu „Neziskovka roku“
- Strukturované rozhovory s manažery špičkových neziskových organizací

Závěr

Literatura

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s..

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. 2013. Praha: C.H. Beck.

JAY, Ros, TEMPLAR, Richard. 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a.s..

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s.

PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing a.s.

REKTOŘÍK, Jaroslav. 2010. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s.

Internetové zdroje:

<http://www.nros.cz/cs/>

http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_NNO_2014-2015txt15278.pdf