

Interní komunikace Charity Olomouc

Bc. Adéla Adámková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla ADÁMKOVÁ**
Osobní číslo: **K10095**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**

Téma práce: **Interní komunikace Charity Olomouc**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury a teoretická východiska k danému tématu.
2. Provedte analýzu současného stavu interní komunikace v Charitě Olomouc.
3. Provedte kvanlitativní výzkum mezi zaměstnanci Charity Olomouc.
4. Navrhněte strategii interní komunikace pro Charitu Olomouc.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN: 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ Hana. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN: 978-80-7261-178-2.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace ? nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing, 136 s. ISBN: 80-247-0781-0.

LESLY, Philip. Public Relations, teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1995, 240 s. ISBN: 80-85865-15-7.

SVOBODA, Václav. Public relations: moderně a účinně. Praha: Grada Publishing, 2006, 244 s. ISBN: 80-247-0564-8.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlině dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

ředitelka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19. 4. 2012

.....

Adéla Adámková

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Efektivní komunikace uvnitř organizace je jedním ze základních pilířů úspěchu firmy a není tomu jinak ani v organizaci, jejichž hlavním posláním je poskytování sociálních služeb. Diplomová práce se věnuje analýze interní komunikace v nestátní neziskové organizaci, v Charitě Olomouc.

Práce obsahuje teoretická východiska pro uchopení optimálního fungování interních komunikačních procesů. Analytická část se zaměřuje již na popis konkrétních procesů interní komunikace v organizaci. Na základě poznatků získaných prostřednictvím participativního pozorování, studií interních dokumentů a výsledků kvalitativních rozhovorů, jsou v projektové části navržena doporučení pro efektivnější nastavení interní komunikaci v organizaci.

Klíčová slova: interní komunikace, informace, nezisková organizace.

ABSTRACT

Effective communication is one of the main basic pillar of company success and it's not different in organization providing social services. The diploma is focused on internal communication in non-profit organization Charity Olomouc. It includes theoretical clues for understanding of optimal function of communication processes.

Analytic part describes a particular process of internal communication in organization. On the base of knowledge gain through observation, study of internal guidelines and qualitative interview results, the recommendations for more effective communication in organization are suggested.

Keywords: internal communication, information, non-profit organization.

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.“

L. A. Seneca

Ráda bych poděkovala Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za vedení mé práce, Ludmile Gottwaldové, DiS. za cenné rady a připomínky a také mé rodině za podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ	12
1.1 NEZISKOVÝ SEKTOR	12
1.2 POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY A STRATEGIE NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	14
1.3 DATA, INFORMACE, ZNALOSTI.....	15
1.4 KOMUNIKACE.....	16
1.5 SWOT ANALÝZA	18
1.6 KVALITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ.....	19
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	21
2.1 OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE	22
2.1.1 Zajištění informačních potřeb	22
2.1.2 Interní Public relations	24
2.1.3 Posilování stability a loajality	24
2.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	25
2.3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	25
2.4 ZÁKLADNÍ PODMÍNKY PRO NASTAVENÍ A FUNGOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	26
2.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A KOMUNIKAČNÍ PLÁN	28
3 STANOVENÍ CÍLE, HYPOTÉZ A METODOLOGIE	29
3.1 CÍLE	29
3.2 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	29
3.3 METODOLOGIE	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 CHARITA OLOMOUC	32
4.1 POSLÁNÍ ORGANIZACE.....	32
4.2 OBLAST ČINNOSTI	33
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
5 SOUČASNÁ PODOBA INTERNÍ KOMUNIKACE V CHARITĚ OLOMOUC	37
5.1 PŘÍSTUP K INFORMACÍM	37
5.1.1 Příjem nového pracovníka.....	37
5.1.2 Adaptace.....	38
5.1.3 Hodnocení	39
5.1.4 Interní školení a vzdělávání	41
5.2 INTERNÍ PR	41
5.2.1 Osobní komunikace.....	41
5.2.2 Komunikace prostřednictvím médií.....	44
5.3 POSILOVÁNÍ STABILITY A LOAJALITY	46
5.3.1 Role pastorační asistentky.....	47
5.3.2 Kodex Charity Česká republika	48
5.3.3 Adaptační kurzy	48

5.3.4	Gentlemanská dohoda	49
6	KVALITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ	50
6.1	FORMULACE VÝZKUMNÉHO CÍLE.....	50
6.2	METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU	50
6.3	PŘÍPRAVA A PRŮBĚH KVALITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ.....	51
6.4	METODY ZPRACOVÁNÍ DAT	52
6.5	VÝZKUMNÝ VZOREK	53
7	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ KVALITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ.....	54
7.1	ZAJIŠTĚNÍ INFORMAČNÍCH POTŘEB.....	54
7.2	INTERNÍ PR	60
7.3	POSILOVÁNÍ STABILITY A LOAJALITY	63
8	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	66
8.1	SILNÉ STRÁNKY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	67
8.2	SLABÉ STRÁNKY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	67
8.3	OVĚŘENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ.....	68
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	69
9	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	70
9.1	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	70
9.2	NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU INTERNÍ KOMUNIKACE	74
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM TABULEK	82
SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Komunikace je základním prostředkem mezilidské interakce. Prostřednictvím komunikace poznáváme, učíme se a předáme si informace. Dle Maslowovy hierarchie potřeb je „potřeba informace“ řazena mezi tzv. společenské potřeby. Je obecně známo, že každá organizace chce „vychovávat“ takové zaměstnance, které bude jejich práce bavit, a v ideálním případě se budou prací seberealizovat. Pokud zaměstnance jejich práce bude naplňovat, organizace tak bude stabilnější a poskytované služby budou kvalitnější. Seberealizace je na vrcholu Maslowovy hierarchie potřeb, a jak je známo, tato potřeba nikdy nebude pro jedince aktuální, dokud nebudou naplněny všechny ostatní potřeby předchozí. Z toho vyplývá, že pokud organizace nebude mít zájem komunikovat se zaměstnanci, nebude jim předávat informace, vznikne bariéra, která bude zaměstnancům bránit v jejich rozvoji, tím pádem si sama bude organizace bránit ve svém vlastním rozvoji. Proto je interní komunikace důležitá a mělo by být zájmem každé organizace ji rozvíjet a co nejefektivněji nastavit.

Interní komunikace je však jen částí procesu, který dovede neziskovou organizaci k úspěchu a může přispívat ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Budování dobré pověsti nezačíná články v médiích a tiskovými konferencemi, ale budováním dobré atmosféry uvnitř organizace, takové atmosféry, kde by se neměl nikdo bát projevit svůj názor a promluvit na rovinu se svým nadřízeným (nebo podřízeným). Role zaměstnanců v neziskové organizaci je stěžejní a pro organizaci jsou mnohdy nenahraditelní. Ve většině neziskových organizací se v první řadě myslí na klienta (a netvrdím, že je to špatně), pracovníci se však již mnohdy opomíjejí – a to je jeden z důvodů, proč jsem se rozhodla psát na dané téma. V organizaci Charita Olomouc pracuji pátým rokem, z tohoto důvodu jsem se rozhodla psát o interní komunikaci v právě v dané organizaci.

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu procesů interní komunikace v nestátní neziskové organizaci Charita Olomouc a z výsledků vytvořit doporučení pro zlepšení interní komunikace v dané organizaci a vytvořit návrh komunikačního plánu interní komunikace. K výsledkům použiji participativní pozorování, studium interních dokumentů a také kvalitativní rozhovory s vybranými zaměstnanci organizace.

Na základě studia odborné literatury si stanovím tři pracovní hypotézy, které ověřím v analytické části. Pracovní hypotézy se budou týkat oblasti poskytování zpětné vazby, dostatečného množství informací a také sdílení posláních zaměstnanci.

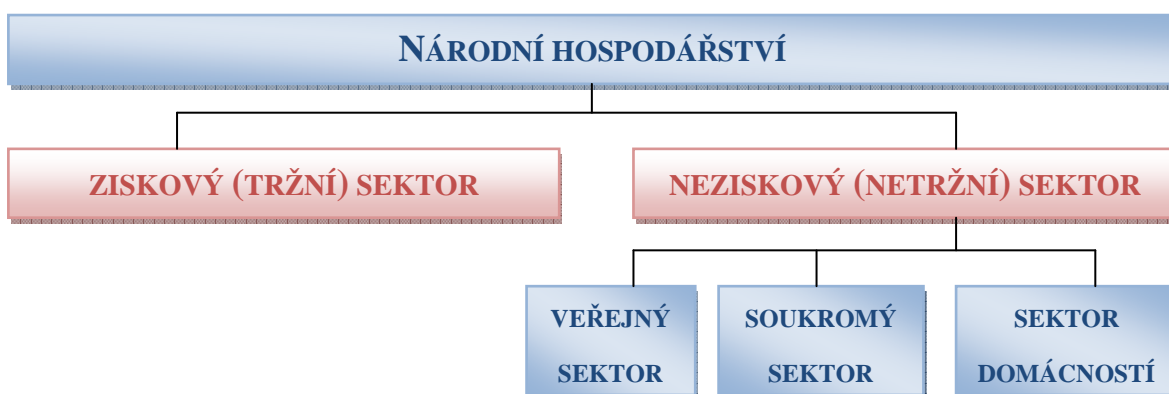
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

V následujícím textu vydefinuji jednotlivé klíčové pojmy, které jsou podstatné pro porozumění mé diplomové práce.

1.1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Abychom porozuměli pojmu neziskový sektor, je nutné nejprve rozdělit do jednotlivých sektorů komplex nazývaný národní hospodářství. Národní hospodářství je možné členit podle různých kritérií, pro vymezení zkoumané problémové oblasti jsem zvolila členění podle způsobu financování produkce a spotřeby statků tak, jak jej užívá např. Rektořík (2001). Členění podle tohoto kritéria uvádí následující obrázek:



Obr. I – Členění národního hospodářství podle principu financování. Zdroj: Rektořík, 2001, s. 13.

Národní hospodářství je tvořeno ziskovým a neziskovým sektorem, přičemž neziskový sektor je dále tvořen veřejným sektorem, soukromým sektorem a sektorem domácností.

Neziskový sektor veřejný tvoří vládní (státní, veřejné) neziskové organizace¹ a neziskový sektor soukromý (v odborné literatuře bývá označován také jako „třetí sektor“, „dobrovolnický sektor“, „občanský sektor“) tvoří nestátní neziskové organizace.

Definovat jednoznačně neziskové organizace je velmi složité, v literatuře se uvádí definice od Salamona a Anheiera, kteří za určující považují pět základních vlastností, podle nichž neziskové organizace splňují následující parametry:

- institucionalizace – mají jistou organizační skutečnost,
- soukromý – institucionální oddělení od státní správy,
- neziskovost – svou činností mohou vytvářet zisk, který musí být použit na cíle dané posláním organizace
- samospráva a nezávislost – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností
- dobrovolnost – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. (Škarabelová, 2002, s. 7)

Nezisková organizace je určena k obecně prospěšné činnosti nebo k neziskové činnosti pro soukromý prospěch, svůj veškerý zisk musí vrátit zpět do své činnosti a své poslání může realizovat i pomocí dobrovolníků či darů.

Pojem nezisková organizace není v České republice oficiálním právním termínem, ale jde o termín do značné ustálený v odborných textech. Nestátními neziskovými organizacemi v České republice mohou např. být:

- občanské sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb.,
- obecně prospěšná společnost podle zákona č. 248/1995 Sb.,
- nadace nebo nadační fond podle zákona č. 227/1997 Sb.,
- registrovaná církev nebo náboženská společnost nebo jimi zřízená tzv. církevní právnická osoba podle zákona č. 3/2002 Sb.

¹ Státní neziskové organizace tvoří rozpočtové organizace (získávají finanční zdroje výhradně z veřejných rozpočtů) a příspěvkové organizace (většinu financí získávají z rozpočtu, ovšem mohou mít i jiné zdroje příjmů). Patří sem především státní školství, státní zdravotnictví, instituce na ochranu životního prostředí, kulturních památek, celá oblast státní správy atd.

1.2 POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY A STRATEGIE NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Každá organizace musí mít stanovenou **poslání**, nestátní neziskové organizace nejsou tedy žádnou výjimkou. S posláním, neboli s myšlenkou, která reprezentuje smysl organizace, by měli být seznámeni všichni zaměstnanci a měli by s daným posláním být ztotožněni, případně by k němu měli přinejmenším být loajální. Funkční poslání by mělo být jednoduché, srozumitelné, stručné, motivační, jedinečné pro danou organizaci a mělo by vyjadřovat to, čím se daná organizace zabývá. (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 22)

Poslání je rozvíjeno ve vizích organizace, přičemž nám **vize** odpovídají na to, jak by organizace měla vypadat, aby poslání naplňovala. V odborné literatuře se uvádí, že „vize přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, tzn., dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu i stabilitu.“ (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 33) Vize se také mohou měnit častěji než poslání, protože reagují na aktuální změny v organizaci či se mění jednotlivé prostředky vedoucí k naplnění poslání. (Bachmann, 2011 s. 84)

Způsob, jakým se chce organizace chovat jak ke svým klientům, tak ke svým pracovníkům, je vyjádřen v **hodnotách** organizace. Hodnoty ovlivňují veškeré procesy, které jsou v organizaci nastaveny (přijímání pracovníků, jejich působení v organizaci, práci s klienty, lobbing apod.). Hodnoty by také měly rozvíjet a podporovat poslání organizace. (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 31 - 32) Aby mohli pracovníci poslání a hodnoty sdílet, je důležité, aby jim rozuměli. Z toho důvodu je na vedení organizací kladen velký důraz, a to především v oblasti komunikace s pracovníky na téma poslání, hodnoty a vize.

Strategické plánování pro neziskové organizace je proces, během kterého se snaží organizace analyzovat svoji současnou situaci a naplánovat další kroky, které povedou ke zlepšování kvality vnitřního fungování a ke zvyšování kvality poskytovaných služeb. Důvodem strategického plánování je především definování si toho, kde se organizace v daný moment nachází a kde by se chtěla nacházet v budoucnu. Důležité je si popsat současný stav a to za pomoci různých typů analýz² a na základě výsledků těchto analýz si určit směry a kroky k vytouženému stavu v budoucnu. Cestu mezi těmito dvěma stavy popisuje strategický plán. Strategický plán je stanoven na několik let (zpravidla na tři až

² Může se jednat např. o STEEP analýzu, SWOT analýzu, analýzu konkurence, analýzu zainteresovaných skupin, analýzu rizik aj.

pět let) a jednotlivé roky jsou rozpracovány do operačních plánů či akčních plánů. Účelem celého strategického plánování není plán samotný, ale znalost informací o tom, co organizace chce, proč to chce a kam směřuje. Jednotlivé kroky a cíle organizaci jen dopomohou v samotné realizaci změny. „V případě aktualizace či změny strategického plánu se v rámci strategického plánování reviduje poslání organizace.“ (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 30)

1.3 DATA, INFORMACE, ZNALOSTI

Za **data** považujeme objektivní fakta o určitých skutečnostech. Jedná se o výsledek nějakého procesu, zcela nezávislém na lidském vědomí.

Oproti tomu **informace** jsou data, kterým je uživatelem přikládána konkrétní vypovídající hodnota, důležitost. V nejobecnějším smyslu je informace chápána jako údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících. Předávání informací je klíčovým momentem v interní komunikaci, správně podané informace jsou základem pro vytvoření důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry. Kvalitní informace, které jsou v současnosti považovány za klíčové zdroje efektivního rozhodování o dalším vývoji projektu či budoucnosti organizace by měly mít následující vlastnosti:

- relevance – charakter informace by měl odpovídat charakteru užití,
- správnost a včasnost – neboli pravdivost, spolehlivost, poskytnutí v době jejich potřeby,
- aktuálnost
- úplnost – k dispozici by měly být veškeré informace, ne jen část z nich,
- přiměřenost – měly by být přiměřeně podrobné
- nákladová přiměřenost – náklady na získání informace by měly být přiměřené k jejich užítku. (Palmer, 2000, s. 32)

„Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti.“ (Holá, 2006, s. 3) Pomocí **znalostí** se tedy z dat vytváří informace subjektivního charakteru. To znamená, že pomocí znalostí si uživatel vytřídí ta data, která pro něj mají či nemají hodnotu a s nimi následně pracuje. K tomuto vytřídění dochází pomocí zkušeností, vědomostí, hodnota a principů, podle kterých uživatel žije, nelze je tedy jednoduše předat.

1.4 KOMUNIKACE

„Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.“ (Holá, 2006, s. 3) Základem pro komunikaci je skutečnost, že komunikace je oboustranným procesem, díky kterému by se zúčastněné strany měly dorozumět. Zúčastněnými stranami jsou na jedné straně osoba sdělující určitou informaci – komunikátor a na straně druhé komunikant neboli příjemce sdělení. Komunikační vztah mezi komunikantem a komunikátorem by měl být symetrický nebo komplementární³. V symetrickém neboli rovnocenném vztahu mají oba účastníci komunikace stejné chování, jsou si rovni. Daný vztah v komunikaci je ideálním vztahem pro otevřenou vnitřní komunikaci, kdy oba partneři mají dostatek prostoru k vyjádření svých názorů, kritiky, navrhování. V druhém typu komunikačního vztahu se nachází účastníci v nerovnocenném postavení, avšak vzájemně se doplňujícím. (Schulz von Thun, 2005, s. 133)

Komunikace probíhá směrem do vnějšího i do vnitřního okolí organizace. Pro organizaci je velmi důležité uvědomit si veškeré směry komunikace firmy a také důležitost komunikace s každým partnerem, tedy i s pracovníkem. Rektořík ve své publikaci uvádí (Rektořík, 2001, s. 99) tři směry komunikace. První směr komunikace vede shora – dolů, ve kterém informace plynou jednosměrně od nadřízeného k podřízeným, a to po formální struktuře. Protipólem je komunikace zdola – nahoru, tedy od podřízených k nadřízeným. Daný směr komunikace ovšem vyžaduje otevřenost, důvěru a respekt v organizaci. Kombinací obou směrů je horizontální komunikace, která funguje na formální i neformální úrovni a probíhá mezi kolegy.

Způsob komunikace manažerů firmy přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy. (Holá, 2006, s. 4) Dané tvrzení platí také pro nestátní neziskové organizace, přestože jejich hlavní činností není tvorba zisku, ale především sociální služby. Rektořík ve své publikaci uvádí (Rektořík, 2001, s. 103), že manažeři vedle svých hlavních pracovních rolí (plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování) zastávají také roli interpersonální, rozhodovací a především informační. Manažer zastává roli nejen příjemce informací, ale

³ V literatuře se uvádí ještě dva komunikační vztahy – metakomplementární vztah (jeden z účastníků se dobrovolně vzdá své kontroly nad vztahem v komunikaci) a symetrická eskalace (obě strany vztahu snaží druhou přemoci v úsilí o převzetí nebo odevzdání kontroly vztahu).

především roli zprostředkovatele. Přenáší důležité informace z managementu organizace směrem k podřízeným a také důležité informace od podřízených směrem k managementu. Jeho přístup ke komunikaci hraje důležitou roli v procesu předávání informací v organizaci a jeho způsob komunikace zásadním způsobem ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

Vedení organizace musí pravidelně komunikovat se svými zaměstnanci, předávat jim potřebné informace a vytvářet podmínky pro to, aby mohli co nejlépe a nejkvalitněji komunikovat s klienty služby a mezi sebou navzájem. Jedním z možností, jak komunikovat s pracovníky může být tzv. komunikace na úrovni, o které hovoří McLaganová a Krembs. Tento způsob komunikace lze charakterizovat čtyřmi základními principy:

- **přímostí** (komunikace se vyjadřuje čestností a pravdivostí, je předpokladem pro vytvoření důvěry)
- **respektem** (s komunikačním partnerem jednáme jako s člověkem, ne jako s věcí; součástí také je pravdivé konstatování toho, jak věc vnímáme my)
- **společnou odpovědností** (za průběh komunikace nesou odpovědnost obě strany)
- **cílovostí** (komunikace je vědomá, specificky zaměřená). (McLaganová, Krembs, 1998, s. 25)

Jedná se o komunikaci bez ohledu na pracovní vztahy (tzn., že zde není důležitá nadřízenost a podřízenost). Obě komunikující strany jsou nakloněny otevřené a respektující komunikaci. Wong ve svém výzkumu uvádí, že manažeři, kteří ke svým zaměstnancům přistupují s respektem, mají vynikající výsledky. (Wong, 2006, s. 9)

Otevřené a respektující prostředí je základním předpokladem pro poskytování a přijímání zpětné vazby. Odborná literatura uvádí několik pravidel pro efektivní poskytování zpětné vazby, pro účely mé diplomové práce jsem vybrala následující kritéria, podmínky, pro poskytování zpětné vazby. Např. Šedivý, Medlíková uvádí, že zpětná vazba by měla být racionální, konkrétní a jasná, popisná (neměla by hodnotit příjemce zpětné vazby, ale jeho činy), rychlá a včasná (měla by být poskytnuta co nejdříve je to možné), zaměřená na práci a v neposlední řadě by měla být předávaná „za sebe“, tzn., že je reflexí poskytovatele zpětné vazby, ne celého týmu. (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 96)

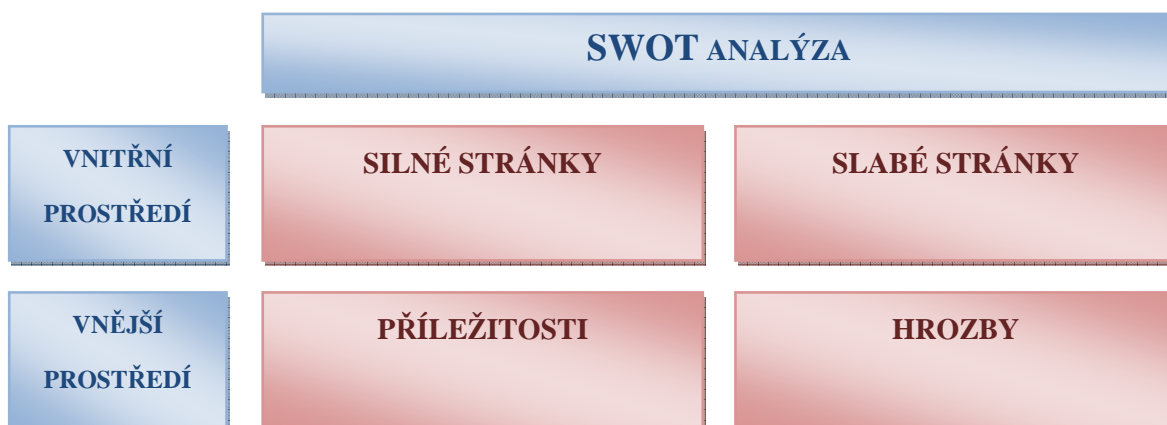
Zpětná vazba musí probíhat na třech úrovních. První úroveň je zpětná vazba pracovního místa, při které je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů, dále pak na úrovni týmu, kdy manažer je hodnocen týmem a tým manažerem. Třetí úroveň je úroveň celofiremní. Na této úrovni zaměstnanec hodnotí firmu

jako celek. (Holá, 2006, s. 54) Systém zpětné vazby by měl probíhat na všech výše zmíněných úrovních, jeden způsob by měl doplňovat druhý, což by mělo vést ke zkvalitnění interní komunikace organizace.

1.5 SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy, která je především užívána při strategickém rozhodování, je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, projektu, nastavení firemních procesů či aktuálního problému v organizaci.

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní – interní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější – externí prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné (ang. **Strengths**) a slabé (ang. **Weaknesses**) stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti (ang. **Opportunities**) a hrozby (ang. **Threats**) pro firmu. Jednotlivé faktory se ohodnotí a výsledky se zapíší do předem připraveného vzorce. Porovnáním jednotlivých faktorů můžeme získat nové informace, které mohou sloužit jako podklady pro formulaci strategických plánů rozvoje, strategických cílů apod. (Rektořík, 2001, s. 74 – 76)



Obr. II – SWOT analýza. Zdroj: Vlastní.

1.6 KVALITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ

Corbinová a Strauss definují kvalitativní výzkum jako výzkum, „jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.“ A jak autoři dodávají, může se jednat o „výzkum týkající se života lidí, příběhů, chování, ale také chodu organizací, (...) nebo vzájemných vztahů.“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 10) Kvalitativní výzkum analyzuje vztahy a příčiny přímo u zkoumané jednotky, a ty pak zobecňuje. Snaží se o porozumění jevům, které zkoumá, a o jejich vysvětlení.

Miovský uvádí několik metod pro získání validních dat – pozorování, moderovaný rozhovor, skupinové interview a ohniskové skupiny, kvalifikovaný odhad a také jiné kvalitativní metody⁴. Pro získání dat jsem ve své diplomové práci užila metody moderovaného rozhovoru, z toho důvodu se této metodě budu více věnovat.

Metoda moderovaného rozhovoru neboli interview je prováděna s jednou, maximálně se třemi osobami a většinou se tato metoda kombinuje s metodami pozorování. Interview tváří v tvář lze rozdělit do tří skupin:

- nestrukturované interview (není dopředu vytvořený žádný scénář, kterého by se měl výzkumník držet),
- polostrukturované interview (tazatel má připravený seznam otázek, na které se respondentů zeptá),
- strukturované interview (rozhovor má pevně dané schéma, které je pro tazatele zcela závazné). (Miovský, 2006, s. 155 – 163)

Jakmile tazatel získá data, je potřeba, aby je zpracoval do požadované podoby. Data může mít na audiozáznamu, videozáznamu nebo na záznamových arších. Nejprve je potřeba převést data netextové povahy do textové podoby, prvním krokem je tedy přepis audiozáznamu interview, který nazýváme transkripce. Přepsaný text je potřeba zkontrolovat, protože během přepisu dochází k první redukci dat. Ne vše může tazatel detailně přepsat – pomlky v hlase, tón hlasu a jeho síla apod.

Poté text začne tazatel kódovat. Dle Corbinové můžeme charakterizovat otevřené kódování jako „část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého

⁴ Např. projektivní metody, psychosémantické metody apod.

studia údajů.“ (Corbinová, Straus, 1999, s. 43) Tzn., že prvotní data převede do datových segmentů (jednotek), ke kterým tazatel dále přidává názvy. Tento krok zpracování dat je velmi obtížný, protože tazatel nemusí v daný moment porozumět všem významům v interview. (Miovský, 2006, s. 205 – 212)

Metoda otevřeného kódování vytvoří základní aparát pro aplikaci metody vytváření trsů. Jak říká Miovský: „skupiny (trsy) by měly vznikat na základě vzájemného překrytí (podobnosti) mezi identifikovanými jednotkami.“ (Miovský 2006, s. 221) Tato metoda vede k seskupení určitých výroků do skupin, které se pak mohou interpretovat.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace uvnitř organizace neboli interní komunikace je jedním ze stěžejních pilířů, na kterém stojí úspěch dané organizace. Z předchozích kapitol je zřejmé, že kvalitní data a informace, která jsou správně předána dál, jsou základem úspěchu organizace. Otázka však zní: „Jakým způsobem data a informace předávat, aby vedly k tíženému výsledku? Jakým způsobem komunikovat uvnitř organizace?“

Holá uvádí, že řada vedoucích pracovníků podceňuje důležitost interní komunikace. Management má mnohdy dojem, že komunikace uvnitř firmy, je o předání informací, sdělení podstatného (resp. podstatného pro vedení), případně o nastavení komunikačních procesů, které vyřeší neefektivní komunikaci. Dané uvažování je mylné a velmi často vede ke komunikačním šumům, které snižují efektivitu činnosti organizace, a pracovníky demotivuje, frustruje a může je vést až k pasivnímu jednání. (Holá, 2006, s. 14 - 19)

Kvalitní interní komunikace klade důraz na respekt vedení ke svým zaměstnancům, vedení musí budovat dobré vztahy se svými pracovníky, protože za úspěchem každé organizace stojí motivovaní a loajální zaměstnanci, ne jen vybraní zaměstnanci z managementu. Základem funkčního systému je oboustranná komunikace, oboustranné předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na úrovních podniku. Zaměstnanci by měli být „interními klienty organizace“ a vedení by jim mělo umět „prodat“ vizi a cíle organizace, tak aby je pracovníci přijali za své vlastní vize a cíle a aby udělali vše, pro jejich dosažení. Interní komunikace je základem udržování vzájemného respektu jednotlivých pracovníků mezi sebou a zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti.

To, jakou konkrétní podobu má firemní komunikace, ovlivňuje každý zaměstnanec organizace. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 134) Význam každého pracovníka však stoupá podle toho, jak vysoko stojí v podnikové hierarchii, skutečnou odpovědnost za efektivní komunikaci by měl nést každý manažer. Fungující komunikace je základním předpokladem úspěch organizace. Tato komunikace probíhající všem směry, je základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. (Janda, 2004, s. 19)

2.1 OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE

Holá definuje tři základní oblasti interní komunikace, které by měly být naplněny, aby se mohlo o organizaci hovořit jako o firmě, která má nastavený funkční systém interní komunikace. Jedná se o následující oblasti:

- zajištění informačních potřeb,
- interní Public Relations,
- posilování stability a loajality. (Holá, 2006, s. 20)

2.1.1 Zajištění informačních potřeb

Každý pracovník musí mít informace nejen ke své pracovní pozici (jaká je jeho náplň práce, jaké jsou jeho kompetence, co se od něj očekává), ale musí mít také informace k fungování organizace jako takové (jak firma pracuje, co zaměstnancům nabízí apod.). Bez těchto informací není možné, aby pracovníci vykonávali kvalitní práci. Kvalitně poskytované informace z výše zmíněných oblastí mají vliv nejen na pracovní výsledky, ale i na interpersonální vztahy. Jak jsem již několikrát napsala, primární úlohu v této oblasti hraje především osobnost vedoucího, který svým chováním prezentuje konkrétní fungování firmy a měl by být zářným příkladem pro své pracovníky.

Hlavní úkoly interní komunikace v oblasti zabezpečení informačních potřeb jsou následující:

- „orientace pracovníků ve firmě, adaptační a vzdělávací proces,
- řízení pracovního výkonu“. (Holá, 2006, s. 25)

ORIENTACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ, ADAPTAČNÍ A VZDĚLÁVACÍ PROCES

Při nástupu nového pracovníka má firma nejlepší možnost ovlivnit jeho chování a jednání tak, aby bylo pro organizaci co nejvíce žádoucí. Zkušební doba poskytuje dostatečný prostor k tomu, aby si přímý nadřízený s pracovníkem vyjasnil cíle, vize a poslání organizace, sjednotil očekávání organizace s očekáváním pracovníka a případné nejasnosti v oboustranném rozhovoru doladili. Během adaptační doby by se měl pracovník seznámit se vším, co k dané práci potřebuje, měl by být představen svým kolegům a vzájemně by mělo být řečeno, co bude jeho úkolem a s kým bude spolupracovat.

Pro snazší orientaci pracovníků ve firmě, by měla mít organizace vytvořenou jasnou organizační strukturu, měla by mít nastavenou dělbu práce, jednotlivé kompetence,

jednotlivé procesy a komunikační provázanost a měla by být nastavena k poskytování zpětné vazby a k přijímání konstruktivní kritiky. Holá konkretizuje pracovní postupy v zajištění informačních potřeb pracovníků. Dle ní se jedná o: „adaptační program v rámci orientace pracovníků při nástupu do firmy, pravidelné porady, konzultace a setkání, interní vzdělávání, pravidelné hodnocení (zahrnuje kariérní plán rozvoje pracovníka) a nezbytné udržování zpětné vazby.“ (Holá, 2006, s. 27)

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Proces řízení pracovního výkonu je založený na společném pochopení toho, jaký výkon se od pracovníka očekává a co pracovník požaduje, aby výkonu chtěl dosáhnout a aby to také bylo možné. Nejedná se o samostatný proces, ale měl by být sladěn s motivací a odměňováním, se vzděláváním pracovníka a také s řízením jeho kariéry. Řízení zahrnuje průběžné vedení pracovníků nadřízeným, které je založeno na zpětné vazbě, odezvěch na jednotlivé výkony, operativním řešení problémů apod.; plán osobního rozvoje, ve kterém si zaměstnanec společně s nadřízeným nadefinuje postup při naplňování pracovníkových potřeb. V neposlední řadě zde spadá **hodnocení pracovníka a jeho výkonu**.

Hodnocení je založené na porovnávání výsledků a cílů a to podle předem stanovených kritérií. Hodnocení je oboustranný proces, který by měl sloužit k uspokojení potřeb všech zúčastněných stran, „slouží ke zlepšení výkonu pracovníků, pro plánování kariéry, jako podklad k diferenciaci odměn, jako podklad k odborné přípravě a vzdělávání pracovníků, pro nalezení chyb ve vnitřních procesech organizace i ke vzájemnému předávání informací.“ (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 95)

Hodnotitel se při přípravě zaměří na posouzení pracovního výkonu, pracovního chování hodnoceného za celé hodnocené období (většinou to je jeden rok). Připomene si okolnosti, které mohly úspěšnost a chování hodnoceného ovlivnit. Při hodnocení je třeba se zaměřit na pracovní výsledky a chování ne na posuzování osobních zvláštností či sympatií. Hodnotitel prostuduje pečlivě výsledky předchozího hodnocení a posoudí změny a vývoj hodnoceného. Cíle pro budoucí období pro hodnoceného by měly být hodnotitelem promyšleny a připraveny ještě před hodnotícím pohovorem.

Hodnotící rozhovor je dialogem mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem. Hodnotitel má tedy povinnost zajistit, aby pohovor probíhal uceleně bez rušivých vlivů a bez přítomnosti dalších osob, které nejsou oprávněny účastnit se pohovoru. Po zahájení rozhovoru vyzve hodnotitel hodnoceného ke sdělení svého sebehodnocení a následně mu

sdělí, jak hodnotí jeho pracovní výkon a chování. K obecným zásadám rozhovoru patří pozitivní přístup k zaměstnanci, navození a udržení atmosféry otevřené a upřímné výměny názorů.

Součástí hodnotícího pohovoru může být i kariérní pohovor, případně může být rozhovor o dalším profesním růstu zaměstnance veden odděleně. (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 96)

2.1.2 Interní Public relations

Interní Public Relations (dále jen interní „PR“) se zaměřuje především na interní veřejnost, která je tvořena nejen zaměstnanci, ale také zákazníci (v neziskových organizacích hovoříme spíše o klientech či uživatelích), dodavateli a nejbližším okolím organizace (Lesly, 1995, s. 18 - 20). V následujícím textu se zaměřím pouze na interní PR se zaměstnanci.

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci tvoří nejdůležitější součást organizace, z toho důvodu se interní PR zaměřují právě na ně a na to, aby byli dostatečně informovaní a tyto informace aby směřovali ke změně zaměstnaneckých postojů a chování takovým způsobem, který je žádoucí pro cíle organizace.

Výsledkem kvalitního interního PR je spokojený zaměstnanec, který je ztotožněný a hrdý na svoji organizaci a který šíří dobré jméno o firmě. Nejedná se tedy pouze o předání informací, ale mělo by se jednat o dosažení vzájemného přizpůsobení, kdy v organizaci je dostatečný prostor pro poskytování zpětné vazby a prostor je založen na partnerství. (Holá, 2006, s. 30) Významnou roli v interních PR hraje management a především to, jakým způsobem naloží se získanými informacemi od svých zaměstnanců, a také to, zda je nakloněn poslouchat své zaměstnance a vytvářet s nimi pozitivní vztahy.

„Hlavní náplní interních PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. (...) Také zaměstnanci musí mít informace o specifických marketingových akcích nebo zásadních rozhodnutích, které je mohou určitým způsobem ovlivňovat, aby byli motivováni je nejen přijmout, ale také se na nich podílet.“ (Holá, 2006, s. 33)

2.1.3 Posilování stability a loajality

Stabilita firmy je jedním ze základních předpokladů dobrého a kvalitního fungování organizace. Firma musí pružně reagovat na měnící se podmínky trhu, což je v současné situaci, kdy je řada organizací poskytující sociální služby omezována či je nucena rušit

některé ze svých služeb vzhledem k nedostatku financí, více než aktuální. Podmínkou adaptace na nové podmínky je pevný a stabilní vnitřní systém organizace, jehož předpokladem jsou dobře nastavené vnitřní procesy. „Stabilita firemního systému je založená na stabilitě pracovníků, na jejich psychické rovnováze a ochotě ztotožnit se s posláním firmy.“ (Holá, 2006, s. 39)

Stabilita firmy je podpořena dobře nastavenými firemními procesy, nízkou fluktuací zaměstnanců, fungující interní komunikací či etickým chováním managementu, stabilní, ale pružnou organizační strukturou, případně poskytováním právní a psychologické pomoci svým zaměstnancům. (Holá, 2006, s. 39 – 40)

2.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE

Každá organizace si může definovat své vlastní cíle interní komunikace, záleží pouze na ní, jaké oblasti považuje v daný moment za důležité. Pokud si organizace definuje síle interní komunikace, měla by si definovat také cesty, nástroje či způsob dosažení jejich naplnění. Holá uvádí následující cíle interní komunikace:

- „Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“ (Holá, 2006, s. 21)

2.3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

Ke komunikaci mohou pracovníci užívat jak osobní formy komunikace, tak i komunikace prostřednictvím médií. Obecně není možné určit, která z těchto forem je nejefektivnější, protože každá forma má své výhody i nevýhody. Vše záleží např. na akutnosti vyřešení problému, standardní komunikaci nebo vzájemné znalosti komunikujících. Je proto velmi

důležité stanovit si, co chceme sdělit a komu je sdělení určeno a podle toho je potřebné si zvolit vhodnou formu předání informace.

Osobní forma interní komunikace:

Osobní forma komunikace je jednou z nejčastějších forem komunikace v organizaci, a to především pro možnost interakce v rozhovoru, okamžité poskytnutí zpětné vazby či rozvoj diskuse. Nevýhodou osobní komunikace je její nezachycení do písemné podoby, proto se doporučuje, aby důležité informace z osobního setkání byly písemně dokumentovány (např. formou zápisu z porady nebo jednání).

Prostředky osobní formy interní komunikace mohou být následující:

- rozhovor, porada, diskuse, konzultace, telefonický rozhovor, interní školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky, celofiremní shromáždění zaměstnanců (případně shromáždění jednotlivých týmů), interní prezentace aj. (Svoboda, 2006, s. 87)

Komunikace prostřednictvím médií

Způsob interní komunikace prostřednictvím médií zahrnuje písemnou, vizuální, audiovizuální forma komunikace a jejich elektronickou podobu. Písemná komunikace je využívána především pro hromadná sdělení většímu množství pracovníků, s cílem co nejrychleji informovat co největší množství zaměstnanců. Zároveň jsou tímto způsobem pracovníci seznámeni se základními dokumenty určující chod firmy. Elektronická forma uchovávání dokumentů umožňuje především jejich efektivní distribuci, sdílení a archivaci.

Prostředky komunikace prostřednictvím médií mohou být:

- manuály, směrnice, pracovní postupy, výroční zpráva, firemní profil, firemní časopis, intranet, email, on-line komunikátory, firemní televize (rozhlas), informační filmy (spoty) o organizaci, firemní dárky, firemní oblečení, nástěnky aj.

2.4 ZÁKLADNÍ PODMÍNKY PRO NASTAVENÍ A FUNGOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Efektivní interní komunikace musí být zakotvena v pevných základech organizace. Pokud se chce management vážně zabývat efektivním nastavením vnitrofiremní komunikace, měl by mít splněny následující podmínky:

- jednotný tým vedení – management by měl jednotně vystupovat, měl by jednotně rozumět cílům a hodnotám firmy a podle toho by měl také jednat
- plná odpovědnost managementu – vedení organizace je plně odpovědné za úroveň komunikace v organizaci
- organizační struktura – pokud organizace přistoupila k víceúrovňovému způsobu řízení, měla by mít jednotlivé úrovně řízení komunikačně propojen, aby nedošlo k vymizení komunikace, případně ke komunikačním šumům, na jednotlivých úrovních
- pracovní vztahy – personální politika organizace se prolíná do každodenního chodu organizace, dobré nastavení personální procesů (co a jak sděluje personální oddělení zaměstnancům, způsob chování k zaměstnancům) má vliv na prohlubování důvěry pracovníků k organizaci a na posilování jejich loajality
- fungující vnitřní marketing – interní komunikace spadá do komunikačního mixu a její nedílnou součástí marketingu, jehož nástrojem je interní Public Relations
- kultura firmy založená na etických a morálních hodnotách – vnitřní komunikace je součástí firemní kultury, pokud je součástí kultury organizace, otevřenost, úcta a respekt, je pravděpodobné, že se bude mnohem lépe komunikovat
- komunikační schopnosti a dovednosti managementu – od komunikačních schopností a dovedností manažera se odvíjí způsob komunikace u ostatních pracovníků; vedoucí pracovník zastává roli nejen vzoru pro ostatní pracovníky, ale také plní roli facilitátora a stabilizátora, k čemuž nutně potřebuje dostatečné schopnosti a dovednosti
- zpětnovazební systém, oboustranná komunikace, důvěra a otevřenost v komunikaci – zpětnovazební systém slouží nejen k poskytování reflexe zaměstnanců k vedení organizace, ale také může upozornit na nefunkčnost vnitřní komunikace a na její mezery, jak jsem uvedla již dříve, měl by fungovat na všech třech úrovních
- definovaná komunikační strategie a vypracování komunikačního plánu – komunikační strategie by měla vycházet ze strategie organizace, jeho konkrétním nástrojem je komunikační plán. (Holá, 2006, s. 52 – 55)

2.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Komunikační strategie je základním pilířem pro efektivní užívání interní komunikace. Pro stanovení komunikační strategie je nejprve nutné provést analýzu toho, co chce management říci a co chtějí zaměstnanci slyšet a také identifikovat problémy, které se vyskytují při sdělování a při přijímání informací. Z výsledků analýzy by měly vyplynout podklady pro vytvoření komunikačních systémů, nastavení komunikačních kanálů a pro implementaci zásad vnitropodnikové komunikace do systému řízení firmy.

Strategie se naplňuje prostřednictvím konkrétního **komunikačního plánu** (plán je časový harmonogram, ve kterém jsou popsány jednotlivé aktivity s jasně deklarovaným cílem a odpovědností, případně i s rozpočtem). Při sestavování komunikačního plánu je důležité myslet na to, že v organizaci mohou být různé skupiny pracovníků, které vyžadují odlišné komunikační způsoby⁵. Je proto potřebné při sestavování plánu znát názory a postoje zaměstnanců a poznat jednotlivé skupiny k tomu, aby se lépe vytvářely standardy pro účinnou komunikaci. Při sestavování plánu je dobré mít v úvahu jak oficiální informační zdroje, tak také neoficiální zdroje. Čím více bude oficiální komunikace otevřená, transparentní, tím méně se důležité informace budou šířit mezi zaměstnanci neoficiální cestou. Komunikační plán by měl navazovat na obecný plán komunikace, na plán marketingové komunikace firmy a měl by mít vytvořen několik zásad, kterými se řídí.

⁵ Může se jednat např. o pracovníky v přímé péči s klienty, administrativní pracovníky, vedoucí pracovníky, koordinátory apod.

3 STANOVENÍ CÍLE, HYPOTÉZ A METODOLOGIE

V následující části si vymezím cíle, pracovní hypotézy a metodologii psaní diplomové práce.

3.1 CÍLE

Cílem diplomové práce je provést analýzu procesů interní komunikace v nestátní neziskové organizaci Charita Olomouc. Z výsledků analýzy vytvořit doporučení pro zlepšení interní komunikace v dané organizaci a vytvořit návrh komunikačního plánu interní komunikace.

3.2 PRACOVNÍ HYPOTÉZY

Na základě teoretických znalostí jsem pro diplomovou práci jsem si stanovila tři pracovní hypotézy.

H 1:

Pracovníci mají dostatek prostoru pro poskytování zpětné vazby.

H 2:

Pracovníci mají dostatek informací pro svou konkrétní práci.

H 3:

Pracovníci sdílejí poslání organizace.

3.3 METODOLOGIE

V následující části diplomové práce se budu věnovat metodám, které jsem užila pro její zpracování.

Shromáždění relevantních teoretických poznatků

Nejprve jsem studovala dostupnou odbornou literaturu. Tím jsem si shromáždila relevantní teoretické poznatky, ze kterých vychází teoretická část. Dále jsem z teoretických poznatků

vycházela při formulaci hypotéz a také jsem dané znalosti užila při doporučení pro zlepšení interní komunikace Charity Olomouc, které je součástí projektové části.

Participativní pozorování uvnitř organizace

Informace, které jsou obsahem praktické části, jsem získala participativním pozorováním uvnitř organizace. Při zkoumání úrovně interní komunikace jsem zúročila své pracovní zkušenosti nabyté během pěti let v dané organizaci.

Kvalitativní rozhovory se zaměstnanci

Díky informacím z rozhovorů se zaměstnanci jsem získala lepší přehled o fungování nastavených procesů interní komunikace v praxi, získala jsem povědomí o pracovní atmosféře na jednotlivých střediscích a také jsem získala obsáhlejší názory jednotlivých pracovníků na danou problematiku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARITA OLOMOUC

V následující kapitole se budu věnovat poslání a organizační struktuře Charity Olomouc. Vymeším také jednotlivé oblasti činnosti a její přední projekty a služby.

Charita Olomouc je účelové zařízení římskokatolické církve s právní subjektivitou (evidovaná právnická osoba), jež byla zřízena arcibiskupem olomouckým a metropolitou moravským Mons. Janem Graubnerem. Spadá pod správu Arcidiecézní charity Olomouc⁶, která tvoří, spolu s ostatními diecézními Charitami v České republice Charitu Česká republika⁷; jež je členem mezinárodních uskupení Caritas Internationalis⁸ a Caritas Europa⁹.

4.1 POSLÁNÍ ORGANIZACE

„Charita Olomouc je poslána katolickou církví, aby odpovídala na potřeby lidí v nouzi službou v duchu křesťanské lásky, která chrání v každém člověku jeho důstojnost.“ (Charita Olomouc, 2010, s. 1)

Dané poslání Charity Olomouc bylo vytvořeno v roce 2010¹⁰ a je součástí Statutu organizace a Strategického plánu na léta 2011 – 2015. Ve Statutu organizace jsou také stanoveny vize, křesťanské skutky milosrdenství, zásady, hodnoty a také principy, kterými se organizace řídí. Celý Statut organizace je přílohou č. 1.

⁶ Arcidiecézní charita Olomouc, je koordinačním centrem, které odpovídá za Charitu v celé arcidiecézi (podle církevního práva) a přitom respektuje právní subjektivitu jednotlivých složek – farních i oblastních Charit. Charita Olomouc tedy formálně spadá pod správu Arcidiecézní charity Olomouc. Dnes působí v olomoucké arcidiecézi již 29 farních či oblastních charit. (Charita Olomouc, 2011, s. 7)

⁷ Charita Česká republika je tvořena dvěma Arcidiecézními charitami, šesti Diecézními charitami a Českou katolickou charitou – Domovy duchovních a řeholnic (Charita Olomouc, 2011, s. 2)

⁸ Caritas Internationalis se sídlem ve Vatikánu sdružuje 165 národních Charit na celém světě. Působí především v globálním měřítku, a to zejména v oblasti boje proti chudobě a bezpráví v různých podobách. Organizace se věnuje i mírovým aktivitám, rozvojové pomoci či problematice pandemie HIV, klimatických změn či migrace. (Charita Olomouc, 2011, s. 3)

⁹ Caritas Europa se sídlem v belgickém Bruselu sdružuje 48 organizací ve 44 zemích Evropy, je součástí Carita Internationalis. Věnuje se programům pomoci v různých evropských zemích a podporuje aktivity místních členů. (Charita Olomouc, 2011, s. 3)

¹⁰ Charita Olomouc má poslání již od svého vzniku, což bylo v roce 1992. Po dobu existence organizace bylo však poslání několikrát změněno. Poslední změna v roce 2010 nastala z důvodu tvorby nového Strategického plánu na léta 2011 – 2015 a také z důvodu reakce na nově vydaný dokument Kodex pracovníků Charity Česká republika.

Vzhledem k tomu, že Charita Olomouc poskytuje registrované sociální služby, které podléhají Zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, musí naplňovat Standardy kvality. Z toho důvodu má každá registrovaná sociální služba své vlastní poslání, které by mělo odrážet poslání organizace.

4.2 OBLAST ČINNOSTI

Služby Charity Olomouc jsou rozděleny do jednotlivých středisek, která jsou určena podle cílové skupiny klientů, kterým poskytuje své služby. V současné době má následujících pět¹¹ středisek:

- Středisko Samaritán pro lidi bez domova (dále jen „SLD“)
- Středisko sv. Alžběty pro lidi s tělesným handicapem (dále jen „STH“)
- Středisko sv. Vincence pro osoby s duševním onemocněním (dále jen „SDO“)
- Středisko Khamoro pro etnické menšiny a poradenství (dále jen „SMP“)
- Středisko sv. Kryštofa pro krizovou pomoc (dále jen „SKP“).

Dále Charita Olomouc pořádá sbírky, jejichž výtěžek je určen na pomoc potřebným¹² a umožňuje také dobrovolníkům zapojit se do služeb, které poskytuje¹³.

Středisko Samaritán pro lidi bez domova nabízí všem lidem v nouzi, kteří chtějí znovu začít žít naplno, pomoc při řešení problémů v oblastech bezdomovectví, nezaměstnanosti, závislostí, trestné činnosti, rozpadu rodiny, špatného zdravotního stavu či osamocení. Služby pro lidi bez domova Střediska Samaritán v Olomouci fungují od roku 1991. Od počátku tvořilo jádro služeb zajištění bydlení v azylovém domě, v roce 1996 byly zřízeny sociální byty, od roku 2004 začal fungovat azylový dům pro ženy. V roce 2005 bylo otevřeno nízkoprahové denní centrum, aby na něj v roce 2007 do jisté míry navázala ordinace pro lidi v nouzi; vývoj pokračoval rozvojem fungování terénního programu. Jako poslední vznikla noclehárna pro ženy v dubnu roku 2010.

¹¹ Za tzv. šesté středisko se interně označuje středisko Správy. Jedná se o základnu poskytující ekonomický, personální, administrativní apod. servis ostatním střediskům.

¹² Jedná se o Krajíc chleba pro chudé, Postní almužnu, ale především o Tříkrálovou sbírku, kterou Charita Olomouc pořádala v roce 2012 již po dvanácté.

¹³ Charita Olomouc má od roku 2006 akreditován dobrovolnický program u Ministerstva vnitra. V roce 2011 se do dobrovolnického programu zapojilo 60 dlouhodobých dobrovolníků.

Služby **Střediska sv. Alžběty pro lidi s tělesným handicapem** jsou určeny seniorům a dospělým lidem, kteří se ve svém životě potýkají s tělesným znevýhodněním omezujícím jejich životní styl. Posláním střediska je snaha o zachování, respektive zvýšení kvality života uživatelů a to prostřednictvím dopomoci poskytované v přirozeném prostředí uživatele. Cílem služeb je také odlehčit rodině při náročné péči o osobu blízkou a umožnit tak setrvání uživatele v jeho přirozeném prostředí co nejdéle. Středisko poskytuje již od roku 1991 pečovatelskou a ošetrovatelskou službu, díky nimž se snaží nabídnout komplexní péči v domácnosti uživatele.

Středisko sv. Vincence pro lidi s duševním onemocněním se od roku 1995 zaměřuje na pomoc dospělým lidem s duševním onemocněním. Posláním střediska je, aby jejich klienti znovu získali či obnovili své sociální dovednosti a pracovní návyky, žili samostatně dle svých možností a osobně se realizovali ve společnosti. Své služby realizují v sociálně aktivizačním centru Dům sv. Vincence, v Bezbariérové tréninkové kavárně (kavárna vznikla v roce 2003) a od roku 2010 v rámci projektu Podpora samostatného bydlení.

Středisko Khamoro pro etnické menšiny a poradenství se zaměřuje na integraci etnických menšin do majoritní společnosti. Cílem jejich činnosti je zmírnit dopad sociálně patologických jevů a předcházení jejich výskytu. Svoji práci se snaží o zmírnění nestability sociálního prostředí, ve kterém uživatelé služeb žijí (častá nefunkčnost rodiny, vysoká nezaměstnanost apod.) a o řešení veškerých souvisejících problémů. SMP je strukturováno do 3 základních projektů – od roku 1995 funguje romská mateřská škola Amoro Khamoro, o rok později vzniklo Poradenské centrum a od roku 1998 začalo fungovat Komunitní centrum pro děti a dospívající.

Nejnovější **Středisko sv. Kryštofa pro krizovou pomoc** vzniklo roku 2011 a soustřeďuje službu Krizového centra, které se zaměřuje na pomoc při zvládání nenadálých krizových situací. Charita Olomouc má také dlouhodobé zkušenosti s poskytováním pomoci při mimořádných událostech (povodně, tornádo aj.)¹⁴, proto se dané středisko koncepčně věnuje pomoci při mimořádných a nenadálých situacích.

¹⁴ V roce 1992 Charita Olomouc zajistila transport humanitární pomoci do válkou zasažených oblastí bývalé Jugoslávie a na Ukrajinu. V srpnu 1997 dokázala poskytnout kvalitní servis lidem postiženým tehdejšími ničivými povodněmi. Charita Olomouc zajišťovala provoz Charitní linky pomoci, ale i materiálovou, poradenskou a finanční pomoc zasaženým. V roce 2003 a 2006 dokázala pomoci obyvatelům města

Z předchozího textu je patrné, že Charita Olomouc je neziskovou organizací s širokým spektrem cílových skupin a na poli poskytovatelů sociálních služeb v Olomouci je uznávanou organizací. Neustále rozšiřuje své služby, čímž se snaží reagovat na aktuální potřeby ve společnosti. Jasná je také snaha o doplnění mezer v komplexu služeb poskytovaných v Olomouci či Olomouckém kraji¹⁵.

4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Charita Olomouc má vytvořenou obecnou organizační strukturu (viz příloha č. 2) i organizační strukturu obsahující u jednotlivých pozic konkrétní jména. Obě organizační struktury jsou pravidelně aktualizovány asistentkou ředitelky vždy, pokud dojde k významným změnám ve struktuře služeb, organizace či kompetencích vedoucích. Současná podoba obecné organizační struktury Charity Olomouc je dána od roku 2006, kdy došlo k transformaci organizace – jednotlivé služby byly seskupeny podle cílové skupiny klientů do tzv. středisek a za každé středisko byl určen jeden vedoucí pracovník. Změna současné podoby organizační struktury proběhne k 1. 6. 2012, kdy některým projektům SMP bude ukončeno financování z Evropského sociálního fondu, a tyto služby budou muset zaniknout a středisko se bude muset transformovat. Druhou změnou struktury organizace bude přiřazení Poradenského centra, ze současného střediska SMP pod středisko SKP. Management organizace tímto flexibilně reaguje na ukončení zdroje financování a v druhém případě na zkvalitnění návaznosti služeb.

Jak již bylo zmíněno, každé z pěti středisek je tvořeno několika službami (registrované i neregistrované sociální služby a zdravotní služby) a má svého vedoucího střediska. Pracovní pozice vedoucího střediska spočívá v řízení specifického celku organizace (střediska) složeného z několika služeb se společnou cílovou skupinou. Dále jsou vedoucí středisek pověřeni vedením lidí a péčí o své zaměstnance a jsou také zapojeni do práce na strategii organizace. Jejich přímým nadřízeným je ředitelka organizace a přímými podřízenými koordinátoři jednotlivých služeb či samostatní pracovníci. Vedle vedoucích

Olomouce opětovně postižených povodní. V roce 2009 nabídla svoji pomoc jiným charitám v Olomoucké arcidiecézi a pomohla tak v zasažené oblasti na Javornicku, Jesenicku a Hranicku.

¹⁵ Důkazem toho může být vznik posledního střediska SKP a jeho sociální služby Krizového centra. Jedná se o jedinou službu svého typu v Olomouckém kraji.

středisek zastává vedoucí pozici také ředitelka organizace, zástupce ředitelky, ekonomka a pastorační asistentka. K 1. 2. 2012 pracovali v organizaci Charita Olomouc na pozici vedoucí střediska čtyři pracovníci (jedna pozice vedoucího střediska nebyla obsazena) a čtyři vedoucí pracovníci. Management Charity Olomouc je tedy tvořen za plného stavu devíti pracovníky. Zajištění administrativní podpory managementu např. na pracovních poradách, operačních plánech apod. má v kompetenci asistentka ředitelky.

Charita Olomouc přistoupila k dvoustupňovému řízení organizace – řízení středisek vedoucími a řízení služeb – koordinátory. Každá služba má svého koordinátora (v některých případech je jeden koordinátor zodpovědný za více služeb). Pozice koordinátora slouží k zajištění kvalitního fungování poskytovaných sociálních služeb. Koordinátoři jsou odpovědní za chod celé služby, především za práci s klienty. Přestože nemají přímé podřízené, jsou svými kolegy vnímáni jako nadřízení. K 1. 2. 2012 pracovalo v Charitě Olomouc dvanáct pracovníků na koordinátorské pozici.

Pozice „samostatných pracovníků“ může být zastávána sociálními pracovníky, sociálními asistenty (jež jsou pracovníky v sociálních službách) a dalšími (většinou se jedná o zaměstnance správy – pracovníky údržby, pracovníky ekonomického oddělení apod.). K 1. 2. 2012 pracovalo v Charitě Olomouc padesát dva samostatných pracovníků.

Jednotlivé registrované sociální služby musí mít zpracovány metodické dokumenty, které budou v souladu s jednotlivými standardy kvality. Z toho vyplývá, že standard kvality č. 9 (Personální a organizační zajištění služby) a standard kvality č. 10 (Profesní rozvoj zaměstnanců) se věnují personálním otázkám služby a vymezují nejen profesní a vzdělávací možnosti pracovníků, ale také obsahují náplně práce¹⁶ a základní kompetence. Pracovníci tak mají možnost vždy z těchto dokumentů zjistit, jaké jsou jejich kompetence a povinnosti. Problémem však je, že tyto dokumenty nejsou tzv. šité na míru jednotlivým službám, ale jsou všeobecné pro všech čtrnáct sociálních služeb, chybí jim tedy specifická jednotlivých služeb a středisek.

¹⁶ Náplně práce jsou nejen popsány v metodickém dokumentu upravující standard kvality č. 9, ale také jsou zákonnou povinností kladenou na organizaci a jsou součástí personální karty každého zaměstnance.

5 SOUČASNÁ PODOBA INTERNÍ KOMUNIKACE V CHARITĚ OLOMOUC

Cílem následující kapitoly je popsat současný stav interní komunikace v organizaci. Popis současného stavu interní komunikace Charity Olomouc vychází z participativního pozorování uvnitř organizace. K výsledkům jsem také dospěla studiem interních dokumentů. V následujícím textu popisuji stav, který je uveden v metodických dokumentech, směrnicích, dalších interních materiálech, případně popisuji stav, který je nezdokumentovanou dobrou praxí.

Struktura popisu současného stavu interní komunikace odpovídá oblastem interní komunikace v podkapitole 2.1 s názvem Oblasti interní komunikace.

5.1 PŘÍSTUP K INFORMACÍM

Charita Olomouc přistoupila k dvoustupňovému řízení organizace. Za chod celé organizace je odpovědný management charity. Zajištění administrativní podpory managementu např. na pracovních poradách, operačních plánech apod. má v kompetenci asistentka ředitelky.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 4.3 s názvem Organizační struktura, jednotliví vedoucí jsou odpovědní za chod svého střediska, za chod jednotlivých služeb a práci s klienty jsou odpovědní koordinátoři. Pro plynulý chod služby je nezbytné, aby byli koordinátoři v úzkém kontaktu s vedoucími. Koordinátoři by měli vědět vše, co je důležité k provozu a chodu jejich služby. Z toho důvodu je patrné, že by o službě měli mít k dispozici více informací než ostatní zaměstnanci dané služby. Úroveň přístupu k informacím je odlišná podle potřeb jednotlivých vedoucích, koordinátorů, případně je dána povahou služby. V Charitě Olomouc není vytvořen dokument, který by stanovoval úroveň přístupu k informacím. Praxe se tedy odvíjí od osobnosti vedoucího a od způsobu jeho komunikace a jeho potřeby komunikovat s kolegy na středisku.

5.1.1 Příjem nového pracovníka

Charita Olomouc má zpracovanou směrnici na přijímání nových zaměstnanců, která je v platnosti od 28. 2. 2011. Směrnice stanovuje jednotlivé povinnosti, které z procesu

přijímání nového pracovníka vyplývají, a které se týkají především zadavatele výběrového řízení (zpravidla vedoucího pracovníka), personalisty a nového zaměstnance.

Vedoucí pracovník zkonstatuje potřebnost obsazení pracovní pozice s paní ředitelkou, sestaví požadavky na volné místo a zašle je personalistovi, který nabídku volné pracovní pozice zveřejní. Žádosti uchazečů, prvotní selekci a pozvání vybraných uchazečů k osobnímu pohovoru (výběr provádí vedoucí) má v kompetenci personalista. Součástí osobního pohovoru může také být i znalostní test, psychologické testy¹⁷ apod. Pokud je z výběrového řízení kandidát vybrán, může jej o výběru informovat telefonicky vedoucí pracovník, ostatní uchazeče o neúspěchu informuje personalista.

Vedoucí pracovník vyplní s novým pracovníkem osobní dotazník a zároveň domluví s personalistou datum, kdy se nový pracovník dostaví k personalistovi. Personalista na této schůzce s novým pracovníkem vyplní potřebné formuláře, projedná s ním podrobnosti jeho pracovního poměru, vyšle jej na vstupní lékařskou prohlídku a dohodne datum další schůzky k podpisu pracovní smlouvy.

5.1.2 Adaptace

Součástí směrnice na přijímání nových pracovníků je také adaptační proces nového pracovníka. Cílem adaptace je, aby byl pracovník schopen samostatně, kvalitně a spolehlivě plnit všechny a povinnosti vztahující se k danému pracovnímu zařazení. V den nástupu do zaměstnání předá pracovník vedoucímu pracovníkovi adaptační plán (příloha č. 3), částečně vyplněný od personalisty. Vedoucí pracovník vyplní druhou tabulku, ve které je stanoveno, kdy pracovníka seznámí s dalšími informacemi a dokumenty. Adaptace je rozdělena na dvě období, adaptaci ve zkušební době a poté na adaptaci v průběhu prvního roku zaměstnání. Tím však adaptační proces nekončí, pokračuje ještě v druhém roce zaměstnání a až po ukončení dvouletého období, předá vedoucí personalistovi kompletně vyplněný adaptační plán, který je založen do osobní karty pracovníka na personálním úseku.

¹⁷ Psychologické testy se např. užily při výběru pracovníků do Krizového centra.

Adaptace ve zkušební době:

V den nástupu pracovníka do zaměstnání jej vedoucí pracovník seznámí s posláním organizace, pracovním řádem a prostředím, spolupracovníky a vysvětlí mu princip evidence docházky. Do jednoho týdne od nástupu vedoucí pracovník předá pracovníkovi svěřené předměty, zajistí potvrzení v Kartě na svěřené předměty. Do jednoho měsíce od nástupu vedoucí pracovník předá pracovníkovi náplň práce, seznámí jej se všemi směrnicemi a předá pracovníkovi Kodex Charity ČR a krátkým komentářem, aby si jej mohl samostatně prostudovat, a upozorní pracovníka na vzdělávání pro začínající pracovníky (jedná se o adaptační kurz A). Na konci zkušební doby proběhne zhodnocení adaptačního období formou rozhovoru vedoucího pracovníka a pracovníka, kdy jsou posouzeny výsledky adaptace a stanoveny rozvojové cíle a úkoly pro další pracovní období.

Adaptace v průběhu prvního roku zaměstnání:

Vedoucí pracovník pravidelně komunikuje s pracovníkem, vede ho ke splnění rozvojových cílů, podporuje ho v začleňování do nového pracovního prostředí a dohlíží na jeho odborné zapracování. Před ukončením období prvního roku proběhne hodnotící rozhovor dle Pokynu k vedení rozvojové zpětné vazby. Po ukončení adaptačního procesu, tzn. po druhém roce, předá vedoucí pracovník personalistovi adaptační plán pracovníka s vyhodnocením adaptačního procesu. Personalista tyto dokumenty založí do osobní složky pracovníka. Bez uvedených dokumentů není pracovníkovi vystavena případná smlouva na dobu neurčitou¹⁸.

5.1.3 Hodnocení

Charita Olomouc má od března 2010 zpracovanou směrnici k vedení rozvojové zpětné vazby (dále jen „RZV“). Účelem rozhovoru je zlepšit pracovní výkon zaměstnance, ne jej soudit, ale motivovat a vést k vyšší spokojenosti. Řada pracovníků může mít z RZV obavy, právě kvůli tomu, že jim nemusí bít dobře znám smysl RZV, je proto důležité pracovníkům vysvětlit smysl a důvod RZV. V průběhu RZV by se měl také zaměstnanec ohodnotit za svoji odvedenou práci a měl by mít dostatek prostoru pro návrhy

¹⁸ Smlouva na dobu neurčitou je pracovníkovi nabídnuta po ukončení adaptačního procesu, tedy po ukončení druhého roku. Do této doby má pracovník smlouvu na dobu určitou, vždy na jeden rok.

na zlepšení chodu střediska či celé organizace. Důraz je kladen na hodnotitele, protože ten by měl poznat cíle a potřeby zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu a rozvoje a dále by měl s těmito potřebami pracovat.

Činnost RZV je v kompetenci vedoucích a také určených koordinátorů¹⁹. Rozhovor s vypracováním písemného výstupu se koná s každým zaměstnancem minimálně jednou ročně. Termín rozhovoru je domluven s dostatečným předstihem tak, aby se hodnotitel i hodnocený mohli dostatečně a kvalitně připravit. Vyplněné formuláře hodnocení jsou uloženy u vedoucího pracovníka a při ukončení pracovního poměru předány zaměstnanci.

Oba účastníci rozhovoru mají k dispozici Formulář hodnocení zaměstnance (příloha č. 4), který si předem vyplní na základě instrukcí, které jsou součástí formuláře. Je důležité si uvědomit, že důležitou roli v RZV hraje důkladná příprava, která je ovlivněna zodpovědným přístupem hodnotitele, který by měl hodnoceného motivovat k tomu, aby se zamyslel nad uplynulým pracovním rokem.

Ve formuláři jsou jasně dané oblasti, které se hodnotí (pracovní výkon, účelnost práce, vztah k práci, spolupráce a osobní faktory). Dané oblasti mají jednotlivá kritéria hodnocení, která se obodují škálou 1 – 4, jednotlivé body se v závěru sečtou a procentuelně, za pomoci jednoduchého vzorce, se vyjádří hodnocení zaměstnance. V průběhu hodnocení si vzájemně obě strany promluví o jednotlivých oblastech a kritériích, společně vyplní nový formulář hodnocení zaměstnance, jehož finální podoba by měla být společným kompromisem. Aby mohlo dojít ke společné shodě v hodnocení a k eliminování sporných bodů, je důležité, aby v průběhu rozhovoru panovala otevřená atmosféra, upřímná výměna názorů a respekt k druhému.

Na závěr rozhovoru hodnotitel za aktivní účasti hodnoceného stanoví jeho úkoly na následující období. Důležité je, aby se hodnocený vyjádřil k tomu, ve které oblasti potřebuje pomoci, v čem má potřebu dalšího vzdělání, zda pracovní místo, které zastává, jej uspokojuje, zda má zájem o profesní růst, jaká práce by jej nejvíce v organizaci bavila a uspokojovala a co je pro to ochoten udělat. Na závěr by měl mít pracovník dostatečný prostor k vlastnímu komentáři a současně ke zhodnocení zaměstnavatele – náměty, konstruktivní připomínky.

¹⁹ Jedná se o čtyři koordinátory dvou středisek, ve kterých je vedoucí vzhledem k velikosti střediska v omezeném kontaktu s pracovníky.

5.1.4 Interní školení a vzdělávání

Pracovníci v sociálních službách musí plnit zákonnou podmínku vzdělání, která má spodní hranici dvacet čtyři hodin. Součástí daného vzdělávání je účast na akreditovaných kurzech, stáže u jiných poskytovatelů služeb a také interní vzdělávání a školení, které pro své zaměstnance pořádá daná organizace.

V roce 2011 Charita Olomouc uspořádala povinné vzdělávání sociálních pracovníků²⁰ a školení na bezpečnost práce a požární ochranu a řadu menších školení např. na obsluhu kopírky, tvorby letáků aj. Za určitý druh vzdělávání by se dalo považovat i pořádání konferencí na odborná témata, která jsou určena zaměstnancům a odborné veřejnosti. Organizace také pořádá adaptační kurzy, které tvoří významnou část interního vzdělávání, rozvinuty jsou v podkapitole 5.3 Posilování stability a loajality.

5.2 INTERNÍ PR

Získ aktuálních informací a dat je stěžejním procesem v každé organizaci. V následující části seznámím čtenáře se způsoby získávání informací v Charitě Olomouc.

5.2.1 Osobní komunikace

PORADY

Vedení Charity Olomouc má stanoveny pravidelné provozní porady, a to jednou za čtrnáct dnů. Zápisy z porad vedení jsou přístupné všem zaměstnancům, jednotliví vedoucí již mají své způsoby, jak výstup z porady vedení předají svým kolegům. Je zvykem, že někteří vedoucí přepošlou zápis z porady koordinátorům služby a již na nich závisí předání informací ostatním. Jiní vedoucí přepošlou zápis z porady všem svým zaměstnancům, případně jej vytisknou a připevní na nástěnku, další vedoucí seznámí své kolegy s hlavními body zápisu z porady vedení, které se dotýkají jejich střediska na pravidelných střediskových poradách, jiní vedoucí zápis z porady vedení zavěší na email a je již na jednotlivých zaměstnancích, aby si dané zápisy četli a sledovali jejich aktuálnost.

²⁰ Témata vzdělávání sociálních pracovníků jsou prakticky zaměřená – v roce 2011 bylo tématem „Změny v sociálním zabezpečení v roce 2012“.

Vedoucí mají také pravidelné týdenní individuální schůzky s ředitelkou organizace. Na daných individuálních schůzkách se společně věnují danému středisku, problémům či výzvám, kterými se vedoucí aktuálně zabývá.

Vedení Charity Olomouc také pravidelně pracuje na plnění operačního plánu, který je vždy rozpracován na daný rok. Pravidelně jednou měsíčně²¹ se management setkává nad operačním plánem a věnuje se strategickým oblastem Charity Olomouc. Operační plán je součástí Strategického plánu na léta 2011 – 2015²² a s jeho důležitými výstupy jsou zaměstnanci seznamováni v pravidelných tzv. „dopisech ředitelky“, které jsou zpravidla jednou za kvartální období zasílány všem zaměstnancům Charity Olomouc. S aktuálním strategickým plánem byli zaměstnanci seznámeni za Celocharitním setkání v roce 2010, kdy každý zaměstnanec obdržel jeho výtisk.

Jednotlivá střediska mají nastaven podobný systém předávání informací. Zpravidla jednou měsíčně probíhá středisková porada²³, na níž jsou všichni zaměstnanci účastni. Na těchto poradách je prostor k tomu, aby si na ni vedoucí pozval nějakého „interního hosta“ – může se jednat o člena vedení Charity Olomouc, případně o zaměstnance jiné služby, který sdělí zaměstnancům aktuality ze služby. Hlavním cílem těchto porad je předání důležitých informací o chodu celého střediska, seznámení se zásadními změnami na středisku (personální a provozní) a řešení aktuálních problémů.

Jednotlivé služby mají své porady, které vede daný koordinátor a na nichž může být přítomen vedoucí služby. Povaha těchto porad je provozní, naplánování daného pracovního týdne či sdělení si podstatného k dané službě. Vzhledem k tomu, že některé služby spolu úzce spolupracují, přestože dané služby zabezpečují odlišní zaměstnanci, existují také porady těchto společných služeb (může se např. jednat o pravidelné porady Azylového domu pro ženy a Noclehárny pro ženy či o porady Nízkoprahového denního centra a Terénního programu).

²¹ Do prosince roku 2011 se vedení Charity Olomouc setkávalo nad operačním plánem vždy jednou za čtrnáct dnů. Jeden týden tedy byla porada vedení a druhý týden vždy bylo setkání nad operačním plánem. Od ledna 2012 vedení omezilo četnost setkávání na jednou měsíčně.

²² Současnému pětiletému strategickému plánu předcházela tříletý Strategický plán 2008 – 2010, což bylo prvním počínem Charity Olomouc v oblasti strategického plánování.

²³ Výjimku tvoří středisko SLD, které má střediskové porady jednou za kvartál.

Jednotliví koordinátoři mají individuální schůzky se svými vedoucími, tyto schůzky jsou zpravidla jednou týdně či jednou za čtrnáct dnů. Hlavním obsahem schůzek je především řešení aktuálních problémů a provozních záležitostí.

Mimo tyto porady se mohou zaměstnanci setkávat na tzv. kazuistických poradách, metodických poradách apod.

Specifickým nástrojem sloužícím ke sdílení informací, tvoření strategických kroků, vzdělávání a vzájemnému poznání zaměstnanců slouží **pracovní výjezdy**. Každé středisko (včetně správy organizace) vyjíždí zpravidla jednou ročně na pracovní výjezd. Způsob, jakým je pracovní výjezd proveden, záleží na možnostech daného střediska, zpravidla však výjezd trvá dva až tři pracovní dny a je realizován mimo budovu Charity Olomouc.

SETKÁVÁNÍ CHARITNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Charita Olomouc si je plně vědoma důležitosti setkávání pracovníků, formálního či neformálního charakteru. Z tohoto důvodu mají pracovníci dostatečný prostor ke společnému zastavení, sdílení a vzájemnému poznávání.

Nejvýznamnější akcí v roce je **Celocharitní setkání**, které probíhá jednou ročně, vždy na podzim. Setkání začíná v brzkých odpoledních hodinách mší svatou, poté začíná formální program, který se většinou týká shrnutí minulého roku (snaha pořadajících je vždy o vtipnou a zábavnou formu prezentací), představená významných změn (nové projekty a služby) a výzev do dalšího roku. V několika posledních letech byli na Celocharitním setkání také oceněni dobrovolníci a někteří významní zaměstnanci. Po formálním programu přichází prostor pro vzájemné poznání, sdílení zkušeností, rozhovory.

Na jaře bývá uspořádán **Den pootevřených dveří**, jedná se zcela o interní akci, během které mohou zaměstnanci navštívit jiné pracovníky a služby a zjistit tak, jaká je jejich práce, čím se zabývají a s čím se potýkají.

V minulém roce proběhla k příležitosti svátku sv. Richarda²⁴ tzv. **Společná snídane**, na tuto akci se v letošním roce snaha navázat a každé dva měsíce se poranní mši společně setkat u snídane, která bude připravena v prostorách charity. Cílem je neformální setkání všech zaměstnanců napříč organizací a společně si pohovořit o aktuálních tématech.

²⁴ Sv. Richard je patronem kaple Charity Olomouc.

Formálnější ráz mají tzv. **setkání koordinátorů** a vedoucích, která probíhají dvakrát ročně. Snahou je seznámit koordinátory s aktualitami, vývojem organizace a také pracovat na úkolech, která jdou napříč všemi službami²⁵, což by mělo zkvalitnit nastavovací procesy v organizaci. V průběhu roku je možnost uspořádat setkání různých pracovních skupin a odpovědných osob za určité úkoly, např. setkání mentorů praxí studentů nebo setkání kontaktních osob jednotlivých služeb pro práci s dobrovolníky.

Mimo aktivity pořádané napříč organizací, jsou i další aktivity, kterých se organizace účastní a na které mohou zaměstnanci přijít (např. Veletrh sociálních služeb města Olomouce, akce Flóra pro děti aj.). Jednotlivá střediska pořádají aktivity, která jsou primárně zaměřena na odbornou a laickou veřejnost, ale také se jich mohou zúčastnit zaměstnanci a společně se setkat (Romská pouť, Den Romů, Samaritán Open – fotbalový turnaj pro zaměstnance a klienty, Týden duševního zdraví aj.).

5.2.2 Komunikace prostřednictvím médií

INTERNÍ SMĚRNICE A METODIKY

Interní dokumenty Charity Olomouc jsou tvořeny celocharitními dokumenty a dokumenty, které jsou určeny pro jednotlivá střediska, případně pro jednotlivé služby. Veškeré tyto dokumenty jsou uloženy v elektronické podobě na interním serveru (tzv. „esko“), ke kterému mají přístup všichni pracovníci. Přístupová práva do jednotlivých složek jsou však omezena podle pozice (vedoucí – koordinátor – samostatný pracovník). Každý pracovník má však přístup minimálně do tří složek. První je „složka jeho střediska“, ve které jsou uloženy informace týkající se pouze daného střediska. Uložené dokumenty ve složkách patřící jednotlivým střediskům nejsou jednotné, žádné středisko nemá pravidla pro vkládání dokumentů, používání složek. Stává se tedy, že mnohdy složky obsahují nepotřebné dokumenty, neaktuální verze směrnic aj.

Druhou je „složka organizace“, ve které jsou uloženy směrnice popisující důležité celocharitní procesy, formuláře (např. cestovní příkaz, pracovní docházka, požadavky na údržbu aj.), strategické plány, telefonní seznamy na zaměstnance, organizační struktura, status organizace aj. Poslední složkou je „složka public“ která slouží jako prostor pro

²⁵ Např. na setkání koordinátorů v dubnu 2012 se společně řešila otázka praxí studentů a stáží na jednotlivých službách.

sdílení aktuálních dat, která po pozbytí své aktuálnosti jsou vymazána. Jedná se např. o časový harmonogram výpomoci při vydávání občerstvení pro tříkrálové koledníky, do něhož se pracovníci mohou zapisovat podle svých možností, a po ukončení akce se soubor vymaže, případně přesune do jiné složky.

Pro pracovníky středisek jsou zásadními dokumenty metodiky, které naplňují jednotlivé standardy kvality. Pracovníci je potřebují k dennodenní práci, protože určují způsob poskytování sociální služby²⁶. Tyto metodiky jsou na všech službách k dispozici v elektronické podobě, písemné podobě a také jsou uloženy na mailu, aby se k nim pracovníci mohli dostat odkudkoliv, kde je přístup k internetu.

ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Každý pracovník má ke své práci přiřazenou emailovou adresu a pro usnadnění komunikace má k dispozici několik společných emailových adres²⁷. Pracovníci mají také možnost komunikovat prostřednictvím online komunikátoru, tzv. „kecálku“, který je součástí emailu, tzn., že mohou okamžitě vědět, zda je dotýčný pracovník k dispozici.

NEWSLETTER

Charita Olomouc pro své pracovníky připravila v letech 2007 až 2011 sérii osmi newsletterů (viz příloha č. 5), s podtitulem „témata, aktuality, integrace“. Na několika stranách (zpravidla na třech) se představily pracovníkům a také zájemcům z řad odborné i laické veřejnosti nové služby a projekty. Newsletter byl elektronicky rozeslán všem pracovníkům a umístěn na webových stránkách organizace.

²⁶ Jednotlivé standardy kvality, které musí být zpracovány do metodických dokumentů, jsou: Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb; Ochrana práv osob; Jednání se zájemcem o sociální službu; Smlouva o poskytování sociální služby; Individuální plánování průběhu sociální služby; Dokumentace o poskytování sociální služby; Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby; Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje; Personální a organizační zajištění sociální služby; Profesní rozvoj zaměstnanců; Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby; Informovanost o poskytované sociální službě; Prostředí a podmínky; Nouzové a havarijní situace; Zvyšování kvality sociální služby.

²⁷ Jedná se např. o následující adresy: kom@olomouc.charita.cz (společná adresa všech zaměstnanců organizace), vedeni@olomouc.charita.cz (společná adresa všech členů managementu), pracovník@olomouc.charita.cz (společná adresa adresovaná všem, kteří mají vědět o příchodu nového pracovníka), faktura@olomouc.charita.cz (společná adresa pro ekonomický úsek), pr@olomouc.charita.cz (společná adresa pro požadavky na public relations), udrzba@olomouc.charita.cz (společná adresa pro zadávání požadavků na údržbu), it@olomouc.charita.cz (společná adresa pro požadavky týkající se informačních technologií) aj.

INFOCHO

Od května roku 2011 jsou pravidelně každý pátek odpoledne rozesílány zaměstnancům informace o aktuálním dění v organizaci, tzv. INFOCHO – Informace Charity Olomouc (viz příloha č. 6). Zaměstnanci jsou zváni na nastávající akce, jsou seznamováni s novými službami, se změnami na střediscích, s novými zaměstnanci.

DOPIS ŘEDITELKY

Od roku 2011 zasílá ředitelka organizace v pravidelných intervalech (zpravidla jednou za tři měsíce), tzv. dopis ředitelky. V tomto dopise, který je adresovaný všem zaměstnancům a elektronicky rozesílám asistentkou ředitelky, předkládá výstupy z operačního plánu a seznamuje pracovníky s významnými kroky, které má organizace před sebou.

WEBOVÉ STRÁNKY A PROFIL NA FACEBOOKU

Charita Olomouc má aktuální webové stránky, které jsou pravidelně doplňovány. Minimálně jednou týdně vychází nový článek. Jejich prostřednictvím organizace podrobněji seznamuje pracovníky s akcemi a událostmi, které se v organizaci uskutečnily.

V březnu roku 2012 se Charita Olomouc připojila k sociální síti Facebook. Prostřednictvím společenského webového systému chce komunikovat nejen se svými zaměstnanci a příznivci, ale také rozšířit základnu lidí, kteří mají povědomí o organizaci.

5.3 POSILOVÁNÍ STABILITY A LOAJALITY

Loajální pracovníci, kteří sdílejí poslání, hodnoty a vize organizace, jsou cílem každého managementu. Podpora procesu vytváření loajality zaměstnanců vůči organizaci je velmi náročná a vyžaduje maximální citlivost a důraz na zpětnovazební procesy. Loajální zaměstnanci nejenže sdílejí poslání, ale podporují organizaci, stojí při ní v krizových situacích²⁸, kladně o ní hovoří na veřejnosti aj. Charita Olomouc si je plně vědoma důležitosti ztotožněných zaměstnanců vůči organizaci.

²⁸ Příkladem podpory organizace může být např. účast zaměstnanců na demonstraci při jednání zastupitelstva Olomouckého kraje v prosinci roku 2011.

Charita Olomouc nabízí svým zaměstnancům možnost sdílení křesťanských hodnot a zásad. Záměrem managementu je, aby se věřící zaměstnanci cítili v organizaci dobře a aby je organizace v jejich víře posilovala. Mají tak možnost účastnit se v pracovní době např. mší svatých pro zaměstnance, adorací, společných setkávání nad Biblií, případně využít tři dnů volna navíc k exerciciím²⁹ a plně tak rozvíjet svoji víru. Na druhou stranu zaměstnanci, kteří nejsou věřícími, nejsou nijak „nuceni“ se daných aktivit účastnit.

5.3.1 Role pastorační asistentky

V Charitě Olomouc byla v roce 2009 na pokyn Arcidiecézní charity Olomouc vytvořena nová pracovní pozice, pozice pastoračního asistenta³⁰. Zpočátku nebylo zcela jasné, jakou náplň práce by měl pastorační asistent mít. V průběhu následujících měsíců byl vytvořen Etický kodex Charity Česká republika a pastorační asistenti dostali úkolem implementovat daný kodex do charitních služeb. Postupným vyjasňováním jednotlivých náplní práce pastoračních asistentů v ostatních charitách Olomoucké arcidiecéze³¹ došlo k vyjasnění pozice pastoračních asistentů, tedy i role pastoračního asistenta v Charitě Olomouc.

Pastorační asistentka Charity Olomouc je odpovědná za seznamování pracovníků s posláním, hodnotami a zásadami organizace. Její pozice je také specifická v tom, že je k dispozici pracovníkům, pomáhá jim s pracovními etickými dilematy, pracovníci s ní mohou prodiskutovávat kazuistiky klientů, případně hovořit o svých osobních zátěžích. Dalo by se říci, že pastorační asistentka pečuje o duševní hygienu charitních zaměstnanců. Konzultace s ní mohou být osobní, případně skupinové (např. při tzv. setkávání nad Biblií, které probíhalo v minulém roce).

Svoji náplň práce pastorační asistentka objasnila v rozhovoru ze dne 3. 2. 2012 „Tak tím prvním úkolem je být takovou podporou pro zaměstnance charity, to vyplývá z encykliky Deus Caritas Est, kde vlastně zaměstnanci, charitní pracovníci by měli od svého zaměstnavatele dostávat dostatečnou duchovní podporu na to, aby tu práci mohli vykovávat v duchu křesťanském. Tak to je jeden takový úkol, druhý úkol je právě pomoci

²⁹ Exercicie neboli duchovní cvičení či rekolekce. Jedná se o duchovní formaci, prostřednictvím níž by se měl jedinec ztišit, meditovat a prohloubit svůj duchovní život.

³⁰ Někdy je pastorační asistent označován za odborného duchovního asistenta.

³¹ Arcidiecézní charita Olomouc pořádá několikrát ročně (zpravidla čtyřikrát) tzv. odborná kolegia, na kterých se setkávají pracovníci stejných služeb ze všech charit patřících pod správu Arcidiecézní charity Olomouc. Jedná se např. o odborné kolegium pastoračních asistentů, azylových domů, poraden apod.

zaměstnancům ztotožnit se s vizí a s posláním charity a pak ty další úkoly ty vyplývají z těch potřeb zaměstnanců. Být jím k dispozici pro jejich třeba i osobní problémy nebo pracovní problémy. Něco trošku jakoby supervizor nebo takový (...) taková vrba (smích).“

5.3.2 Kodex Charity Česká republika

Kodex Charity Česká republika (dále jen „Kodex“) je dokumentem, jež byl schválen v roce 2009 a v současnosti „představuje ideál účasti každého jednotlivce na charitním díle a ideál činnosti charity jako instituce“. (Charita Olomouc, 2011, s. 16)

Je určený nejen pro externí spolupracovníky (z řad církve, státu i dárců), kdy Kodex slouží jako veřejný a kontrolovatelný závazek, je nástrojem pro komunikaci s partnery. Především je určen jednotlivým pracovníkům Charit, jež potřebují Kodex k tomu, aby se s prací Charity mohli identifikovat a je východiskem vlastního pojetí a rozvoje kvality.

Dokument je tvořen následujícími částmi: preambule; poslání a cíle Charity, základní zásady a hodnoty, kterými se řídí; specifický charakter charitní služby; odborné a osobnostní kvality pracovníků Charity; práva a povinnosti; uvedení Kodexu do praxe. Kodex je přílohou č. 7.

V současnosti stojí jednotlivé Charity před velkým úkolem, a tím je implementace Kodexu, jeho implementací získávají pracovníci informace o poslání a vizí.

5.3.3 Adaptační kurzy

Arcidiecézní charita Olomouc vytvořila třídní kurzy na Velehradě pro nové i stávající zaměstnance, jehož obsahem je především seznámení s kodexem a jeho východisky. Vzhledem k tomu, že Charita Olomouc patří mezi Charity s vyšším počtem zaměstnanců, rozhodlo se vedení, že převezme již vytvořený systém seznamování s kodexem a pro své zaměstnance uspořádá obdobný seminář. Stávající obsah kurzu byl rozdělen na dvě jednodenní setkání – **Adaptační kurz A**, který je určen pro nové zaměstnance po zkušební době a v roce 2011 se jej zúčastnilo dvacet sedm zaměstnanců. Lektori kurzu by měli účastníky seznámit s Kodexem, strukturou, posláním a stanovou organizace a církevními reáliemi.

Druhá část kurzu nese označení **Adaptační kurz B** a je určena pro zaměstnance, kteří v Charitě Olomouc pracují více jak jeden rok. Adaptační kurz B by měl navazovat na první část a postupem času by se jej měli zúčastnit všichni stávající zaměstnanci Charity Olomouc. V roce 2011 se jej absolvovalo dvacet pět zaměstnanců. Předpokládá se, že

v následujících letech se s kurzy bude pokračovat. Program Adaptačního kurzu B prohlubuje již získané znalosti a seznamuje účastníky s Kodexem, církevními reáliemi, biblickými a historickými kořeny charitní činnosti, sociální naukou církve a sociálními encyklikami.

5.3.4 Gentlemská dohoda

Management Charity Olomouc má vypracovaný dokument, tzv. Gentlemskou dohodu (viz příloha č. 8), která určuje jednotlivé zásady, kterými by se vedoucí pracovníci měli řídit při vzájemném jednání a při společné komunikaci. Jedná se o závazný dokument, ke kterému přistoupilo vedení v roce 2008, a to z důvodu neúnosného porušování etických zásad slušného chování³². Od zavedení pravidel gentlemské dohody se již několikrát aktualizovala, především při změně týmu vedoucích pracovníků a doplnila se o body tak, aby odpovídaly aktuálním potřebám a vlastnostem manažerského týmu.

³² Z osobního rozhovoru s Ludmilou Gottwaldovou (ředitelka organizace) ze dne 29. 3. 2012 vyplývá, že vedoucí pracovníci chodili pozdě na individuální schůzky, na porady, neplnili včas úkoly aj.

6 KVALITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ

V následujícím textu přiblížím průběh zjišťování dat pomocí kvalitativních rozhovorů se zaměstnanci.

6.1 FORMULACE VÝZKUMNÉHO CÍLE

Výzkum byl založen na sběru dat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů vedených s pracovníky Charity Olomouc. Hlavním cílem výzkumu bylo zajistit potřebný primární materiál pro identifikaci procesů interní komunikace mezi pracovníky organizace, kteří v době realizace výzkumu pracovali na Charitě Olomouc. Smyslem bylo zachytit jednotlivé názory na současný stav interní komunikace a společně s dalšími analytickými poznatky rekonstruovat problematiku interní komunikace. Cílem bylo také propojit získaný materiál s dosavadními znalostmi z odborné literatury a tím formulovat možná doporučení pro praxi.

6.2 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

Abych dosáhla cíle práce, tak jsem v první fázi zvolila kvalitativní metodu analýzy dokumentů. Charita Olomouc má zpracované jednotlivé směrnice, které určují podobu jednotlivých procesů. Vybrala jsem ty směrnice, které se přímo týkají interní komunikace.

V další fázi jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu – tj. použila jsem rozhovor pomocí návodu. Určila jsem si čtyři oblasti, kterým jsem se pak dále v rozhovoru věnovala. Scénář rozhovoru je přílohou č. 9. Konkrétní podobu jednotlivých otázek jsem upravovala podle toho, jakou pozici pracovník zastával (např. samostatného pracovníka jsem se neptala na otázku: „Jakým způsobem komunikujete s podřízenými?“). Byla jsem si také vědoma toho, že některé oblasti rozhovoru vycházejí z minulých prožitků pracovníka, a odpověď na otázku může být časovou prodlevou ovlivněna (např. adaptace pracovníka, pokud se jednalo o pracovníka, který je v organizaci zaměstnán delší dobu). Také jsem si uvědomila, že některé negativní zkušenosti mohou respondenta ovlivnit natolik, že si nebude moci vzpomenout (případně si nebude chtít vzpomenout) na pozitivní zkušenost v oblasti komunikace např. se svým nadřízeným apod.

V závěru rozhovoru jsem také každému respondentovi položila ještě dvě doplňující otázky: „Jste spokojený na charitě? Co Vás motivuje pracovat na charitě?“.

6.3 PŘÍPRAVA A PRŮBĚH KVALITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ

Samotnému výzkumu předcházela počáteční příprava na rozhovory, teoretická i praktická – studium dostupné literatury (týkající se metodologie a samotného tématu zkoumání), dále bylo nutné předem domluvit souhlas ředitelky organizace s provedením výzkumu, ústní souhlas respondentů s poskytnutím rozhovorů pro účely zpracování diplomové práce, sjednání místa nahrávání a obstarání nahrávacího zařízení.

Při přípravě na rozhovory a při jejich samotné realizaci jsme se snažila dodržet zásady, kterými jsou např. zajistit respondentům klidné prostředí, vytvářet partnerský přístup, respektovat jejich názory, být trpělivá, taktní při kladení otázek, aktivně naslouchat, občas shrnout vlastními slovy, co bylo vyprávěno. Snahou bylo také splnit pravidlo, abych seděla v nepatrném úhlu k vyprávějícímu (ne naproti nebo podélně), což umožní navázání očního kontaktu bez pocitu stísněnosti či konfrontace.

Příprava na realizaci výzkumu probíhala od prosince do ledna, samotné rozhovory s respondenty byly provedeny v průběhu měsíce února a začátkem března 2012. Pořízené nahrávky byly postupně přepisovány a analyzovány. Rozhovory byly provedeny na základě předem stanoveného harmonogramu a scénáře, který byl aplikován u všech vyprávějících. Vedeny byly v kanceláři Krizového centra, v kancelářích pracovníků, případně v místě zvoleném respondentem.

Před zahájením samotného rozhovoru byl každý respondent opět seznámen s cílem rozhovoru a jeho náplní. Jelikož jsem s pracovníky v téměř každodenním pracovním kontaktu, navázání důvěry bylo jednodušší. Ráda bych ještě podotkla, že jsem si byla vědoma toho, že již pátým rokem pracuji v Charitě Olomouc a některé mé otázky mohou působit sugestivně.

V průběhu rozhovoru jsem se snažila pokládat otázky tak, aby respondent neodpovídal jen formou „ano“ či „ne“, ale pomocí otevřených otázek, uvedených „Jak, Proč, Jakým způsobem“. Cílem bylo docílit toho, aby respondenti témata hlouběji vysvětlovali. Nejdříve jsme se věnovala okruhům týkajících se pracovní pozice, způsobu předávání informací, poté jsme řadila okruhy týkající se adaptace na pracovišti, sdílení vizí a poslání organizace. Snažila jsme se, aby rozhovory nepřekročily 60 minut.

6.4 METODY ZPRACOVÁNÍ DAT

Získané nahrávky byly přepsány a dále ještě částečně upraveny. Všechny rozhovory jsem upravila do mužského rodu, a to vzhledem k zachování anonymity respondentů. Výjimku u mužského rodu tvoří odpovědi ředitelky organizace, u ní nebylo možné (vzhledem k charakteru odpovědí) zachovat anonymitu. Ředitelka organizace si toho byla plně vědomá a souhlasila s tím. Snažila jsme se, aby přepis odpovídal obsahově co nejpřesněji nahrávce, snažila jsme se také zachytit mimoslovní zvukové projevy jako např. „smích, mlčení“. Mimoslovní projevy v prepisech uvádím v kulatých závorkách, např. (smích), mlčení respondenta jako tři tečky (...). Vynechání části rozhovoru v interpretaci výzkumu uvádím v hranatých závorkách [(...)]. V odpovědích respondentů text psaný kurzívou značí povysvětlení tazatele. Respondenty uvádím v následujícím textu pod označením „R_číslo respondenta“.

Všechny přepsané rozhovory jsem vytiskla na barevné papíry (každý respondent měl jinou barvu), aby nebyla možná záměna jednotlivých rozhovorů. Poté jsem se získaná data podrobila analýze a interpretovala jsem je podle oblastí interní komunikace uvedených v teoretické části diplomové práce.

U každého respondenta jsem mohla následně vysledovat pojmy, které jej vystihovaly a pomohly mi s další analýzou.

Pojmy vystihující jednotlivé respondenty jsou následující:

R_1: obava ze ztráty zaměstnání, nátlak k účasti na akcích pořádaných organizací, formálnost komunikace, oddělení podřízených a vedoucích

R_2: nejasné kompetence, málo informací k práci, filtrování dotazů vedoucím, zájem poznat nové služby

R_3: nedostatek respektu od vedoucího, odevzdanost, loajalita k církevní organizaci, neporozumění

R_4: nedostatek chuti měnit věci, respekt z vedoucího, pasivita, velká očekávání při nástupu do organizace

R_5: snaha o vytvoření týmu, oboustranná komunikace, samostatnost ve hledání informací, skepse ve schopnosti managementu, zájem o dění v organizaci

R_6: týmové řešení úkolů, utápění se ve směrnících, praktické nastavení služby

R_7: filtrování dotazů vedoucím, antipatie k managementu, potřeba znát výsledky evaluací

R_8: pocit smysluplnosti, radost ze setkávání, rovnocenné partnerství, loajalita, sdílení

R_9: charitní vrba, vyjasnění role, pokora, sdílení, smysluplnost práce

R_10: sázka na personál, odpovědnost, nadšení, radost z práce, rozvoj.

6.5 VÝZKUMNÝ VZOREK

Vlastnosti zkoumaného souboru

Dotazovala jsem se celkem deseti respondentů – tří pracovníků managementu, tří koordinátorů a čtyř samostatných pracovníků. Všichni pracovníci se na moji výzvu zúčastnili výzkumu dobrovolně. Původním záměrem bylo realizovat patnáct rozhovorů, ovšem při desátém rozhovoru byla již data nasycena, a proto jsem provedla rozhovor pouze s deseti respondenty.

V následující tabulce jsou zaznamenány pracovní pozice a délka zaměstnání v organizaci.

respondent	pracovní pozice	délka zaměstnání v organizaci
R_1	samostatný pracovník	jeden rok
R_2	samostatný pracovník	čtyři roky
R_3	samostatný pracovník	dva roky
R_4	samostatný pracovník	rok a půl
R_5	management	pět let
R_6	koordinátor	tři roky
R_7	koordinátor	tři roky
R_8	koordinátor	rok a půl
R_9	management	dva a půl roku
R_10	management	deset let

Tabulka č. 1 – Základní charakteristika respondentů. Zdroj: Vlastní.

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ KVALITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ

V následující kapitole se budu věnovat interpretaci výsledků kvalitativního dotazování se zaměstnanci Charity Olomouc. Oblasti kvalitativního rozhovoru vychází z teoretických poznatků, které jsou popsány v kapitole 2.1 s názvem Oblasti interní komunikace, tato struktura zůstane zachována i u interpretace.

7.1 ZAJIŠTĚNÍ INFORMAČNÍCH POTŘEB

Adaptační proces

Adaptační proces probíhal u respondentů spontánně (R_3, R_4, R_7), všichni respondenti z pozice samostatného pracovníka a koordinátora, byli zaučeni kolegou nebo pracovníkem, jehož pozici měli nově zaujmout. Jen s některými vypracoval vedoucí adaptační plán (R_3, R_5).

„Tak vlastně přišel jsem jako dohodář, to už budou skoro tři roky a (...) na začátku mě teda přijal můj koordinátor, s tím, že mi řekl úplně základní informace, což znamená, že se vším mě seznámí můj kolega na službě, který mě bude zaučovat. Možná (...) možná mi taky řekl tak obecně o chodu, co budu mít na starost, ale v podstatě mě zaučoval kolega.“ R_4

„Nebyl jsem hozený hned do vody a plav, měl jsem měsíc na to se rozkoukat. [(...)] No to (*přechod do koordinátorské pozice*) už bylo víc hození do vody. Hodně věcí jsem konzultoval s vedoucím, ale bylo to takové nešťastné. Bylo to všechno strašně za běhu.“ R_6

Pracovníci managementu (R_8, R_9) potvrdili, že se jim jejich přímá nadřízená plně věnovala a formovala s nimi společné představy o jejich pracovní pozici (R_8, R_9).

„Řekla mi nejen o charitě, ale sdělila mi i představu, jakou by měla o té mé pozici. Tak si mě tak formovala, protože ono to nebylo úplně jasně daný.“ R_8

„Tak a v rámci toho adaptačního období byl vypracovaný takový plán adaptační a paní ředitelka mě vlastně seznamovala postupně na poradách, které byly periodické jednou týdně se všemi směrnici, se všemi postupy a účastnil jsem se porad vedení, porad, které se týkají operačního plánu, strategického plánu, výjezdů a tak pomalu jsem se s tím sžíval.“ R_9

Pracovníci mají náplň práce, ve kterých mají stanoveny své úkoly a oblasti práce. Jednotlivé kompetence pracovníků nejsou však vždy plně vyjasněny, čímž může vzniknout prostor pro intuitivní řešení situací.

„To si taky myslím, že co to vyjasní, je jasně daná práce, jinak je to na vodě a intuitivně se ty věci dělají. Týmově se to nějak řeší, ale není to jasně vydefinované ty kompetence.“ R_6

Komunikace s nadřízeným, kolegou, managementem

Komunikace s nadřízeným je velmi ovlivněna osobností vedoucího pracovníka, případně koordinátora a také vzájemnými vztahy na pracovišti. Samostatní pracovníci se s vedoucími pracovníky, kteří jsou jejich přímými nadřízenými, stýkají sporadicky, proto komunikují spíše s koordinátory (R_1, R_3, R_4).

„Přece jen koordinátor je mi bližší než vedoucí, je to takhle. Já nechci říct nic špatného proti nikomu, oba dva jsou jiné osobnostní typy. Koordinátor je tady víc takový bezprostřednější pro otevřený styk, se kterým se samozřejmě komunikuje jinak, ale pořád je to člověk, který ovlivňuje tvoji kariéru a výši pohyblivých složek tvého platu, tzn., pořád tam zůstává taková ta formálnost a podřízenost.“ R_1

Koordinátoři mají s vedoucími vytvořen systém pravidelných setkání (četnost a délka záleží na konkrétní službě, četnost se však pohybuje v období jedenkrát týdně až jedenkrát za dva týdny). Všichni koordinátoři a jeden samostatný pracovník (R_2, R_5, R_6, R_7) uvedli, že využívají možnost individuálních schůzek s vedoucím, na kterých se zaměřují přímo na jednotlivé úkoly a chod služby.

„Setkáváme se každý týden půl hodiny až hodinu a půl, ta intenzita je dobrá, budu rád, když budeme schopni dodržet tu pravidelnost, protože si myslím, že to má svůj význam, i když se nic významného neděje. Líbí se mi, že to má pevně danou strukturu, takže se člověk na to může připravit. Vidím, že to má význam i pro něho, nadřízeného, ten nemá takový ten styl „je to na tobě“, takže si takhle problémy můžeme vyjasňovat.“ R_2

Nejčastěji se využívá osobní komunikace, porady, poté komunikace prostřednictvím telefonu a emailu, pomocí emailu se nejčastěji zadávají úkoly. Současný způsob nastavené komunikace s nadřízeným sedmi respondentům vyhovuje, výjimku tvoří dva respondenti R_3, R_4, kteří jsou nespokojeni se způsobem komunikace s nadřízeným, nemají však chuť či ztratili již zájem situaci měnit.

Pro komunikaci s kolegy nebo ostatními pracovníky respondenti nejčastěji využívají nastaveného systému porad, emailů, osobního setkání nebo komunikace prostřednictvím komunikátoru, tzv. kecálka. Komunikace s kolegy je navíc umocněna přátelskými vztahy, které na pracovištích vznikají.

„Pak standardně využíváme další nástroj – emaily. Přes to řeším rád věci, který jsou jednoduchý na odpověď, že to nevyužívám na nějaké složité komunikace. Anebo

když chci s vedoucím řešit jakoby pro mě složitější věc, tak mu to pošlu dopředu, že s ním budu chtít probírat to a to. To mi pomáhá, že i on je na to připravený, než když na něj vybalím něco zásadního a on o tom potřebuje přemýšlet. Občas používám kecálka, který je vhodný pro operativní věci. Pak máme provozní poradou tam jednou za týden má vedoucí možnost být. Tam probíráme týmové věci a potom provozní poradou koordinátorů, co máme jednou za týden.“ R_6

„Snažíme se v té záplavě těch informací nějak zorientovat a využít to nějak. A zase zjišťujeme v tom toku těch informací, že si předáváme ty informace elektronicky, ale že hodně právě dělají ta setkávání těch lidí. Takže máme pravidelné setkávání s kontaktními osobami ze středisek [(...)] takže hodně se snažíme komunikovat osobně, protože to je to nejdůležitější.“ R_9

„V tom terénu je to tak, že člověk jde půl hodiny na místo anebo šlape z místa na místo, kdy nepotká člověka anebo se dívá kolem. A tam je velký prostor, když chodíme ve dvou, si ty věci probrat, proč tak jsou nebo nejsou, jestli mají i nějaký osobní problémy nebo věci ohledně fungování kolegů.“ R_6

Respondenti uvedli, že komunikace s managementem probíhá velmi omezeně. Informace, které by osobně měli k chodu charity, by měli být vedením komunikovány prostřednictvím jejich přímých nadřízených. Existuje však obava toho, že tito přímí nadřízení filtrují podněty a připomínky od pracovníků (R_2, R_7). Respondentka R_10 uvedla několik nástrojů sloužících ke komunikaci s pracovníky.

„Pokud ze strany ředitelky k tomu není výzva tak s ní přímo nekomunikuji, obecně ta komunikace probíhá přes mého nadřízeného, s tím souvisí otázka, jestli je ta informace řádně předána, což mi způsobuje určitou nejistotu.“ R_2

„Účastním se střediskových pracovních porad, to i třeba pravidelně tak dvakrát třikrát do roka jsem na tom středisku. Potom se účastním i takových individuálních tematických schůzek, když je potřeba něco řešit, jsem k dispozici pracovníkům k individuálním pohovorům, pokud oni o to mají zájem. Zde řešíme třeba i závažnější pracovní právní věci, nebo když se zaměstnanec chce posunout na jinou pozici, může si se mnou sjednat osobní schůzku. Dále se snažím důležité strategické momenty zachytit v rámci písemného projevu a tak jim sdělím, že se něco chystá nebo že se něco děje (...). Dále organizujeme akce pro sociální pracovníky. Když je mi to téma nějak blízké a je něco, co bych mohl předat nebo sdělit, tak se těchto setkání účastním. Dále organizujeme setkání pro všechny zaměstnance a tam vždycky mám nějaký, doufám, že podnětný vstup, a vždycky něco sdělím. Vždycky si z toho udělám evaluaci, takže se dozvím. Jinak pořádáme během roku spoustu akcí, kde je možné se s pracovníky setkat. Člověk by si řekl, že toho není moc, ale je toho dost.“ R_10

Za způsob komunikace v organizaci se dotazovaní zástupci cítí být zodpovědní. Uvedené však neplatí u všech respondentů, např. jeden respondent uvedl, že se cítí zodpovědný pouze za to, co vysílá, někteří uvedli, že se necítí být zodpovědní (R_2, R_5, R_8).

„Určitě. Jsem toho součástí. Mám možnost se k některým věcem vyjádřit, když nejsem spokojený, takže svým způsobem jo. Ale než měnit nějaký způsob a tak, tak osobním příkladem ukázat, že se s těma lidma dá domluvit.“ R_6

Akceptace názoru, otevřenost rozhovorů

Respondenti se ve svých odpovědích v oblastech otevřenosti rozhovorů a akceptace názoru přímým nadřízeným velmi lišili. Někteří z nich prostor k otevřené komunikaci mají a také cítí, že jejich přímý nadřízený nad jejich názorem přinejmenším přemýšlí či se cítí být v rozhovoru jeho partnerem (R_5, R_8, R_9). Na druhou stranu respondenti také uvedli, že jejich názor není akceptovaný vedoucím a komunikace ze strany vedoucího není otevřená (R_3, R_7). Lze tedy vysledovat zásadní odlišnosti ve způsobu komunikace jednotlivých vedoucích. Všichni koordinátoři uvedli, že jsou pro ně jejich kolegové na službě partnery v rozhovoru a snaží se s nimi v co největší míře komunikovat upřímně a narovinu, stejně tak přistupují i ke svým vedoucím.

„No si myslím, že je to takové (...) podle středisek, podle těch týmů. Na kolik ten tým si je otevřený, to je otázka důvěry a zkušeností no a možná (...) charita je velká já bych mohl mluvit třeba o vedení. To si myslím, tam se mi pracuje úžasně, že tam je taková ta otevřenost a že tam ten prostor je, ale zase jsem se setkal v jiných službách nebo na jiných střediscích, že třeba je to tam velmi těžké.“ R_9

„Špatně, velmi špatně. Vedoucí má svůj názor (...) A přestože mu člověk říká ten svůj, tak prostě si to stejně udělá po svém. (...) Co se týče komunikace s nynějším vedoucím, necítím se v tom vztahu být partner. [(...)] Přiznám se, že mu v mnoha věcech nerozumím, mnoho jeho rozhodnutí mě zaráží, štví, nicméně vím, že mu to nemůžu říct a když mu to řeknu, tak to k ničemu nebude a u něj to vzbudí akorát nějaké rozčílení, protože nechápe, proč by to mělo být jinak.“ R_3

„Jo myslím si že, jo. Když už něco vypustím, tak je to opodstatněný a ví, že jako mluvím ze zkušeností, že to není můj výmysl. Sice se mě snaží přesvědčit, že to tak nemůže jít, ale myslím si že, nad tím přemýšlí, co říkám.“ R_8

Zpětná vazba

Všichni respondenti uvedli, že mají dostatečný prostor k tomu, aby poskytovali zpětnou vazbu kolegům, nadřízeným i managementu organizace a v jejím poskytování se necítí omezení. Prostor k poskytování reflexe příjemně kvitují a uvědomují si, že její poskytování může zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Samostatní pracovníci a koordinátoři uvedli, že se jim lépe poskytuje zpětná vazba jejich kolegům, přestože s jejím poskytnutím mají někdy problém, obzvlášť pokud se jedná o kolegy ze stejné služby. Problémem může být

reflexe práce kolegy např. v přístupu ke klientům, plnění pracovních povinností apod., je zde obava z toho, že reflexe naruší dobré vztahy na pracovišti (R_4). Nikdo z nich cíleně nevyužívá nástroje k poskytnutí zpětné vazby na management, ať už z nedostatku potřeby (R_5) či kvůli špatným zkušenostem z dřívějšího poskytnutí zpětné vazby (R_2).

„Myslím si, že tady je dostatečný a bezpečný prostor pro to, aby zaměstnanci mohli říct svůj názor, a ví, že jim za to nikdo hlavu neutrhne, takhle to tady chodí.“ R_10

„To si myslím, že záleží dost na tom, (...) kdo si žádá, kdo ji potřebuje. V podstatě při téhle práci v sociální oblasti jsem se naučil, že je to standard takový aby ta práce mohla být kvalitnější. Tak jsem se naučil ho poskytovat a zároveň jakoby vyžadovat. Někdy jsou toho zaměstnanci už přesyceni, ale vnímám to jako takový dobrý nástroj, že díky němu se dá něco změnit.“ R_9

„Po formální stránce ano, můžu napsat oficiální dopis ředitelce, je tady box, kde můžu házet své připomínky, na druhou stranu nemyslím si, že je vhodné poskytovat zpětnou vazbu k tomu, k čemu nemám dost informací. Většinou je to tak, že když je nějaká připomínka, tak se smete ze stolu bez nějakého bližšího vysvětlení.“ R_2

„Když chce člověk komunikovat s (...) ředitelkou zástupcem nebo někým dalším, tak to stejně vždycky jde jenom přes našeho vedoucího, je tu možnost přijít třeba za ředitelkou (...) ona sama to navrhuje, že za ní můžeme přijít, když bude nějaký problém, ale (...) vím, že je (...) bylo mi to řečeno tak, že mám nejdřív zajít za vedoucím a řešit to s ním, pokud s tím člověk není spokojený, tak pak jít za ředitelkou.“ R_7

„Podle mě tady ten prostor na to je. Ne, že by to bylo tak, že by se člověk nemohl vyjádřit k tomu, že je nespokojený. Osobně bych to řešil nějakýma individuálníma rozmůlvama s těma lidma. Víím, že se paní ředitelka čas od času zapovídá a řeknem si (...) a s vedoucím určitě, ten si prostor najde.“ R_6

„Nechci třeba říct, že by neměla (*ředitelka organizace*) vůbec přehled a je úplně mimo, ale jakoby přijít se tam podívat s tím, že nebude nic komentovat, ale přijde tam jako pozorovatel. Myslím si, že by to byla i jako pro ni dobrá zpětná vazba, že jako když máme teda nějaké požadavky, tak to není úplně mimo mísu.“ R_5

Rozvojová zpětná vazba

Možnost rozvojové zpětné vazby byla všemi respondenty komentována pozitivně. Konkrétní podoba rozvojové zpětné vazby se ve výpovědích lišila podle toho, kdo ji poskytuje a také podle toho, jakým způsobem je její smysl vysvětlen hodnotícím. Zpětná vazba měla podobu od formálního rozhovoru (R_1, R_3, R_4) až po oboustranný dialog (R_2, R_5, R_7).

„Ale ta forma té rozvojové zpětné vazby mě překvapila. Je opravdu velice příjemná a taky je užitečná (...). Ale je to vlastně rozhovor o tom, jak mě vidí vedoucí, jak se cítím v těch jednotlivých pozicích, co mě jde, co mě nejde. A pak už záleží na tom

vztahu, že na kolik je ta důvěra, otevřenost. Na kolik věřím, že můžu jakoby veřejně a že to nebude zneužito proti mně.“ R_9

„Bylo to takové zhodnocení té práce, co dělám a líbilo se mi na tom to, že člověk získá informaci o tom, co dělá nebo nedělá dobře. Bylo to ocenění za to, že si kolegové uvědomují i ty dobré věci a to je fajn. A když jsem ji měl s (...) minulý rok, tak jsem v sobě toho měl fůru, co dělám blbě, a že to pojal tak, jako spíš oceňování toho dobrého, v tom špatném jsme se nepiplali.“ R_6

Tři respondenti uvedli (R_2, R_5, R_7), že jim není zcela jasné, jak se s výsledky rozhovoru pracuje.

„Je dobrý, že to má nějakou standardizovanou formu, člověk se na to může nějak připravit a je z toho nějaký výstup, to je všechno dobré. Zpětné vazby se mi vždycky líbí, otevře se tam vždycky spousta věcí. Jediný zádrhel je, že se ten výstup nepřenesse nikam dál, nemá to žádný dopad a nepracuje se s ní.“ R_2

Četnost jednou ročně vyhovuje všem dotazovaným, jeden koordinátor (R_5) uvedl, že by měl zájem o navýšení četnosti na dvakrát ročně. Osm respondentů uvedlo, že rozvojová zpětná vazba byla zaměřena pouze na pracovníky a v průběhu nebyla příležitost se k chodu charity vyjádřit. Dva pracovníci měli možnost vyjádřit se k chodu celé organizace (R_2, R_7).

„Oni ho musí využívat. Můj způsob vedení je to, že jsem vsadila na personál a věřím tomu, že pokud je spokojený personál, organizace může dobře fungovat. Takže musím vybrat lidi, kteří se k tomu co nejlíže, k té mé představě, přiblíží. Takže já potřebuji zpětnou vazbu, proto jsou nastaveny individuální pohovory vedoucích a zaměstnanců, kde si vzájemně řekneme to, kde se vidíme. My jsme to nazvali rozvojovou zpětnou vazbu, kde mají zaměstnanci prostor pro vyjádření. Každý z nás jsme jiný a ty rozhovory slouží k tomu, aby se vyjasnilo to, jakou já mám představu a jakou má zaměstnanec představu. Dále se tady ujala docela supervize. Každé středisko má své supervizory a zaměstnanci mají prostor a možnost tuto metodu využívat a myslím, že už ji i umí používat. Zaměstnanci pochopili, že je to dobrá metoda, jak zvládnout ty složité pracovní procesy.“ R_10

Zhodnocení současného stavu interní komunikace a návrhy na zlepšení

Současný stav interní komunikace uvnitř organizace dotazovaným svým způsobem vyhovuje (R_1, R_2, R_6, R_7, R_8, R_9). Jsou si vědomi rozdílů v komunikaci uvnitř střediska, napříč celou organizací a také vnímají rozdílnost komunikace a předávání informací od jednotlivých vedoucích (R_5). Nastavené procesy střediskové komunikace všem svým způsobem vyhovují, případně jsou již rezignovaní na snahu něco změnit (R_3). Všichni dotazovaní koordinátoři a samostatní pracovníci mají dostatek informací ke své službě či oblasti a k chodu střediska. Vidí však prostor ve zlepšení procesů předávání

informací týkajících se celé organizace. U komunikace napříč středisky vidí také potenciál ke zlepšení, např. v direktivním dodržování nastavených procesů (R_2), v posílení kompetencí koordinátorů k vykonávání určitých úkonů (R_5).

„No (...) ta komunikace to je na jednu stranu jakoby o nastavení těch procesů a na druhé straně je hodně závislá od toho, co ti lidé spolu prožili, jestli mají mezi sebou nějaké bloky a jestli mají mezi sebou důvěru takže, si myslím, že to jsou takové dvě věci. Dobře to nastavit, aby to bylo funkční. A druhá věc pracovat na těch vztazích, to chce často setkání. I když často pracujeme pod tlakem [(...)] Uvědomovat si, co prožíváme a být k sobě otevření a tu důvěru mezi sebou nějak posilovat tím, že třeba například, když udělám nějaký přešlap tím, tak prostě umět se omluvit, umět to vysvětlit, nezametat to pod koberec a vyjasňovat si to.“ R_9

„Procesy komunikace (...) příliš zdlouhavé, místy to je zase to, že zase narážíš na ty kompetence. Třeba je někdy fakt třeba řešit něco aktuálně, rychle a potřebuješ rychle vědět řešení, ale tím, že to jde přes čtyři lidi, tak to pak trvá třeba čtrnáct dní jo a na tebe tlačí ze spoda, že už chtějí teda vědět co, ty tlačíš na ty nad sebou a seš v takovém vakuu. To mě třeba štvě, že to trvá, ale nevím no. (...)“ R_5

„Stále je co zlepšovat, ty procesy dost závisí na osobnostních rysech jednak vedoucích, jednak ostatních zaměstnanců. I když máme standardizované procesy, tak nejsou direktivně vyžadovány, nad vším se moc přemýšlí.“ R_2

7.2 INTERNÍ PR

Téměř všichni odpověděli, že ke své službě, práci mají dostatek informací, případně ví, kde si informace mají dohledat (R_2, R_3, R_5, R_8). Informace k jiným službám v rámci jednoho střediska jsou schopni si zjistit ze zápisů z porad a osobní či elektronickou komunikací. Dva koordinátoři uvedli (R_5, R_6), že by rádi měli více informací k akcím a službám na jiných střediscích, ostatní respondenti mají dostatečné množství k informacím o jiných střediscích.

„Tak informace dostávám jak mailem, tak se je dovídáme ze zápisů z porad a na poradách samotných. Já si myslím, že takové ty všeobecné informace dostáváme všichni. To, co se týká naší služby, i tam jsme schopni si ty informace vždycky předat, přesto i tam dojde k situaci, kdy si člověk říká: „a proč jsme tohle nevěděli dřív?“ A když se někdo zeptá, proč jsme to nevěděli dřív, tak nám je odpovězeno, že jsme to nepotřebovali vědět dřív.“ R_3

„Třeba informace z jinejch služeb mám, protože jsou ty porady, takže se dozvídám. Samozřejmě ty toky by mohly být lepší v tom, že víme, že předávání informací o klientech nám často nefunguje, ale nevymysleli jsme způsob, jak to udělat, aby to fakt bylo lepší a jako rozhodovat věci.“ R_6

„Asi jo (...) asi bych chtěl víc informací o jiných službách (...) přišlo by mi to takové ucelenější ten kolektiv celej, že by to nebyl tak rozkouskovaný, že by v podstatě celá charita žila jedním dechem, třeba na středisku mám ten pocit, že žijem, jsme tým, ale v rámci celé charity takový pocit nemám. To, že je nás hodně, to je druhá věc.“ R_5

„Jsem zvyklý si informace vyhledávat, takže se snažím prozkoumat všechny dostupné možnosti sám, takže pracuji s internetem, s výročními zprávami, sborníky. Potom nastává fáze komunikace s kolegy, telefonování.“ R_2

Významnou roli v získávání informací o chodu organizace hraje INFOCHO, které čtyři (R_3, R_4, R_8, R_9) z respondentů pravidelně čtou a velmi vítá jejich rozesílání. Dva z dotazovaných by změnili dobu rozesílání (R_5, R_6).

„Popravdě to nečtu, mažu, nečtu, jakože občas jsem to rozklik, ale (...) radši projíždím stránky charity. Možná je to i tím, že to chodí v pátek večer, možná kdyby to chodilo přes týden tak by to mohl být takový relax se na to podívat. A možná je to i tím formátem, který tam je, je tam příloha a pak ještě odkaz na něco.“ R_6

Zdrojem informací je také „dopis ředitelky“ (R_3, R_4). U tohoto komunikačního nástroje by dva respondenti (R_5, R_6) uvítali osobní formu předání strategických informací a dva respondenti uvedli, že dopis nečtou (R_6, R_7).

„Čtu je tak sporadicky, ale snažím se je proletět, ale (...)tak vyhovuje já si myslím, že je to dobře. Každá taková věc zvlášť přímo od ředitelky (...) před tím mi přišlo, že je taková hodně, že se distancuje. Že jsem nikdy s ní žádnou komunikaci nevedl, je to sice takové omezené, ale myslím si, že to je dobře.“ R_4

„Tak to je právě jeden ze zdrojů, jak získat informace o tom, jak se věci na charitě hýbou, strategický plán, je to fajn. Já si vždycky najdu těch pět až deset minutek a si to pročtu.“ R_6

Všichni dotazovaní docházejí na interní školení. Byl zmíněn adaptační kurz (R_1, R_4, R_5), školení bezpečnosti práce (R_1, R_3, R_4), vzdělávání sociálních pracovníků na téma legislativní změny (R_5, R_9) technická školení o používání kopírky a dataprojektoru (R_2)

Sedm dotazovaných se kladně vyjádřilo k celocharitním aktivitám (celocharitní setkání, den pootevřených dveří), které jsou pro ně přínosné, především kvůli možnosti setkat se s jinými lidmi (R_3, R_4, R_6, R_8, R_9). Jeden respondent uvedl (R_5), že by měl zájem o více neformálních setkání.

K celocharitnímu setkání se dva respondenti (R_1, R_2) vyjádřili negativně – jeden respondent (R_1) uvedl, že cítí nátlak, aby na tyto akce chodil, a z toho důvodu se na nich

necítí dobře, druhý respondent (R_2) by uvítal změnu programu a důkladnější promyšlení prezentovaných témat.

„Celocharitní setkání beru jako super příležitost se vidět s lidma, které dlouho nevidím, tak to je fajn. Ale líbí se mi už jen ten akt toho zájmu, že charita má vůbec chuť takovou akci vůbec dělat. Nemyslím si, že to je standardní, že by nějaká organizace dělala pro své zaměstnance takovou akci.“ R_6

Den pootevřených má význam pro zaměstnance pracující v administrativě, kteří tak mohou vidět fungování služeb v praxi, často to tyto pracovníky velmi obohatí.

„Den pootevřených dveří. Myslím, že je to výborná akce, tato akce má ale dost nevyužitý potenciál, ta návštěva ostatních služeb mě vždycky obohatila a vždy jsem uvítal možnost setkat se osobně se službami.“ R_2

Pět respondentů uvedlo (R_1, R_2, R_4, R_5, R_6), že významným zdrojem získávání aktuálních informací jsou neoficiální komunikační zdroje. Management odpověděl (R_8, R_9, R_10), že s nedostatkem informací nezápasí a má jich dostatečné množství.

„Mám pocit, že se tomu tak neděje, ale je to subjektivní. Ale zpravidla nemám zájem jít do konfrontace a vyjasňovat si to. Zpravidla se stává, že se informace dozvím neoficiálně a až pak od vedoucího.“ R_2

„Prostě se v rámci pracovní doby potkáme, kdy si nezávazně, neformálně povykládáme o tom, jaký máme den, sdělíme si informace, které se staly na té dané službě, což je podle mě asi základní, na charitě se hodně důležité informace dozvíš právě z těchto neformálních zdrojů.“ R_1

Respondenti (R_4, R_6) uvedli, že celocharitní směrnice pro ně nejsou důležité, příliš je neznají a nemají o těchto dokumentech přehled. Jeden pracovník (R_2) uvedl, že je škoda, že prováděné změny v uložení sdílených dokumentů všemi zaměstnanci nejsou oznámeny.

„Přijde mi, že jsou na všechno směrnice a v tom se teda utápím. Chápu, že charita je velká organizace, že asi ani jinak to být nemůže, ale že kolikrát, (...) že jsem porušil nějakou směrnici, se dozvím až potom, co jsem ji porušil, protože podle mě člověk nemá kapacity na to si ty věci pamatovat. Já mám nejradši to, že zavolám tomu člověku a funguje mi to spíš lidsky, že. I když chápu, že to tak musí být nastaveno.“ R_6

„Jo dívám se jako na to, co je tam naspané. Jako třeba nějaké postupy a směrnice a tady tohle. Jo, ale zas je to o tom, že se na to musíš podívat sám od sebe na to, co tam je. Takže jsem třeba dupaný za to např.: „Ty neznáš tuhle směrnici? Jak je to možné? Jako koordinátor to musíš znát!“ Kdo mi řekl, že jako koordinátor to musím znát? Jak má člověk vědět, že něco musí znát, když ani neví, že to existuje?“ R_7

Respondent (R_1) by přivítal rozesílání informačního emailu s představením nových pracovníků.

„Chybí mi informace o pracovnících. Dělá tady hodně lidí, kteří tady nedělají dlouho, ty je potkávaš na chodbách a nevíš, kdo je kdo. Třeba by nebyl takový problém třeba vyfotit celý pracovní tým s popiskama a kompetencema.“ R_1

7.3 POSILOVÁNÍ STABILITY A LOAJALITY

Poslání organizace

Sedm respondentů uvedlo, že s posláním a vizemi byly formálně seznámeni svým nadřízeným (R_2, R_5), případně si posláním přečetli sami (R_1, R_3). Tři respondenti uvedli, že obsahově s posláním byli seznámeni na adaptačním kurzu nebo na výjezdu (R_1, R_4, R_5). Čtyři respondenti vnímají posláním jako slova, která jsou jim velmi blízká (R_3, R_8, R_9, R_10), ostatní respondenti jej sdílejí částečně, případně nad sdílením nepřemýšleli (R_1, R_2).

„Poslání, vize znám. Je super, že se nad těmito věcmi vedení i zaměstnanci zamýšlí a je to reflektování. Ale je to pro mě opět takový obecný dokument, nemyslím si, že je to něco, co bych měl mít vyvěšeno na nástěnce, přemýšlet o tom.“ R_2

„Myslím si, že komunikace je tím prostředkem dobrých vztahů a důvěry a spolupráce a bez toho ti zaměstnanci nemohou tu vizi realizovat a když to někde zaskřípe tak se snažím nabídnout pomoc právě v té komunikaci.“ R_9

Role pastoračního asistenta

Management je plně orientovaný v tom, co pastorační asistent dělá, je s ním v pravidelné komunikaci, cítí se být pastoračním asistentem podporován (R_10, R_8).

Koordinátorům a samostatným pracovníkům (s výjimkou jednoho respondenta R_3) je jeho pozice nejasná, nejsou schopni uchopit jeho roli, nepociťují dostatek důvěry v jeho diskretnost. Pojem „adorace“ je pro ně pojem velmi abstraktní a je problematické pro ně si představit, jaká může být nabídka zaměstnancům. Při vyjasnění zastřené pozice nebo upřesnění či rozšíření nabídky by mohl být o jeho pomoc zájem (R_2, R_4, R_6).

„Je to člověk, který dokáže naslouchat, reflektovat a dokáže se i poučit a má v sobě pokoru a touhu být dobrým člověkem a toto přenáší dál. Takže role je v tom, že on má být ten, který v těch duchovních dilematech pomáhá nacházet ten smysl práce a provází ho (*pracovníka*) tým.“ R_10

„Vím, že má na starosti pastorační zaměstnanců, je to snaha nabídnout zaměstnancům duchovní rozvoj, duchovní sdílení. To funguje jen na takových 40 %, protože se tady nijak aktivně nepracuje se zaměstnanci, kteří pro to nejsou nijak nadšení. Málo se diskutuje s lidmi, kteří nejsou věřící, ale mají vůči církvi nějaká morální dilemata, tomu není věnována dostatečná pozornost.“ R_2

„Je to pro mě takové těžké za někým jen tak přijít. Na to potřebuju člověka, ke kterému mám důvěru a znám ho dlouho. Necítil bych se bezpečně, kdybych s ním řešil ty věci, protože jej neznám [(...)] musel bych cítit zájem z jeho strany, že by šel do toho terénu a viděl bych, jak s kolegy pracuje, tak bych k němu asi získal důvěru.“ R_6

Kodex

Kodex všichni dotazovaní jej znají, byli s ním seznámeni v minulém roce na výjezdu střediska. V praxi jej používají tři pracovníci (R_3, R_9, R_10), ostatní jej vnímají za příliš obecný dokument, který je neposune dál a pro svoji práci jej nevyužívají.

„Měl jsem z toho takový trochu jakoby špatný pocit, že to je taková ideologická složka, co se týče křesťanství a já jsem k tomu vždycky měl nedůvěru. Tak jsem si řekl: „víra je o něčem jiném, to je osobní vztah“. Ale zjistil jsem, třeba i z literatury, i ze zkušenosti, že mnozí lidé to právě potřebují jako si ty hodnoty nadefinovat a nějakým způsobem si to jako popsat a nějak si to hodnotit, i tu etickou stránku. Takže ze zpětné vazby taky to vyplývá, že mnozí jako to potřebují, aby se dobře zorientovali.“ R_9

„Kodex znám, vím, kde ho najdu, ale obecně já ho nepoužívám. Přijde mi ten materiál dost abstraktní, nemám pocit, že by mi to něco přineslo. Přijde mi nemožné, aby se zaměstnanci tímto dokumentem řídili, když je to na obecné rovině a když tam nejsou zahrnuty věci, které jsou praktické pro fungování sociální služby obecně.“ R_2

„Jako to, co je tam napsané, já to mám tak nějak přirozeně v sobě, to není tak, že bych se to musel nějak nabířovat. Asi mám ty hodnoty postaveny dost podobně. Neříkám, že jsem se s tím plně ztotožnil, přijde mi ale, že to jsem já více méně.“ R_5

„Tak já se ho snažím uvádět v praxi.“ R_3

„Vím, že jsem to četl, je to soubor nějakým myšlenek, které se mají nějak rozvíjet, prakticky je to pro nás nevyužitelné. Ideově ano, ale prakticky ne. Takže jsem si uvědomil, co charita má, jak charita má než že bych s tím dokumentem nějak dál pracoval.“ R_6

Závěrečné otázky

Všichni respondenti uvedli, že jsou v organizaci spokojeni. Ze závěrečné otázky, která se týká motivace práce v organizaci, vyplývá, že ve dvou případech (R_4, R_6) je motivem finanční ohodnocení, smysluplnost práce vůči církvi nebo vůči klientům (R_3, R_8, R_9) a u pěti dotazovaných je motivací pro práci Charitě Olomouc pracovní tým a přátelé

získání na charitě (R_1, R_2, R_5, R_6, R_7). Z daného vyplývá silná základna neformálních vztahů, s níž musí organizace počítat.

„Mám pocit, že jsou tady pracovníci spokojeni, cítím se mezi nimi dobře, mám pocit, že mě přijímají. Opravdu se snažím o to, aby měli dobré pracovní podmínky, snažím se je motivovat i různými možnostmi. Nejen finančními možnostmi. V minulosti proběhl dotazník spokojenosti a některé výroky se mě dotkly, ale řekla jsem si, že se jimi nebudu trápit a vzala jsem to s té druhé stránky a jsem vděčná za to, že nám zaměstnanec napíše, co se mu líbí nebo nelíbí, on jakou má představu (...) a pokud se nám něco nelíbí, tak jsem sto hledat možnosti nápravy, abychom mohli ještě lépe sloužit bližním.“ R_10

„Jednak to, že vidím smysl v té práci, ať už tu jsou lidi, jací jsou, a může to občas skřípat, tak tady vidím tým lidí, kterým jde o ty klienty, o své službě přemýšlí a jdeme za tím cílem, jak těm lidem pomáhat co nejlíp. Druhou motivací jsou tady pro mě lidské vztahy. Jsou tady lidi, se kterými je mi dobře, se kterými si rozumím a sejdu se s nimi i mimo práci. A třetí je i finanční ohodnocení. Já vím, že řada lidí si stěžuje na to, že je tady málo peněz, ale to je problém obecně sociálních služeb. A protože jsem byl i v jiných zaměstnáních, tak vím, že to nikde není lepší. Charita je v tomhle hodně vysoko. Líbí se mi, že tady jsou roční prémie a i kvartální hodnocení, to je taky motivace.“ R_6

8 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

V následující kapitole shrnu výsledky z poznatků získaných participativním pozorováním, studiem interních dokumentů a také z výsledků kvalitativních rozhovorů. Shrnutí bude provedeno pomocí silných a slabých stránek interní komunikace, které vycházejí ze SWOT analýzy.

Účinná interní komunikace vychází z pevných základů organizace. Dle Holé (viz podkapitola 2.4 s názvem Základní podmínky pro nastavení a fungování interní komunikace) existuje několik předpokladů pro efektivní interní procesy komunikace, které by měly být naplněny, aby se mohlo o organizaci hovořit jako o organizaci s kvalitní a funkční interní komunikací. V následujícím textu se těmto předpokladům budu věnovat.

Tým managementu Charity Olomouc vystupuje jednotně, sdílí poslání, vize a hodnoty (řada současných členů managementu byla u tvoření těchto vizí, poslání a hodnot) a má nastaveny procesy k tomu, aby tak i jednal (viz Gentlemská dohoda). Vedoucí pracovníci mají také plnou odpovědnost za úroveň komunikace na jednotlivých střediscích i v celé organizaci, což je zakotveno v jejich náplni práce. Úroveň komunikace je však velmi ovlivněna osobností vedoucího pracovníka a tím, jaké má schopnosti a dovednosti, což je u vedoucích pracovníků rozdílné a každý z nich má svůj osobitý způsob a styl komunikace. K efektivní komunikaci je také potřebné mít dobře nastaveny personální procesy. Personální oddělení Charity Olomouc je poněkud opomíjeno v interní komunikaci a personální roli na střediscích zastávají spíše jednotliví vedoucí, než samotný personalista. Jak jsem napsala již výše, úroveň komunikace je ovlivněna osobnostní charakteristikou vedoucího, což se může prolínat i do personálních procesů. Sdělování významných personálních informací (např. informace o ukončení pracovního poměru či jeho prodloužení, změně pracovního místa aj.) je velmi zásadní pro posilování, oslabování loajality zaměstnanců vůči svému přímému nadřízenému a může být negativně ovlivněno schopností jednotlivých vedoucích vnímat důležitost daných sdělení. Vedoucím v komunikaci se zaměstnanci jsou nápomocní koordinátoři, kteří by měli být v úzkém kontaktu. Míra kontaktu se liší podle velikosti střediska a rozsahu služby. Charita Olomouc přistoupila ke dvoustupňovému řízení, jednotlivé stupně řízení jsou propojeny vzájemnou komunikací (např. pravidelná pracovní setkání, pracovní porady).

Charita Olomouc si zakládá na etických a morálních hodnotách, které se snaží začlenit do každodenního pracovního procesu. Management má snahu komunikovat otevřeně

a transparentně, což ne vždy může být pracovníky pochopeno. V téměř všech pracovních týmech panuje přátelská atmosféra, která je základem pro otevřenou a upřímnou komunikaci. Otázkou však je, zda tato otevřená atmosféra může být přenesena o úroveň výš, k managementu. Musí se počítat s tím, že někteří pracovníci mohou mít obavu o své pracovní místo a raději budou své reflexe vůči organizaci eliminovat, případně ji nebudou poskytovat vůbec.

Organizace má vytvořen PR plán pro komunikaci s veřejností, chybí jí však ucelený komunikační plán zaměřený výhradně na zaměstnance. Dílčí nástroje interní komunikace jsou v organizaci aplikovány, nejsou však sjednoceny v komunikačním plánu, který by mohl sloužit jak pracovníkům PR, tak i zaměstnancům.

8.1 SILNÉ STRÁNKY INTERNÍ KOMUNIKACE

Současný stav interní komunikace Charity Olomouc má následující silné stránky:

- dvoustupňový systém řízení organizace (vedoucí – koordinátoři)
- dostatečné množství nástrojů interní komunikace
- dostatečný prostor k neformálnímu i formálnímu sdílení pracovních zkušeností
- neomezený přístup k metodikám střediska – metodiky jsou uloženy na emailu
- vysoká úroveň zpracování celocharitních směrnic
- pružná, přitom stabilní, organizační struktura
- možnost rozhovoru zaměstnance s pastorační asistentkou
- nastavení adaptačních procesů na dva roky
- možnost duchovně se rozvíjet
- v přístupu ředitelky organizace je viditelný zájem o pracovníky a snaha o transparentní organizaci
- přátelská a otevřená atmosféra na jednotlivých střediscích.

8.2 SLABÉ STRÁNKY INTERNÍ KOMUNIKACE

Slabé stránky nastavených současných interních procesů komunikace jsou následující:

- zaměstnanci nemají přístup k operačnímu plánu

- uložené metodiky středisek na mailu nejsou kompletní, některé jsou v neaktuální verzi
- chybí jednotný interní komunikační plán
- nevyjasněné kompetence koordinátorů
- chybí nástroje pro poskytování zpětné vazby vedoucímu a organizaci
- některé celocharitní směrnice jsou neaktuální
- nedostatečné prezentování vizí organizace
- nízká míra zapojení koordinátorů do tvorby operačního plánu na další období a do plnění úkolů z něho vycházejících
- chybí kontrolní mechanismy dodržování nastavených celocharitních procesů.

8.3 OVĚŘENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ

Pracovní hypotézy předpokládaly, že pracovníci mají dostatek prostoru pro poskytování zpětné vazby, mají dostatek informací pro svou konkrétní práci a předpokládaly také, že pracovníci sdílejí poslání organizace.

Pracovní hypotéza H 1 byla potvrzena. Prostor k poskytnutí zpětné vazby v organizaci je dostatečný, problém je však v nezájmu pracovníků jej využívat a s nástrojem zpětné vazby nechtějí, neumí pracovat. Prostor k poskytnutí zpětné vazby je také zakotven ve směrnici o poskytování rozvojové zpětné vazby.

Pracovní hypotéza H 2 byla vyvrácena. Přestože je v organizaci vytvořen systém pro přijímání nového pracovníka a především pro jeho adaptaci, nejsou tyto procesy užívány v praxi. Pracovníci nemají jednoznačné informace od svých vedoucích, řadu nových znalostí získávají v průběhu vykonávání práce. Také informace pro pracovníky, kteří změnili pozici (jsou povýšeni nebo přechází pracovat na jiné středisko), jsou velmi roztržštěné, což se může odrazit v kvalitě vykonávané práce.

Pracovní hypotéza H 3 byla potvrzena. Pracovníci sdílení poslání organizace, které jim je blízké nejen v pracovním životě, ale i v osobním.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

V následující části diplomové práce předkládám návrh doporučení ke zkvalitnění interní komunikace a jejich procesů. Můj návrh vzešel z participativního pozorování, ze závěrů studia interních dokumentů a výsledků kvalitativních rozhovorů s pracovníky organizace. Snažila jsem se všimnout si rozdílů mezi nastavenými procesy a skutečnou realizací těchto procesů, resp. zda pracovníci podle směrnic a metodik jednají.

9.1 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Mé první doporučení je zaměřeno na detailnější práci s vizemi organizace Charity Olomouc. Pouze jeden z respondentů na úrovni samostatných pracovníků a koordinátorů si tušil, jaké vize v organizaci jsou stanoveny. Ani z dostupných materiálů nebylo patrné, že by s vizemi byli pracovníci blíže seznámeni. Ztotožnění se s vizemi je základním pilířem kvalitní organizace, protože každý zaměstnanec by měl vědět, jak svými jednáním a svojí prací přispívá k naplnění vizí.

Proces intenzivního seznamování s vizemi, cíli, hodnotami a posláním by neměl být podceňován, obzvláště v neziskových organizacích poskytujících registrované sociální služby, protože tyto jednotlivé sociální služby musí mít také stanoveny vlastní poslání, hodnoty a cíle. Může tedy dojít u zaměstnanců k nepochopení toho, co jsou cíle organizace a co jsou cíle služby.

Další mé doporučení se týká adaptačního procesu. Adaptaci pracovníka bych doplnila o tzv. **adaptační protokol** (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 94) „dobrou praxí je, když nový zaměstnanec vyplňuje tzv. adaptační protokol, kde popisuje, jak se začlenil do života organizace, co se mu daří a co ne, jak naplňuje cíl, který si na začátku období definoval, jaká má očekávání atd.“ Adaptační protokol by mohl být součástí adaptačního plánu, pracovník by jej mohl vyplnit v rámci přípravy na rozhovor s vedoucím, který probíhá před ukončením zkušebního období. Také bych doporučila kontrolu používání adaptačních plánů, z výsledků rozhovorů vyplývá, že se adaptační plány příliš v praxi nepoužívají.

Adaptační proces zaměstnance úzce souvisí s postupem **uvítání nového pracovníka** do organizace. V současnosti nejsou seznámeni pracovníci jiných středisek s příchodem nového pracovníka a mnohdy neví, jak daný jedinec vypadá, znají jej pouze podle jména, které si mohou přečíst v online komunikátoru. Proto navrhuji, aby pokaždé, když nastoupí

nový zaměstnanec, se rozeslal email všem zaměstnancům se základními informacemi o pracovníkovi (jakou pozici zastává, jaké jsou jeho kompetence, kontaktní údaje, přání všeho dobrého v práci a jeho fotografie). Dále bych doporučila vytvořit úložiště na sdíleném disku, kde by byly uloženy fotografie všech zaměstnanců, kteří jsou aktuálně zaměstnaní na Charitě Olomouc, současně by pracovníci při nástupu podepsali, že souhlasí se zpracováním fotografie pro vnitřní účely organizace, protože fotografie je osobním údajem.

Z analýzy současného stavu interní komunikace také vyplývá, že řada pracovníků neměla dostatečné informace při nástupu do organizace. Proto navrhuji, aby byl pro plynulejší adaptaci na nové pracovní prostředí vytvořen tzv. „**balíček pro nové zaměstnance**“, který by obsahoval obecné informace o chodu organizace (stejně informace pro všechny nově příchozí) a konkrétní informace podle střediska, na které nastupuje. Balíček pro zaměstnance může obsahovat následující obecné informace: základní profil Charity Olomouc, poslání, vize, hodnotách, strategie, významné historické milníky. Důležitá je také organizační struktura, přehled jednotlivých středisek a jejich služeb, mapa jejich umístění (sídla jednotlivých služeb jsou na pěti adresách v Olomouci a čtyřech adresách v okolních vesnicích) a telefonní seznam zaměstnanců. Součástí balíčku pro zaměstnance by měli být také postupy pro hodnocení, možnosti profesního růstu, možnosti vzdělávání, seznam zaměstnaneckých výhod. Podstatné jsou také informace o vnitřním uspořádání organizace s popisem základních kompetencí jednotlivých zaměstnanců na Správě (především kompetence asistentky ředitelky, zástupce ředitelky, ekonomického a personálního úseku, pastorační asistentky aj.). Charita Olomouc má propracovaný systém celocharitních směrnic, kterými může být nově příchozí pracovník zahlcen. Proto doporučuji vytvořit krátký dokument, který by obsahoval základní informace o tom, co pracovník v každé směrnici může najít. Nemusí se tak „proklikávat“ téměř třiceti směrnicemi, ale může si rovnou otevřít tu směrnici, kterou aktuálně potřebuje.

Konkrétní informace podle střediska, na které pracovník nastupuje, by mohly být: pravidla komunikace v rámci střediska, systém porad, pracovní doba, pracovní režim, zásady a pravidla odměňování.

Aplikací balíčku pro zaměstnance by vznikl standardizovaný postup zaškolení. Mohlo by se tak předejít nejen mnohdy náročnému adaptování zaměstnance, ale také případným pozdějším nedorozumění (např. zaměstnanec by při problému, pochybení nemohl říci, že ho s daným procesem nikdo neseznámil).

Další důležitou oblastí procesu adaptace jsou **interní transfery**. Z rozhovorů vyplývá, že pokud zaměstnanci přestoupili na pozici koordinátora tak se informace o nové pozici předávali nesystematicky a záleželo na předávajícím a momentální situaci na službě, jaké informace sdělil novému koordinátorovi. Doporučila bych vytvořit nový standardizovaný dokument – směrnici, která by tento proces jasně definovala. V rámci procesu by měly být nastaveny oblasti klíčové pro zapracování zaměstnance (např. kompetence směrem k organizaci, kompetence směrem k podřízeným). Tyto oblasti by rovněž byly zaznamenány v adaptačním protokolu, který by sloužil jednak pro revizi procesu interního transferu konkrétního zaměstnance a jednak k efektivnějšímu převzetí role koordinátora.

Přestože organizace intenzivně pracuje na standardizaci celocharitních postupů, postupy v oblasti komunikace jsou zatím omezené. Z toho důvodu bych doporučila **vytvoření postupů pro komunikačně náročné situace**, se kterými se vedoucí pracovníci (případně koordinátoři) musí vyrovnat. Může se jednat např. o vedení porad, reorganizace, převedení či propuštění pracovníka, postupy pro vytváření organizační struktury, distribuce základních interních informací, standardní minimum interní komunikace, manuál pro propouštění pracovníků aj.

Management organizace by se měl více zaměřit na **zpětnovazební procesy**. V organizaci je nastaven systém rozvojové zpětné vazby, ve kterém, by měl být prostor pro zaměstnance reflektovat vedoucího a organizaci. Z rozhovorů však vyplývá, že k reflexi vedoucího a organizace nedochází. Přestože organizace garantuje svým pracovníkům prostor k bezpečnému vyjádření zpětné vazby a pracovníci tuto skutečnost potvrzují, není možnost poskytování efektivní zpětné vazby využívána. Je třeba se tedy zamyslet nad důvody neposkytování reflexe managementu (zda se jedná o nechuť, není potřeba, je zde obava o pracovní místo aj.) a je potřeba upravit podmínky tak, aby byla reflexe poskytována. Jedním z nástrojů mohou být například hodnotící anonymní dotazníky, které by jednou ročně pracovníci vyplnili. Pracovníci by měli možnost napsat to, co by tvář v tvář neřekli svému vedoucímu či přímo paní ředitelce, ať už z jakéhokoliv důvodu (např. obavy o pracovní pozici, nedůvěra v to, zda vedoucí o návrhu bude hovořit se svou nadřízenou apod.). Organizace tím může získat cenné informace, které ji mohou posunout o stupeň výš.

Doporučila bych, aby **rozvojevou zpětnou vazbu vedli pouze vedoucí** pracovníci, čímž by se zrušila kompetence čtyř koordinátorů vést tyto rozhovory. Osobně si myslím, že strávit jednou ročně přibližně dvě hodiny s podřízeným je v časových možnostech

vedoucího, navíc ve směrnici pro přijímání nových pracovníků je vedení rozvojové zpětné vazby se zaměstnancem jejich povinností.

Formulář k záznamu rozvojové zpětné vazby, který se nazývá hodnocení zaměstnance, bych přejmenovala. Názvem formuláře se popírají informace, které jsou uvedeny ve směrnici, což je motivace, ne hodnocení. Pracovníky pak může tento rozpor uvádět do pochybností, o jaký rozhovor se jedná, zda o motivační nebo hodnotící.

Dalším doporučením organizaci je vytvoření **manuálů činností**, které v současnosti v organizaci zcela chybí. Jednotlivé manuály na jednotlivé pozice by obsahovaly náplň práce pracovníka, jeho kompetence, odpovědnost, návaznost na ostatní činnosti a přehled úkonů vyplývajících z pracovní pozice. Manuály mohou být doplněny o zastupitelnost, reportování, formuláře apod. Díky manuálům činností se zpřehlední nastavené procesy, které zatím fungují pouze na základě ústních dohod. Manuály činností by byly významné pro transfer stávajících zaměstnanců na novou pozici (např. interní přestupy na koordinátorské pozice). Pracovníci, kteří přejdou na novou pracovní pozici, nejsou „hájeni“ adaptačním obdobím, předpokládá se, že organizaci znají a ví, co jejich nová pozice bude obnášet. V současnosti pracovníka do nové pozice zaškolí odcházející pracovník, a to během několika dnů a poté je již na novém pracovníkovi, jakým způsobem svoji novou roli zvládne. Přehledným manuálem činností by mu bylo zcela jasné, jaké kompetence, úkoly aj. musí zastávat.

Doporučovala bych také, aby management, který není příliš často v přímé péči s klienty, strávil např. dopoledne s pracovníky ve službě. Nejen že tak detailněji pozná práci svých podřízených (kolegů), ale především se jedná o projev zájmu o práci svých podřízených (kolegů), což může vzbudit důvěru a otevřít tak prostor pro přátelskou atmosféru.

Závěrem bych napsala menší, spíše praktická, doporučení. Aktualizace celocharitních směrnic probíhá jednou ročně, což je nedostačující vzhledem k důležitosti procesů stanovených ve směrnících. Z toho důvodu doporučuji, aby se směrnice aktualizovaly dvakrát ročně nebo pružně, dle aktuální potřeby, a aby se dbalo na dodržování jejich aktualizací. Rovněž doporučuji jako přílohy směrnice udělat procesní mapy, které by vizualizovaly proces, a pomohly by pracovníkům v lepší orientaci. Doporučuji také, aby se INFOCHO rozesílalo na začátku týdne (nejlépe v pondělí odpoledne), ne v pátek odpoledne. V tuto dobu již řada pracovníků není dostupná na emailu a k emailům se dostane až v pondělí ráno, kdy řada pracovníků řeší provozní záležitosti a nemá prostor

„odlehčující emaily“ číst. Posledním doporučením je zjednodušení systému uložení informací na serveru „S“, především zpřehlednění formulářů a směrnic.

9.2 NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU INTERNÍ KOMUNIKACE

Charita Olomouc má několik funkčních nástrojů interní komunikace, které mají v průběhu roku již své pevné místo a strukturu. Zpravidla se harmonogram jednotlivých aktivit vytváří na začátku roku, některé zásadní termíny akcí jsou předány zaměstnancům s dostatečným časovým předstihem již po jejich schválení, termíny menších akcí pracovníci obdrží přibližně měsíc před akcí. Může se pak stát, že termín koliduje již s jinou akcí. Podobným nesrovnalostem by se dalo předejít vytvořením komunikačního plánu na daný rok, který by byl pro organizaci závazný a byl by přístupný všem pracovníkům. Navrhuji Charitě Olomouc, aby komunikační plán byl doplněn o směrnici, která by jednotlivé akce, aktivity a procesy s nimi spojené více vysvětlovala, předem stanovila kompetence odpovědných osob, obsah aktivity, způsob pozvání, způsob evaluace, účast pracovníků (zda je povinná či nepovinná) aj.

V následující části práce předkládám návrh komunikačního plánu interní komunikace na rok 2013. Plán vychází nejen z již zaběhlých akcí a aktivit, ale obsahuje také nové aktivity, které by mohly současný stav interní komunikace rozvinout.

Jako nové aktivity navrhuji:

- firemní novoroční mítink středisek
- rozvoj profesního růstu
- roční hodnocení spokojenosti.

Tabulka č. 2 – Návrh komunikačního plánu interní komunikace na rok 2013. Zdroj: Vlastní.

aktivita	cíl	komunikační kanály	období	odpovědnost	zpětná vazba
SPOLEČNÉ AKCE					
Den pootevřených dveří	upevnění neformální spolupráce, předání informací o jednotlivých službách	neformální setkání s připraveným programem	červen	vedení a koordinátoři jednotlivých služeb	zhodnocení evaluací po akci
Celocharitní setkání	zhodnocení minulého období, cíle a plány na nové období	setkání (formální prezentace a neformální program)	říjen	jednotlivá střediska dle vylosování	zhodnocení evaluací po setkání
Firemní novoroční mítink středisek	zhodnocení uplynulého roku, představení nových plánů na další rok	setkání	prosinec	jednotlivý vedoucí středisek	zhodnocení evaluací po setkání
Společná snídane	upevnění neformálních vztahů	setkání	jednou za dva měsíce	pracovník PR	zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
ELEKTRONICKÁ A OSOBNÍ KOMUNIKACE					
Aktuální zpravodajství	stálá informovanost a upevnění sounáležitosti a pozitivního vztahu pracovníka k organizaci	1. INFOCHO 2. Zasílání tiskových zpráv 3. Webové stránky	1. každé pondělí 2. celoročně 3. celoročně	PR asistent	zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
Kvartální strategické zpravodajství	pravidelná informovanost pracovníků s výsledky operačního plánování	dopis ředitelky	jednou za kvartál	ředitelka organizace	zhodnocení přínosu v rámci ročního fungování interní komunikace
Pravidelné porady vedení, středisek a jednotlivých služeb	informovanost, plnění cílů a úkolů, hodnocení, kontrola stavu, řešení kazuistik	porady	pravidelně, dle možností jednotlivých služeb	vedení	shrnutí a kontrola porozumění

Pracovní výjezdy středisek	cíle a plány na nové období, informovanost, posílení neformálních vztahů	setkání	dle možností střediska, jednou ročně	vedoucí	zhodnocení evaluací po setkání
Setkání koordinátorů	sdílení znalostí, předávání, předání informací	1. setkání koordinátorů	1. dvakrát ročně (březen, září)	zástupce ředitelky	zhodnocení evaluací po setkání
ROZVOJ A REFLEXE					
Rozvojová zpětná vazba	rozvoj a motivace 1. pracovníka 2. pracovního týmu 3. organizace	1. osobní rozhovor 2. osobní rozhovor 3. dotazník	1. září – prosinec 2. září – prosinec 3. leden	1. vedoucí a pověřeni koordinátoři 2. vedoucí 3. zástupce ředitelky	shrnutí
Rozvoj profesního růstu	plánování vzdělávání	osobní rozhovor	únor	vedoucí	shrnutí
Roční hodnocení spokojenosti	monitoring názorů, postojů a spokojenosti všech pracovníků	dotazník	leden	vedení, personalista	zhodnocení fungování interní komunikace
POSILOVÁNÍ LOAJALITY					
Adaptační kurz A, B	posílení loajality, předání informací o poslání, vizích, filozofii organizace	setkání	dvakrát ročně	pastorační asistentka	zhodnocení evaluací po setkání
DUCHOVNÍ POSILA					
Adorace	prostor pro ztišení pracovníků	osobní setkání	každý čtvrtek	pastorační asistentka	osobní rozhovory s účastníky
Mše svaté	Společné setkání s Bohem	osobní setkání	každé pondělí	pastorační asistentka	osobní rozhovory s účastníky
Setkávání nad Bibli	Společné rozhovory, diskuse na témata	osobní setkání	každé dva týdny ve středu	pastorační asistentka	osobní rozhovory s účastníky

ZÁVĚR

Interní komunikace je dnes považována za samozřejmost. Jsou přeci pravidelné porady, manažeři ustavičně komunikují se svými pracovníky a denně se rozešle nepřeberné množství emailů. Tyto činy však nejsou znakem dobře fungující interní komunikace a jejího kvalitního nastavení. Znakem dobře fungující interní komunikace jsou loajální zaměstnanci, kteří sdílí poslání organizace a kteří mají dostatek informací k tomu, aby mohli vykonávat dobře svoji práci k radosti své i svých klientů.

Cílem mé práce bylo provést analýzu interní komunikace v nestátní neziskové organizaci a na základě výsledků jí navrhnout určitá doporučení. Charitě Olomouc jsem vymezila několik doporučení a také jsem jí navrhla komunikační plán interní komunikace. Myslím si, že má doporučení nejsou nereálná a organizace je může implementovat do svých nastavených procesů. V teoretické části jsem si také stanovila tři pracovní hypotézy, z nichž jedna byla vyvrácena, a dvě pracovní hypotézy byly potvrzeny.

Z mé diplomové práce vyplývá, že způsob, jakým je interní komunikace v Charitě Olomouc nastavena, je funkční. Organizace má vytvořeny základní procesy interní komunikace, existuje zde systém porad, zaměstnanci mají k dispozici několik způsobů jak komunikovat horizontálně i vertikálně. Nicméně kvalita i kvantita předávaných informací vždy záleží na nadřízeném pracovníkovi, jaké informace a především jakým způsobem předává a záleží také na řadovém zaměstnanci, jak je nastaven informaci vyslechnout a sdílet. Bohužel nelze zcela eliminovat komunikační šumy, musí se s nimi počítat. Proto by měla být vyvinuta snaha hovořit o všem v co nejkratším čase tak, aby byla zachována aktuálnost sdělovaných informací. V Charitě Olomouc panuje velmi přátelská atmosféra, což může být výhodou, zároveň nevýhodou – důležité informace nemusí být sděleny oficiální cestou a k zaměstnancům se mohou dostat neformálně.

Je důležité si uvědomit, že komunikace je prostředkem dobrých vztahů, důvěry a spolupráce. Bez toho zaměstnanci nemohou realizovat vize, cíle ani poslání organizace. Interní komunikace je však jen částí procesu, který dovede neziskovou organizaci k úspěchu. Závěrem mé diplomové práce bych dodala, že organizace resp. management organizace si musí loajalitu svých zaměstnanců umět získat, a to se stane jedině tak, že svým zaměstnancům půjde příkladem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura:

- BACHMANN, P. *Management neziskové organizace*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2011. Počet stran 282. ISBN 978-80-7435-130-3.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. Počet stran 170. ISBN 80-251-1250-0.
- HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. Počet stran 254. ISBN 978-80-7261-178-2.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace – nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. Počet stran 136. ISBN 80-247-0781-0.
- LESLY, P. *Public Relations, teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. Počet stran 240. ISBN 80-85865-15-7.
- McLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni*. 1. vydání. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1998. Počet stran 192. ISBN 80-85943-75-1.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 332. ISBN 80-247-1362-4.
- PALMER, S.; WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada spol, 2000. Počet stran 168. ISBN 80-7169-940-3.
- REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru, základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 2001. Počet stran 177. ISBN 80.86119-41-6.
- SCHULZ von THUN, F. *Jak spolu komunikujeme?* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. Počet stran 200. ISBN: 80-247-0832-9.
- STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J., *Základy kvalitativního výzkumu*. 1. vydání. Boskovice: Albert, 1999. Počet stran 196. ISBN 80-85834-60-X.
- SVOBODA, V. *Public relations: moderně a účinně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 240. ISBN 80-247-0564-8.
- ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. Počet stran 160. ISBN 978-80-247-2707-3.

Časopisy:

WONG, G. H. W. Five attributes of a successful manager in a research organization. Nature publishing group: 2006, *Nature biotechnology*, roč. 24, 2006, č. 9, s. 8 – 10.

Internetové zdroje

ŠKARABELOVÁ, S a kol. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z WWW: http://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/VPL218/um/Kdyz_se_rekne.pdf

Interní dokumenty Charity Olomouc

Charita Olomouc, Olomouc. *Statut organizace*. 2010. Počet stran 4.

Charita Olomouc, Olomouc. *Historická východiska Charity*. 2011. Počet stran 21.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj. A jiné.

Č. Číslo.

Např. Například.

Rsp. Respektive.

Obr. Obrázek.

Tzn. To znamená.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. I – Členění národního hospodářství podle principu financování

Obr. II – SWOT analýza

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Základní charakteristika respondentů

Tabulka č. 2 – Návrh komunikačního plánu interní komunikace na rok 2013

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I	Statut organizace
Příloha P II	Obecná organizační struktura
Příloha P III	Adaptační plán
Příloha P IV	Formulář hodnocení zaměstnance
Příloha P V	Newsletter
Příloha P VI	INFOCHO
Příloha P VII	Kodex Charity Česká republika
Příloha P VIII	Gentlemanská dohoda
Příloha P IX	Scénář rozhovoru

PŘÍLOHA P I: STATUT ORGANIZACE

charita
OLOMOUC



Wurmova 5 > 771 11 > Olomouc > +420 585 221 127
www.olomouc.charita.cz > olomouc@charita.cz

STATUT ORGANIZACE

POSLÁNÍ

Charita Olomouc je poslána katolickou církví, aby odpovídala na potřeby lidí v nouzi službou v duchu křesťanské lásky, která chrání v každém člověku jeho důstojnost.

VIZE

Chceme být vyhledávanou organizací s morálním kreditem poskytující kvalitní služby, která svým uživatelům nabízí podporu i celistvou péči v duchu křesťanské lásky respektující důstojnost každého člověka.

Chceme aktivně upozorňovat a pružně reagovat na sociální problémy, které nejsou společností dostatečně řešeny.

Chceme dávat svým zaměstnancům prostor pro smysluplnou činnost a poskytovat jim lidské i materiální zázemí pro práci, seberealizaci a vlastní profesní rozvoj.

Chceme mít dostatek dobrovolníků, kteří budou doplňovat práci odborných pracovníků tak, aby byla naplněna profesionalita služby vycházející z poslání.

Chceme být svými partnery vnímáni jako stabilní, komunikující a důvěryhodná organizace, která systematicky a plánovaně řídí svou činnost.

Chceme docílit systémového vícezdrojového financování organizace, včetně intenzivního posilování vlastních zdrojů.

Chceme, aby se naše činnost propojila s běžným životem farností.

Podněty pro činnost Charity Olomouc čerpáme z Katechismu katolické církve (2002), Kompendia Katechismu katolické církve (2006), Kompendia sociální nauky církve (2008), encykliky Deus caritas est (2006) a Kodexu Charity Česká republika (2009):

KŘESŤANSKÉ SKUTKY MILOSRDENSTVÍ

Sedm skutků tělesného milosrdenství

sytit hladovějící
poskytovat přístřeší lidem bez domova
oblékat ty, kdo nemají nic na sebe
ujímat se těch, kdo jsou na cestách
navštěvovat nemocné
navštěvovat uvězněné
pohřbívat zesnulé

Sedm skutků duchovního milosrdenství

dávat radu pochybujícím
poučovat neznalé
napomínat ty, kdo hřeší
těšit zarmoucené
odpouštět urážky
trpělivě snášet obtíže
prosit Boha za živé i mrtvé

ZÁSADY A HODNOTY

Mezi uvedenými zásadami a hodnotami Charity existuje vztah – poskytují Charitě etické a strategické východisko její práce. Uplatňování zásad je předpokladem naplňování hodnot Charity. Pramení z evangelijního poselství a sociálního učení katolické církve.

Zásady

důstojnost lidské osoby

společné dobro

solidarita

subsidiarita

kvalita

Hodnoty

pravda

svoboda

spravedlnost

láska

PRINCIPY

Při své práci jednáme podle těchto principů:

Služba – pracovník vyvyšuje službu ostatním nad své vlastní zájmy. Využívá svých znalostí, kvalit a dovedností, aby mohl pomáhat potřebným, a řeší sociální problémy.

Sociální spravedlnost – pracovník usiluje o sociální změnu, především ve prospěch zranitelných a utlačovaných jedinců a skupin. Snaha o sociální změnu se zaměřuje především na tato témata: chudoba, nezaměstnanost, diskriminace a další formy sociální nespravedlnosti. Pracovník podporuje citlivost vůči útlaku a znalosti o kulturní a etnické různorodosti. Snaží se zajistit všechny potřebné informace, služby a zdroje, rovné příležitosti a smysluplnou účast na rozhodnutích, která se týkají všech lidí.

Důstojnost a hodnota člověka – pracovník jedná s každým člověkem ohleduplným a zdvořilým způsobem, je si vědom individuálních rozdílů a kulturní a etnické rozmanitosti. Podporuje svobodné, sociálně odpovědné rozhodování. Usiluje o zvýšení schopností a příležitostí klienta změnit svou situaci a řešit své problémy. Je si vědom obousměrné odpovědnosti vůči klientovi

a vůči široké společnosti. Snaží se řešit konflikty mezi klientovými zájmy a zájmy široké společnosti sociálně odpovědným způsobem, který není v rozporu s etickými hodnotami a principy.

Důležitost lidských vztahů – vztahy mezi lidmi jsou hlavním nositelem změny. Pracovník přijímá lidi jako své partnery v pomáhajícím procesu. Snaží se posilovat vztahy mezi lidmi, smysluplně je podporovat, obnovovat, udržovat a zvyšovat dobro jedinců, rodin, sociálních skupin, organizací a společností.

Integrita – pracovník si je neustále vědom poslání své profese, jejích hodnot, etických principů a etických standardů a nejedná v rozporu s nimi. Jedná důvěryhodně a odpovědně a podporuje etickou praxi na straně organizace, se kterou se ztotožňuje.

Kompetence – pracovník se snaží rozvíjet své profesionální znalosti a dovednosti a aplikovat je v praxi. Měl by usilovat o přispění ke znalostnímu základu své profese.

OBLASTI NAŠÍ ČINNOSTI

Středisko Samaritán pro lidi bez domova

Středisko Khamoro pro etnické menšiny a poradenství

Středisko sv. Alžběty pro lidi s tělesným handicapem

Středisko sv. Vincence pro osoby s duševním onemocněním

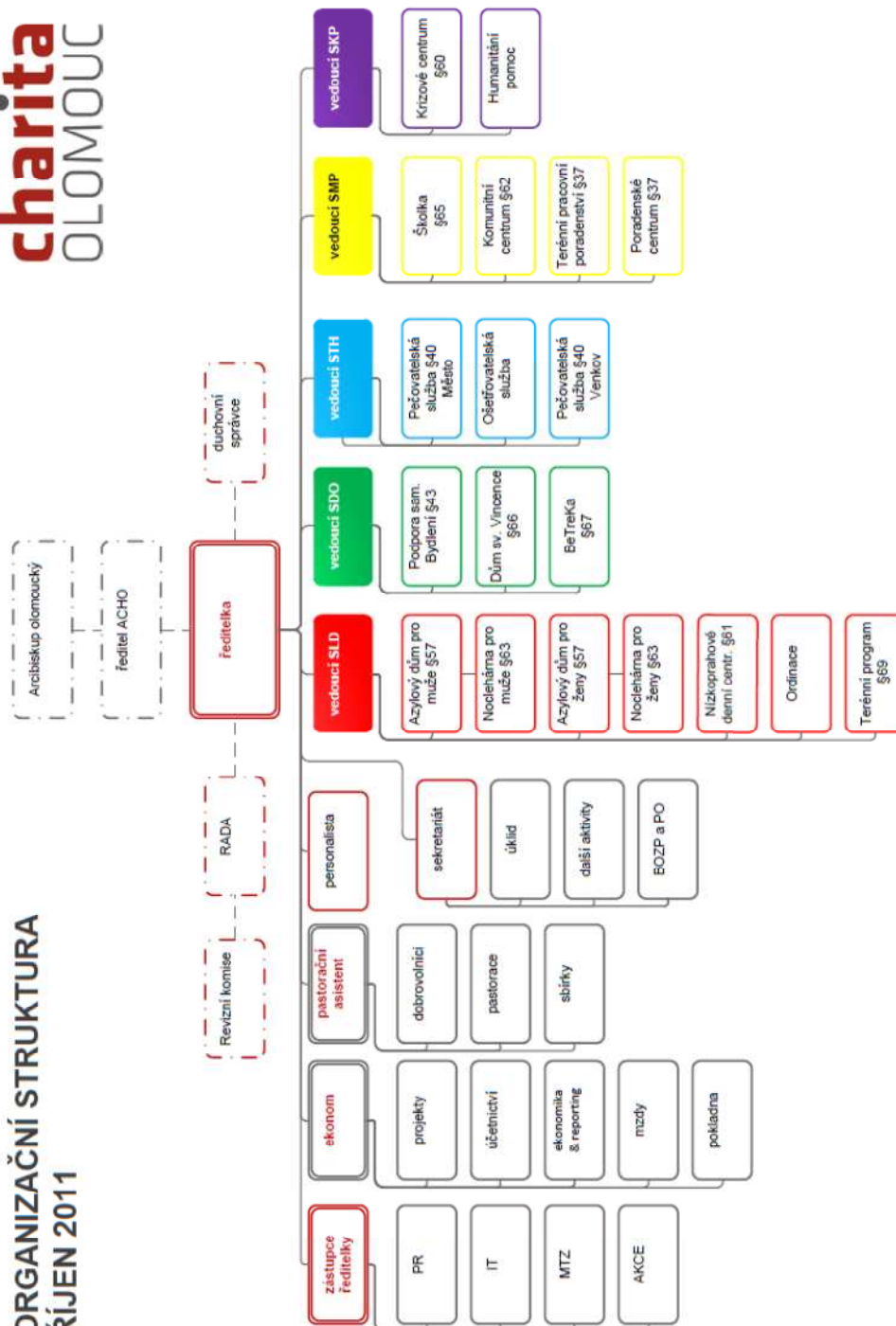
Středisko sv. Kryštofa pro krizovou pomoc

Dále pořádáme sbírky, jejichž výtěžek je určen na pomoc potřebným. Umožňujeme dobrovolníkům zapojit se do služeb, které poskytujeme, a prostřednictvím naší organizace pomáhat lidem osamělým, nemohoucím a sociálně vyloučeným.

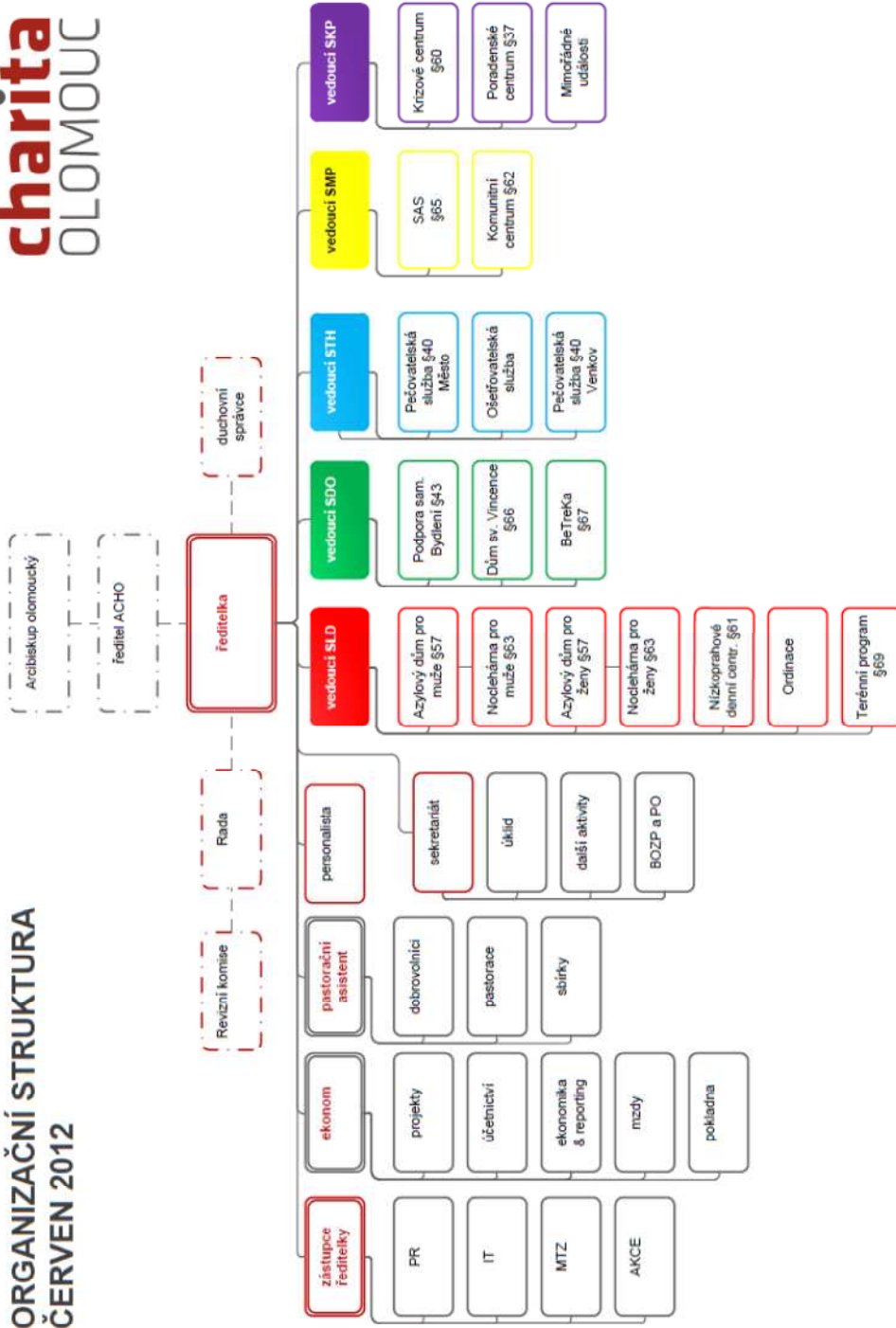
PŘÍLOHA P II: OBECNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŘÍJEN 2011



ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČERVEN 2012



PŘÍLOHA P III: ADAPTAČNÍ PLÁN

Adaptační plán pracovníka	
příjmení, jméno, titul pracovníka	
funkce, pracovní zařazení	
pracoviště	
přímý nadřízený	
nástup do Charity Olomouc dne	
rozsah zkušební doby (od - do)	
nejvyšší ukončené vzdělání	

charita OLOMOUC

Základní informace - personalista:

obecné seznámení s Charitou	<input type="checkbox"/> ano
organizační struktura	<input type="checkbox"/> ano
nárok na dovolenou	<input type="checkbox"/> ano
splatnost a zasilání mezd	<input type="checkbox"/> ano
personální a pokladní hodiny	<input type="checkbox"/> ano
výplatní termíny	<input type="checkbox"/> ano
bezpečnost práce	<input type="checkbox"/> ano
zaměstnanecké benefity	<input type="checkbox"/> ano
nemocenská	<input type="checkbox"/> ano
změny osobních údajů	<input type="checkbox"/> ano

Zaměstnanec / zaměstnankyně svým podpisem potvrzuje, že s danou problematikou byl/-a seznámen/-a a porozuměl /-a probíraným tématům. Školení provedl Ing. Igor Škriniar.

podpis personalisty

podpis pracovníka

Další informace - vedoucí pracovník:

popis	datum	odkaz na další dokumenty, poznámky
poslání Charity Olomouc		
popis práce a prac. prostředí		
pracovní řád		
seznámení se spolupracovníky		
princip docházky, pracovní doby, hlášení absence, prac. neschop.		
předání svěřených předmětů, jejich potvrzení v os. kartě zam.		
poučení o používání mobilního telefonu - soukromé volání aj.*		
směrnice platné pro Charitu Ol.		
Kodex CHČR		
ověření průběhu adaptace		
rozpis pohovorů s přímým nadř.		
pohovor po 1. roce zaměstnání		
pohovor po 2. roce zaměstnání		

*doloženo podpisem pracovníka a jeho souhlasem se srážkou hovorného ze mzdy - formulář

Kontrola průběhu adaptace, vyhodnocení, vyjádření nadřízeného k průběhu adaptačního plánu pracovníka ve zkušební době, zpětná vazba na personální oddělení.

PŘÍLOHA P IV: FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

CHARITA OLOMOUC

Jméno a příjmení hodnoceného		Datum hodno.	
Pracovní pozice	Hodnocené období		
Středisko	Hodnotitel		
4	<i>překračuje očekávání</i>	<i>Trvale vykazuje vyšší pracovní výkon, než je očekáváno pro toto pracovní místo. Pracovní výkon a s ním spojené znalosti a dovednosti se rozvíjejí a zvyšují podle předpokladů.</i>	
3	<i>plní očekávání</i>	<i>Pracovní výkon odpovídá standardu pro dané pracovní místo. Pracovní výkon a s ním spojené dovednosti se rozvíjejí a zvyšují podle očekávání.</i>	
2	<i>je nutné zlepšení</i>	<i>Pracovní výkon nedosahuje plně požadavků, které jsou běžně kladeny na zaměstnance na tomto pracovním místě. Existuje však potenciál dalšího rozvoje.</i>	
1	<i>neuspokojivý</i>	<i>Pracovní výkon nedosahuje parametrů, které se kladou na zaměstnance na tomto pracovním místě. Vyžaduje soustavný dohled a podporu nadřízeného pracovníka. Potřebuje okamžité a podstatné zlepšení.</i>	
Kritéria hodnocení (oblasti, které nejsou relevantní pro danou pozici budou označeny písmenem X)		Výsledek (4,3,2,1)	Poznámka
A. Pracovní výkon			
kvalita práce (komplexnost, přesnost, bezchybovost)			
pracovní tempo (množství práce, efektivita)			
iniciativa (snaha, aktivita, samostatnost, kreativita)			
odpovědnost a spolehlivost			
zvládnání a řešení krizových situací			
B. Účelnost práce			
plnění úkolů v termínech			
organizace práce			
využití pracovní doby			
C. Vztah k práci			
zájem o práci			
ochota přijímat mimořádné úkoly			
flexibilita			
pracovní kázeň			
zájem o odborný růst (vzdělávání)			
D. Spolupráce			
loajalita k organizaci			
vztah ke spolupracovníkům			
schopnost týmové práce			
komunikace (srozumitelná a efektivní)			
vztah k nadřízenému			
vztah ke klientům			
schopnost řídit, delegovat, motivovat			
E. Osobní faktory			
vstřícnost ke změnám			
technické dovednosti (PC a jiné)			
odolnost vůči zatížení a stresu			
schopnost řešit konflikty			
Celkové hodnocení: (výsledek / počet odpovězených otázek x 4) x 100			%

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

CHARITA OLMOUC

100 - 75 %	<i>překračuje očekávání</i>	49 - 25 %	<i>je nutné zlepšení</i>
74 - 50 %	<i>plní čekávání</i>	24 - 0 %	<i>neuspokojivý</i>
Plnění úkolů z předchozího období - úspěchy, nezdary:			
Doporučení ke zlepšení pracovního výkonu:			
Doporučení k osobnímu rozvoji na následující období (vzdělávání):			
<p>Komentář zaměstnance k vlastnímu hodnocení (sdělení zda jej pracovní pozice uspokojuje, jaká je představa osobního rozvoje, apod.) a současně zaměstnanec hodnotí zaměstnavatele (náměty, připomínky, apod.):</p>			
Zaměstnanec byl seznámen s hodnocením dne			
_____		_____	
<i>podpis zaměstnance</i>		<i>podpis hodnotitele</i>	

INSTRUKCE PRO HODNOTITELE

ÚČEL HODNOCENÍ A JEHO CÍL

- 1) Zlepšit pracovní výkon zaměstnance, ne zaměstnance soudit, ale motivovat a vést k vyšší spokojenosti.
- 2) Sladit potřeby zaměstnance se strategií a cíli organizace
- 3) Zhodnotit odvedenou práci zaměstnance
- 4) Zlepšit komunikaci a otevřenost. Hodnocení je zdroj informací, nástroj zpětné vazby
- 5) Umocnit pocit zaměstnance, že si organizace váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a návrhy
- 6) Poznat cíle a potřeby zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu a rozvoje

PŘÍPRAVA NA ROZHOVOR

- 1) Hodnotitel se domluví se zaměstnancem na konkrétním termínu hodnotícího rozhovoru, aby hodnocený měl prostor pro přípravu. Je důležité si uvědomit, že výraznou roli pro vznik zodpovědného postoje zaměstnance k hodnocení hraje zodpovědný přístup jeho nadřízeného.
- 2) Hodnotitel se při přípravě zaměří na posouzení pracovního výkonu, pracovního chování hodnoceného za celé hodnocené období. Připomene si okolnosti, které mohly úspěšnost a chování hodnoceného ovlivnit. Při hodnocení je třeba se zaměřit na pracovní výsledky a chování nikoli na posuzování osobních zvláštností
- 3) Hodnotitel prostuduje pečlivě výsledky předchozího hodnocení a posoudí změny a vývoj hodnoceného. Hodnotitel využije informací, které získal o hodnoceném v průběhu celého hodnoceného období. Cíle pro budoucí období pro hodnoceného mají být hodnotitelem promyšleny a připraveny před hodnotícím pohovorem

ROZHOVOR

- 1) Hodnotící rozhovor je dialog mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem. Hodnotitel má povinnost zajistit, aby pohovor probíhal uceleně bez rušivých vlivů a bez přítomnosti dalších osob, které nejsou oprávněny účastnit se pohovoru.
- 2) Po zahájení rozhovoru vyzve hodnotitel hodnoceného ke sdělení svého sebehodnocení a následně mu sdělí, jak hodnotí jeho pracovní výkon a chování. Ve spolupráci s hodnoceným si vyjasní sporné názory na hodnocení
- 3) K obecným zásadám rozhovoru patří pozitivní přístup k zaměstnanci, navození a udržení atmosféry otevřené a upřímné výměny názorů, hodnocenému je potřeba poskytnout dostatečný prostor k vyjádření

ZÁVĚR ROZHOVORU

- 1) Hodnotitel za aktivní účasti hodnoceného stanoví jeho úkoly na příští období
- 2) Hodnotitel seznámí hodnoceného se závěry hodnocení a nechá hodnoceného se vyjádřit k těmto závěrům
- 3) Pokud je hodnocený nespokojen s hodnocením, rozebere s ním hodnotitel ještě jednou sporné body
- 4) Na závěr hodnotitel i hodnocený podepíše hodnocení – podpisem se vyjadřuje, že byl veden rozhovor, že hodnocený byl seznámen s úkoly a závěry hodnocení

INSTRUKCE PRO HODNOCENÉ

ÚČEL HODNOCENÍ A JEHO CÍL

- 1) Zlepšit pracovní výkon zaměstnance, ne zaměstnance soudit, ale motivovat a vést k vyšší spokojenosti
- 2) Sladit potřeby zaměstnance se strategií a cíli organizace
- 3) Zhodnotit odvedenou práci zaměstnance
- 4) Zlepšit komunikaci a otevřenost
- 5) Umocnit pocit zaměstnance, že si organizace váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a návrhy
- 6) Poznat cíle a potřeby zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu

PŘÍPRAVA NA ROZHOVOR

- 1) Váš nadřízený si s Vámi domluví s časovým předstihem termín schůzky
- 2) Připravte se na hodnocení, formulář s kritérii si vyhodnoťte sami = sebehodnocení - u kritérií zakroužkujte číslo dané stupnice. Nadřízený provede zhodnocení na stejném samostatném formuláři a o hodnocení jednotlivých kritérií budete diskutovat.
- 3) Pochvalte se za činnosti a úkoly, které se Vám podařilo úspěšně splnit
- 4) Uveďte slabší stránky své činnosti s návrhem jak je řešit
- 5) Sdělte, co Vám pomůže práci vykonávat efektivněji
- 6) Připravte si návrh cílů s nástřinem řešení, uveďte možnosti zlepšení své práce i práce kolektivu

ROZHOVOR

- 1) Na schůzku si přineste vyhodnocené materiály, poznámkový papír a tužku. Spolu s hodnotitelem se věnujte pouze rozhovoru, nenechte se nikým odvolávat ze schůzky
- 2) Diskutujte, hodnocení je rozhovor, nikoliv monolog nadřízeného
- 3) Využívejte předem připravených písemných poznámek a během rozhovoru si dělejte poznámky
- 4) Neschvalujte vinu za špatné výsledky na jiné, snažte se najít konstruktivní řešení, pokud si nevíte rady, požádejte o pomoc nadřízeného
- 5) Přistupujte k hodnocení jako k rozhovoru, který má motivační úlohu, nadřízený Vás nechce trestat, chce za Vaší aktivní účasti najít vhodná řešení ke zlepšení výkonu, popř. k Vašemu profesnímu růstu, ke sladění Vašich potřeb s cíli organizace

ZÁVĚR ROZHOVORU

- 1) Nadřízený Vám za Vaší aktivní účasti stanoví úkoly na následující období
- 2) Zrekapituluje hodnocení a seznámí Vás se závěrem hodnocení
- 3) Vyjádříte se, v které oblasti potřebujete pomoci, v čem máte potřebu dalšího vzdělání, zda pracovní místo, které zastáváte, Vás uspokojuje, zda máte zájem o profesní růst, jaká práce by Vás nejvíce v organizaci bavila a uspokojovala, co jste pro to ochoten udělat.
- 4) Na závěr máte prostor k vlastnímu komentáři a současně ke zhodnocení zaměstnavatele – náměty, konstruktivní připomínky
- 5) Pokud jste nespokojeni s hodnocením, požádejte nadřízeného o rozebrání sporných bodů ještě jednou
- 6) Podepište hodnocení – podpisem vyjadřujete, že byl veden rozhovor, že jste byl seznámen s úkoly a závěry hodnocení

PŘÍLOHA P V: NEWSLETTER

Vážené čtenářky a čtenáři Newsletteru Charity Olomouc, po delší odmlce se vám dostává „do rukou“ nové číslo našeho čtvrtletníku. Odpusťte nám prosím delší vydavatelskou pauzu. Slibujeme vám, že se vynasnažíme, aby to již bylo lepší a vy dostávali nové číslo newsletteru každý další kvartál. A na co se můžete těšit v tomto čísle?

Po nějakém čase se opět vrátíme k tématu dobrovolnictví a dobrovolníci Charity Olomouc. Provedli jsme některé organizační změny v této oblasti, v dobrovolnické legislativě jsou také některé novinky a začíná nový akademický rok. Dobré důvody pro to, abychom fenoménu bezplatné pomoci bližním věnovali následující tři stránky. Dostali-li jste se k našemu Newsletteru poprvé a chcete se stát pravidelným příjemcem? Stačí napsat mail na frantisek.jemelka@olomouc.charita.cz a my vás zařadíme do našeho adresáře pro zasilání.

S přáním pěkného podzimního čtení
frantisek.jemelka@olomouc.charita.cz

MOTTO: Lidé v nouzi nepotřebují až tak moc peníze. Oni potřebují naše oči, ruce, nohy, srdce...

Ing. Milada Malíšková
koordinátorka pro dobrovolníky Charity Olomouc
„Koordinace dobrovolnických aktivit je týmová práce“

Matka Tereza

V Charitě Olomouc působí na pozici koordinátorky od března 2011, kdy dobrovolnickou agendu převzala od Ing. Mgr. Daniely Pazderové, která byla současně koordinátorkou dobrovolníků a také pastorační asistentkou Charity Olomouc.

Miládo, můžes nám prosím přiblížit výše naznačené nové rozdělení dobrovolnické koordinace?
Ano, od mého nástupu do organizace se moje kolegyně D. Pazderová věnuje primárně pastorační práci a z dobrovolnické problematiky má na starosti vytváření

koncepte spolupráce s dobrovolníky a farnostmi olomouckého děkanátu. Potom také zajišťuje důležitou oblast akreditace dobrovolnických aktivit u MV ČR a stará se i o důležité dotace, které jsou pro tuto oblast potřebné. Já mám na starosti hledání dobrovolníků, přijímání zájemců o dobrovolnictví, jejich adaptaci na jednotlivých střediscích, pojišťování, komunikaci a administrativní práce spojené s fluktuací dobrovolníků.

Do našeho týmu patří nově i kolegyně Bc. Andrea Koukalová; ta se stará o dobrovolníky, kteří jsou motivováni zákonem o hmotné nouzi. Přicházejí k nám s motivem získat dávkou v hmotné nouzi, a to díky odpracování určitého počtu hodin formou dobrovolné pomoci. Formálně má na starosti stejné věci jako koordinátorka pro dobrovolníky. Hodně nám pomáhají i kontaktní osoby na jednotlivých střediscích. Uvádí nového dobrovolníka do vybrané činnosti, chodu střediska, seznamují ho s cílovou skupinou klientů; sledují jeho činnost a doprovází jej. Dobrovolníkovi i klientovi jsou nejbližší, proto můžou velmi brzy reagovat a korigovat vše, co dobrovolníka potká; svými zkušenostmi jsou dobrovolníkovi oporou.

„Jsem ráda, že na koordinaci dobrovolníků nejsem sama; je to týmová práce v takřka živém organismu.“

Vraťme se k samotné podstatě dobrovolnictví v Charitě Olomouc. Na jakých principech funguje?

Naším cílem a úkolem je hledat dobrovolníky, kteří by byli podporou pro Charitu Olomouc a její klienty; neměli bychom být vnímáni či fungovat jako dobrovolnické centrum. Na druhou stranu chceme, aby pomoc byla pro dobrovolníky radost-



ná, aby dobrovolníci přinášela i určité naplnění. Dobrovolníci vždy hledáme takovou činnost, která by mu vyhovovala. Ptáme se dobrovolníka i klienta, jestli jim vyhovuje protějšek, nebo jestli mají nějaké výhrady či jiné představy.

Proč je pro tebe osobně práce dobrovolníků a práce s dobrovolníky důležitá?

Všichni známe finanční nebo hmotnou pomoc pro lidi v nouzi. Těmto lidem však může pomoci každý z nás i jinou formou. Myslím, že všichni víme, jakým ulehčením je např. donést nákup železa, který je upoután na lůžko, dobré slovo, úsměv, vyslechnutí... atd. Dobrovolníci jsou právě takovými rukama, které podají, podříží, pohladí; nohama, které můžou přinést podporu, pomoc, vnitřní světlo, teplo; očima, které vidí nejen to, co vidí každý, a ušima, které dokážou naslouchat nejen slovům vycházejícím z úst, ale i ze srdce. Já jsem tu od toho, abych nasměrovala tato srdce, oči, uši, ruce i nohy k lidem, kteří nemohou, neumí, nemají, nejsou schopni...

V předchozí otázce jsem se ptal na tvé osobní zkušenosti s dobrovolnictvím. S jakými ohlasy se setkáváte u samotných dobrovolníků a klientů?

Zkušenosti dobrovolníků nás samozřejmě zajímají a ptáme se na ně; efektivně tak můžeme mapovat jejich potřeby. Jsme rádi, když žádají další informace a máme radost, když přicházejí s podnětnými návrhy. Díky nim jsme například vylepšili systém pro přihlašování dobrovolníků na jednotlivé služby pro pomoc v denním centru Střediska Samaritán.

Také díky zpětné vazbě vyvstala potřeba dobrovolníků, kteří jsou motivováni zákonem o hmotné nouzi, aby si odpracovali minimálně 20 hodin měsíčně. Pro tyto dobrovolníky se nám ne vždy daří najít uplatnění, a proto v takových případech využíváme spolupráce s obdobnými organizacemi, které také spolupracují s dobrovolníky.

Se svými potřebami samozřejmě přichází i klienti charitních služeb. Dostávají se k vám? Jakým způsobem?

Ano, jistě. Ráda bych v této souvislosti uvedla zejména dobrý příklad ze Střediska sv. Alžběty. Vyvstala zde potřeba dobrovolnické pomoci z řad seniorů. Naši odpovědi na tento impuls bylo oslovení klubů seniorů v Olomouci a hned obratem se nám ozvala první dobrovolnice. Doufáme, že se naše vzájemná spolupráce bude prohlubovat. Do klubů chodí většinou aktivní seniori, kteří jsou i po fyzické strán-

ce na tom dobře a můžou tedy zaplnit potřebu komunikovat se svými vrstevníky, kteří již musí zůstat doma či jsou upoutáni na lůžko.

Dobrovolnický program má Charita Olomouc zakotven i ve svém strategickém plánu. Jaký výhled máte pro tuto oblast do budoucna?

Záměrem Charity je, aby se zvýšil počet dobrovolníků v průběhu let 2011 – 2013 o 50 procent, protože se v poslední době rozšiřují možnosti pro uplatnění jejich dobrovolné pomoci. Budeme chtít „pustit“ dobrovolníky dále všude tam, kde je možné je zapojit; rovněž budeme pracovat na zlepšení komunikace dobrovolníků se zaměstnanci. Měl by se zvětšit počet zaměstnanců, kteří by byli ochotni zaučovat dobrovolníky a dohlížet nebo spíše doprovázet dobrovolníky při vykonávání své činnosti. Neopomeneme vy-
lepšovat spolupráci s farnostmi, s církevními společenstvími, řády či školami.

frantisek.jemelka@olomouc.charita.cz

Mgr. Petra Klečková
překladatelka, dobrovolnicem Charity Olomouc od roku 2010

„Díky dobrovolnictví se mohu setkat s lidmi, které bych jinak nepotkala“

1) **Petro, proč jste se rozhodla pomáhat jako dobrovolnice Charity Olomouc?**
Baví mě to. Mám příležitost setkat se s lidmi, které ve své rodině nebo mezi kamarády nemám.

2) **Jaké profese se věnujete?**

Překládám z angličtiny a němčiny. Z pracovních dovedností se mi při dobrovolnické práci určitě hodí například schopnost komunikovat, komunikativnost.

3) **Jakou dobrovolnickou činnost vykonáváte?**

Docuji patnáctiletou studentku; občas rovněž seznamuji klienty Bezbariérové tréninkové kavárny se základy práce na počítači.

4) **Čím vás tato pomoc obohacuje a co vám naopak bere?**

Jako obohacující vidím možnost setkávat se s lidmi, které bych ve svém okolí jinak ne-

potkala. Dobrovolníci je dobrý trénink trpělivosti, pomáhá naučit se nepřeceňovat vlastní schopnosti, protože úspěchy jsou často pouze dílčí nebo na sebe dají dlouhou čeká. Také se díky tomu zbavují mylných očekávání, že dobrovolná pomoc vyřeší klientův problém během několika minut. Těto činnosti je tak třeba jen věnovat určitý čas.

5) Jak byste charakterizovala vztah mezi dobrovolníkem a klientem?
Prátelský, poměrně otevřený.

6) Dobrovolnickou činnost vykonáváte na dvou střediscích; mohla byste tuto práci porovnat?

V obou případech se jedná o doučování. Doučování dospělých ve středisku sv. Vincence pro lidi s duševním onemocněním má tu výhodu, že klienti nejsou pod tlakem; práci s počítačem k životu nutně nepotřebují a nepřipravují se na žádně zkoušky. Není nutné je do učení "nutit", jako je to při doučování školních dětí. Dobré je také zájem kávní, stálí zaměstnanci méně s čímkoli poradí, protože klienty dobře znají. Při doučování studentky, které probíhá u ní doma, se musím spolehnout více na vlastní úsudek nebo případně použít řešit zprostředkovaně. Dobré na doučování doma je to, že mohu poznat prostředí, rodinu, z které studentka pochází a snad jí tak i lépe pochopit či pomoci.

7) Co vám v poslední době při výkonu dobrovolnické služby udělalo radost?

Potěšilo mne nadšení jedné klientky, která jinak často působí spíše stíněně. Na YouTube totiž objevila koncert Michala Davída, na kterém sama byla.

8) Jak byste motivovala ty, kteří s dobrovolnickou pomocí ještě váhají? Lze to? Nejsm si jistá tím, jestli to jde. Většina lidí vykonává dobrovolnou činnost "neoficiálně", at už o tom ví nebo ne. Dobré na dobrovolnické pomoci u Charity nebo kdekoliv jinde však je to, že si nevybírá sama člověka, kterému pomáhám. Nehrozí takové riziko, že budu pomáhat jenom tomu, kdo mi je zrovna sympatický nebo od koho můžu čekat nějakou protislužbu.

frantisek.jemelka@olomouc.charita.cz



CHCI SE STÁT DOBROVOLNÍKEM; co mám udělat?

1. krok

Těm, kteří chtějí získat základní informace osobně, je otevřena kancelář koordinátorky pro dobrovolníky (Charita Olomouc, Wurmova 5, 3. patro)

Úřední hodiny: pondělí 15:00 – 18:00, středa 9:00 – 13:00, pátek 9:00 – 13:00

Naše letáky s informacemi o dobrovolnictví můžete najít na sekretariátu Charity Olomouc, na nástěnkách v olomouckých kostelech, na nástěnkách některých škol (Caritas-VOŠs Olomouc, Cyrilometodějská teologická fakulta UP Olomouc).

Vše potřebné najdete i na webu Charity Olomouc: <http://www.olomouc.charita.cz> Je možné nahlédnout i na facebookový profil: link na vyžádání e-mailem.

2. krok

S koordinátorkou pro dobrovolníky se zájemce domlouvá na podrobnostech procesu před uvedením k samotné činnosti (osobně, telefonicky nebo e-mailem).

Je informován o dobrovolnictví v Charitě Olomouc a vyzván k vyplnění dotazníku, který je důležitý pro vymezení prostoru zájmu konkrétního člověka, kde a jak by chtěl pomáhat.

3. krok

Jakmile je nalezena činnost pro zájemce, může navštívit kontaktní osobu pro dobrovolníky a středisko. Má možnost seznámit se s člověkem, kterému má pomáhat a vůbec s prostředím.

4. krok

Pokud chce zájemce vykonávat vybranou činnost i po nahlédnutí do reality, je pozván k podpisu dohody o dobrovolné činnosti do kanceláře koordinátorky.

Ta si od něj vyžádá výpis z rejstříku trestů a tím končí celý proces potřebný k zahájení dobrovolné činnosti.

Kontakt:

Ing. Milada Malíšková
milada.maliskova@olomouc.charita.cz
+420 734 435 448

PŘÍLOHA P VI: INFOCHO

charita OLOMOUC

INFOCHO 2011-10-03

Nové číslo Informací ACHO je tady

Do našeho zánovního pátečního informátoru by bez pochyb měly patřit i informace o aktuálním čtení v Informacích ACHO. Činíme tedy tak a přinášíme vám v příloze aktuální číslo tohoto měsíčníku Arcidiecézní charity Olomouc.

Texty o dění v Charitě Olomouc naleznete na str. 4 – 6. Zajímavé informace Arcidiecézní charity si můžete přečíst na str. 2 – 3. Dále nechybí zajímavé články o oslavách výročí dvaceti let fungování některých Charit na území olomoucké arcidiecéze.

Klienti Domu sv. Vincence navštívili Prahu

Ve dnech 5. a 6. října 2011 podnikli klienti Střediska sv. Vincence dvoudenní výlet do Prahy. Této akce se zúčastnilo šest uživatelů a tři pracovníce Střediska. Všichni se do Prahy moc těšili, protože se jedná o náš tradiční dvoudenní výlet probíhající jedenkrát ročně.

Letos byl tento kulturně historický výlet zaměřen na poznávání krás Vyšehradu, kde nejvíce zaujaly původní sochy z Karlova mostu. Večer byla na programu návštěva činohry Ženitba v Divadle na Vinohradech, kde účinkovali např. Veronika Žilková, Jan Šťastný nebo Viktor Preiss. Druhý den proběhla, na přání uživatelů, návštěva Zoo v Praze – Tróji. Zde se např. svezli lanovkou a pro některé klienty to byla první jízda lanovkou vůbec.

Zveme na Dny proti chudobě

Ve dnech 14. - 20. 10. budou v Olomouci probíhat akce pořádané u příležitosti Mezinárodního dne za vymýcení chudoby. Můžete se těšit nadstavu, happening, rozvojový večer a další aktivity. Vše potřebné naleznete v přiloženém letáku.

A závěrem dvě malá připomenutí: v neděli nás čeká Krajíc chleba pro chudé a od pondělka Týden duševního zdraví.

PŘÍLOHA P VII: KODEX CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA

Kodex Charity Česká republika

Preambule

1. *Tento kodex je určen v první řadě všem dobrovolným i placeným pracovníkům Charity ČR*

(dále jen Charita), kteří jsou jakýmkoliv způsobem zapojeni do její činnosti³³. Jim chce Kodex umožnit a usnadnit identifikaci s posláním Charity, jejími zásadami a hodnotami,

a zároveň poskytnout základní kritéria, podle kterých se mají orientovat při své práci.

2. *Kodex poskytuje uživatelům charitních služeb informaci o zásadních vlastnostech a povaze těchto služeb a umožňuje jim tak kontrolu nad kvalitou služeb.*

3. *Kodex zprostředkovává obraz Charity, jako instituce katolické církve, celé společnosti.*

4. *Kodex Charity představuje ideál účasti každého jednotlivce na jejím díle a ideál její činnosti jako instituce.*

1. Poslání a cíle Charity, základní zásady a hodnoty, kterými se charitní služba řídí

Poslání a cíle Charity

1.1. Poslání Charity pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. V tomto svém úkolu následuje příkladu Ježíše Krista, který během svého

³³ Zde se nevztahuje na případné externí spolupracovníky na místní úrovni (např. muslimského či buddhistického vyznání), které si Charita v dané lokalitě může „najmout“ na konkrétní a ohraničené úkoly. Takoví eventuální spolupracovníci nejsou pracovníky Charity ČR.

života sloužil mnoha lidem v nouzi, pomáhal druhým, aby měli život v plnosti, a svým učedníkům uložil přikázání lásky k Bohu a bližnímu jako nejvyšší přikázání³⁴.

- 1.2 V souladu s pověřením katolické církve chce Charita být viditelným znamením Boží lásky (*caritas*) ke světu a člověku³⁵, zejména k chudým, slabým, trpícím a jakkoliv jinak ohroženým lidem v naší zemi i v zahraničí, ve smyslu evangelia (*srov. Mt 25, 40*)³⁶.
- 1.3 Česká biskupská konference a diecézní biskupové na svém území zřizují Charitu jako důležitý nástroj charitativní služby katolické církve.
- 1.4 Své poslání uskutečňuje Charita zejména prostřednictvím materiální, sociální, humanitární, rozvojové, psychické a duchovní pomoci potřebným lidem a rovněž prostřednictvím úsilí o spravedlivější podmínky ve společnosti³⁷.
- 1.5 Nejvladnějším cílem charitních služeb je ochrana člověka v jeho důstojnosti od početí až po přirozenou smrt. Tam, kde se člověk ocitá v různorodých situacích ohrožení nebo nouze, jsou pracovníci Charity zavázáni poskytovat mu účinnou pomoc a zároveň podněcovat jeho samostatnost a schopnosti svépomoci.
- 1.6 Charita respektuje, že původním místem uplatňování „*caritas*“ je přirozené sociální prostředí farních společenství. Charita nenahrazuje osobní a nepřenositelnou odpovědnost každého křesťana za sebe samotného a za službu bližním, ale svou činností ji podporuje a doplňuje tam, kde síly a schopnosti jednotlivců nebo místních

³⁴ Jednou z hlavních oblastí činnosti církve, spolu s udělováním svátostí a zvěstováním slova, je uplatňování lásky k vdovám a sirotkům, vůči uvězněným, nemocným, potřebným všeho druhu. To patří k podstatě církve stejně jako vysluhování svátostí a zvěstování evangelia. Církev nesmí opomíjet službu lásky, stejně jako nesmí opomíjet vysluhování svátostí a službu slova. (Encyklika *Deus Caritas Est*, č. 22 – dále DCE) Církev nemůže být nikdy zproštěna úkolu uplatňovat lásku ve formě organizované aktivity věřících. (DCE, č.29)

Dle rozhodnutí Ústavního soudu je Charita součástí struktury Církve.

³⁵ I když je identita Charity ČR založena nábožensky a charitní působení ji nemůže ponechávat stranou, její pracovníci musí ve všech svých pracovních postupech respektovat náboženské vyznání, hodnoty a názorovou orientaci klientů a charitní pomoc se nesmí nikdy ani přímo ani nepřímou stát prostředkem získávání nových věřících a vnucování víry církve. Pracovník Charity „ví, kdy je vhodná doba o Bohu mluvit a kdy je zase správné o něm mlčet a nechat promlouvat pouze lásku“ (DCE, č. 31c).

³⁶ „Dokud tedy máme ještě čas, prokazujme dobro všem, ale zvláště těm, kdo vírou patří s námi do stejné rodiny.“ (Gal 6,10).

³⁷ Charita ovlivňuje a spoluutváří sociální politiku, upozorňuje veřejnost na existující formy a rozsah nouze, podporuje solidární postoje ve společnosti.

farních společenství nestačí nebo tam, kde je potřeba zajistit odborný charakter služby.

- 1.7 Charitní služba je založena na respektování, ochraně a rozvíjení přirozených práv každého člověka³⁸ a na křesťanském pojetí etických hodnot, zakotvených v Písmu svatém a v dokumentech sociálního učení katolické církve³⁹.
- 1.8 Charitní služba je poskytována lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci a postavení, jejich příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře. Charitní služba v zahraničí je vykonávána s respektem vůči domácím kulturám a náboženským vyznáním.

Zásady

Mezi níže uvedenými zásadami a hodnotami Charity existuje vztah. Obojí poskytují Charitě etické a strategické východisko její práce. I když je není možné oddělovat, je vhodné je odlišit. Zásady jsou prvním a zásadním měřítkem hodnocení společenských jevů i charitních služeb. Jejich praktické uplatňování je předpokladem naplňování hodnot Charity. Pramení z evangelijního poselství a sociálního učení katolické církve:

- 1.9 důstojnost lidské osoby⁴⁰
- 1.10 společné dobro⁴¹

³⁸ Jak jsou vyjádřeny v dokumentech důležitých pro praxi charitního pracovníka, a to především ve Všeobecné deklaraci lidských práv, Chartě lidských práv Spojených národů a v Úmluvě o právech dítěte a dalších mezinárodních deklaracích a úmluvách. Dále se řídí Ústavou, Listinou základních práv a svobod a dalšími zákony tohoto státu, které se od těchto dokumentů odvíjejí.

³⁹ Shrnuté v *Kompendiu sociální nauky církve*, Karmelitánské nakladatelství, 2008. Dále jen „KSNC“.

⁴⁰ Každý člověk, nezávisle na svém psychickém, morálním, sociálním, fyzickém stavu, je jedinečnou osobou, jíž přísluší nezcizitelná a nemanipulovatelná **důstojnost**, zakládající její nevýslovnou hodnotu, garantovanou Bohem. Každá osoba je obdařena právy i povinnostmi. Respekt k důstojnosti osoby zakazuje „zvětčňování“ potřebných na pouhé objekty charitní péče a soucitu, ale naopak vyžaduje podporu jejich schopností a odpovědnosti. Charita usiluje o odstranění ponižující chudoby, která je v rozporu s důstojností člověka. Charitní pracovník jedná tak, aby chránil důstojnost a základní lidská práva svých klientů. Chrání klientovo právo na soukromí a důvěrnost jeho sdělení. Charitní pracovník přistupuje ke klientovi v duchu rovnocenného partnerství, které se zakládá na stejné lidské důstojnosti každého člověka.

- 1.11 solidarita⁴²
- 1.12 subsidiarita⁴³
- 1.13 kvalita⁴⁴

Hodnoty

- 1.14 pravda⁴⁵
- 1.15 svoboda⁴⁶

⁴¹ **Společné dobro** je souhrn podmínek života společnosti, za kterých se mohou jednotlivci i sociální skupiny rozvíjet. Sociální nauka katolické církve tvrdí, že každý člověk, aniž by byl někdo zvýhodňován nebo vylučován, musí mít možnost/právo dosáhnout všeho, co potřebuje ke svému rozvoji a naplnění (vzdělání, bezpečí, zdravotní péči, prostředky nutné k životu atd.; alespoň v základním rozsahu), a také že všem je uložena povinnost nasadit se za práva druhých. V důsledku této zásady jakékoliv ekonomické, sociální, politické či kulturní struktury, které brání prosazování spravedlnosti, je třeba považovat za hříšné.

⁴² **Solidarita** „není... jen prchavý soucit nebo povrchní dojetí nad zlem, týkajícím se mnoha blízkých nebo vzdálených osob. Naopak, je to pevná a trvalá odhodlanost usilovat o...dobro všech i jednoho každého, protože všichni jsme odpovědni za všechny“ (KSNC, č. 193). Solidarita je postojem nikoliv sympatie, ale spíše empatie, s níž se snažíme vcítit do situace chudých a potřebných a vidět svět z jejich perspektivy. Solidarita v Charitě je zejména solidaritou s chudými. Nárok na pomoc Charity mají přednostně ty osoby a ty rodiny, které ve svém okolí nebo v systému sociálního zabezpečení nenalézají žádnou či dostatečnou pomoc. Charita se musí nasazovat za lidi, kteří žijí na okraji společnosti, nemají ve společnosti „hlas“ a nemohou si sami pomoci. Charita podporuje jejich práva a podle zásady **participace** také zapojení do rozhodovacích procesů, které se jich dotýkají.

⁴³ **Princip subsidiarity** zavazuje Charitu podporovat rozvoj občanské společnosti. Je původně definován jako: „To, co mohou jednotlivci provést z vlastní iniciativy a vlastním přičiněním, to se jim nemá brát z rukou a přenášet na společnost“ (KSNC, č. 186). Na základě této zásady musí zároveň aktér vyššího stupně poskytovat ochranu, podporu („subsídium“) a rozvoj aktérům nižšího stupně. V rámci pomáhajících vztahů mezi charitními pracovníky a jejich klienty tato zásada zavazuje k podpoře a aktivizaci vlastních schopností klientů (hledat jejich zdroje a ne nedostatky), podněcovat je, aby se aktivně podíleli na změně vlastní obtížné situace, vyrovnávat jejich šance na uplatnění a zapojení do přirozeného života společnosti a vést je k samostatnému a odpovědnému životu. V rámci struktur Charity princip subsidiarity vybízí – nakolik je to možné - k přesunu rozhodovacích procesů na nejnižší úroveň (z centrální na jednotlivá zařízení, z národních centrální humanitární pomoci do místních komunit v zahraničí), resp. z úrovně instituce (Charita a její zařízení) do přirozeného sociálního prostředí klientů (dobrovolnické charitní aktivity a programy v místních farních komunitách).

⁴⁴ Kvalita ve smyslu Charity má více dimenzí. Má dimenzi odbornou (kvalifikované a hospodárné využívání nástrojů sociální práce, ošetrovatelství, psychoterapie, ekonomie, pedagogiky atd.). Ta je prvotní, ale sama o sobě nestačí. Má také svou duchovní a etickou dimenzi. Dále kvalita není pro Charitu něčím přidaným či vynuceným aktuálními okolnostmi, nýbrž musí být přítomna v každém okamžiku profesionálních vztahů. Kvalitativní orientace Charity je zároveň výrazem křesťansko-etického závazku vůči uživatelům.

⁴⁵ Charita ČR chce směřovat k **pravdě**, respektovat ji a odpovědně ji dosvědčovat. Jen mezilidské vtahy založené na pravdě odpovídají důstojnosti člověka. Charita ČR usiluje o transparentnost své komunikace i práce. Ve filosofickém smyslu je pravda shoda výpovědi s věcným obsahem, o němž vypovídá.

⁴⁶ „**Svoboda** je v člověku nejvýšeší známou Božího obrazu a následně také znamením vysoké důstojnosti každé lidské osoby (...) Hodnota svobody (...) je respektována, je-li každému členovi společnosti

1.16 spravedlnost⁴⁷

1.17 láska⁴⁸

2. Specifický charakter charitní služby

2.1 *Svým osobním přístupem vtiskují pracovníci Charity běžným pracovním postupům charakter služby lásky k bližním. Toho mohou dosáhnout tím, že:*⁴⁹

- a) respektují poslání Charity a usilují o jeho naplnění,
- b) usilují o takový vztah ke své práci, aby byla zároveň zaměstnáním i realizací jejich osobního poslání.

2.2 *Charita vytváří prostor pro všechny lidi dobré vůle, kteří:*

- a) splňují odborné požadavky,
- b) chtějí sloužit potřebným v duchu tohoto Kodexu.

umožněno realizovat své vlastní osobní povolání. “ (KSNC, č. 199,200). Charita je zavázána podporovat své klienty i pracovníky v uplatňování sociálně zodpovědné svobody a ve využívání svých vlastních schopností.

⁴⁷ „**Spravedlnost** se jeví obzvláště důležitá v dnešní době, v níž jsou hodnota osoby, její důstojnost a její práva navzdory proklamovaným záměrům vážně ohroženy rozšířenou tendencí přihlížet výlučně ke kritériu užitečnosti a majetku“ (KSNC, č. 202). Spravedlnost na subjektivní rovině charitní práce znamená postoj vůle, která respektuje druhého jako osobu. Uplatňování a rozvoj vlastních schopností klientů je tedy věcí spravedlnosti. Na objektivní rovině charitní práce hovoříme o sociální spravedlnosti, která usiluje o spravedlivé uspořádání společnosti (na úrovni obcí, zemí i v mezinárodním měřítku) a vystupuje proti takovému společenskému a politickému vývoji, který vede ke znevýhodňování osob a rodin nebo k sociálnímu vyloučení celých skupin.

⁴⁸ **Láska** je pro Charitu svrchovaná hodnota, která dává všem ostatním jejich smysl a správnou míru. Má být charakteristickým prvkem kvality všech charitních služeb a procesů. Charita je přesvědčena, že pouze dobrotivá a milosrdná láska je schopna naplnit nejhlubší tužby člověka. Láska je proto východiskem **základní spirituality** charitního pracovníka bez ohledu na jeho duchovní orientaci.

⁴⁹ Podstatu křesťanské a církevní charity utvářejí tyto následující prvky:

- a) Kromě odborné přípravy potřebují pracovníci především „formaci srdce“, protože jejich lásky k bližnímu je důsledek vyplývající z jejich víry, která se stává činnou v lásce. Proto mají být vedeni k onomu setkání s Bohem a Kristem, které by v nich probouzelo lásku a otevíralo jejich duši druhému.
- b) Charita přispívá k utváření lepšího světa tím, když koná dobro teď, osobně, se zanícením, všude, kde je možné a bez ohledu na stranické strategie a programy.
- c) Charita není prostředkem proselytismu, ale ví, že nejhlubším kořenem utrpení bývá nepřítomnost Boha; ví, že Bůh je láska a že se zpřítomňuje právě v okamžicích, v nichž se nekoná nic jiného, než láska. Členové mají být svým jednáním i slovem, mlčením i příkladem věrohodnými Kristovými svědky. (srov. DCE, č. 31)

3. Odborné a osobnostní kvality pracovníků Charity

Pracovníci Charity se snaží, na základě poznatků sociální práce, humanitární a rozvojové pomoci, psychologie, pedagogiky, teologie, medicíny, ošetrovatelství a dalších, o dosažení maximální možné kvality charitní služby. K naplnění tohoto cíle vedou tyto předpoklady:

- a) profesní odbornost⁵⁰,
- b) lidskost (ve smyslu laskavého přístupu a pozornosti věnované druhému),
- c) odpovědnost,
- d) poctivost,
- e) dobré vztahy na pracovišti⁵¹,
- f) vlastní aktivita a tvořivý přístup.

4. Práva a povinnosti, závazky a omezení charitních pracovníků

4.1. Práva

Charitní pracovníci mají právo na:

- a) uznání poctivé práce ze strany svých nadřízených a zástupců církve,
- b) důstojné pracovní podmínky,
- c) maximální možnou péči a podporu ze strany zaměstnavatele,

⁵⁰ Charitní pracovník usiluje o systematické prohlubování své profesní odbornosti, je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání. Je také žádoucí péče o vlastní formaci duchovní. Každý charitní pracovník zodpovídá za kvalitu služeb, které v rámci Charity poskytuje. Usiluje o dokonalé zvládnutí své profese a podávání profesionálního výkonu. Charitní pracovník dbá na to, aby práci s klienty vykonávali vždy kvalifikovaní a odborně způsobilí pracovníci.

⁵¹ Charitní pracovník se na pracovišti chová vstřícně, korektně a kolegiálně. Respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů. Vykonává a rozšiřuje spolupráci, která vede ke zvyšování kvality poskytované služby. Charitní pracovník respektuje rozdíly v názorech a praktické činnosti kolegů, odborných i dobrovolných pracovníků. Kritické připomínky vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem. Pracovníci jednotlivých Charit vzájemně spolupracují a předávají si zkušenosti.

- d) odborné vzdělávání v souladu se zásadou kvality Kodexu,
- e) duchovní pomoc a podporu církve.

4.2. **Povinnosti**

Charitní pracovníci

- a) dodržují zákony⁵²,
- b) dodržují interní směrnice a pracovní postupy,
- c) respektují svědomí své i druhých.

4.3. **Závazky**

Charitní pracovníci se trvale snaží

- a) odpovědně a svědomitě plnit veškeré pracovní povinnosti,
- b) o to, aby ve vztahu mezi nimi a jinými organizacemi, poskytujícími podobné služby, nepřevládla rivalita a nekonstruktivní konkurence,
- c) dbát o dobrou pověst a dobré jméno Charity.

4.4. **Omezení**

Charitní pracovníci nesmějí

- a) svým jednáním porušovat svobodu, práva a důstojnost druhých lidí, zejména uživatelů charitních služeb a zařízení, svých spolupracovníků a podřízených,
- b) být svými soukromými, mimopracovními nebo veřejnými aktivitami v zásadním rozporu se základními křesťanskými zásadami a hodnotami,
- c) svým jednáním a skutky ohrozit činnost charitních služeb a zařízení⁵³

⁵² Nejsou li v zásadním rozporu s etickými zásadami katolické církve, jako by tomu eventuálně mohlo být např. v poradenství, které nabízí jako řešení umělý potrat, nebo euthanasie, tolerovaná či nabízená v zařízeních pro seniory.

5. Uvedení Kodexu do praxe

Arcidiecézní a diecézní Charity nesou odpovědnost za to, aby vedoucí charitní pracovníci byli s tímto Kodexem seznamováni a v jeho duchu formováni. S ohledem na ostatní pracovníky leží odpovědnost na managementu místních Charit.

Kodex Charity Česká republika nabývá účinnosti schválením Českou biskupskou konferencí a podpisem předsedy České biskupské konference.

V Praze dne 21. ledna 2009

Mons. Jan Graubner

předseda České biskupské konference

⁵³ Charitní pracovník neovlivňuje politický názor spolupracovníků ani klientů. Politické přesvědčení či zaměření nebo další veřejné aktivity pracovníka nesmí mít negativní vliv na pracovní vztahy a pracovní zařazení v Charitě. Politické přesvědčení charitního pracovníka nebo jeho veřejné působení nesmí vést k nerovnému přístupu k člověku (ať je to spolupracovník nebo uživatel služeb). Politické aktivity charitní pracovníka nesmí mít negativní vliv na kvalitu poskytovaných služeb.

PŘÍLOHA P VIII: GENTLEMANSKÁ DOHODA



GENTLEMANSKÁ DOHODA

(pravidla pro členy vedení organizace, stanovená a dodržovaná na základě vzájemné úmluvy)

1) Dochvilnost

Na porady, schůzky, mše sv. a další společné aktivity chodím včas, to znamená nejpozději 5 minut předem tak, aby se v dohodnutý čas skutečně mohlo začít. Je-li začátkem porady vedení mše sv., nachystám si věci na poradu již přede mší. Potřebuji-li nějaké vybavení, zajistím si ho předem v dostatečném předstihu.

2) Užívání mobilu při poradách (operačním plánování, supervizích apod.)

Během porad mám vypnutý zvuk a telefon položený tak, aby mě ani ostatní nerušil. Pokud čekám během porady důležitý hovor, upozorním ostatní předem.

3) Užívání notebooku při poradách

Během porad používám notebook pouze tehdy, když je to nezbytné pro účely porady. Tím dávám najevo zájem o probíraná témata a respekt k ostatním účastníkům porady.

4) Úkoly

Zadávání: Úkoly, které zadávám (nejčastěji v rámci podpůrných služeb – údržba, IT, PR), popisuji srozumitelně – musí být patrné, co přesně je úkolem, kdo za něj zodpovídá, termín splnění, komu poslat. Mohu také pro lepší porozumění rozlišit: Úkol, prosba, podnět aj. Jestliže posílám úkol e-mailem, zadám do předmětu zprávy „Úkol: ... Termín: ...“. Termín zadám přesně (datum, příp. hodina).

Plnění: Jakmile dostanu úkol, potvrdím zadavateli jeho přijetí, popř. vyjádřím připomínky a dotazy na upřesnění. Oznamuji také dokončení úkolu, popřípadě včas jeho odložení a důvody, které mě k tomu vedly. Vyjadřuji se i v případě, že není třeba komentáře (např. formulací „nemám připomínky“).

5) E-mailová pošta

V pracovních dnech čtu e-mailovou poštu alespoň jednou denně, a to do 9.00 hodin; věnuji pozornost důležitým zprávám. V případě, že nejsem dostupný (semináře, dovolená), na tuto okolnost ostatní upozorním (zadání do organizačního kalendáře Informace + rozeslání upozornění na vedeni@olomouc.charita.cz alespoň 1 den předem do 15 hod.).

Poštu určenou jiným uživatelům přeposílám, pečlivě však zvažuji, co a komu. Důležité e-maily označuji červeným vykřičníkem.

6) Všímavost a upozorňování

Všímám si, zda jsou prostory a okolí naší organizace čisté – je to vizitka organizace, do níž patřím. Pokud si něčeho všimnu, taktně na problém upozorním příslušné zodpovědné osoby.

7) Chceme také společně slavit narozeniny kolegů. Obvykle se sejdeme při nejbližší vhodné příležitosti, předáme oslavenci společný dárek a popřejeme mu. Podrobnosti (kdy, kde, jaký dárek) řeší ten, kdo je nadřízeným pracovníkem oslavence. K svátkům přeje každý individuálně.

PŘÍLOHA P IX: SCÉNÁŘ ROZHOVORU PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY, KOORDINÁTORY A OSTATNÍ ZAMĚSTNANCE

Úvodní informace o respondentovi:

Jakou pozici v organizaci zastáváte? Jak dlouho pracujete v organizaci?

Způsob interní komunikace:

Jak probíhá komunikace s vedoucími pracovníky, koordinátory, s ostatními pracovníky?
Jak hodnotíte stav interní komunikace se zaměstnanci? Cítíte odpovědnost za fungování interní komunikace?

Předávání informací:

Máte dostatek informací (ke své službě a k celkovému chodu organizace)? Jakým způsobem dostáváte (střediskové a celocharitní) informace? Jak hodnotíte způsob předávání informací od vedoucích pracovníků, koordinátorů, ostatních pracovníků?

Adaptace:

Jakým způsobem probíhala adaptace na novém pracovišti?

Jaký význam přikládáte firemním akcím? Interní vzdělávání.

Zpětná vazba:

Jaký význam přikládáte mechanismu zpětné vazby?

Máte dostatek prostoru k tomu, abyste ohodnotili svého vedoucího nebo vedení charity?

Můžete bezpečně vyjádřit svůj názor svému vedoucímu? Je Váš názor akceptován a případně uveden do praxe?

Strategie, vize:

Jak jste byli seznámeni se strategií organizace, vizemi a posláním? Sdílíte tyto vize, posláním?

Jak vnímáš roli pastoračního asistenta na charitě? Jak ve své práci využíváš kodex?

Závěrečné otázky:

Co tě motivuje k práci na charitě, (vnímáš ve své práci, že se jedná o církevní organizaci?)

Cítíš se na charitě dobře – co by ti pomohlo, aby ses cítila lépe?