

Personální management vybrané neziskové organizace

Marcela Cimalová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela CIMALOVÁ**
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Personální management vybrané neziskové organizace**

Zásady pro vypracování:

Zpracování teoretické části – pojmosloví
Zpracování základních témat teoretické části
Metodologie výzkumu
Výsledky výzkumu – aplikovatelnost výsledků
Doporučení pro praxi

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.

10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.

2. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

FRIČ, P. & GOULLI, R. a kol. Neziskový sektor v ČR. Praha: Eurolex Bohemia, 2001.

203 s. ISBN 80-86432-04-1.

DRUCKER, P. F. Řízení neziskových organizací: Praxe a principy. Praha: MANAGEMENT

PRESS, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

PLAMÍNEK, J. a kol. Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky

v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách,

církvích a zdravotnických zařízeních. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s. ISBN

80-238-0442-1.

HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. 128 s.

ISBN 978-80-247-2475-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Leona Hozová

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

13. února 2009

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2009

Ve Zlíně dne 13. února 2009



L.S.

prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou 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/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12.5.2009

.....
Marcela Limalová

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 nevyjádřeně 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 vzdělávacímu 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 užit 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 jim 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

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku personálního managementu vybrané neziskové organizace, jíž je Slezská diakonie. V teoretické části jsem uváděla pojmy, které souvisí s daným tématem. V praktické části jsem zjišťovala pomocí polostrukturovaného rozhovoru zejména příčiny odchodů zaměstnanců ze Slezské diakonie. V bakalářské práci jsem uvedla údaje, které mi Slezská diakonie poskytla.

Klíčová slova: management, manažer, vedoucí pracovník, personální řízení, fluktuace, nezisková organizace, Slezská diakonie, Diakonický institut

ABSTRACT

This Bachelor thesis deals with personal management issues of choice non-profit organization, which is Slezská diakonie. In the theoretical part are mentioned terms related to the given topic. In the practical part I was trying to determine the causes of employees departure from the Slezská diakonie by the help of half-structured interview. In the bachelor thesis I presented information, which Slezská diakonie provided me.

Keywords: management, manager, top worker, personal management, fluctuation, non-profit organization, Slezská diakonie, Diakonický institut

Motto: *Každý ať má na mysli to, co slouží druhým, ne jen jemu* (Filipským, 2,4).

Ráda bych poděkovala touto cestou za cenné rady, připomínky a trpělivost mé vedoucí bakalářské práce paní Ing., Mgr. Leoně Hozové.

Mé poděkování patří také paní Mgr. Lence Waszutové, která mi pomohla s výběrem zkoumání problematiky v oblasti Slezské diakonie a také mi zajistila podpis ředitele Slezské diakonie, pana Ing. Česlava Santaria, jemuž děkuji za udělení souhlasu k psaní bakalářské práce právě ve Slezské diakonii.

Děkuji především paní Veronice Markové, která mi poskytla informace o Slezské diakonii a také všem respondentům, kteří mi byli ochotni poskytnout rozhovor, bez obdržení jejich názorů a informací bych bakalářskou práci nemohla napsat.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ÚVOD K MANAGEMENTU NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	13
1.1 MANAGEMENT	13
1.2 MANAŽER.....	15
1.2.1 Vedoucí pracovník v neziskové organizaci (dále jen NO).....	15
1.3 PERSONALISTIKA	16
1.3.1 Personální útvar a řídicí pracovníci.....	16
1.4 ODCHODY PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE.....	17
1.4.1 Fluktuace	17
1.5 VÝZNAM ODCHODŮ PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE	18
1.6 VOLBA UKAZATELŮ A METODY MĚŘENÍ	19
1.6.1 Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů).....	19
1.6.2 Index stability	20
1.6.3 Další ukazatelé pro výpočet fluktuace.....	20
1.7 PŘÍČINY ODCHODŮ	21
1.8 MOTIVACE A SPOLUPRÁCE.....	21
1.8.1 Motivace pracovníků a personální řízení	22
1.8.2 Teorie motivace.....	22
1.8.3 Motivační program (dále MP) podniku a personální řízení	24
2 NEZISKOVÝ SEKTOR	26
2.1 POČÁTKY NO	26
2.2 LEGISLATIVA	27
2.3 ZÁKLADNÍ TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	27
2.4 OBOROVÁ KLASIFIKACE NO	28
2.5 NEZISKOVÝ SEKTOR A STÁT.....	28
2.6 ZAMĚSTNANOST V NEZISKOVÉM SEKTORU	29
2.7 MOŽNOSTI ŠKOLENÍ.....	29
2.8 DOBA PŮSOBENÍ NO.....	30
2.9 VNÍMÁNÍ NO VEŘEJNOSTÍ A FIRMAMI.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 METODOLOGIE VÝZKUMU	32

3.1	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÝ PROBLÉM	32
3.2	DRUH VÝZKUMU A ZAJIŠTĚNÍ TRIANGULACE	32
3.3	VÝZKUMNÁ JEDNOTKA A JEJÍ VÝBĚR	32
3.4	VÝZKUMNÝ VZOREK	32
3.5	SBĚR DAT	33
3.6	DÍLČÍ POSTUPY PŘI ZPRACOVÁVÁNÍ DAT	34
3.7	OPERACIONALIZACE OTÁZEK.....	34
3.7.1	Operacionalizace otázek pro bývalé zaměstnance	34
3.7.2	Operacionalizace otázek pro zaměstnance	35
3.7.3	Operacionalizace otázek pro vedoucí pracovníky.....	36
4	SLEZSKÁ DIAKONIE	37
4.1	PRIORITY SD:	38
4.2	ZAŘÍZENÍ.....	38
4.2.1	Poradny.....	38
4.2.2	Lidé s postižením	38
4.2.3	Lidé bez domova	39
4.2.4	Senioři	39
4.2.5	Dobrovolná služba	39
4.2.6	Děti a rodina.....	39
4.3	DIAKONICKÝ INSTITUT.....	40
4.3.1	Poslání	40
4.3.2	Cílové skupiny.....	40
5	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	41
5.1	STRUČNÉ CHARAKTERISTIKY RESPONDENTŮ	41
5.2	NÁZORY BÝVALÝCH ZAMĚSTNANCŮ	42
5.2.1	Důvody odchodů ze SD.....	42
5.2.2	Možnosti vzdělávání ve SD	44
5.2.3	Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let.....	44
5.2.4	Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD.....	45
5.3	NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ.....	45
5.3.1	Důvody odchodů ze SD.....	46
5.3.2	Možnosti vzdělávání ve SD	46
5.3.3	Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let.....	47
5.3.4	Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD.....	47
5.4	NÁZORY VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ	48
5.4.1	Důvody odchodů ze SD.....	48
5.4.2	Možnosti vzdělávání ve SD	49
5.4.3	Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let.....	50
5.4.4	Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD.....	51
5.5	SHRNUTÍ NÁZORŮ VŠECH DOTAZOVANÝCH	52
5.5.1	Důvody odchodů ze SD.....	52
5.5.2	Možnosti vzdělávání ve SD	53

5.5.3	Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let.....	53
5.5.4	Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD.....	54
5.6	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	54
5.6.1	Výpočty ukazatelů v roce 2008.....	54
5.6.2	Tabulky a grafy.....	56
5.7	SHRNUTÍ ANALÝZY ZÍSKANÝCH DAT.....	61
	ZÁVĚR.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM GRAFŮ.....	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Důvodem proč jsem si zvolila právě téma z oblasti personálního managementu, je především ten, že jsem chtěla blíže poznat, jak funguje řízení neziskové organizace. Myslím si, že jako sociální pedagog budu mít možnost pracovat v neziskových organizacích, proto jsem chtěla neziskový sektor lépe poznat.

Slezskou Diakonii znám již delší dobu, jednak proto, že jsem byla v jednom z jejích zařízení na praxi a jednak, že spolupracuje se Slezskou církví evangelickou augsburského vyznání, jíž jsem členem.

Slezskou Diakonii (dále SD) jsem požádala o umožnění psaní mé bakalářské práce na téma Personální management vybrané neziskové organizace. Vedoucí personálního oddělení paní Mgr. Lenka Waszutová mi doporučila, že by ji samotnou zajímalo, proč zaměstnanci odcházejí z organizace. Právě tuto problematiku má za úkol zpracovávat a zkoumat personální oddělení SD. Na základě rozhovoru s paní Mgr. Waszutovou jsem se rozhodla, že svou bakalářskou práci zaměřím na příčiny odchodu zaměstnanců z organizace.

Hlavním cílem mé práce je tedy zjistit: Jaké jsou hlavní příčiny odchodu zaměstnanců ze SD? Dalšími cíly práce, které jsem si stanovila, má být zjištěno: Proč naopak někteří zaměstnanci dokáží pracovat v této organizaci přes deset a více let? Mají/ měli zaměstnanci možnost rozvíjet své schopnosti ve SD?

V teoretické části své práce uvádím základní pojmy, které patří k mnou zvolené problematice. Teoretickou část jsem se snažila sestavit tak, aby souvisela i s praktickou částí.

Praktická část je především zaměřena na názory a postoje bývalých zaměstnanců, zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Jelikož jsem si zvolila kvalitativní výzkum. Snažila jsem se zajistit triangulaci tím, že jsem vybrala 3 různé skupiny respondentů (z každé skupiny mám 2 respondenty). Jejich názory a postoje jsem zkoumala pomocí polostrukturovaného rozhovoru. V bakalářské práci uvádím také analýzu dokumentů, které jsem na požádání obdržela od personálního oddělení SD. V praktické části je také stručně uvedena činnost a vznik Slezské diakonie a vzájemná spolupráce SD a Diakonického institutu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD K MANAGEMENTU NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

V dnešní době existuje velké množství definic managementu a taky mnoho odborníků, kteří se zabývají touto problematikou. Domnívám se však, že je málo literatury věnováno k tématu managementu neziskových organizací. Snažila jsem se práci sestavit tak, aby pojem management a nezisková organizace spolu souvisely. Každá organizace totiž potřebuje vedení (i nezisková), v současné době si to uvědomuje většina neziskových organizací a snaží se své vedení profesionalizovat.

1.1 Management

Management je odvozen od anglického slovesa *to manage*, které znamená: *obstarat, zařídit*. Mezi jeho další významy patří také: spravovat, ovládat, hospodařit, něco zařídit, dokázat, umět si pomoci, dosáhnout nějakého účelu aj. Podstatou managementu je obstarat a následně zařídit vše potřebné, aby mohly organizace dobře fungovat a dosahovat sledovaných cílů. Management je procesem interního působení na chování organizace, který je tvořen několika složkami, jejichž logická provázanost má za úkol zajistit, aby mohla být reakce organizace na vývoj v jejím okolí účelná a efektivní (Pitra, 2007).

Jak uvádí Weihrich a Koontz (1993) obvykle se vymezovalo 5 základních funkcí managementu:

- **plánování** (zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení),
- **organizování** (připravuje nástroje k dosažení cílů),
- **vedení** (je definováno jako proces ovlivňování lidí způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů),
- **personalistika** (zabývá se obsazováním pozic v organizační struktuře a udržováním jejich obsazení) – dnes je již součástí vedení
- **kontrola** (je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cíle dosaženy).

(Poznámka: Toto členění je již zastaralé, dnes je personalistika součástí vedení. Uvádím však zde toto rozdělení pro lepší přehlednost).

Management nepodnikatelských organizací se musí řídit v podstatě stejnými principy, které se uplatňují při řízení podnikatelských subjektů. To znamená, že lidé, kteří jsou pověřeni vedením těchto organizací, musí při plnění úloh uplatňovat obecné zásady managementu. V některých aspektech shodně s podnikatelskými, v jiných se naopak odlišují. Nezisková organizace musí shodně jako podnikatelské subjekty, mít:

- jasně a jednoznačně definované cíle a úkoly svého působení
- dobře specifikované procesy, které umožňují účelný a efektivní postup k vytyčeným cílům
- striktně vymezené oblasti zodpovědnosti a pravomocí jednotlivých pracovníků, kteří mají za úkol dosáhnout definovaných cílů
- schopné a kompetentní vedoucí pracovníky (managery), kteří mají za úkol motivovat pracovníky k vynikajícím výkonům (Pitra, 2007).

Procesní pravidla, která byla vydána v zájmu zabránění možnosti zneužití pravomocí vedoucích pracovníků, jsou často k zajištění tohoto úkolu málo efektivní, naopak způsobují rigiditu ve fungování nepodnikatelských organizací. Jejich pracovníci mají totiž větší obavu z trestu za případný omyl, než aby byli motivováni snahou o vynikající výkony. Na fungování neziskových organizací má vliv řada faktorů (např. mocensky silných zájmových skupin) a je proto pravděpodobné, že snaha o změnu interních procesů vyvolá odpor.

Jak překonat tyto překážky, aby i nepodnikatelské organizace mohly mít úspěšný management? Znamená to:

- vyhledat podporu vlivných představitelů zájmových skupin, aby napomohli ke změně chování organizace
- zajistit návrat k plnění poslání, kvůli kterému organizace vznikla
- založit změnu vnitřního prostředí organizace (a tím i chování), aby bylo možné překonat rezistenci proti jejímu provedení
- sestavit změnu tak, aby vedla k požadovanému cíli i při personální změně vedoucího představitele organizace (Pitra, 2007).

„Vést znamená „dělat“, dosahovat výsledků. To není jenom přicházet s velkými myšlenkami, působit osobním kouzlem, předstírat. Je to práce spočívající na schopnosti změnit

v případě nutnosti své poslání, zaměřit se novým směrem, přebudovat organizaci, opustit vše zastaralé, neproduktivní“ (Drucker, 1994, s. 50).

1.2 Manažer

Pojmem manažer je označován nositel procesu managementu, je to jedinec, který je odpovědný za účelnost a efektivnost výkonu lidských činností, které jsou prováděny v každodenní praxi organizace. Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří mají za úkol vytvářet v jejím vnitřním prostředí podmínky pro úspěšný výkon ostatních pracovníků. Úkolem manažerů je dosáhnout plánovaných cílů při co nejnižších nákladech; zajistit konkurenceschopnost; prosadit účelnost a efektivitu při provádění aktivit organizace. Manažer musí umět strategicky myslet, měl by tedy dokázat správně vytýčit cíle organizace a vymezit k nim správnou cestu a zejména umět k tomu přesvědčit své podřízené (Pit-ra, 2007).

1.2.1 Vedoucí pracovník v neziskové organizaci (dále jen NO)

„Úkolem vedoucího neziskové instituce je proto dostat z lidí více, než na co mají. Produktivnost lidských zdrojů je určujícím faktorem výkonnosti organizace. A to závisí na personálních rozhodnutích: koho přijmeme, koho propustíme, kam koho umístíme a koho povýšíme. Kvalita personálních rozhodnutí proto indikuje, zda to vedení myslí s organizací vážně, zda její poslání, hodnoty a cíle jsou reálné a přesvědčivé, že to není jenom libivá politika a plané řeči. Pravidla pro správná personální rozhodnutí jsou notoricky známá, a přesto se jimi jen málokdo řídí. Každý vedoucí, který s i o sobě myslí, že je dobrým znalcem lidí, skončí zpravidla přijímáním těch nejchybnějších rozhodnutí. Dobře se vyznat v lidech není schopnost, která je každému daná. Ti, kteří jsou v personálních rozhodnutích téměř stoprocentně úspěšní, vycházejí z opačného předpokladu, že totiž vůbec nejsou dobrými znalci lidí“ (Drucker, 1994, s. 127).

„V managementu lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů (metod) označovaných jako tzv. best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky, a osvědčila se jim. Při řízení a vedení lidí je důležité uvědomit si složitost a rozporuplnost současných sociálních a ekonomických procesů“ (Dvořáková a kol. 2007, s. 4).

1.3 Personalistika

Personalistika je obor, který se zabývá pracovníky organizací různého druhu a snaží se vytvářet příznivé podmínky pro jejich uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch provozních a rozvojových cílů organizací. Dalším významem personalistiky je, že tvoří specifický díl administrativy každé organizace (podniku, firmy, instituce) a specializovanou organizační technologii, která se zabývá zaměstnanci a jejich záležitostmi s přednostním ohledem na zájmy organizace. Zaměřuje se na získávání a výběr zaměstnanců, na jejich zařazování, na vzdělávání, zaškolování, na vytváření příznivých podmínek pro výkon práce, odměňování a přiznávání zaměstnaneckých výhod a dodržování podmínek bezpečnosti a hygieny práce, řešení problému nadbytečnosti zaměstnanců, vedení zaměstnaneckých agend podle potřeb a požadavků managementu (Bláha a kol., 2005).

1.3.1 Personální útvar a řídicí pracovníci

V praxi se podniky setkávají s problémem kvůli dělbě úkolů mezi personální útvar a řídicí pracovníky, míra dělby práce totiž závisí na velikosti a úrovni rozvoje systému řízení podniku. Obecný trend dnes směřuje k přesouvání těžiště personální práce na jednotlivé liniové řídicí pracovníky.

Funkce personálního útvaru:

- koncepční – vypracovává aktualizaci personální a sociální politiky (ta je součástí strategie rozvoje celé firmy)
- plánovací - zpracovává plán personálního a sociálního rozvoje podniku v návaznosti na cíle, které povedou k rozvoji podniku
- řídicí a koordinační - stanovuje hlavní směry, priority a úkoly pro personální řízení a koordinaci při jejich plnění
- metodická - vypracovává návody a metodické doporučení pro postupy a formy zajišťování úkolů při personálním řízení
- informační - vytváří informační systému, ochranu a využívání personálních informací pro potřeby personálního řízení
- poradenská – poskytuje poradenství jak pro potřebu v otázkách vedení lidí pro manažery, tak i pro zaměstnance řešení pracovních i mimopracovních problémů

- výzkumná a expertizní – zjišťuje informace o názorech a postojích pracovníků, jejich pracovní spokojenosti atd. například formou rozhovorů, dotazníků aj. (Gregar, 2008)

1.4 Odchody pracovníků z organizace

Analýza počtů pracovníků odcházejících z organizace poskytuje informace, které umožňují prognózování nabídky k výpočtu ztrát pracovníků, které bude nutné nahradit. Důležité je však znát příčiny odchodu zaměstnanců. Příčiny odchodů mohou signalizovat, jestli je zapotřebí nějakých kroků ke zlepšení míry stabilizace pracovníků v organizaci. (Armstrong, 2007).

1.4.1 Fluktuace

U nás se nesprávně používá termín fluktuace. Většinou je tento pojem chápán jako odchod nebo ztráta zaměstnanců. Ve skutečnosti však fluktuace znamená nejen odchody, ale i příchody pracovníků do organizace (Pozn. překladatele in Armstrong, 2007).

Podle Šimka (2007) je fluktuace průnikem řady vnějších a vnitřních faktorů podléhající i určité sezónnosti. Pro každou organizaci a profesi je optimální míra fluktuace různá. Fluktuace na určité pozici může být prospěšná, ale odchod každého zaměstnance je pro organizaci ztrátou.

Jaké faktory mohou za fluktuaci?: nízká loajalita zaměstnanců, nízká motivace zaměstnanců, omezené možnosti osobního rozvoje, špatný styl vedení a řízení, vyváženost pracovního a osobního života, nedostatečné ohodnocení (vedeme.cz).

Podle Ivana Kunce (2008) průzkumy uvádějí více než 30 různých důvodů odchodu zaměstnanců. Důvody, jež uvádí, nejsou seřazeny podle důležitosti, ale náhodně. Jsou to tedy: nedostatečná vazba mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, nesrozumitelné možnosti kariérních postupů, nesoulad mezi osobností zaměstnance a pozicí či firmou, nesoulad mezi požadavky na výkon a ohodnocením, potřeba smysluplné práce, nedostatek ocenění, nedostatečná zpětná vazba a podpora rozvoje, kvalita lidí, se kterými musí zaměstnanec spolupracovat, nejasné vymezení, jak zaměstnancova práce pomáhá plnění cílů firmy a jak může být zaměstnanec úspěšnější.

Pokud má organizace nízkou fluktuaci pracovníků, pak to bývá pro organizaci i pro okolí dobrým ukazatelem silné podnikové kultury. Silná podniková kultura se promítá do konkrétní podoby podnikové identity a image. Tím je veřejnosti známá a do svých řad přitahuje zájemce, kteří jsou předem ochotni a schopni jednotlivé prvky kultury organizace respektovat, ale i přijmout za své a dále rozvíjet (Bedrnová, 2002).

Tab. č. 1: Metody sledování příčin odchodů zaměstnanců z organizace

Metoda	% využití
Rozhovor s nadřízeným	82
Rozhovor s personalistou	67
Dotazník při odchodu	36

Internetový zdroj: PriceWaterHouseCoopers

V tabulce můžeme vidět, jaké metody jsou nejčastěji využívány při odchodu zaměstnanců z organizace. Tabulka nám také ukazuje, z kolika procent dané společnosti tyto metody využívají. Nejčastěji využívanou metodou jsou při odchodu zaměstnanců z organizace rozhovory s nadřízenými.

1.5 Význam odchodů pracovníků z organizace

Industrial Relations Services (IRS, 2000) ve Velké Británii uvedly, že „intenzita odchodů pracovníků nabízí grafickou ilustraci turbulence (rozbouřenosti, neklidu) v organizaci. Vysoká intenzita odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst, nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti“ (In Armstrong, s. 315).

S růstem odchodů pracovníků většinou rostou i náklady na získávání, zapracování a vzdělávání pracovníků. Britský Chartered Institute of Personnel and Development (SIPD,

2000 in Armstrong, 2007) uvádí, že odchody pracovníků mohou být důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti a mnohdy mají možnost bez problémů najít jiné zaměstnání (s tím souvisí situace na trhu práce). Na druhé straně jsou odchody zcela normální součástí fungování organizace, ale nadměrná úroveň odchodů může být dysfunkčním jevem. Určitá úroveň odchodů však může být pro organizaci prospěšná.

1.6 Volba ukazatelů a metody měření

Ukazatele míry odchodů pracovníků je potřeba doplnit některými ukazateli stability pracovníků. Analýza odchodů nebo ztrát pracovníků jako součást plánování lidských zdrojů totiž vyžaduje detailní informace o délce zaměstnání osob odcházejících z podniku, je zapotřebí identifikovat problémové oblasti a poskytnout podklady pro prognózy nabídky pracovních sil (Armstrong, 2007).

Existuje řada způsobů měření odchodů pracovníků z organizace, na následující straně uvedu jen několik vybraných. Ukazatelé, které jsou zde uvedeny budou sloužit pro výpočet vybraných ukazatelů ze Slezské Diakonie (dále SD) v mé praktické části.

1.6.1 Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Míra odchodů pracovníků je tradičním ukazatelem, který měří ztrátu pracovníků. Tato metoda se všeobecně používá, slouží pro účely plánování lidských zdrojů. Pokud podnik chce zvýšit počet svých pracovníků o 50 lidí ze 150 na 200, ale míra odchodů činí 20% (ztráta je 30 lidí), znamená to, že pokud se situace bude i nadále vyvíjet podobně bude muset podnik během následujícího roku získat 90 pracovníků, aby dosáhl počtu 200 pracovníků a udržel si jej (50 dodatečných pracovníků plus 40 pracovníků nahrazujících 20% ztrátu z průměrného počtu 200 pracovníků).

Pomocí tohoto ukazatele lze také porovnávat danou organizaci s konkurencí, protože obvykle tento ukazatel využívají i ostatní organizace.

Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli

x 100

Průměrný počet pracovníků v tomtéž období

Tento vzorec však může být zavádějící, hlavním nedostatkem je měření ztrát pracovníků pomocí podílu těch, kteří během daného období odcházejí, tento ukazatel totiž může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, například v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají. Pracovní místa mohou být rozptýlena po celém podniku a mohou se týkat všech možných pracovních míst a pracovníků jak dlouhodobě, tak krátkodobě zaměstnaných v podniku. Jde o zcela rozdílné situace, a pokud to nezjistíme a neprozkoumáme, můžeme dojít k nepřesným předpovědím budoucí potřeby pracovníků a můžeme také na jejich základě podniknout nevhodné kroky. Když vypočítáváme ukazatel odchodů pracovníků, je důležité získat informace o výskytu odchodů u různých kategorií pracovníků, zejména u těch, které je nesnadné získat a udržet, patří mezi ně, například vzdělaní pracovníci, lidé pracující s informacemi nebo vysoce kvalifikovaní dělníci (Armstrong, 2007).

1.6.2 Index stability

Tento index je považován mnohdy za vylepšení ukazatele míry odchodů pracovníků z organizace.

Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku

_____ x 100

Počet pracovníků zjištěný před rokem

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Může být opět zavádějícím ukazatelem, protože neodhaluje odlišné situace, které existují v podniku s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání (Armstrong, 2007).

1.6.3 Další ukazatelé pro výpočet fluktuace

Celková fluktuace = celkový počet odchodů / celkový počet zaměstnanců

Dobrovolná fluktuace = počet dobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců

Nedobrovolná fluktuace = počet nedobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců

Z pohledu zaměstnanců můžeme fluktuaci rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Před světovou finanční krizí převládala spíše fluktuace dobrovolná (8,5%) nad nedobrovolnou (5,8%) (PriceWaterHouseCoopers).

1.7 Příčiny odchodů

Analýza příčin odchodů poskytuje užitečné informace zejména pomocí rozhovorů. Cílem rozhovoru je zjistit, proč pracovník odchází nikoli ho přesvědčovat, aby zůstal. Rozhovor s odcházejícím pracovníkem není zcela spolehlivý, je důležité získat důkladnější a lepší představu o názorech pracovníků pomocí průzkumů názorů na pracovišti. Příčiny odchodu lze spatřovat v tom, že chtějí: vyšší mzdu nebo plat, lepší vývoj kariéry, větší jistotu zaměstnání, více příležitostí k rozvíjení svých dovedností, lepší pracovní podmínky. Nebo mají špatné vztahy s vedoucím, špatné vztahy se spolupracovníky, prožili zastrašování, pronásledování, týrání, obtěžování nebo mají osobní důvody a tím může být např.: těhotenství, nemoc, stěhování aj. (Armstrong, 2007).

Náklady vyvolané odchody pracovníků: mzdové náklady související s odchodem pracovníka, administrativní náklady personální práce, přímé náklady na získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování atd.), nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniiovými manažery na získávání a výběru nových zaměstnanců, přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů.), nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a liniiovými manažery na orientaci nových pracovníků a jejich vzdělávání a výcviku náhradníků, přímé náklady na vzdělávání náhradníků, ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník, ztráty spojené se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují (Armstrong, 2007).

1.8 Motivace a spolupráce

Práce v NO nabízí široký prostor pro uspokojení osobních potřeb: náležet k nějaké skupině, v níž se zaměstnanec cítí dobře a která je pro společnost prospěšná, má možnost navazovat sociální kontakty, smysluplně využívat svůj volný čas, být uznávaný a respektovaný, nalézt vlastní seberealizaci (Svatoš in Plamínek a kol., 1996).

1.8.1 Motivace pracovníků a personální řízení

V dnešním moderním pojetí teorie řízení je motivace považována za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků. Motivace je proces mobilizace energie člověka se zaměřením jeho chování na určitý cíl. Motivace má tedy 2 složky: **mobilizace určité energie a směřování k určitému cíli**. Motivace je především soubor motivů (vnitřních pohnutek) příčin chování, které určují jeho směr a intenzitu (Gregar, 2008).

Podle Bedrnové (2002) základní zdroje motivace jsou:

- potřeby – se v rovině prožívání projevují jako pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci k odstranění tohoto napětí. Potřeby můžeme dělit na primární (biologické, fyziologické, viscerogenní), sekundární (sociální společenské, psychogenní)
- návyky – tímto pojmem označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci, návyk lze definovat jako naučený vzorec chování
- zájmy – „*Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti (Růžička in Bedrnová, 2002).*“ Zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.
- hodnotové orientace – hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, záleží to na specifických okolnostech a podmínkách utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech daného jedince. Existují obecně platné hodnoty (zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.). Hodnoty mají oproti zájmům individuálně normativní charakter.
- ideály – ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

1.8.2 Teorie motivace

Vybrala jsem pouze nejznámější teorie motivace a uvedu pouze jejich stručnou charakteristiku. Vybrané teorie motivace: teorie instrumentality, teorie potřeb, teorie kognitivní, Herzbergova teorie a teorie atribuce.

- **Teorie instrumentality**

Je do značné míry založena na Taylorových myšlenkách, tato teorie se objevila ve 2. polovině 19. století. Ve zjednodušené podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Podle ní bude člověk motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou provázány přímo s jeho výkonem. Toto motivování pracovníků je založeno na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb (Gregar, 2008).

- **Teorie potřeb**

Základem pro teorie potřeb je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Domnívají se, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami.

a) Maslowova teorie - Maslow, A. (1954) předpokládal, že existuje 5 hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi (fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání, seberealizace). Tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se jedinec soustředí na uspokojení vyšší potřeby. Tato teorie je stále zajímavá a má značný vliv mezi manažery. Je však kritizována za svou nepružnost a Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti uspořádané hierarchie potřeb (Gregar, 2008).

b) Alderferova ERG teorie - ERG teorie (E-existenční potřeby, R-vztahové, G-růstové) byla formulována v roce 1972 a týká se subjektivních stavů uspokojení a přání (Gregar, 2008).

c) McClellandovy potřeby - identifikoval 3 nejdůležitější potřeby: **potřeby výkonu** (úspěchu), **spojenectví** a **moci**. Různí lidé mají jiné úrovně těchto potřeb. Někteří mohou mít větší potřebu výkonu, jiní silnější potřebu moci nebo spojenectví (Gregar, 2008).

- **Teorie kognitivní**

Je zaměřená na proces. Pro manažery tato teorie poskytuje nejrealističtější vodítko pro motivování lidí. Příslušnými procesy mohou být: očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle), volba chování (teorie reaktance), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Gregar, 2008).

- **Herzbergova teorie**

Herzberg vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí do 2 skupin – pro jednu skupinu je důležitá potřeba osobního růstu a druhé skupině záleží především na slušném zacházení v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů. Potřeby těchto 2 skupin vytvářejí v Herzbergově modelu 2 faktory:

- a) **satisfactory** tzv. motivátory – jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu
- b) **dissatisfactory** – charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním (Gregar, 2008).

- **Teorie atribuce**

Tato teorie se týká toho, jak vysvětlujeme výkon po vynaložení značného úsilí na daný úkol. Při hodnocení úspěchu nebo neúspěchu používá 4 vysvětlení: **schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí**. Nesprávné připisování příčin úspěchu nebo neúspěchu může vést k nedostatečné zpětné vazbě. Pokud však manažeři budou poskytovat zpětnou vazbu (tzn. komunikovat, hodnotit, vést a radit) – ovlivní to následnou motivaci pracovníků (Gregar, 2008).

1.8.3 Motivační program (dále MP) podniku a personální řízení

Motivační program podniku úzce souvisí s personálním řízením. MP by měl být formulován srozumitelně a být všem především však zaměstnancům zpřístupněn. MP totiž odráží specifické charakteristiky organizace. Je podřízen úsilí o prosperitu podniku. U pracovníků stimuluje výkonnost, tvořivost a spokojenost zaměstnanců má zajistit rozvoj podniku (Gregar, 2008).

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci. Podle Nakonečného (In Bedrnová, 2002) v psychologii jsou rozlišovány 2 skupiny motivů k práci: motivy, které souvisí s prací samou (tzv. motivace **intrinsická**) a motivy, které jsou mimo vlastní práci (tzv. motivace **extrinsická**). K nejznámějším intrinsickým motivům práce patří (*potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace*). K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří (*potřeba*

peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu). Působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Z tohoto hlediska můžeme motivy přiřadit do některé ze tří základních skupin: **motivy aktivní** – podněcují pracovní výkon, **motivy podporující** - vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních, **motivy potlačující** – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (Růžička in Bedrnová, 2002).

Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky je důležité vědět, že motivaci pracovníků k práci je nezbytné věnovat průběžně zvýšenou pozornost (Bedrnová, 2002).

2 NEZISKOVÝ SEKTOR

Vysvětlení pojmu neziskový sektor není dosud ustálen. Označuje se také termínem „třetí sektor“, to znamená, že se jedná o sektor, který působí mezi státem a trhem. Dále se můžeme setkat s termíny: „dobrovolnický“, „nezávislý“ a poslední dobou se objevuje pojem „občanský sektor“, toto pojmenování zdůrazňuje především propojenost neziskových organizací s občanskou společností. Neziskový sektor se podle L. M. Salamonovy (In Frič a Goulli a kol., 2001) definice skládá z organizací, které jsou charakterizovány 5 společnými rysy:

- jde o organizace, které jsou do určité míry institucionalizovány
- ve své podstatě mají soukromou povahu – neziskové organizace nejsou součástí státní správy
- nerozdělují zisk – pokud nezisková organizace dosáhne zisku, využije ho na cíle dané posláním organizace, nepřevéde tedy zisk na vlastníky organizace nebo její řídicí orgán.
- jsou samosprávné, autonomní – řídí svou vlastní činnost, mají svá vlastní interní pravidla řízení a nejsou ovládány zvenčí
- jsou dobrovolné – zahrnují určitý prvek dobrovolné činnosti, například formou účasti na konkrétních aktivitách, darech nebo na vedení organizace.

Podle Druckera (1994) se nezisková organizace neomezuje pouze na poskytování služeb, ale chce dosáhnout toho, aby uživatel byl i aktivním spolupracovníkem, protože cílem služby je přece změnit lidskou bytost.

V NO je to tak, že jakýkoli zisk organizace nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy organizace nebo její pracovníky, zisk je použit pro další činnost této organizace (Svatoš in Plamínek a kol., 1996).

2.1 Počátky NO

Kořeny dobročinnosti a humanitárních aktivit na území dnešní ČR sahají k začátkům českých dějin a souvisí především s působením křesťanské filosofie. Charitativní činnost byla poskytována na základě křesťanského milosrdenství a učení o lásce k bližnímu. Starali se zejména o chudé, sirotky, staré lidi a zdravotně postižené osoby. Od

13. stolení vznikaly nadace, které byly zpočátku zaměřeny na podporu církví a duchovního vzdělávání (Frič a Goulli a kol., 2001).

2.2 Legislativa

Legislativa vytváří právní rámec, v němž mohou organizace působit a existovat. Jejím základem je Ústava České republiky (Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.) a Listina základních práv a svobod (Ústavní zákon č. 23/1991 Sb. a Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb.), která mezi politickými právy občanů uvádí právo shromažďovací a sdružovací (Svatoš in Plamínek a kol., 1996).

Česká legislativa nezná pojem nezisková organizace, proto jsou problémy při interpretaci obecných zákonů, které mají regulovat činnost neziskových organizací. Fungování všech právních neziskových typů, je ošetřeno speciálními zákony – zákon o nadacích a nadačních fondech, obecně prospěšných společnostech, o sdružování občanů a zákonem o církvích a náboženských společnostech (Zpráva o NS v ČR, 2004).

V ČR existují zákony upravující činnost NO. „*Občanská sdružení se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Obecně prospěšné společnosti zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech ve znění novely zákona č. 208/2002 Sb. Nadace a nadační fondy zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech ve znění novely zákona č. 210/2002 Sb. Církevní právnické osoby zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností. Podle těchto zákonů se řídí proces registrace, organizační struktura, finanční řízení a hospodaření organizace a zánik organizace*“ (Zpráva o NS, V ČR 2003). V ČR je málo kvalitních specialistů na legislativu neziskového sektoru. Jejich služby jsou lehce dostupné v Praze a Brně. Dostupnost v krajských městech je obtížnější, v některých regionech tyto služby dokonce chybí (Zpráva o NS v ČR, 2004).

2.3 Základní typologie neziskových organizací

Rozdělení NO mohou být různá, uvádím zde tato:

- **Organizace vzájemně prospěšné**

Jejich hlavním cílem není sloužit veřejnému prospěchu, ale slouží především zájmům svých členů (osobám, kteří jsou členy organizace). Tyto skupiny vznikly většinou na bázi

podobnosti svých zájmů, osudů, sociálního postavení, profese, věku atd. (Frič a Goulli a kol., 2001).

- **Organizace veřejně prospěšné**

Hlavním účelem je poskytování veřejně prospěšných služeb a služba obecným zájmům. Tyto organizace jsou otevřeny veřejnosti, zkrátka všem lidem, kteří jejich službu potřebují (např. organizace, které se věnují sociální péči o staré lidi, opuštěné děti, tělesně postižené apod.). Vnitřní členění neziskových organizací na:

- servisní – soustřeďují svou pozornost na poskytování služeb různého druhu (služby seniorů, handicapovaným apod.)
- advokátní – zaměřují se na obhajobu práv a zájmů různých skupin lidí, snaží se upozorňovat na problematické otázky, projevovat své názory veřejně, kontrolovat rozhodování státní správy, mobilizují širokou veřejnost (Frič a Goulli a kol., 2001).

2.4 Oborová klasifikace NO

Jak uvádí Salamon (In Frič a Goulli a kol., 2001) tým společenských vědců vytvořil Mezinárodní klasifikaci neziskových organizací (ICNPO), která rozděluje NO do 12 základních oblastí podle jejich působení: kultury a umění, sportu a rekreace, vzdělání a výzkumu, zdraví, sociálních služeb, ekologie, rozvoje obce (komunity) a bydlení, ochrany práv a obhajoby zájmů, politiky, organizování dobročinnosti, náboženství, mezinárodních aktivit, profesních a pracovních vztahů, jiná oblast

2.5 Neziskový sektor a stát

Neziskové organizace jsou vládou a politiky označovány za partnery a spolupracovníky, v praxi se však převážně nejedná o rovnocenný vztah. Veřejná správa proklamativně oceňuje služby NO. Veřejné správě však nezáleží na rozvoji neziskového sektoru, jde jí o nákup služeb – ten probíhá formou dotací a grantů. Ocenění NO roste směrem nahoru spolu s úrovní veřejné správy. Nejvíce jsou NO oceňovány na úrovni ministerstev, nejméně však na místních úrovních – záleží však na regionu (Zpráva o NS v ČR, 2004).

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace je poradním orgánem vlády ČR v oblasti nestátních neziskových organizací. Jejími členy jsou zástupci NO, pracovníci ministerstev a krajských úřadů (Vláda České republiky).

2.6 Zaměstnanost v neziskovém sektoru

V České republice existují neziskové organizace, které pracují pouze na dobrovolnické bázi a ty, které jsou profesionální a disponují odpovídajícím technickým vybavením a týmem stálých zaměstnanců. Oblast lidských zdrojů je ovlivněná velikostí organizace a stupněm její profesionalizace. V neziskovém sektoru mají pracovníci často i dnes smlouvu na dobu určitou v závislosti na trvání finančně zajištěného projektu. (Zpráva o NS v ČR, 2003). Mnohdy v těchto organizacích nejsou lidské zdroje považovány za investici (jak pro dárce tak ani pro dané organizace), to může způsobovat fluktuaci pracovníků a podhodnocení práce v neziskovém sektoru. Zaměstnanci nemají vždy přesně stanovený popis práce, což může souviset s absencí strategických plánů organizace (Zpráva o NS v ČR, 2004).

2.7 Možnosti školení

Nabídka školení pro NO je dostatečná. Jejich kvalita je však nevyrovnaná a pro mnoho NO jsou zřejmě finančně nedostupné. Školení probíhají především ve velkých městech, aby byl zajištěn přístup pro zájemce z celé republiky. Dalo by se říct, že NO si nezvykle dostatečně investovat finanční prostředky do vlastního vzdělávání (Zpráva o NS v ČR, 2004).

2.8 Doba působení NO

NO vznikají především proto, aby naplnily své poslání. Poslání může být naplněno v krátké době nebo ve velmi dlouhém časovém úseku (záleží na tom, jaké oblasti se NO věnuje a zdali se dokáže přizpůsobit požadavkům společnosti) (Zpráva o NS v ČR, 2003).

„Poslání je smyslem existence neziskových institucí. Existují proto, aby změnily společnost a život jednotlivce v ní. Existují pro své poslání, a na to nesmějí nikdy zapomínat. Nejdůležitějším úkolem vedoucího je zasadit se o to, aby každý viděl smysl tohoto poslání a uměl pro něj žít“ (Drucker, 1994, s. 48). Odlišnost nepodnikatelských organizací je v tom, že mají jiné společenské poslání, proto mají i jinak nastavené cíle svého působení (Pitra, 2007). *„Vedení neziskové organizace musí dobře definovat výsledky, jichž chce dosáhnout, aby mohlo jejich dosažení prokázat. Je rovněž důležité, aby dárci dokázali správně pochopit poslání organizace a snažili se s jejím úsilím ztotožnit“ (Drucker, 1994, s. 58).*

2.9 Vnímání NO veřejností a firmami

Veřejnost si je vědoma, že NO plní ve společnosti nezastupitelnou roli. Většina lidí se však domnívá, že vložené prostředky do neziskového sektoru nejsou využívány účelně. Lidé také postrádají dostatek informací o činnosti NO. Důvodem zřejmě bude nedostatečná komunikace NO s veřejností, falešná skromnost a nízká úroveň prezentace a propagace vlastní práce. Pojem NO je pro veřejnost často nepochopitelný a nečitelný (Zpráva o NS v ČR, 2003). NO si uvědomují význam public relations jako podmínku trvalé udržitelnosti. Problémem je, že NO se nemohou public relations plně a systematicky věnovat, protože jim chybí lidské a finanční zdroje (Zpráva o NS v ČR, 2004).

NO jsou pozitivně přijímány zejména zahraničními firmami, pro které je spolupráce s NO běžným standardem. Stejně tak pro regionální domácí firmy, které jsou schopny hodnotit jejich přínos pro rozvoj komunity (Zpráva o NS v ČR, 2003).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

Ke zpracování praktické části mé bakalářské práce jsem si vybrala kvalitativní druh výzkumu. Kvalitativní výzkum jsem zvolila z toho důvodu, že se ve své práci zabývám pouze jednou organizací a tou je Slezská Diakonie (dále jen SD) a vzhledem k povaze výzkumného problému byla tato volba výzkumu vhodnější než výběr kvantitativního výzkumu.

3.1 Cíl výzkumu a výzkumný problém

Nestanovala jsem si pouze jeden výzkumný problém. Zajímalo mě více otázek, na které bych mohla díky své práci najít odpovědi. Na zjištění hlavního cíle (HC), který mám uveden formou otázky (**HC**): *Jaké jsou hlavní příčiny odchodu zaměstnanců ze SD?* Další výzkumné otázky, které jsou uvedeny jako vedlejší cíle (VC) mé práce jsou: **VC1**: *Proč naopak někteří zaměstnanci dokáží pracovat v této organizaci přes deset?* **VC2**: *Mají/ měli zaměstnanci možnost rozvíjet své schopnosti ve SD?*

3.2 Druh výzkumu a zajištění triangulace

Zvolila jsem si kvalitativní druh výzkumu, protože mě zajímají subjektivní názory respondentů. Podle Strausse a Corbinové (1999) je kvalitativní výzkum vhodný pro odhalení podstaty něčích zkušeností s určitým jevem. Triangulace je zajištěna z pohledu respondentů (bývalí zaměstnanci, zaměstnanci a vedoucí pracovníci).

3.3 Výzkumná jednotka a její výběr

Jako výzkumnou jednotku jsem zvolila 3 skupiny respondentů, nejdůležitější však bylo získat 2 lidi, kteří ze SD odešli, abych mohla najít odpověď na mou hlavní výzkumnou otázku a aby tak tato práce měla smysl.

3.4 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek jsem vybírala záměrně, kdy respondenti byli osloveni podle určitých, předem stanovených vlastností. Využila jsem v kombinaci i metodu sněhové koule – na doporučení zaměstnankyně a zaměstnance jsem získala 2 bývalé zaměstnance. Z každé skupiny respondentů se mi podařilo oslovit muže a ženu. Oslovovala jsem je osobně, přišla

jsem do zařízení a domluvila si termín rozhovoru anebo telefonicky. SD neví, s kým jsem rozhovory prováděla. Respondentům jsem slíbila anonymitu, proto v bakalářské práci nevedu jejich jména, věk a ani místo kde pracovali/pracují. Chtěla jsem, aby dotazovaní neměli strach mi odpovídat na mé „citlivé“ otázky – jak je někteří z nich nazvali. Stalo se mi, že mi několik zaměstnanců odmítlo poskytnout rozhovor - kvůli tomu, že se báli nahrávání.

3.5 Sběr dat

Data jsem shromažďovala pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory byly nahrávány na mp3 přehrávač nebo na diktafon a souběžně jsem si dělala i poznámky. A poté jsem provedla transkripci – poskytnuté informace jsem přepsala do textové podoby. Audiozáznam si ponechávám k tomu účelu, aby sloužil jako důkaz provedeného výzkumu u obhajoby mé práce. SD audiozáznam neobdrží, z toho důvodu, aby byla zajištěna anonymita respondentů. Další informace, které jsem získala o SD, mi poskytli na personálním oddělení. Díky údajům, které jsem od nich obdržela, jsem mohla provést analýzu dokumentů.

Respondenti mi podepsali souhlas k poskytnutí rozhovoru a jeho nahrávání. Rozhovor měli právo kdykoliv přerušit a taky jej nedokončit. Jeden respondent (muž) požádal o vypnutí diktafonu během rozhovoru. Dvě ženy mi ještě něco málo doplnily po ukončení nahrávání.

Měla jsem předem připravené otázky, ale bez pevně stanoveného pořadí, ve kterém bych je pokládala, v průběhu rozhovorů jsem kladla i doplňující otázky.

Rozhovory jsem prováděla od března do dubna buď na pracovištích jak bývalých, tak i současných zaměstnanců anebo v jejich domácnostech. Přepisy rozhovorů jsou uvedeny v příloze bakalářské práce. Přepisy rozhovorů jsou upraveny tak, aby byla zachována slíbená anonymita respondentů.

3.6 Dílčí postupy při zpracovávání dat

Ke zpracování získaných dat jsem se snažila použít metody vytváření trsů (určité výroky jsem shromáždila do skupin podle tématu), metodu zachycení vzorců – vyhledala jsem a zaznamenala jsem opakující se témata, použila jsem metodu kontrastů a srovnávání – nalezení rozdílů. Zpracovala jsem i analýzu dokumentů.

3.7 Operacionalizace otázek

Abych získala odpověď na hlavní výzkumnou otázku a vedlejší výzkumné otázky, výzkumné otázky jsem operacionalizovala. Podle Wengrafa (In Švaříček, 2007) pro vytvoření schématu polostrukturovaného rozhovoru je pyramidový model, kde je základní výzkumná otázka (ZVO) rozložena na specifické výzkumné otázky (SVO) a ty jsou rozloženy do otázek tazatelských (TO).

3.7.1 Operacionalizace otázek pro bývalé zaměstnance

Důvody odchodů ze SD

- **(ZVO1) Proč jste odešel/a ze SD?**
- (TO1) Jak dlouho jste tam pracoval/a?
- **(SVO1) Mohl/a byste mi říct, proč jste pracoval/a právě ve SD?**
- (TO2) Co Vás vedlo k výběru práce v sociální oblasti?
- (TO3) Jak Vás práce bavila?
- (TO4) Jak jste vycházel/a s kolegy?
- (TO5) Co děláte nyní?
- (TO6) Uvažoval/a byste o návratu k podobné práci jako ve SD?
- (TO7) Jaká byla spolupráce ústředí SD se střediskem, ve kterém jste pracoval/a?

Možnosti vzdělávání ve SD

- **(ZVO2) Měl/a jste možnost se dále vzdělávat?**
- (TO8) Pokud ano, jakým způsobem?

Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let

- (ZVO3) Proč podle Vás někteří lidé v této oblasti pracují již přes 10 let?
- (TO9) Co je pro ně hlavním motivem v té práci?

Doporučení pro to, aby se snížily odchody pracovníků ze SD

- (SVO2) Co by se mělo změnit, aby více lidí bylo ochotno vykonávat tuto práci?
- (TO10) Jakým způsobem by se podle Vás podařilo fluktuaci omezit?

3.7.2 Operacionalizace otázek pro zaměstnance**Důvody odchodů ze SD**

- (ZVO1) Co je podle Vás hlavní příčinou odchodu zaměstnanců ze SD?
- (TO1) Znáte spolupracovníka/y, kteří ze SD odešli a jejich důvod odchodu?
- (SVO1) Jak dlouho pracujete ve SD a proč?
- (TO2) Jaký je hlavní důvod, že vykonáváte tuto práci?
- (TO3) Jak byste zhodnotil/a atmosféru na pracovišti?
- (TO4) Jak se cítíte při práci s klienty?
- (TO5) Jaká je spolupráce ústředí SD se střediskem, ve kterém pracujete?

Možnosti vzdělávání ve SD

- (ZVO2) Máte možnost se dále vzdělávat?
- (TO6) Pokud ano, jakým způsobem?
- (TO7) A máte pocit, že Vám to pomáhá při práci s klienty?

Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let

- (ZVO3) Proč podle Vás někteří lidé v této oblasti pracují již přes 10 let?
- (TO8) Co je pro Vás samotnou/samotného největší motivací při této práci?

Doporučení pro to, aby se snížily odchody pracovníků ze SD

- (SVO2) Co by se mělo změnit, aby více lidí bylo ochotno vykonávat tuto práci?
- (TO9) Jakým způsobem by se podle Vás podařilo fluktuaci omezit?

3.7.3 Operacionalizace otázek pro vedoucí pracovníky

Důvody odchodů ze SD

- **(ZVO1) Co je podle Vás hlavní příčinou odchodu zaměstnanců ze SD?**
- (TO1) Znáte člověka a důvod jeho odchodu, proč od Vás zaměstnanci/spolupracovníci odešli?
- **(SVO1) Jak dlouho pracujete ve SD a proč?**
- (TO2) Jaký je hlavní důvod, že vykonáváte tuto práci?
- (TO3) Jak byste zhodnotila atmosféru na pracovišti?
- (TO5) Jaká je spolupráce ústředí SD se střediskem, ve kterém pracujete?

Možnosti vzdělávání ve SD

- **(ZVO2) Máte Vy sám/a možnost se dále vzdělávat?**
- (TO6) Pokud ano, jakým způsobem?
- (TO7) Používá organizace nějaký způsob motivačního programu?
- (TO8) Pokud ano. Jaký?

Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let

- **(ZVO3) Proč podle Vás někteří lidé v této oblasti pracují již přes 10 let?**
- (TO8) Co je pro Vás největší motivací při této práci?

Doporučení pro to, aby se snížily odchody pracovníků ze SD

- **(SVO2) Co by se mělo změnit, aby více lidí bylo ochotno vykonávat tuto práci?**
- (TO9) Jakým způsobem by se podle Vás podařilo fluktuaci omezit?

4 SLEZSKÁ DIAKONIE

V úvodu své praktické části Vás seznámím blíže se Slezskou Diakonií. Dále bude navazovat zpracování rozhovorů podle skupin respondentů a analýza poskytnutých dokumentů. Doslovný přepis rozhovorů uvádím v příloze.

Slezská Diakonie (dále jen SD) je nestátní nezisková organizace. Posláním SD je poskytování sociálních a sociálně zdravotních služeb potřebným lidem na základě křesťanských hodnot. Pomoc poskytuje lidem potřebným a lidem v nouzi na praktické realizaci biblických zásad. SD se věnuje především lidem s postižením, seniorům, lidem bez domova a všem těm, kteří prožívají těžké životní situace (Slezská diakonie).

SD působí na území Moravskoslezského kraje od roku 1990. Na tomto území od počátku 20. století charitativně působila Slezská církev evangelická augsburského vyznání a SD na její aktivity navázala. V roce 1995 se SD rozšířila i do Jihomoravského kraje. SD má více než 50 středisek, která jsou centrálně řízena ústředím SD v Českém Těšíně, které se nachází ve dvou budovách: „Ústředí A“ (je i sídlem SCEAV) se nachází na ulici Na Nivách 7, „Ústředí B“ je na ulici Dukelská 264. SD patří k významným celorepublikovým neziskovým organizacím a výrazně ovlivňuje dění v sociální oblasti. Práce na ústředí SD je rozdělena do sekcí:

- sekce sekretariát ředitele
- provozně ekonomický náměstek, úsek provozně ekonomický
- náměstek pro sociální práci
- sekce projekty a racionalizace řízení
- sekce zahraniční vztahy
- sekce personální řízení

Představenstvo SD tvoří v současné době 11 řádných členů s hlasovacím právem, nejvýše 5 členů z představenstva může být jejími zaměstnanci.

Členové představenstva jsou: ředitel SD, zástupce jmenovaný Církevní radou SCEAV ČR, další členy představenstva volí Shromáždění Slezské diakonie (Slezská diakonie).

4.1 Priority SD:

- poskytovat kvalitní sociální a sociálně zdravotní služby v souladu s biblickými principy
- poskytovat širokou nabídku služeb, která bude odpovídat potřebám klientů
- rozvíjet organizaci s akcentem na týmovou práci (Slezská diakonie).

4.2 Zařízení

V této části jsou uvedena zařízení, která SD v současnosti poskytuje svým klientům. Uvedla jsem je zde proto, aby se čtenář mohl dozvědět, jaký rozsah služeb je klientům zprostředkováván.

4.2.1 Poradny

SD ve svých poradnách nabízí možnost společného hledání řešení různých problémů, ve kterých se může ocitnout každý z nás. SD pomáhá obětem trestného činu, násilí, týrání a zneužívání, poskytuje odborné rady a pomoc všem lidem, kteří se na ni obrátí. Cílem jejich poradenské činnosti je, aby lidé věděli, že na problémy nejsou sami.

- Elpis – Poradenské centrum Karviná, Ostrava, Třinec, Bruntál, Elpis – Sociální služby pro rodinu Havířov, Kontakt – Komunitní centrum pro rodinu a dítě Bohumín, Terénní program Kontakt Karviná, Občanská poradna – Poradenské centrum Havířov, Karviná, Ostrava, Intervenční centrum Ostrava (Slezská diakonie).

4.2.2 Lidé s postižením

SD těmto lidem nabízí kvalifikovanou péči v centrech denních služeb, terapeutických a pracovních dílnách, chráněném bydlení a lidskou a odbornou pomoc v oblastech jejich potřeb. Cílem SD je poskytnout osobám s postižením takovou podporu, aby mohli bydlet, učit se aj. srovnatelně se svými vrstevníky bez postižení.

- **Pro děti:** Poradna rané péče, Iliada Brno, Eunika Karviná, Lydie Český Těšín, Salome Bohumín, Osobní asistence (Český Těšín, Třinec, Karviná, Jablunkov)
- **Pro dospělé:** Archa Krnov, Široká Niva, Benjamín Krnov, Betezda Komorní Lhotka, Denní stacionář Nový Jičín, Eben-Ezer ČT Horní Žukov, Eden Český Těšín,

Hosana Karviná, Jordán Třinec, Ninive Krnov, Rút Český Těšín (pobočky Třinec, Frýdek-Místek), Rút Krnov a Bruntál, Osobní asistence Český Těšín, Třinec Karviná, Jablunkov (Slezská diakonie).

4.2.3 Lidé bez domova

SD napomáhá řešit potřeby občanů, kteří se ocitli v mezních životních situacích a zůstali bez střechy nad hlavou. Nabízí jim přístřeší v azylových domech, noclehárnách a denních centrech, snaží se jim poskytnout stravu, radu a pomoc, jak najít zpátky své místo – svůj domov.

- Azylový dům pro ženy a matky s dětmi Chana Bruntál, Bethel Brunátl, Frýdek-Místek, Karviná, Třinec, Noclehárna a denní centrum Bethel Český Těšín, Sára Petroviče u Karviné, Timotei-dům na půl cesty Bruntál, Ranč Nebory-Bethel Karviná (Slezská diakonie).

4.2.4 Senioři

SD nabízí seniorům pomocnou ruku. Kvalitu jejich života podporuje pečovatelskou službou, domovinkami pro seniory, tísňovou péčí a nabízí i internetovou kavárnu a klub pro seniory. Snaží se jim zachovávat důstojnost, užitečnost a radost z lidského života.

- Betania Komorní Lhotka, Pečovatelská služba Stonava, Dorkas Ostrava, Elim Ostrava, Siloe Ostrava, Osobní asistence Český Těšín, Karviná, Třinec, Jablunkov (Slezská diakonie).

4.2.5 Dobrovolná služba

SD dává prostor všem, kteří chtějí pomáhat ostatním lidem. Cílem SD je, aby všichni, kdo touží po bohulibém díle, našli místo, kde mohou být nejlépe užiteční potřebným lidem.

- Dobrovolnické centrum, Mezinárodní dobrovolnictví (Slezská diakonie).

4.2.6 Děti a rodina

SD nabízí pomocnou ruku dětem i jejich rodinám. V nízkoprahových zařízeních nabízí volnočasové a klubové aktivity formou individuálních a skupinových rozhovorů a poskytují poradenství, které pomáhá ve složitých životních situacích dětí a mládeže.

- **Děti a mládež:** Kanaan – Komunitní centrum pro rodinu a dítě Bohumín, Klub On line Karviná, NZDM Pohoda Karviná
- **Rodina:** Mateřské centrum Ostrava, Sociální asistence v rodinách Ostrava, Karviná, Krnov, Třinec, Sára – středisko pro ženy s dětmi v tísní, Petroviče u Karviné (Slezská diakonie).

4.3 Diakonický institut

Diakonický institut zde uvádím, protože spolupracuje se SD a nejméně jeden respondent se o něm zmínil v rozhovoru.

Diakonický institut (dále jen DI) byl zřízen v roce 2005 Slezskou církví evangelickou a. v., která rovněž jmenovala statutárním orgánem ředitele SD Ing. Česlava Santaria. SD využívá jeho služeb. Přes DI nabízí vzdělávací kurzy a semináře pro své pracovníky (Diakonický institut).

4.3.1 Poslání

DI je nestátní nezisková organizace, která umožňuje odborný růst pracovníkům, kteří pracují v pomáhajících profesích prostřednictvím vzdělávacích aktivit. Mezi další činnosti pořádané DI, jsou například: konference, provádějí analýzy, vydávají sborníky aj. (Diakonický institut).

4.3.2 Cílové skupiny

Mezi cílové skupiny patří především: pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, zdravotníci, duchovní, učitelé, zaměstnanci a dobrovolníci v NO, nezaměstnaní, osoby na rodičovské dovolené, pěstouni. Formy vzdělávání, které používá jsou: semináře (interaktivní, zážitkové), kurzy (akreditované, jednodenní, vícedenní), různé workshopy, školení, specializované tréninky a výcviky (Diakonický institut).

5 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT

Výsledky jsem rozdělila do 3 kategorií (názory bývalých zaměstnanců, zaměstnanců a vedoucích pracovníků). Každá kategorie je rozčleněna do 4 oblastí (Důvody odchodů ze SD; možnosti vzdělávání ve SD; Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let; Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD). Pak provedu shrnutí názorů všech dotazovaných. Dále uvádím analýzu dokumentů, které mi SD poskytla a jejich shrnutí.

5.1 Stručné charakteristiky respondentů

Výzkumu se zúčastnilo 6 respondentů (3 muži a 3 ženy) v každé skupině respondentů bylo zastoupeno jedno z pohlaví. Aby byla zachována anonymita respondentů, tak zde neuvádím jejich jména, věk a ani místo pracoviště. Pro přehlednost, kdo odpovídal za konkrétní skupinu respondentů, uvádím v závorkách zkratky: (BZ) - bývalý zaměstnanec, (Z) - zaměstnanec, (VP) - vedoucí pracovník.

MUŽ (BZ): Ve SD pracoval asi 1,5 roku. Práci ve SD vzal, protože ho tehdy jeho práce nenaplňovala a právě v té době se mu naskytla možnost podílet se na budování v podstatě nového střediska. Má vysokoškolské vzdělání. Byla to práce, kterou doma nejvíce probíral se svou manželkou, žádnou jinou práci tolik nikdy neřešil. Jeho náplní práce bylo, podílet se na budování nového střediska, byl vedoucím střediska (koordinátorem veškerých aktivit). Práci hodnotí jako hodně užitečnou, ale taky jako hodně stresovou. Nyní pracuje ve firmě, kde má výrazně lepší plat. (Rozhovor probíhal na jeho novém pracovišti po pracovní době).

ŽENA (BZ): Ve SD pracovala přibližně 2 roky. Hlavním důvodem, proč začala pracovat ve SD bylo, že tato práce navazovala na její střední školu. A také se jí líbilo, že SD spolupracuje se SCEAV (Slezská církev evangelická augsburského vyznání). Práci s klienty hodnotí jako velmi psychicky náročnou. Nyní si dodělává vysokou školu sociální, v sociální oblasti by ráda pracovala, ale s jinou skupinou klientů – nejlépe s dětmi. (Rozhovor byl uskutečněn v domácím prostředí u respondentky).

MUŽ (Z): Ve SD pracuje přes 8 let, nyní si doplňuje vysokoškolské vzdělání se sociálním zaměřením. Je spokojen a práci bere především jako poslání, je věřící. V době kdy neměl práci, mu známí z křesťanského společenství nabídli místo ve SD. (Rozhovor byl nahráván cestou a pak venku na lavičce po pracovní době).

ŽENA (Z): V organizaci pracuje již přes 11 let. Tuto práci chtěla vždy vykonávat, protože k ní má blízko. Samotná práce ji baví, naplňuje, má z ní radost, na pracovišti se cítí velice dobře. V žádném z předchozích zaměstnání nezažila tak příjemnou atmosféru jako na nynějším pracovišti. Doplnila si vzdělání (prošla kurzem pracovníka v sociálních službách). (Rozhovor byl uskutečněn u respondentky v jejím domácím prostředí).

MUŽ (VP): Ve SD pracuje přes 8 let, je věřící a smyslem jeho života je podávat potřebným pomocnou ruku, středisko se snaží vést tak, aby atmosféra na pracovišti byla dobrá. Místo vedoucího pracovníka mu bylo nabídnuto, předtím ve SD pracoval už nějakou dobu. Se svými podřízenými projednává případné pracovní problémy, zajišťuje jim supervize, vzdělávání. Práce samotná ho naplňuje. (Rozhovor probíhal na pracovišti mimo pracovní dobu).

ŽENA (VP): Ve SD pracuje přes 6 let, tato práce je pro ni především srdeční záležitostí. Svým podřízeným zajišťuje supervize, snaží se je dostatečně motivovat, vymýšlet různé akce pro stmelení jejich kolektivu. Práce ji baví a je zde spokojená. (Rozhovor po domluvě probíhal přes Skype).

5.2 Názory bývalých zaměstnanců

Shoda: Oba bývalí zaměstnanci říkají, že jedním z hlavních důvodů při odchodu pracovníků ze SD je zejména finanční ohodnocení.

Jiné názory: Muž dále jako důvod jeho odchodu uvádí nabídku lépe placeného místa a malou podporu ze strany vedení. A žena uvádí jako důvod odchodu neprodloužení smlouvy (protože vedoucí s její prací nebyla spokojená).

5.2.1 Důvody odchodů ze SD

MUŽ (BZ): Muž odešel ze SD, protože dostal lépe placenou nabídku v soukromé firmě, v té době byl jediným živitelem rodiny a na cestě bylo druhé dítě. Další věc, která přispěla, k jeho odchodu byla, že cítil malou podporu z vedení SD. O návratu do SD by už asi neuvažoval, protože se změnila zákony a musel by si doplnit vzdělání. Na svém nynějším místě je spokojen.

„No asi finanční hodnocení, měl jsem v té době už 2 děti, jedno a druhé na cestě. Takže jako z toho platu, který jsem tam pobíral, tak to bylo docela těžké jako vyjít s rodinou. Jsem

byl jako jediný živitel. Takže když jsem dostal jinou nabídku, tak jsem celkem neváhal... Odešel jsem proto, že jsem dostal jinou nabídku. Podstatně lépe placenou asi tak 2,5 násobně“.

„Byl jsem pozván na představenstvo. S tím, že tam jsou zvaní jednotliví vedoucí, aby řekli něco o svoji práci... A čekal jsem, že člen vedení, nejvyššího vedení diakonie, který tam byl přítomen mě nějakým způsobem podrží nebo obhájí, ale on se k nim přidal. Tam jsem si jako docela připadal hloupě, protože měl jsem pocit, že pro tu organizaci toho dělám hodně a že to prostě dělám tak nejlíp jak jen to jde. A místo toho, abych dostal nějakou podporu. Tak to vydrž a prostě příští rok zvýšíme rozpočet, napíšem projekt, bude víc lidí a tak dále. Tak jsem dostal v podstatě zdrba za to, jako že nedodržuju předpisy a kdesi cosi. No tak to tenkrát to mě teda nepovzbudilo k další práci v Diakonii se musím přiznat. Já už si přesně nepamatuju, ale myslím, že za 2 týdny jsem byl pryč. To byla, byl určitě jeden z momentů, teda kdy jsem si říkal, že bude potřeba využít nějakou nabídku“.

„Ta práce samotná byla, mě naplňovala, byla zajímavá, byla určitě hrozně užitečná, na druhou stranu byla hodně stresová, protože v podstatě u toho vznikajícího střediska to byl pořád podstav zaměstnanců, ...“.

„No asi to je otázka, kdyby, asi bych to už nevyhledával tuhleto možnost i kdyby ten plat byl třeba srovnatelný s tím jaký mám tady na současném místě. V tuhleto chvíli bych už do toho nešel, protože mezitím se změnilý jsou standardy sociální péče a takové věci, prostě úplně se změnilý požadavky na lidi, kteří tam pracujou, takže já bych musel znova do školy a studovat a už se na to necítím jako“.

ŽENA (BZ): Žena odešla ze střediska, protože jí její vedoucí nechtěla prodloužit smlouvu, také v té době nastoupila na vysokou školu. Vedoucí se jí zdála náročná. Žena by se chtěla vrátit k sociální práci, ale už ne do SD kvůli slabému finančnímu ohodnocení.

„Důvod byl, nastoupila jsem na vysokou školu, začala jsem studium a také finanční důvod, no proč jsem odešla a skončila mi smlouva v té době... No spíš to vyšlo ze strany vedoucí, že vedoucí nechtěla. V některých věcech jsem souhlasila, ale v některých se mi zdálo, že to nebylo až tak adekvátní... Se svými nadřízenými byl to takový zvláštní vztah, ale taky byl, byla to pro mě hodně velká škola, bylo to pro mě první zaměstnání, takové delší, tak bylo pro mě takové hodně zajímavé“.

„Jelikož škola, kterou končím je sociální práce, tak určitě se chci vrátit do sociální oblasti, ale nevím, zda přímo do SD... Největší důvod je asi finanční ohodnocení, které je v diakonii velice slabé“.

5.2.2 Možnosti vzdělávání ve SD

MUŽ (BZ): Muž si přesně už nevzpomíná na možnosti vzdělávání, přece jenom už je docela dlouho dobu pryč, ale možnost nějakých forem vzdělávání měl (výjezdní školení a porady).

„ Já už si docela přesně nevzpomínám, ale vím, že jsem měl možnost zúčastnit se nějaké výjezdní porady, výjezdního školení. Někam do Xx. A už nevím, já myslím, že bylo tam jakési školení něco pro osobní růst a tak a to bylo jednou a potom jsme měli ještě taky nějakou akci, ale to už jsem skoro dával výpověď. To jsme jeli někam do Xxx. Nevím, jestli se to dá charakterizovat jako školení nebo co to bylo“.

ŽENA (BZ): Žena hodnotí nabídku seminářů a kurzů jako dostatečnou (asi 1x za měsíc byly kurzy vypsány a mohli se na ně dobrovolně hlásit). Vedoucí vyžadovala, aby kurzy navštěvovaly.

„Měla určitě, formou vzdělávacích kurzů, seminářů, školení, samostudiem také... Spíš tam nebyl moc ten motivační program ze strany té vedoucí“.

5.2.3 Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let

MUŽ (BZ): Podle něj existuje asi hodně lidí, kteří to neberou jako zaměstnání, ale jako poslání. Pokud to berou jako poslání tak úplně rozumí tomu, že to někdo dělá tak dlouho.

„No tak, protože ta práce má smysl, to není, jakože to je, asi existuje hodně lidí, kteří to neberou jako zaměstnání, ale jako povolání (poslání). Jo, takže potom, potom já úplně tomu rozumím, že u toho to někdo vydrží přes 10 let, ovšem ačkoliv v té neziskové sféře je otázka, jestli už nejsou vyhořelí... No, už tam nepracuje, taky už tam nepracuje. Ale to byla osoba, ze které jsem si dělal legraci, v té době kdy jsem tam byl, tak jsem si sní dělal legraci, jestli už není 2x vyhořelá .

ŽENA (BZ): Žena si myslí, že lidé, kteří pracují ve SD přes 10 let musejí mít silnou vůli a velkou motivaci, motivuje je k tomu poslání, které vychází z křesťanských zásad. Zná několik lidí, kteří tam dlouhodobě pracují a práce je stále baví, nestěžují si.

„Protože je k tomu motivuje poslání, které vychází z křesťanských zásad, pak zvyk určitě na tu práci“.

5.2.4 Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD

MUŽ (BZ): Aby se snížil počet odchodů ze SD, tak si myslí, že pokud by se podařilo získat zdroje na platy, tak by to snížilo fluktuaci v NO.

„No to je těžká věc, no já nechci, aby to vyznělo, že je to jenom o penězích, ale i o nich to je, to znamená, že v podstatě, pokud by se podařilo zajistit nějaké zdroje na platy lidí, já si moc nedokážu představit jaké, na platy. Co já vím. Ty se shánějí skoro nejhůř. Tak si myslím, že by to určitě zmenšilo fluktuaci v neziskovkách. Ale takovéto obecné vnímání těchto organizací společností je takové jako lehce pochybovačné“.

„Ale zas na druhou stranu z okruhu lidí, kteří se dostali ať jako klienti nebo jako příbuzní klientů do kontaktu s diakonií, tak si myslím, že jsou jednoznačně pozitivní.“

ŽENA (BZ): Žena se domnívá, že je nutné zvýšit platy. Protože pak dochází k tomu, že schopní a dobří pracovníci odcházejí jinam za lepšími platovými podmínkami. Myslí si, že stát by mohl NO více podporovat, upravit legislativu, tak aby NO mohly být dotovány více způsoby, nebo alespoň ulehčit administrativu. Také záleží na projektech, ty pomáhají také financovat pracovníky.

„Myslím, že nejvíc ta finanční podpora celého neziskového sektoru a především ve SD platové ocenění... Tak je to od, je to záležitost vedení a záleží to na těch, kteří vypisují jednotlivé granty a projekty“.

5.3 Názory zaměstnanců

Shoda: Oba uvádějí, že lidé odcházejí, protože si doplní vzdělání a dostanou lepší nabídku jinde, dále výjimečně neshody na pracovišti, psychické vyčerpání pracovníka.

Jiný názor: Žena dále uvádí odchody žen na mateřskou dovolenou a malé finanční ohodnocení.

5.3.1 Důvody odchodů ze SD

MUŽ (Z): Muž se nejprve zmiňuje o příčinách odchodu způsobené většinou doděláním vyššího vzdělání a tím pádem přechodem na jinou práci. Mimo diktafon uvádí neshody na pracovišti v jejich středisku, psychické zhroucení jednoho zaměstnance.

„Tak hlavní důvod, tak těch důvodů bylo víc, ale většinou to bylo vyšší dodělané vzdělání a přechod na jinou práci... Takhle o nespokojenosti nevím jo, co tam bylo kolem dalších věcí to už třeba je jenom možnost si vymýšlet no“.

ŽENA (Z): Žena uvádí, že většinou odcházely na mateřskou dovolenou mladé ženy. Někteří si doplnili vzdělání a pak si našli jinou práci (lépe placenou). Po ukončení nahrávání dodatečně sděluje, že někteří odcházejí i z toho důvodu, že tato práce je velmi psychicky vyčerpává a nezvládají ji. Výjimečně se také najdou neshody na pracovišti, ale na jiném než kde pracuje. Tam kde pracuje, je s kolegy velice spokojená.

„Tak určitě velká spousta lidí se vystřídala ve SD, odcházely většinou mladé ženy na mateřskou dovolenou, ale taky odcházeli lidé z důvodu toho, že si třeba doplnili vzdělání a pak si našli jinou práci. Musím dodat, že lépe placenou. Protože ta práce opravdu cítím, že není moc ohodnocena, zvláště práce v přímé péči“.

5.3.2 Možnosti vzdělávání ve SD

MUŽ (Z): Muž hodnotí nabídku kurzů jako dostatečnou, sám si doplňuje vysokoškolské vzdělání, takže nyní na kurzy nemá čas.

„Tak kurzů jsme měli plno, to bylo období já nevím před 2, 3 letama, kdy vyšel ten zákon 108 o sociálních službách, o vzdělání. To znamená, že diakonie zprostředkovala akreditační kurz pro pracovníka v sociálních službách, který jsme si vykonali a snaží se tady to vzdělání nějakým způsobem doplňovat a i nějakýma praktickýma já nevím hodinami, jo. No a většina z nás z těch pracovníků se dalo dodělat si vyšší vzdělání“.

ŽENA (Z): Žena se aktivně kurzů účastní, nabídku hodnotí jako dostatečnou. Doplnila si vzdělání, absolvovala kurz pro pracovníky v sociálních službách.

„Samozřejmě, vzdělávací kurzy, na které se můžeme přihlásit a taky jsme absolvovali ten kurz pro sociální pracovníky v nedávné době, takže to bylo velkým přínosem pro mě no a

můžeme, každoročně máme prostě nabídku kurzů... Samozřejmě, že nejsou povinné, ale ta nabídka tady je, je možnost ji využít“.

5.3.3 Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let

MUŽ (Z): Z jeho střediska neví o nikom, kdo by tam pracoval přes 10 let, zná lidi, kteří tam jsou tak dlouho dobu, podle něj jsou to většinou lidé, kteří pomáhali SD zakládat.

„Si myslím, že to jsou hlavně lidi, kteří se to snažili zakládat, takže tehdy tam měli možnost působení a můžou tam pořád dělat“.

ŽENA (Z): Většina lidí před 10 lety začala pracovat ve SD právě kvůli tomu, že jsou křesťany a vytrvali v této práci i za cenu malého finančního ohodnocení. Samozřejmě zde pracují i lidé, kteří se bojí hledat novou práci.

„Tak určitě tu práci dělají s láskou, nedělají ji pro peníze, vidí výsledky své práce, vidí, že to není zbytečná práce, myslím si, že tak no a myslím si, že někteří lidé si vybrali tu sociální oblast, protože touží pomoci svým bližním, jako křesťané v tom vidí své poslání“.

5.3.4 Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD

MUŽ (Z): Domnívá se, že mladí lidé budou mít o práci v tomto oboru zájem, protože je to zajímavá práce, mohou se setkávat neustále s novými lidmi atd. Ovšem záleží na platových podmínkách.

„Myslím si, že stát by měl pomoci nějak zajistit, aby NO mohly mít nějakou jistotu, že nezaniknou-alespoň střediska, která jsou nezbytně potřebná. No zaměstnanci kdyby měli jistotu, že budou mít práci nějak výhledově i do budoucna a plat by mohl být zajímavější“.

ŽENA (Z): Podle ní by se měly změnit především platové podmínky za práci v přímé péči, která je podle ní velice slabě ohodnocena. Společnost by měla změnit náhled na lidi, kteří pracují v NO. *„Dívají se na nás, že žijeme na úkor těch, kterým pomáháme.“* Také stát by mohl změnit přístup k NO.

„Tak na prvním místě asi opravdu ty platové podmínky no, ty by se měly změnit..., že určitě tou motivací k té práci by byly finanční prostředky, více peněz, větší ocenění, vůbec myslím si vedení diakonie, že mám trochu takový pocit, že opravdu se nedoceňuje ta přímá péče s klienty, že ta práce je opravdu hodně těžká a že si myslím, že když to srovnáme třeba

i s platy na ústředí, tak se to opravdu nedá srovnat, stále jsou nám slibovány vyšší platy, ale nějak to nevychází pořád“.

5.4 Názory vedoucích pracovníků

Shoda: Oba vedoucí pracovníci vidí hlavní příčinu odchodu žen na mateřskou dovolenou. Dále jsou to doplnění vzdělání a přestup na jinou práci, neprodloužení smlouvy.

Jiný názor: Muž dále uvádí slabé finanční ohodnocení. Žena uvádí nabídku práce v komerční sféře, odejdou za lepším platovým ohodnocením.

5.4.1 Důvody odchodů ze SD

MUŽ (VP): Zná lidi, kteří odešli, ve 2 případech šlo o rozvázání pracovního poměru, které sám navrhoval. Dále 2 kolegyně musely odejít, protože jejich středisko obdrželo malé dotace (museli tedy snížit počet zaměstnanců).

„Tak podle mého názoru, tou důležitou příčinou nebo zjevnou jednou z důležitých příčin je, že v sociální oblasti pracují převážně ženy a jsou to mladé ženy a počítají s tím, že budou zakládat rodinu, takže odcházejí na mateřskou a podle další důvod si myslím, že je to otázka platová, to znamená, že ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni se svým platem a je docela možné, že když se jim nabídne něco víc, jinde, v jiné organizaci, tak, že pak odejdou“.

„Znám a jsou i takoví lidé, kteří od nás odešli a ve dvou možná ve třech případech to bylo rozvázání pracovního poměru, které jsem navrhoval já sám, byly tam určité nedostatky, kde i přes určitá napomenutí nebo požadavky z mé strany nebyly vždycky splněny a nebylo to dobré, nefungovala ta práce, tak jak by měla a takže proto a no a teď v poslední době aktuálně 2 kolegyně odešly a to z důvodu toho, že jsme obdrželi malé dotace pro letošní rok na provoz a ty dotace jsou tak malé, že jsme museli personálně prostě to zmenšit, takže to je asi taky důvod a to je možná taky jeden z těch dalších důvodů proč vlastně je fluktuace, protože někteří odcházejí a další rok jsou dotace třeba větší a přibírají se znova zaměstnanci, takže tak“.

ŽENA (VP): Řekla by, že se nejčastěji setkává s odchodem žen na mateřskou. Dalším důvodem je, že dostanou lepší pracovní příležitost jinde. Nebo také dojde k tomu, že smlouva nebývá dále prodloužena.

„Tak hlavní příčinou no tak asi mateřství u žen, nevím no, tak nejčastěji se setkáváme s tím, že ženy odcházejí na mateřskou. Anebo potom anebo potom lepší pracovní příležitost někde jinde, ale to zas moc není tak často...No znám spolupracovníka, důvod odchodu byl ten, že měla smlouvu na dobu určitou a pak už se jí dál neprodložovala, ta smlouva“.

5.4.2 Možnosti vzdělávání ve SD

MUŽ (VP): Všichni pracovníci ve SD mají možnost se vzdělávat. Diakonický institut nabízí různé nabídky kurzů, seminářů. Kurzy nejsou povinné, ale jako vedoucí pracovník se snaží, aby jeho podřízení kurzy navštěvovali. Protože jejich středisko nabízí kvalitní služby a k tomu je zapotřebí se vzdělávat.

„Tu možnost mají všichni pracovníci organizace, moje kolegyně určitě ano. V organizaci funguje nebo při organizaci funguje Diakonický institut například, který nám nabízí různé možnosti, které jsou, řekl bych dost široké, těch kurzů, seminářů a různých stáží a podobně je spousta, takže si můžeme vybírat, myslím, že zájmem každého vedoucího je, aby ti zaměstnanci se vzdělávali, ale ne jenom právě na těch seminářích, kurzech, ale aby se taky sebezvzdělávali, takže já se je snažím motivovat i k tomu. Aby studovali nějakou literaturu sami, aby“.

„Kurzy nejsou povinné, určitě ne myslím, že je to v zájmu určitě všech a mým cílem bylo vybudovat tady kolektiv, který si bude rozumět, který bude fungovat, a myslím, že se mi to podařilo a velmi těžce teď nesu to, že je nás méně, ale právě jsme kladli nebo já jsem kladl vždycky důraz na to, aby i to vzdělávání k tomu i tak patřilo, aby nám na tom záleželo, poskytujeme vlastně kvalitní služby a k tomu je třeba se vzdělávat. Takže snažím se i z rozpočtu dycky vyčlenit nějakou část, ne vždycky se to daří, pak je to taky nějaká účast těch samotných lidí“.

ŽENA (VP): Středisko organizuje externí vzdělávání (kurzy, semináře...) anebo zvou odborníky přímo do střediska.

„No buď teda organizujeme takové to externí vzdělávání, že někam jedou na nějaký kurz nebo jo nějaký seminář anebo zveme odborníky k nám. To jsme začali dělat teďka nedávno celkem, jako konkrétně v mojem středisku. Diakonie vlastně taky organizuje takové svoje semináře, takže to ke standardům kvality třeba něco co se týká celé organizace a co může

být využito. Myslím, že ve většině případů to je zdarma, to je v rámci většinou nějakých projektů, které zpracovává ta organizace jako celek a vlastně lidé se mohou zúčastnit“.

Mohla byste mi říct něco o Diakonickém institutu. Jestli s ním SD spolupracuje?

„No tak určitě, jednak vzešel v podstatě z Diakonie, takže už jenom to a myslím, že ta spolupráce funguje, že pokud bychom chtěli, nějaký kurz šitý na míru, takže jsou ochotni a schopni nám to zajistit, takže já myslím, že my využíváme ty kurzy hodně. No myslím si, že to funguje dobře“.

5.4.3 Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let

MUŽ (VP): Myslí si, že to jsou většinou lidé, kteří byli ve SD od počátku. A domnívá se, že ti lidé jsou přesvědčeni o tom, že ta práce má smysl a že je naplňuje.

„Znám no a myslím si, že jsou to právě takoví lidé, kteří právě sami v sobě mají jasno o tomhle tom, že tuhle práci chtějí dělat a není to jednoduché, většinou to jsou teda lidé, kteří začínali v diakonii od počátku a jsou v ní a možná ta situace je dneska jiná a věřím tomu, že právě ti lidé, kteří jsou přesvědčeni o tom, že tahle práce má svůj smysl, že je to naplňuje, i když to je často velmi těžké tak právě proto“.

ŽENA (VP): Domnívá se, že ty lidi ta práce především baví a mají o ni osobní zájem. Líbí se jim, co ta organizace dělá a SD podle jejího názoru nabízí dobré pracovní podmínky (např. technické vybavení). Motivem pro práci pro ně také může být, že zaměstnanci mají možnost se vzdělávat.

„No nejvíc je motivuje určitě to, že je to baví, osobní zájem o tu práci bych řekla, že prostě se v tom, v té práci cítí dobře, že se jim líbí to, co vlastně ta organizace dělá a určitě je to taky i, že pracovní podmínky, které si myslím, že jsou dobré jako oproti jiným organizacím nebo takovým těm tradičním soukromým firmám si myslím, že zas pracovníci tady mají poměrně dobré zázemí... No jakože mají třeba k dispozici, jako myslím technické zázemí třeba no, ty kanceláře nebo vůbec podmínky pro...No a pak určitě je motivující to, že máme možnost se vzdělávat. To si myslím, že lidi tak jako motivuje“.

5.4.4 Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD

MUŽ (VP): Podle jeho názoru, zájem o tuto práci je. Důležité je asi informovat společnost o této práci. Zatím on sám osobně nepozoroval, že by se společnost o sociální služby nezajímala. Možná však, že menší zájem o tuto práci je způsoben novým zákonem o sociálních službách (že se lidem nechce doplňovat si vzdělání).

„Já si myslím, že když by se změnil možná a vůbec jakýsi styl nebo posuzování, ale myslím v oblasti sociální politiky, to znamená sociální politika ve státě, aby se nějakým způsobem víc dotovaly sociální služby, aby to nebylo na tom, že organizace dostává jen určitý, určité prostředky a jsou velmi omezené, pokud já mohu zhodnotit tak lidé v sociální oblasti často jsou na hraně průměrného výdělku a řekl bych, že většina je pod průměrným výdělkem v republice, pod průměrnou mzdou, takže asi takhle nějak seshora jo, nevím jak jinak, možná taky potom motivací ze strany organizace, vedení organizace, vedoucích pracovníků, aby ti lidé, i když ten plat není zrovna nejvyšší, tak aby do toho šli s tím, že tu práci chtějí dělat, že do toho dají to svoje srdce a budou takhle pracovat“.

ŽENA (VP): Měl by se změnit systematický přístup státu. Kdyby lidé byli lépe oceněni, nereagovali by tak často na nabídku v komerční sféře. Mladí lidé, kteří studují sociální oblast, tak pokud to není vyložene jejich srdeční záležitost, tak se pro tuto práci rozhodují až na posledním místě (když jim nic jiného nevyjde). Spolužáci, se kterými studuje, říkají: že nejsou blbí, aby se uvazovali v mezislovce za pár korun.

„No co by mohlo pomoci? No to je asi nad naše možnosti bych řekla, to je spíš asi věc nějakého systematického přístupu státu, jakože ocenit práci těch lidí, protože my ať už bysme jakkoli je chtěli více ocenit finančně, tak prostě, ale pokud ty finance nezískáme nebo nám stát ty finance nedá nebo se nám nepodaří získat nějaké dodatečné finance, tak to není možné no, vyčarovat to neumíme“.

5.5 Shrnutí názorů všech dotazovaných

V této části shrnu získané údaje, které jsem obdržela od všech respondentů. Shrnutí bude provedeno v každé ze 4 oblastí (Důvody odchodů ze SD; Možnosti vzdělávání ve SD; Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let; Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD).

5.5.1 Důvody odchodů ze SD

Tab. č. 2: Respondenty uváděné důvody odchodů

Uváděné důvody odchodů	BZ (M)	BZ (Ž)	Z (M)	Z (Ž)	VP (M)	VP (Ž)
Nabídka lépe placeného místa	Ano	-	-	Ano	-	Ano
Mateřská dovolená	-	-	-	Ano	Ano	Ano
Neprodlení smlouvy	-	Ano	-	-	Ano	Ano
Slabé finanční ohodnocení	Ano	Ano	-	-	Ano	-
Psychická zhroutení	-	-	Ano	Ano	-	-
Doplnění vzděl. a přestup na jinou práci	-	-	Ano	Ano	Ano	Ano
Neshody na pracovišti	-	Ano	Ano	Ano	-	-
Malá podpora ze strany vedení	Ano	-	-	-	-	-

Pro větší přehlednost zde uvádím tabulku, podle které můžeme vidět, že nejčastěji zmiňovaným důvodem odchodu zaměstnanců ze SD podle dotazovaných respondentů je doplnění vzdělání a přestup na jinou práci (zřejmě ve většině případů na lépe placenou). Dalšími důvody jsou: (nabídka lépe placeného místa, mateřská dovolená, neprodlení smlouvy, slabé finanční ohodnocení, neshody na pracovišti). Dále psychické zhroutení zaměstnance a malá podpora ze strany vedení SD.

5.5.2 Možnosti vzdělávání ve SD

Pouze jeden bývalý zaměstnanec si přesně nevzpomíná na možnosti vzdělávání, uvedl však nabídku výjezdních školení a porad. Jinak všichni zbývající dotazovaní se shodují na tom, že diakonie nabízí dostatečné množství vzdělávacích aktivit (kurzů, seminářů, školení...) pro své zaměstnance. Kurzy nejsou povinné, zaměstnanci si mají možnost vybrat takovou oblast, která je zajímavá a která jim může být prospěšná při jejich práci s klienty. SD úzce spolupracuje s Diakonickým institutem, který je schopen zajistit jim potřebné kurzy.

SD svým zaměstnancům poskytuje supervize, roční hodnocení, na jehož základě také vzniká motivační balíček (pro každého zaměstnance).

5.5.3 Motivace lidí, kteří jsou ve SD přes 10 let

Respondenti většinou odpovídali, že lidé, kteří pracují v organizaci přes deset let, tak svou práci vnímají především jako své poslání, vesměs to jsou křesťané, kteří si práci ve SD vybrali i za cenu malého finančního ohodnocení. Práce je baví, naplňuje, vidí v ní smysl. Dozvěděla jsem se, že všichni dotazovaní jsou křesťany. A tu práci vykonávají/vykonávali především jako své poslání.

Oba dva zaměstnanci ještě uvedli, že to mohou být lidé, kteří pomáhali diakonii zakládat a při té práci mohli zůstat i ze zvyku a podle ženy (Z) to může být i z obavy hledat novou práci. Podle (VP) ženy motivem pro práci může být pro ty lidi, také to, že diakonie jim nabízí dobré technické vybavení (např. kanceláři). Dále různé možnosti vzdělávání.

Každý z dotazovaných zaměstnanců SD bere svou práci jako poslání, jsou smířeni se svým platem, ale na druhou stranu připouštějí, že pokud by byl větší plat, byli by velmi rádi a domnívají se, že i více lidí by bylo ochotno vykonávat práci ve SD (v sociální oblasti) pokud by byl větší plat. (VP) žena se domnívá, že zejména práce pro muže v této oblasti je nezajímavá z hlediska finančního ohodnocení, protože muži jsou většinou živiteli rodiny.

5.5.4 Doporučení pro: snížení odchodů pracovníků ze SD

Všichni se shodli na tom, že by se měly zvýšit platy ve SD. Podle některých názorů zájem o práci v této oblasti by byl, ale platy potenciální pracovníky odrazuje.

Muž (Z) se domnívá se, že mladí lidé budou mít o práci v tomto oboru zájem, protože je to zajímavá práce, mohou se setkávat neustále s novými lidmi atd. Ovšem záleží na platových podmínkách. Podle ženy (Z) by se měly změnit především platové podmínky za práci v přímé péči, která je podle ní velice slabě ohodnocena. Podle ženy (VP) by se měl změnit systematický přístup státu. Kdyby lidé byli lépe oceněni, nereagovali by tak často na nabídku v komerční sféře. Muž (VP) se také domnívá, že kdyby se změnil styl v oblasti sociální politiky ve státě, tak by to mohlo pomoci. Žena (Z) si myslí, že by pomohla celková podpora neziskového sektoru.

5.6 Analýza získaných dat

V této části uvádím poskytnuté údaje, myslím, že jsou zde uvedeny zajímavé ukazatele, které můžou organizaci poukázat na případné problémy.

5.6.1 Výpočty ukazatelů v roce 2008

Míra odchodů v roce 2008

Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli

_____ x 100

Průměrný počet pracovníků v tomtéž období

Výpočet: $120 : 453,9 \times 100 = 26,44 \%$

Podle výpočtu je míra odchodů ve SD v roce 2008 **26,44 %**, což je výrazně více než je doporučená míra fluktuace, která se pohybuje mezi (5-10 %). Toto číslo je však potřeba brát s rezervou, důvody uvádím v teoretické části práce. Z diakonie také odchází nemalé množství žen na mateřskou dovolenou – což není způsobeno nespokojeností.

Index stability v roce 2008

Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku

_____ x 100

Počet pracovníků zjištěný před rokem

Výpočet: $294 : 449 \times 100 = 65,48 \%$

Index stability ve SD byl v roce 2008 **65,48 %**. Tento výsledek je potřeba brát také s rezervou, protože nejsou zde brány v úvahu všechny faktory, které index stability mohou ovlivnit.

Celková fluktuace = celkový počet odchodů / celkový počet zaměstnanců

Celková fluktuace: $120/452=0,265$ (**26,5%**)

Dobrovolná fluktuace = počet dobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců

Dobrovolná fluktuace: $64/452=0,14$ (**14%**)

Nedobrovolná fluktuace = počet nedobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců

Nedobrovolná fluktuace: $56/452=0,12$ (**12%**)

5.6.2 Tabulky a grafy

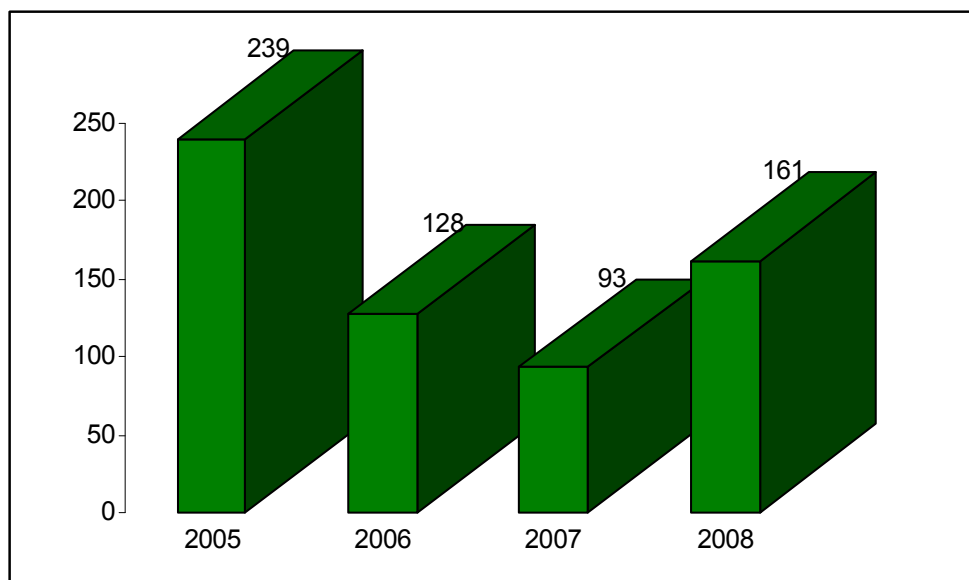
V této kapitole jsou uvedeny zajímavé informace týkající se počtu výběrových řízení, počtu uchazečů o zaměstnání v letech 2005-2008 aj.

Tab. č. 3: Počet uchazečů o zaměstnání v daných

letech

Rok	Počet uchazečů
2005	239
2006	128
2007	93
2008	161

Z dané tabulky můžeme vyčíst, že počet uchazečů o zaměstnání ve SD v letech 2005-2008 docela významně slábnul. A od roku 2008 opět začíná vrůstat zájem o práci ve SD.

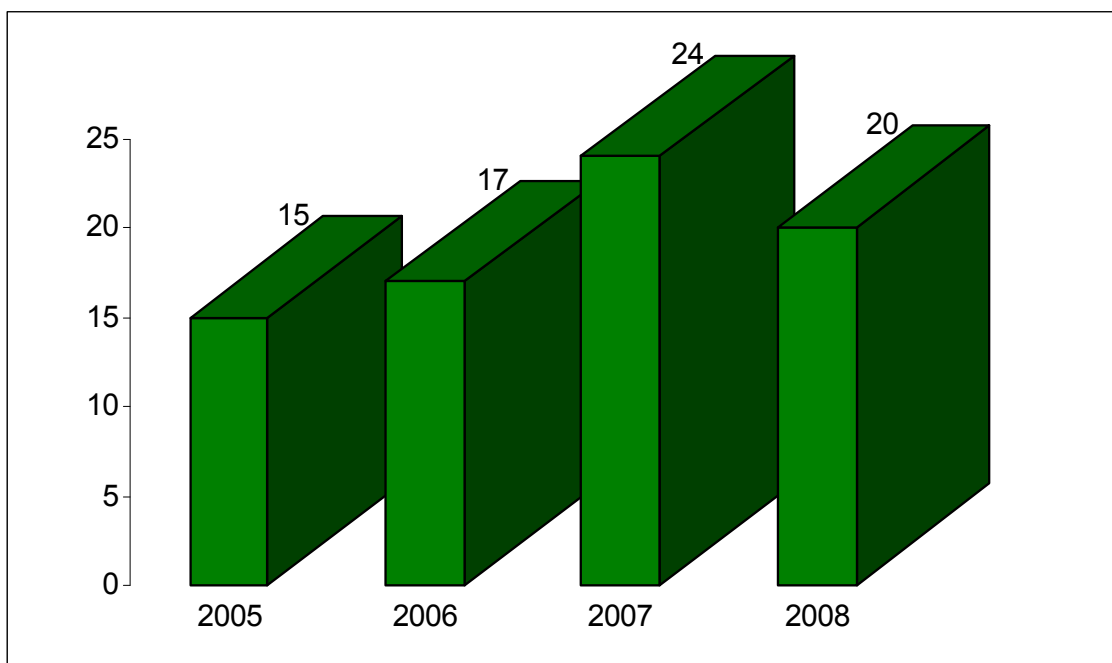


Graf č.1: Počet uchazečů o zaměstnání v daných letech

Tab. č. 4: Počet výběrových řízení

Rok	Počet výběrových řízení
2005	15
2006	17
2007	24
2008	20

Počet výběrových řízení v letech 2005-2007 neustále narůstal. A od roku 2008 se opět začíná snižovat.

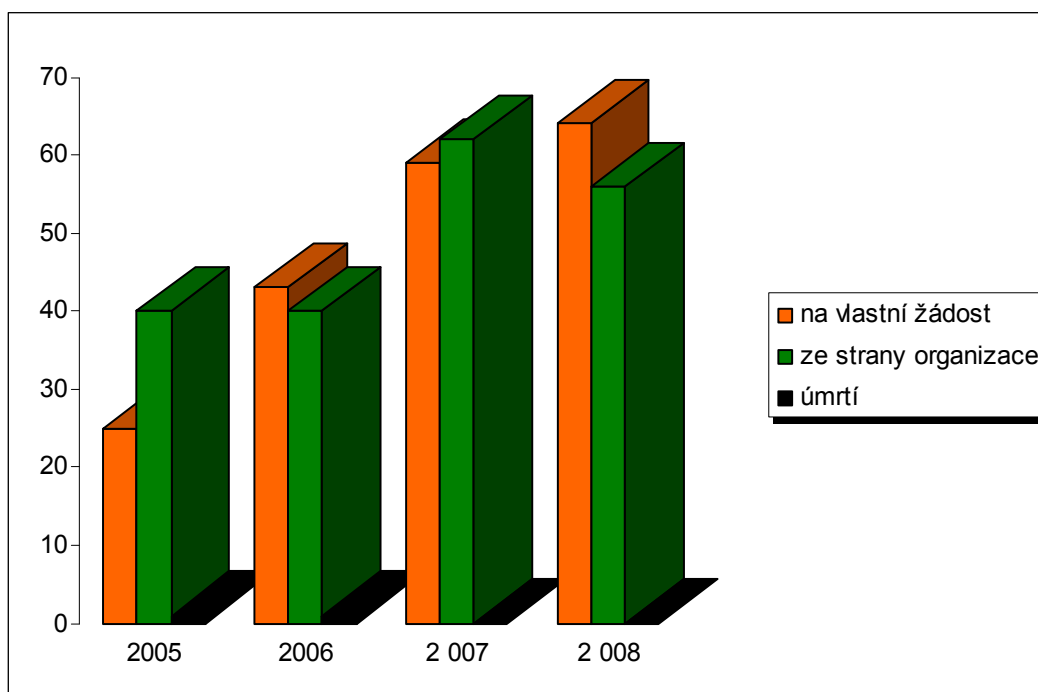


Graf č.2: Počet výběrových řízení

Tab. č. 5: Výstupy zaměstnanců v daných letech

Důvod výstupu	2005	2006	2007	2008
Na vlastní žádost	25	43	59	64
Ze strany organizace	40	40	62	56
Úmrtí	1	1	0	0
Celkem	66	84	121	120

Na vlastní žádost dává výstup z organizace neustále větší počet zaměstnanců. Ze strany organizace je situace obdobná. Akorát v roce 2008 se počet výpovědí ze strany organizace začíná opět snižovat.

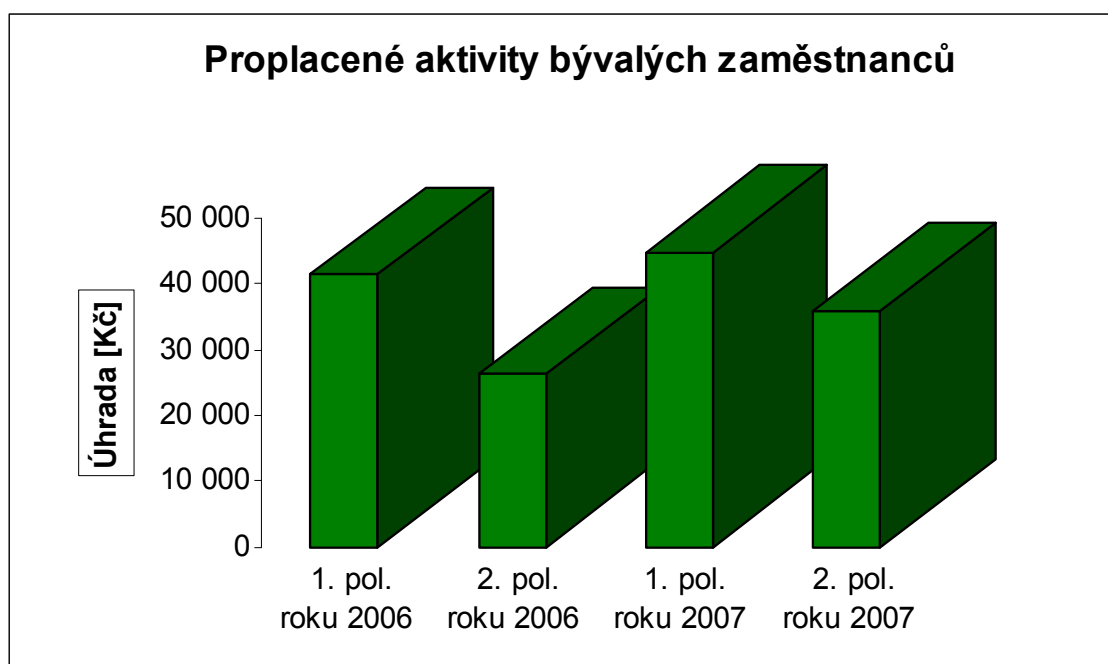


Graf č. 3: Výstupy zaměstnanců v daných letech

Tab. č. 6: Proplacené vzdělávací aktivity zaměstnancům, kteří ze SD odešli

Dané období	Úhrada (v Kč)
1. pol. roku 2006	41 498
2. pol. roku 2006	26 335
1. pol. roku 2007	44 735
2. pol. roku 2007	35 971

Jak je vidět, SD se snaží vzdělávat své pracovníky. Samozřejmě záleží na rozpočtu, který organizace má v daném roce k dispozici na vzdělávání svých zaměstnanců. Tato tabulka uvádí pouze to, jaká částka byla proplacena zaměstnancům, kteří již nepracují ve SD.

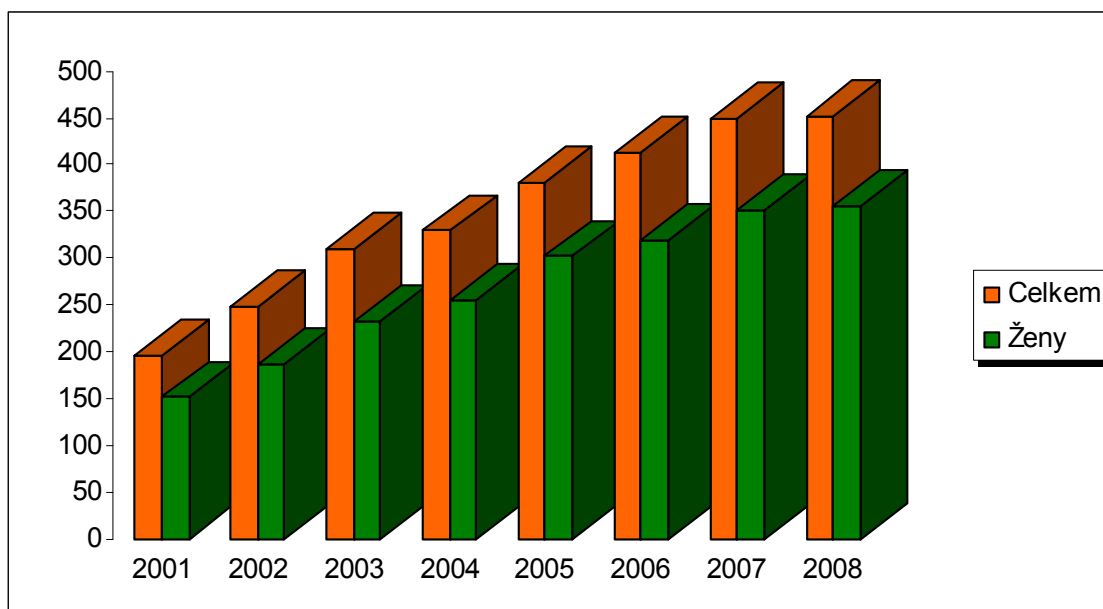


Graf č. 4: Proplacené vzdělávací aktivity zaměstnancům, kteří ze SD odešli

Tab. č. 7: Stav zaměstnanců ke konci jednotlivých let

Rok	Celkem	Z toho ženy
2001	196	152
2002	249	187
2003	310	233
2004	330	255
2005	381	302
2006	413	320
2007	449	352
2008	452	356

Z této tabulky je jasně vidět, že ve SD pracují převážně ženy. V daných letech se nestalo, aby byla převaha mužů natož, aby se počet mužů v organizaci blížil počtu žen. Dále zde vidíme, že počet pracovníků ve SD neustále roste.



Graf č. 5: Stav zaměstnanců ke konci jednotlivých let

5.7 Shrnutí analýzy získaných dat

Podle potřebných poskytnutých údajů pro výpočet míry odchodu a indexu stability jsem zjistila, že míra odchodů ve SD v roce 2008 se pohybovala kolem 26,44 %, což je výrazně více, než je doporučená míra fluktuace. Je však zapotřebí daný výsledek brát s rezervou, protože příčiny odchodů jsou mnohdy způsobeny smlouvami na dobu určitou nebo odchodem žen na mateřskou dovolenou aj., příčinou tedy není vždy nespokojenost na pracovišti nebo malý plat.

Index stability ve SD byl v roce 2008 kolem 65,48 %. Tento výsledek je potřeba brát také s rezervou, protože nejsou zde brány v úvahu veškeré faktory, které index stability mohly ovlivnit.

Díky analýze získaných dokumentů můžeme vidět, že počet uchazečů o zaměstnání ve SD v letech 2005-2008 docela významně slábnul. A od roku 2008 opět začínal vzrůstat zájem o práci ve SD.

Počet výběrových řízení v letech 2005-2007 neustále narůstal. A od roku 2008 se opět začínal snižovat. Na vlastní žádost dává výstup z organizace neustále větší počet zaměstnanců. Ze strany organizace je situace obdobná. Akorát v roce 2008 se počet výpovědí ze strany organizace začíná opět snižovat.

Významným faktorem je, že ve SD, pracují převážně ženy. Dále jsem mohla zjistit, že počet pracovníků ve SD neustále roste.

SD je organizací, která nabízí celé spektrum služeb v mnoha potřebných oblastech, své služby nabízí kvalitně a své veškeré zaměstnance se snaží profesionalizovat.

ZÁVĚR

Při zpracovávání bakalářské práce jsem mohla nahlédnout do neziskového sektoru a zároveň v něm trochu pochopit problematiku personálního řízení. Aby se člověk mohl stát odborníkem v oblasti neziskového sektoru je zapotřebí v něm pracovat a zabývat se jím delší čas. Snažila jsem se splnit cíle práce, které jsem si stanovila.

Hlavním cílem, který byl stanoven, mělo být zjištěno: Jaké jsou hlavní příčiny odchodu zaměstnanců ze SD? Nejčastěji uváděným důvodem odchodu zaměstnanců ze SD podle dotazovaných respondentů je doplnění vzdělání a přestup na jinou práci (zřejmě ve většině případů na lépe placenou). Díky respondentům jsem získala i odpovědi na mé vedlejší výzkumné cíle a to, proč někteří lidé v této oblasti pracují přes 10 let a jestli zaměstnanci mají/měli možnost rozvíjet své schopnosti ve SD? Zjistila jsem, že zaměstnanci SD mají/měli možnost vzdělávání dostatečnou. Personální oddělení SD mi poskytlo informaci, že do konce roku 2008 pracovalo ve SD přes deset let 47 lidí. Respondenti především uváděli, že lidé, kteří tam pracují tak dlouhou dobu, tak ve většině případů berou svou práci jako poslání. Ve shrnutí názorů všech dotazovaných a ve shrnutí analýzy získaných dat jsou uvedeny podrobné výsledky výzkumu.

Doufám, že má bakalářská práce přinese užitek personálnímu oddělení SD a také užitek zaměstnancům SD. Důležité je, aby si organizace uvědomovala, že je nutné neustále zjišťovat potřeby a spokojenost zaměstnanců. Věřím, že tato práce pomůže pochopit lidi, kteří pracují v neziskovém sektoru, bohužel však zřejmě nevyřeší stránku slabého finančního ohodnocení, se kterým se potýká ne jedna nezisková organizace. U lidí, se kterými byl rozhovor uskutečněn, jsem mohla zjistit, že jim nezáleží na vlastní kariéře, ale hledají především smysl své práce a svého života v pomáhání lidem. Věnují se lidem, kteří neměli to štěstí, možnosti a touhu žít plnohodnotný život. Všem lidem, kteří tu práci dělají s láskou, bych přála, aby měli neustálou motivaci k vykonávání jejich práce. Aby na ně společnost nahlížela s úctou a s vědomím, že takové lidi je zapotřebí i oceňovat a pomáhat jim podporovat a rozvíjet oblasti, ve kterých je nutno podat pomocnou ruku.

Podle mého názoru by stát a neziskový sektor měl spolu více komunikovat a hledat společná řešení v problematice otázce neziskových organizací a jeho dotováním. Ovšem touha spolu komunikovat by měla být vzájemná, měla by vycházet z obou stran jak ze strany státu, tak neziskového sektoru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Josef Koubek. [s.l.] : [s.n.], 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3 .
- [3] BLÁHA, J., a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-2510-374-9.
- [4] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-.
- [6] FRIC, P. ; GOULLI, R. a kol. *Neziskový sektor v ČR*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
- [7] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. 2. upr. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [8] KUNC, I. Jak snížit fluktuaci zaměstnanců. *HRM : HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*. 21. 7. 2008, roč. IV., č. 4, s. 89.
- [9] PITRA, Z. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [10] PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
- [11] STRAUSS, A., CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky zakotvené teorie*. Stanislav Ježek. 1st edition. Brno: Sdružení podané ruce, 1999. 169 s. ISBN 80-85834-60-X.
- [12] ŠIMEK, Z. Fluktuace nemusí být vždy jen škodlivá. *HRM : HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*. 23. 7. 2007, roč. III., č. 4, s. 85.

- [13] ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [14] WEIHRICH, H., KOONTZ, H.. *Management*. Václav Dolanský. [s.l.] : [s.n.], 1993. 659 s. ISBN 8085605457.

Internetové zdroje:

- [15] *Diakonický institut* [online]. 2006 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://diakonickyinstitut.cz/>>.
- [16] *Fluktuace bez závoje*. *Vedeme.cz* [online]. 2007 [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181>.
- [17] *Slezská Diakonice* [online]. 1995, 1. 2. 2009 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <www.slezskadiakonice.cz>.
- [18] *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. *PriceWaterHouseCoopers* [online]. 2007 [cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/15BB3625401EA757CA25753C001E1D76>>.
- [19] *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2004*. *Spiralis, o.s. - public relations pro neziskový sektor* [online]. 2005 [cit. 2009-04-18], s. 1-6. Dostupný z WWW: <http://www.spiralis-os.cz/materialy_NGO_index_2004.pdf>.
- [20] *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2003* [online]. 1999, 13. 5. 2008 [cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.spiralis-os.cz/>>.
- [21] *VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. 1992 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/rnno/zakladni-informace-767/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	procento
§	paragraf
aj.	A jiné
atd.	A tak dále
BZ	bývalý zaměstnanec
ČR	Česká republika
DI	Diakonický institut
HC	hlavní cíl
M	muž
MP	motivační program
Mgr.	Magistr
NO	nezisková organizace
NS	neziskový sektor
SCEAV	Slezská církev evangelická augsburského vyznání
SD	Slezská diakonie
SVO	specifická výzkumná otázka
TO	tazatelská otázka
VC	vedlejší cíl
VP	vedoucí pracovník/pracovnice
Z	zaměstnanec
Ž	žena

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č.1: Počet uchazečů o zaměstnání v daných letech</i>	<i>56</i>
<i>Graf č.2: Počet výběrových řízení.....</i>	<i>57</i>
<i>Graf č. 3: Výstupy zaměstnanců v daných letech.....</i>	<i>58</i>
<i>Graf č. 4: Proplacené vzdělávací aktivity zaměstnancům, kteří ze SD odešli</i>	<i>59</i>
<i>Graf č. 5: Stavy zaměstnanců ke konci jednotlivých let</i>	<i>60</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1: Metody sledování příčin odchodů zaměstnanců z organizace.....</i>	18
<i>Tab. č. 2: Respondenty uváděné důvody odchodů</i>	52
<i>Tab. č. 3: Počet uchazečů o zaměstnání v daných</i>	56
<i>Tab. č. 4: Počet výběrových řízení</i>	57
<i>Tab. č. 5: Výstupy zaměstnanců v daných letech</i>	58
<i>Tab. č. 6: Proplacené vzdělávací aktivity zaměstnancům, kteří ze SD odešli.....</i>	59
<i>Tab. č. 7: Stav zaměstnanců ke konci jednotlivých let</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

P I Struktura SD a příklad motivačního balíčku

P II Přepisy rozhovorů

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA SD A PŘÍKLAD MOTIVAČNÍHO BALÍČKU

PR 2/09

Průvodce benefity a možnostmi motivace zaměstnanců ve SD

6 ze 6

Příloha č.1 Vzor motivačního balíčku

MOTIVAČNÍ BALÍČEK

Jméno zaměstnance: Olina Volná

Pracovní zařazení: pracovník v sociálních službách

Popis:

Paní Olina Volná je matkou dvou dětí v předškolním věku. Z rozhovorů vyplynulo, že péče o děti je zajišťována babičkou, ale přesto je ráda, pokud může co nejvíce času trávit s dětmi a podnikat s nimi společně výlety. Rodinný život jí trochu komplikuje její důraz na pořádek a systematickosti ve věcech.

Nicméně práce se starými lidmi, které se věnuje, ji moc baví. Ráda se učí novým věcem, které může v praxi realizovat a vidět změnu k dobrému. Nemá ráda direktivní řízení, ale možnost rozhodovat se sama v rámci daných mantinelů. Nedokáže si představit stereotypní práci. Netouží po kariéřním růstu, preferuje jistotu zaměstnání a klid. Není společenský člověk.

Balík motivačních nástrojů:

1. organizovat práci tak, aby byla:
 - a) pestrá – více různých činností
 - b) práce dávala smysl
2. Dbát aby na pracovišti byl pořádek
3. Pracovní smlouva na dobu neurčitou
4. Možnost vzdělávání – stáže, modelové situace, učení se interakcí nedoporučuje se pouze teoretické přednášky
5. Pracovat s cíly, na kterých bude participovat
6. Dávat přednost práci individuální
7. Otevřenost potřeba sladění rodinného a pracovního života – málo práce přesčas, volno v době prázdnin, akce na které může brát děti

MOTIVAČNÍ BALÍČEK

Jméno zaměstnance: Jana Kudlová, DiS.

Pracovní zařazení: sociální pracovník

Popis

Jana Kudlová je absolventka VOŠ, svobodná, bezdětná. Představu o rodinném životě zatím nemá. Jejím cílem je zprostředkovávat mezinárodní adopci dětí. Své současné pracovní zařazení v občanské poradně vnímá jako zdroj zkušeností, a možnost vidět teorii v praxi. Aktivně se učí cizí jazyky, sportuje. Je velmi ambiciózní při dosahování cíle. Je společenským člověkem se sklony řídit. Při týmové práci je velmi kreativní a dokáže práci ostatních usměrňovat správným směrem a přebírá odpovědnost.

Balík motivačních nástrojů:

1. vzdělávání – cizí jazyk, v oblasti jejího cíle
2. využívání již nabytých jejích zkušeností a znalostí
3. zpracování projektů a jeho vedení
4. cíle stanovit s ohledem na potřebu organizace, ale také v souladu s jejím osobním cílem
5. finanční odměna za velmi dobrý výkon pro možnost realizace vlastního cíle – (pobytové jazykové stáže, financování kurzů v oblasti mezinárodního práva apod.)

PŘÍLOHA II: PŘEPISY ROZHOVORŮ

Přepis rozhovoru – Bývalý zaměstnanec (muž)

Nahraná doba: 25 minut 30 sekund

Dne: 9. 4. 2009

Proč jste vůbec pracoval ve SD, z jakého důvodu to bylo?

No tak asi proto, že ta předchozí práce, kterou jsem dělal mě nějakým způsobem nenaplňovala a nebylo to, neměl jsem tam žádnou možnost nějakého růstu nebo prostě nějakých nových prací nebo jiných zkušeností nebo tak. Takže naskytla se mi možnost v podstatě SD jsem znal, protože tam pracovala moje manželka a naskytla se mi možnost podílet se na budování v podstatě nového střediska tady v X.

Takže vy jste zakládal novou pobočku tady v X?

Nezakládal jsem ona existovala jako pečovatelská služba terénní, ale bylo to v době, kdy vlastně vedoucí té terénní pečovatelské služby šla na mateřskou myslím a zároveň začla to ona rozjížděla středisko tady domovinku pro seniory s Alzheimerovou chorobou a zároveň se rozjíždělo projekt na nějaký dětský klub, měli příslib budovy v Nové vsi.

Takže Vaše náplň práce měla být?

No já jsem byl jako v podstatě vedoucí střediska nebo koordinátor těch aktivit tady v X. Protože v tehdejší pojmání, já nevím jak je to teďkom v diakonii. V tehdejší pojmání každá ta, to bylo jakoby více středisek tady, bylo středisko pečovatelská služba Elim, středisko Siloe – jako ta domovinka a měla vznikat postupně XY, což je taky jeden z projektů, který jsem zpracovával jakoby pro kraj a měl jsem dostat z ministerstva nějaké peníze, ale byl jsem tam zase tak krátce, že jsem se už nedočkal té praktické realizace. Takže já jsem se zpočátku staral o technické úpravy té budovy a zároveň o personální zabezpečení jako vůbec o chod té domovinky, protože to byla nová aktivita.

Můžu se zeptat, jaké jste měl vzdělání? Jsem vzděláním učitel.

Učitel? Prý většina učitelů pracuje v neziskových organizacích?

Jo? Tak teď pracuju v ziskové, takže ne neměl jsem žádné vzdělání v tomto směru.

Takže díky manželce jste se tam dostal?

I, i vlastně ta ta firma kde jsem pracoval předtím, měla sousední kancelář s tehdejší kanceláří SD tady v X. Té předchozí vedoucí jsem pomáhal třeba s počítačem nebo tak no i tak jsme byli v kontaktu.

A jak byste zhodnotil vycházení s kolegy na pracovišti v Diakonii?

No tak co se týkalo fungování tady v X v rámci střediska, které jsem vedl. Tak to si myslím, že bylo víceméně bezproblémové si myslím z mého pohledu jako vedoucího. Taky jsem dost z nich moc neviděl, protože byli v terénu, tak jsem spíš sám musel jakoby vyhledávat příležitosti, abych se s nimi vůbec mohl setkat. Takže kdyby byli v tom středisku, tak by vlastně nemohli tu práci vykonávat.

A zjišťoval jste nějak jejich spokojenost, tím, že jste je vyhledával tak?

Notak snažil jsem se mít nějaké porady. V rámci, kterých jsme se vlastně bavili o té práci o věcech, které co potřebovali řešit ve vztahu ke klientům, ve vztahu k zaměstnavateli já jsem vlastně zprostředkoval kontakt s těšínským ústředím. Samozřejmě jsem pro ně musel zajišťovat supervizi, jo, takže pokud by tam byl nějaký zásadní problém, tak si myslím, že určitě vhodnou formou bych se o tom dozvěděl.

Měl jste možnost nějak rozvíjet své schopnosti, pro Vás jako vedoucího pracovníka byl tam nějaký motivační program nebo nějaké výukové semináře?

Já už si docela přesně nevzpomínám, ale vím, že jsem měl možnost zúčastnit se nějaké výjezdni porady, výjezdního školení. Někam do XYZ. A už nevím, já myslím, že bylo tam jakési školení něco pro osobní růst a tak a to bylo jednou a potom jsme měli ještě taky nějakou akci, ale to už jsem skoro dával výpověď. To jsme jeli někam do Xx. Nevím, jestli se to dá charakterizovat jako školení nebo co to bylo.

Spíš nějaká dobrovolná akce?

Spíš bych řekl to do toho Xxx to byl spíš team building, bych to nazval.

A jak dlouho jste pracoval v té diakonii?

To se právě teď snažím spočítat. Asi 1,5. tak nějak.

No a jaký byl hlavní důvod, že jste odešel po 1, 5 ze SD?

No asi finanční hodnocení, měl jsem v té době už 2 děti, jedno a druhé na cestě. Takže jako z toho platu, který jsem tam pobíral, tak to bylo docela těžké jako vyjít s rodinou. Jsem byl jako jediný živitel. Takže když jsem dostal vlastně jinou nabídku, tak jsem celkem neváhal.

No, a pokud by ten plat byl vyšší, pokud by uživil Vaši rodinu chtěl by jste se vrátit do SD nebo k té práci, kterou jste vykonával, jestli by Vám to nevadilo?

No asi to je otázka, kdyby, asi bych to už nevyhledával tuhleto možnost i kdyby ten plat byl třeba srovnatelný s tím jaký mám tady na současném místě. V tuhleto chvíli bych už do toho nešel, protože mezitím se změnilo, jsou standardy sociální péče a takové věci, prostě úplně se změnilo požadavky na lidi, kteří tam pracují, takže já bych musel znova do školy a studovat a už se na to necítím jako.

A ta práce Vás naplňovala?

Ta práce samotná byla, mě naplňovala, byla zajímavá, byla určitě hrozně užitečná na druhou stranu byla hodně stresová, protože v podstatě u toho vznikajícího střediska to byl pořád podstav zaměstnanců, tím pádem, protože nám pořád rozpočet na platy nevycházel na takový počet, jaký bychom potřebovali mít, takže to bylo docela stresující. Tam nebyla žádná rezerva, pokud by někdo vypadl z důvodu nemoci nebo lidi si potřebovali vybrat dovolenou nebo tak. A tím pádem to bylo pro mě i časově náročné, protože jsem zastupoval jednotlivé lidi, jako vedoucí střediska jsem celkem pravidelně svázel a rozvázel klienty s dodávkou jo a takhle. Takže bylo to i časově bych řekl příliš náročné na to co jsem si vydělával jako jo ve vztahu k tomu kolik času jsem tomu věnoval, ten plat nebyl odpovídající takže jo myslím, takže jo myslím, že to byla užitečná práce, dobrá práce, ale na druhou stranu jakoby asi jsem si říkal, jestli to fakt jakoby stojí za to ohromný úsilí nebo to množství vynaložených energie a nervů do toho jestli to přináší ten správný efekt pro mě a i pro podstatě jakoby pro to středisko a i pro tu práci jako takovou, protože tam byly určité věci, který člověk nedokázal ovlivnit. Bylo třeba tenkrát určitý rozpočtový provizorium, takže

neziskovky na tom byly bity tím, že ty programy schválený určité peníze byly schváleny, ale ty peníze neměl nikdo v ruce, aby nám je mohl dát. Ani vedení neziskovky to nemohlo ovlivnit. Ale pro tu práci to bylo šílené. **Pořád nervy.** Pořád nervy, pořád nervy a vím, že teda žádnou práci jsem nikdy tolik doma neřešil, jako jsem řešil tuhle a to není úplně zdravý.

No možná proto, že tam žena pracovala?

No, moje žena tam pracovala chvíli a navíc v jiném středisku.

A Vy jste vlastně odešel proto, že jste dostal jinou nabídku?

Odešel jsem proto, že jsem dostal jinou nabídku.

Lépe placenou?

Podstatně lépe placenou asi tak 2,5 násobně.

To už je rozdíl. A proč si myslíte, že někteří lidé v této oblasti pracují přes 10 let, dokážou pracovat právě ve SD?

No tak, protože ta práce má smysl, to není, jakože to je, asi asi existuje hodně lidí, kteří to neberou jako zaměstnání, ale jako povolání (poslání). Jo, takže potom, potom já úplně tomu rozumím, že u toho to někdo vydrží přes 10 let, ovšem ačkoliv v té neziskové sféře je otázka, jestli už nejsou vyhořelí.

A znáte někoho takového?

No, už tam nepracuje, taky už tam nepracuje. Ale to byla osoba, ze které jsem si dělal legraci, v té době kdy jsem tam byl, tak jsem si sni dělal legraci, jestli už není 2x vyhořelá.

A můžu se zeptat, jestli Vy jste stihnul vyhořet za ten 1,5?

Myslím, že ne, myslím, že ne.

Prý už kolem 3, 4 roků prý lidi vyhoří, no, já to nevím.

Ještě jsem, ještě když se vrátím ještě k těm vztahům, já jsem, jako pokud beru ten kolektiv tady ten úzký, ve které jsem se já pohyboval v rámci té X, tam si myslím to bylo poměrně bezproblému. Samozřejmě tam byli lidi, kteří měli své mouchy a svoje názory a bylo to potřeba nějak utřepat v rámci toho střediska, aby to fungovalo, a myslím, že se to vždycky podařilo. Co mě trochu dostávalo, byla komunikace s lidma na ústředí diakonie, tam jsem musel svého času dojíždět, že jo.

Jako přímo na personálním nebo?

Přímo personální oddělení přímo chválil v té době, ale co se týkalo ekonomických věcí, tak od náměstka přes až po tu účtárnu to bylo takové, že jsem se občas bál jako se na něco zeptat a tak, protože ty reakce. **Nebyli ochotní?** Nebyly příliš přívětivé, když jsi na to vzpomínám, měl jsem docela stres z té komunikace s lidma tam. Měl jsem pocit, že je mi dávano najevo, že tomu nerozumím, tak jak bych měl rozumět, ale přitom jakoby jsem neměl pocit, že mi někdo v tom chce pomoci. **Hlavně, že tomu rozuměli?** Takže to bylo také stresové a potom kromě toho platového hodnocení co mě tenkrát jako docela hodně mrzelo, byla situace, do které sem se dostal při návštěvě, jak se jmenuje takový ten nejvyšší orgán diakonie vlastně? To není správní rada, to je představenstvo. Byl jsem pozván na představenstvo. S tím, že tam jsou zvaní jednotliví vedoucí, aby řekli něco o svoji práci. A bylo mi to prezentováno jako taková přátelská návštěva, také povzbuzení do té práce a tak. No a já z toho mám docela takovej děsnej zážitek. No a to takový, že jsem si poslechl

názory, několika lidí toho představenstva, že jsem pochopil, že ti lidi jsou úplně mimo. Že to je projekt, který absolutně nemá budoucnost, byl jsem překvapený z toho, protože mě to bylo dávano jako jedna z priorit. Tak jsem byl rozčarovaný. A když vyšlo najevo, jakým způsobem tady lepíme provoz tady nově vzniklé domovinky, například to, že když není jiná možnost, tak ty seniory rozváží civilkář. Tak to je prostě něco absolutně proti předpisům, on nemá co za volantem dělat jako jo, ale jak jinak to mám zařídit? Já tady sám rozvážím od sedmi do sedmi a tak a takže za to jsem byl kritizován tím představenstvem, že to takhle jako nelze. A čekal jsem, že člen vedení, nejvyššího vedení diakonie, který tam byl přítomen mě nějakým způsobem podrží nebo obhájí, ale on se k nim přidal. Tam jsem si jako docela připadal hloupě, protože měl jsem pocit, že pro tu organizaci toho dělám hodně a že to prostě dělám tak nejlíp jak jen to jde. A místo toho, abych dostal nějakou podporu. Tak to vydrž a prostě příští rok zvýšíme rozpočet, napíšem projekt, bude víc lidí a tal dále. Tak jsem dostal v podstatě zdrba za to, jako že nedodržuju předpisy a kdesi cosi. No tak to tenkrát to mě teda nepovzbudilo k další práci v Diakonii se musím přiznat. Já už si přesně nepamatuju, ale myslím, že za 2 týdny jsem byl pryč. To byla, byl určitě jeden z momentů, teda kdy jsem si říkal, že bude potřeba využít nějakou nabídku. Tak to k těm vztahům.

Ale to je dobré, že jste mi řekl i tohle, to je zajímavé, že vlastně ze strany vedení..

Ze strany vedení jsem necítil vždycky jako úplně podporu.

Ale tak pamatujete si toho docela dost.

No tak jako mám tam pořád přátele nebo měl jsem tam donedávna ještě přátele, kteří tam pracovali. Není mi lhostejno jak se Diakonie má a jak funguje. Takže mě to i docela i dneska zajímá, jako jak to tam funguje. Docela jsem se i zajímal o osudy XY, která potom už nebyla součástí diakonie.

A ještě poslední otázka: Co by se mělo změnit, aby lidé byli ochotni dělat tuto práci, co myslíte?

No to je těžká věc, no já nechci, aby to vyznělo, že je to jenom o penězích, ale i o nich to je, to znamená, že v podstatě, pokud by se podařilo zajistit nějaké zdroje na platy lidí, já si moc nedokážu představit jaké, na platy. Co já vím. Ty se shánějí skoro nejhůř. Tak si myslím, že by to určitě zmenšilo fluktuaci v neziskovkách. Ale takovéto obecné vnímání těchto organizací, společností je takové jako lehce pochybovačné.

Máte pocit, že právě ta společnost se dívá špatně právě na ty NO?

Notak v okruhu lidí, mezi kterýma se pohybuju, tak není jako, jakože to jsou v podstatě sami křesťani, kteří jako chápou důvody lidí, kteří nepracují jenom pro zisk svůj, takzvaně ne, ale myslím si, že obecně ve společnosti prostě je to tak nastaveno, že neziskovky jsou brány gór, když je to diakonie, ten termín je lidem neznámý anebo ho spojujou s církví, tak je to špatně.. Notak bůhví cotam děláme. Když jsou spojovány s církví – to není žádný plus. Ale zas na druhou stranu z okruhu lidí, kteří se dostali ať jako klienti nebo jako příbuzní klientů do kontaktu s diakonií, tak si myslím, že jsou jednoznačně pozitivní.

A jak myslíte, že na to stát na to nahlíží? Spolupracuje s NO dostatečně?

Těžko říct, tenkrát jako jsem měl různé zkušenosti. Jedna věc je odevzdávat ty projekty, které jsme psali. Kdy prostě bylo úřednický rozhodnutí, nedostatek peněz v rozpočtu.. Tak tentokrát nějaká rozhodnutí: podpoříme radši nové projekty, ty stávající už se o sebe nějak postarají. A vypadalo to, že nedostaneme peníze na stávající projekty, nikde není právní nárok dostat ty peníze zpátky. Tak tam si myslím, že je to pořád na vodě, nevím jak je to

ted', ale tenkrát to bylo hodně napínavý. Nakonec je to i důvod, že všichni zaměstnanci měli smlouvu na dobu určitou, ještě jeden z důvodů od té doby co manželka odešla na mateřskou dovolenou, tak je pořád. Máme 3 děti, ale v podstatě má na to vysokoškolské vzdělání na tuhle práci, myslím si, že pro diakonii by mohla být cenným člověkem a tak mi to i vyznívalo, když se na ni znovu ptali, jestli už se bude vracet z mateřské a tak dále na druhou stranu ji potom roce ji suše poslali dopis z personálního, že jí děkují za spolupráci. A když jsme měli 2. dítě, tak jsme tím pádem přišli o mateřskou, dostala pouze rodičovský příspěvek, protože nebyla zaměstnanec. Diakonie se tehdy tvářila, že by ji chtěli hrozně moc zpátky, když se vrátí tenkrát by je to nestálo ani korunu, tím pádem my jsme byli ztrátní jako rodina. Přístup k zaměstnancům poměrně divný. Chápu ty smlouvy, není tu záruka, že tu někdo zůstane. Ale třeba ten přístup k zaměstnancům, tomu úplně rozumím, ale třeba tenhle přístup k zaměstnancům, to je docela zvláštní a tohleto to není jediný případ. **Možná o tom nevěděli na personálním.**

No možná ne, ale kdoví. Je to i moje zkušenost osobní.

Tak já myslím, že je to všechno, pokud máte ještě nějaké doplnění, co by mi mohlo pomoci?

Ted'ka mě nic nenapadá. No nevím, nevím jak je to ted'ko, já už tam nepracuju poměrně dlouho. Nevím, jestli je to jenom moje zkušenost, že vztah mezi ústředím a těmi středisky nebyl úplně ideální anebo možná jak na kterém úseku taky, jo, protože v tom úseku kde jsem byl, podle toho jak fungovala některá střediska. Tak si myslím, že mohla být mnohem užší komunikace s námi, jo. Spíš jsem měl jsem pocit, že se musím upozorňovat na sebe, doprošovat se informací, než že by mě někdo mě nějakým způsobem se snažil i třeba řídit, byl jsem hozen do vody. Na jednu stranu, když jsem vedl, tak mi řekli, že je to špatně.

Když jste přišel jako nový zaměstnanec - uvedl Vás někdo jak máte postupovat nebo Vám jenom dali instrukce a dělejte.

Dostal jsem podstatě agendu zaměstnanců. Vedoucí úseku mě poučila tenkrát o ledasčem, co je mojí povinností a pravomoci, ale nevím no, nebyl jsem nějak seznámen s organizačním řádem nebo tak, zjišťoval jsem to zapochodu.

Tak děkuju.

To je asi vše. **Tak tak jste se bál a stihnul jste to, 25 minut**

Přepis rozhovoru – Bývalý zaměstnanec (žena)

Nahráná doba: 6 minut 2 sekundy (diktafon) + mimo diktafon

Dne: 29. 4. 2009

Já bych se Vás zeptala, proč jste vůbec pracovala ve SD, co Vás k tomu vedlo?

Ve SD jsem začala pracovat, protože se uvolnilo místo a já jsem v té době byla na úřadu práce a taky jsem vystudovala střední školu sociální, takže to bylo místo, které jsem chtěla vykonávat profesí, které jsem jakoby chtěla dělat.

A jak dlouho jste pracovala na tomto místě?

Ve SD jsem pracovala 2,5 roku.

Jak byste zhodnotila spolupráci s kolegy na pracovišti?

Spolupráce byla vesměs dobrá, pracovali jsme na 3 směnný provoz, takže jsme moc spolu nebyli jako kolektiv, byli jsme spolu s jednotlivými kolegy, ale spolupráce byla dobrá.

A můžu se zeptat, jak jste vycházela se svými nadřízenými? Jestli ta spolupráce byla dobrá?

Se svými nadřízenými byl to takový zvláštní vztah, ale taky byl, byla to pro mě hodně velká škola, bylo to pro mě první zaměstnání, takové delší, tak bylo pro mě takové hodně zajímavé. Jaký byl vlastně důvod, že jste přestala pracovat ve SD?

Důvod byl, nastoupila jsem na vysokou školu, začala jsem studium a také finanční důvod, no proč jsem odešla a skončila mi smlouva v té době.

Mh, takže už jste nechtěla požádat o prodloužení smlouvy vůbec?

No spíš to vyšlo ze strany vedoucí, že vedoucí nechtěla.

A řekla Vám proč? nebo?

Ano, řekla mi určité důvody proč.

Mh a souhlasila jste s těmi důvody nebo se mýlila?

V některých věcech jsem souhlasila, ale v některých se mi zdálo, že to nebylo až tak adekvátní.

Mh, můžu se zeptat, co děláte nyní?

Nyní končím vysokou školu.

A uvažovala byste ještě někdy o návratu, k podobné práci jako ve SD?

Jelikož škola, kterou končím je sociální práce, tak určitě se chci vrátit do sociální oblasti, ale nevím zda přímo do SD.

A s jakou skupinou lidí byste chtěla pracovat?

Ráda bych pracovala s dětmi.

Mh. A proč neuvažujete o návratu ke SD nebo proč nad tím vůbec uvažujete, že právě tam ne?

Největší důvod je asi finanční ohodnocení, které je v diakonii velice slabé.

Mh, takže máte přehled, jaké tam jsou platy nyní? Zhruba.

Proč podle Vás někteří lidé v této oblasti dokáží pracovat přes 10 let?

Protože je k tomu motivuje poslání, které vychází z křesťanských zásad, pak zvyk určitě na tu práci.

A znáte některé lidi, kteří tam tak dlouho pracují? Určitě znám, mh.

Co si myslíte, aby se nejvíce mělo změnit, aby lidi byli ochotni dělat tu práci?

Myslím, že nejvíc ta finanční podpora celého neziskového sektoru a především ve SD platové ocenění.

Mh a vidíte nějaké řešení v tom, jak by se mohlo docílit k těm větším platům?

Tak je to od, je to záležitost vedení a záleží to na těch, kteří vypisují jednotlivé granty a projekty.

Mh. Mohla byste mi ještě něco říct pro doplnění k těmto otázkám? Co Vás ještě napadá?

Já myslím, že je to dostačující.

A ještě mě napadlo. Jestli nevíte, jak vycházelo Vaše středisko s ústředím Diakonie, jestli tam byl nějaký problém v komunikaci mezi Vaším střediskem a ústředím?

Já myslím, že tam nebyl až tak problém, tam se spíš jedná o ty technické záležitosti, kdy ten vedoucí je povinen tam dodávat určité výkazy a všechno jde přes to ústředí vlastně.

A ještě jsem zapomněla otázku, jestli jste měla možnost rozvíjet své schopnosti v Diakonii?

Měla určitě, formou vzdělávacích kurzů, seminářů, školení, samostudiem také.

Takže jste absolvovala některé semináře a kurzy?

Některé nabídky.

Takže jste si na nic nestěžovala? A měla jste nějaký motivační program, že by Vás vedoucí v té práci podporoval a povzbuzoval?

No záleží jak kdy. Spíše méně než více.

A to myslíte jak, že tam nebyl žádný motivační program nebo ze strany té vedoucí něco bylo špatně?

Spíš tam nebyl moc ten motivační program ze strany té vedoucí.

Mh, že se málo snažila Vás motivovat jako zaměstnance? Mh.

Dobře, tak to je ode mě asi všechno.

Děkuji

Mimo nahrávání: Vedoucí se jí zdála náročná (hodně toho vyžadovala, aby vše bylo perfektní). Vedoucí podle ní dokázala pomoci, byla ochotná. Ale měla strach ji říct, že něco nezvládá, že potřebuje pomoci. Slyšela, že i více zaměstnanců z ní mělo podobný pocit. Smlouvu měla ve SD na dobu určitou a vedoucí jí smlouvu neprodloužila. Dala jí najevo, že s její prací není dostatečně spokojená.

Nabídka seminářů a kurzů hodnotí jako dostatečnou (asi 1x za měsíc byly kurzy vypsány a mohli se na ně dobrovolně hlásit). Vedoucí vyžadovala, aby kurzy navštěvovaly.

Podle ní lidé, kteří zde pracují přes 10 let, musejí mít silnou vůli a velkou motivaci. Záleží na typu klientů, se kterými pracují. Zná několik lidí, kteří zde dlouhodobě pracují a práce je stále baví, nestěžují si.

Platové ohodnocení je velmi slabé, náročnost této práce je špatně ohodnocena. Nediví se, že lidé odcházejí, zvláště pokud mají rodinu. Jí platové ohodnocení dostačovalo, protože byla svobodná a bydlela u rodičů. Aby více lidí bylo ochotno dělat tuto práci, je nutné zvýšit platy. Protože pak dochází k tomu, že schopní a dobří pracovníci odcházejí jinam za lepšími platovými podmínkami. Myslí si, že stát by mohl NO více podporovat, upravit legislativu, tak aby NO mohly být dotovány více způsoby, nebo alespoň ulehčit administrativu. Také záleží na projektech, ty pomáhají také financovat pracovníky.

Přepis rozhovoru – **Zaměstnanec** (muž)

Nahraná doba: 12 minut 37 sekund

Dne: 30. 4. 2009

Znáte člověka, který odešel ze SD?

No můžu, takže tam znám, tam znám člověka. Zním jich víc ano.

Mh a jaký byl asi důvod hlavní, proč odešel?

*Tak hlavní důvod, tak těch důvodů bylo víc, ale většinou to bylo vyšší dodělané vyšší vzdělání a přechod na jinou práci. **Mh.** Stačí to tak? Nebo nějak konkretizovat?*

No můžete, pokud znáte nějaký konkrétní důvod? Třeba nespokojenost s nějakým vedoucím pracovníkem?

Takhle o nespokojenosti nevím jo, co tam bylo kolem dalších věcí to už třeba je jenom možnost si vymýšlet no.

Dobře. Tak a co si myslíte, že by se mělo změnit, aby lidé byli ochotni vykonávat tuto práci?

Notak tam je, tam je ta odpověď možná malinko těžší. Já si myslím, že ta první ochota je tak nějak v té křesťanské lásce nebo v tom založení, směřování, když člověk začíná tu práci dělat z toho důvodu, že je třeba věřit a vidí v tom uplatnění, takhle možnosti zvěstovat Kristovu lásku, evangelium, takže tam si myslím, že je tam to první nastavení. A v dnešní době mi tak připadá, že ta doba odeznívá tím směrem, že to dělají lidi, kteří jsou vzdělání v tomto oboru a to nedělají jakoby takový dobrovolníci, kteří by byli jenom křesťani a chtěli to dělat jenom pro to evangelium, to že dnešní pracovníci nejsou křesťani, pokud jsou křesťani, tak je to dobrý, pokud nejsou, tak je to čistě profesně tam se ztrácí možná to nadšení.

A jaký je důvod, že Vy vykonáváte tuto práci?

Já jsem měl takové možnosti, já jsem vlastně ztratil práci před X lety, původně jsem elektrikář a jelikož jsem sháněl práci, měl jsem známý ve křesťanském společenství, tak jsem se zeptal na práci, tak mě poslali do zařízení k bezdomovcům a nabídli mi místo vrátného jo a časem se to prostě změnilo na pracovník v sociálních službách a zvyk jsem si na tu práci, začal jsem ji vykonávat tak to nějak začalo jo teda.

A kvůli té změně zákona, musel jste si doplňovat vzdělání?

*Kvůli změně zákona si vlastně musíme měnit vzdělání. **Mh.** Doplňovat a vlastně no dá se to tak říct.*

A jak dlouho už tam pracujete? přes 8 let.

A jak byste zhodnotil atmosféru na pracovišti ve vašem středisku?

Tak atmosféra je tam, řekl bych dobrá, možná velmi dobrá. Na druhou stranu místy je to takové, z mého pohledu je to vrtkavé, protože hodně to závisí, podle toho, co se děje ve společnosti ta atmosféra. Co se týče se změnou nějakých zákonů možná to je jak lidi vnímají diakonický postoj instituce, jaké dávají dotace tak se mění i ty vztahy dnes je to možná, ne vždycky záleží jenom o penězích, ale je to možná nějakým způsobem spojené.

Vzniká tam pak nějaké napětí?

Napětí možná ani ne, ale připadalo mě jak to tak vidím, že v té době ODS, jakoby jsme byli více zaangažovaní a bylo méně času na vztahy, méně lásky, ale víc horlivosti pro to dílo a v čase ČSSD já nevím mě připadalo, že prostě byla taková větší otevřenost.

Větší otevřenost v jakém smyslu?

Právě více té lásky na pracovišti.

Jakože byla větší pohoda?

Větší pohoda, nebylo tak vyžadováno dodržování striktně nějakých pravidel, dalo se i sociálně komunikovat.

A dneska ta situace je stejná?

Dneska ta situace je taková, že je uvolněnější ta atmosféra.

Jak se Vy sám cítíte při práci s klienty?

*No já se cítím, řekl bych dobře, myslím si, že za těch 8 let už jsem si vybudoval nějakou pozici, vlastně klienty znám dost osobně, my si tykáme. **Tam se mění asi ti klienti hodně?** Přicházejí noví lidi, a pokud jsem už mezi těma chlapama v té partě, jo, tak už se většinou mění ti noví lidi, už se neměním já, já se měním tak pomalu, protože jsem mezi chlapama, tak to se musí nechat ty věci vykrystalizovat.*

Co pro Vás samotného je největší motivací v té práci?

Motivace pro práci? Tam ta motivace pro práci, už moc, řekl bych, no že jestli tam nějaká je, tak je to možná taky nějaké svědomí v tom, jo, které nutí zůstat, a dělat tu práci dobře, já jsem věřící člověk, tak možná kvůli Bohu, protože není možný chtít tu práci dělat bez nějaké sebekontroly, myslím si, že ten můj vztah k Bohu je možná větší k tomu i k tý práci i doma. Že to není jenom o tom.

Takže to vykonáváte jako posláni tu práci, hlavně z toho důvodu? Ano.

A máte v organizaci nějaký motivační program, třeba vedoucí pracovník jak Vás motivuje nebo, že Vy cítíte, že se vedoucí snaží, aby Vy jste tam rád pracoval?

U nás na středisku se v poslední době hodně měnili vedoucí to znamená, že poslední vedoucí je tu teďka čerstvě a nějak to tam možná ještě nezačalo fungovat.

Ty motivace byly většinou skrze peníze jo a odměny za práci a samozřejmě slovem nás motivovali, řekl bych organizování, aktivní výlety, takovýhle, jo samozřejmě motivace byly jo. Motivace byly odměny v organizaci v rámci stravenek, to jsou konkrétní případy.

A diakonie nějak konkrétně Vás vzdělává? Máte tam nějaké kurzy?

Tak kurzů jsme měli plno, to bylo období já nevím před 2, 3 letama, kdy vyšel ten zákon 108 o sociálních službách, o vzdělání. To znamená, že diakonie zprostředkovala akreditační kurz pro pracovníka v sociálních službách, který jsme si vykonali a snaží se tady to vzdělání nějakým způsobem doplňovat a i nějakýma praktickýma já nevím hodinami, jo. No a většina z nás z těch pracovníků se dalo dodělat si vyšší vzdělání.

A Vy sám využíváte nabídky těch kurzů?

Momentálně ne, protože studuji vyšší odbornou školu v X.

A ty kurzy nejsou povinné? Ne.

A znáte v organizaci lidi, kteří tam pracují už přes 10 let? *Myslím si, že ne.*

Nevíte o někom? *Takhle o někom vím, ale říkám ne přímo z našeho střediska.*

A ty důvody proč ti lidi tam tak dlouho pracují, přes 10 si myslíte, že jsou jaké?

Si myslím, že to jsou hlavně lidi, kteří se to snažili zakládat, takže tehdy tam měli možnost působení a můžou tam pořád dělat.

Jak byste zhodnotil spolupráci Vašeho střediska s ústředím SD? *Tam si myslím, že to funguje stále.*

Není problém s komunikací?

Ne, ne oni mají porady vlastně, jezdí se na porady klasicky tam ta komunikace musí být nehledě na to, že máme společné účetnictví.

Co si myslíte, že by se mělo změnit, aby více lidí možná mladých bylo ochotno vykonávat tuto práci?

Mladých lidí? Já si teda myslím, že mladí lidé budou tu práci vykonávat rádi, protože ta práce je nějaká já nevím jestli použiju vhodné slovo lukrativní nebo práce, která je zajímavá, setkáváte se s lidmi, můžete s nimi mluvit, máte možnost seznámit se, ta práce je hodně zajímavá, myslím, je taky vyčerpávající, hodně, a člověk, který ji dělá plně, tak si z toho může hodně vzít a myslím si, že v dnešní době už jsou nějaké znalosti, principy, jak tu práci nevykonávat plně, protože je možnost se nějakým způsobem chránit. Já si myslím, že zájem bude, že vůbec mladí lidé o tuto práci samo o sobě zájem mají.

A co si myslíte o společnosti, jak nahlíží na sociální oblast, na lidi, kteří v ní pracují v NO?

No já jsem dneska zjistil jednu věc, tak když to vezmu ze strany vlády, tak na X vlastně na některé nedala žádné dotace na ministerstvu, to znamená, že mě to vypovídá o tom, že je doba kdy lidi říkají už jsme jako ty lidi dost nasýtli penězma a z našich rozpočtů, našich daní, trošku mi to tak připadá, to je taková jedna oblast, druhá oblast je to, že jsou lidi, kteří tuto oblast budou podporovat, možná, možná tolik. Nevím, jestli něco ještě říct?

Setkal jste se s lidma, kteří špatně hodnotí tu práci? *Ne osobně jsem se nesetkal.*

Tak pokud máte ještě něco pro doplnění? *Ne.*

A ještě jestli byste mi mohl říct, ty důvody, proč lidi odcházejí z této oblasti?

A můžete vypnout diktafon prosím? **Jo.**

Mimo nahrávání:

Důvody, které jsem nezmínil, byly tam: nespokojenost na pracovišti, neshody, psychické zhroucení jednoho zaměstnance, takže tak.

Ještě jsem zapoměla: Co by mohlo pomoci, aby se snížily odchody pracovníků? *Myslím si, že stát by měl pomoci nějak zajistit, aby NO mohly mít nějakou jistotu, že nezaniknou-alespoň střediska, která jsou nezbytně potřebná. No zaměstnanci kdyby měli jistotu, že budou mít práci nějak výhledově i do budoucna a plat by mohl být zajímavější.*

Přepis rozhovoru – Zaměstnanec (žena)

Nahraná doba: 7 minut 51 sekund

Dne: 29. 4. 2009

Mohla byste mi říct proč vlastně pracujete ve SD, jaký je hlavní důvod, že vykonáváte tuto práci?

Tak určitě jsem vždycky chtěla podobnou práci vykonávat, protože mám nějaké zkušenosti s tím, že jsem pečovala o své rodiče, kteří byli nemocní a tak k té sociální oblasti si myslím, že mám nějak blízko a potom vyhovuje mi ta práce, kterou dělám, motivuje mě to, protože si myslím, že klienti, kteří přicházejí třeba z rodin nemají vůbec možnost nebo si myslí o sobě, že nedokážou a nezvládnou nic, tak jsme překvapení jak hezké věci umí vyrobit a jak mohou být užiteční a jak z té své práce mají radost.

Mh a jak dlouho už pracujete ve SD?

No ve SD už 11 let.

Takže Vy určitě znáte lidi, kteří pracují přes 10 let ve SD?

Určitě ano.

A co myslíte, že ty ostatní lidi motivuje v tom, aby tam byli tak dlouho?

Tak určitě tu práci dělají s láskou, nedělají ji pro peníze, vidí výsledky své práce, vidí, že to není zbytečná práce, myslím si, že tak no a myslím si, že někteří lidé si vybrali tu sociální oblast, protože touží pomoci svým bližním, jako křesťané v tom vidí své poslání.

Mh a znáte člověka, který odešel ze SD?

Tak určitě velká spousta lidí se vystřídala ve SD, odcházely většinou mladé ženy na mateřskou dovolenou, ale taky odcházeli lidé z důvodu toho, že si třeba doplnili vzdělání a pak si našli jinou práci. Musím dodat, že lépe placenou. Protože ta práce opravdu cítím, že není moc ohodnocena, zvláště práce v přímé péči.

Mh a co podle Vás by snížilo fluktuaci zaměstnanců z diakonie?

Tak to co jsem teď řekla, že určitě tou motivací k té práci by byly finanční prostředky, více peněz, větší ocenění, vůbec myslím si vedení diakonie, že mám trochu takový pocit, že opravdu se nedoceňuje ta přímá péče s klienty, že ta práce je opravdu hodně těžká a že si myslím, že když to srovnáme třeba i s platy na ústředí, tak se to opravdu nedá srovnat, stále jsou nám slibovány vyšší platy, ale nějak to nevychází pořád.

A jak se cítíte při práci na pracovišti s klienty?

Tak cítím, když to můžu srovnat, že dnešní klienti jsou jiní, než byli, když jsem nastupovala do práce, jsou hodně takoví, jak bych to řekla lenivější, nemají tu motivaci k práci třeba nejradši by vysedávali u televize, u cédeček a...

Čím to asi je?

No protože jsou tyhle věci hodně přístupné klientům, on si může koupit za 50 Kč divíčko, mohou si vypálit a různými cestami si je měnit, různé vaxy. No takže vnímám to jakože ti klienti jsou jiní a pak jste se ptala, nějak že to?

No jak se cítíte Vy s nima?

Jak se já cítím s nima? Tak já mám z té práce radost, mě ta práce baví a baví mě i to moje zaměření, které dělám a v práci s klienty, někdy to není jednoduché, myslím si, že je třeba hodně, hodně trpělivosti a lásky a lidského porozumění, protože mají své nálady a tím stupněm jejich postižení. Tak ještě bych mohla říct, že se stupněm postižení, je tam velký rozdíl, ti kdo jsou, bych řekla ti, co mají lehčí stupeň postižení, tak se s nimi pracuje hůř, než s těmi, kteří mají vyšší stupeň postižení.

A jak byste zhodnotila atmosféru na pracovišti mezi svými kolegy?

Tak atmosféra je opravdu skvělá, musím říct, že opravdu jsem za ni hodně vděčná, protože to je atmosféra, kterou jsem jinde na pracovišti nezažila. Máme fakt dobrý kolektiv, držíme při sobě, úplně se těšíme jeden na druhého, povzbuzujeme se. Myslím si, že fakt, co se týče jako fakt kolektivu, že dobré.

Mh a máte možnost se dále vzdělávat ve SD?

Samozřejmě, vzdělávací kurzy, na které se můžeme přihlásit a taky jsme absolvovali ten kurz pro sociální pracovníky v nedávné době, takže to bylo velkým přínosem pro mě no a můžeme, každoročně máme prostě nabídku kurzů.

A jsou povinné ty kurzy?

Samozřejmě, že nejsou povinné, ale ta nabídka tady je, je možnost ji využít.

A pomáhají Vám ty kurzy nějak při té práci s klienty?

Myslím si že ano, protože třeba ty kurzy o klientech s agresivním chováním nebo jak být asertivní a podobně, jsou fakt výborné, že si to člověk může opakovat furt, stále dokola.

Co si myslíte, že by se mělo změnit, aby více lidí bylo ochotno vykonávat tuto práci?

Tak na prvním místě asi opravdu ty platové podmínky no, ty by se měly změnit.

Mh, takže myslíte, že kdyby byly větší platy, tak více lidí by tuto práci bylo ochotno vykonávat tuto práci.

Ano, myslím si, že ano.

A jak si myslíte, že se dívá společnost na pracovníky v sociální oblasti?

No moc dobře ne, určitě ne, určitě to ve společnosti není nijak ohodnoceno, spíš naopak, myslím si, že lidé vnímají, mají i problém třeba vnímat mentálně postižené nebo se s nimi nějak bavit nebo prostě natož s nima pracovat, ale to tam prosím vymažte, to je šílené..

To neumím. Tak já myslím, že už je to všechno, pokud chcete něco dodat k těm otázkám?

Ne nechci.

Ještě mimo nahrávání: Důvod odchodu zaměstnanců ze SD spatřuje zejména v malém finančním ohodnocení, které neodpovídá přímé péči lidem. Tato péče totiž přináší mnoho úsilí, jsou zde i 12 hodinové směny. Někteří odcházejí i z toho důvodu, že tato práce je velmi psychicky vyčerpává a nezvládají ji. Výjimečně se také najdou neshody na pracovišti, ale na jiném než kde pracuje.

Ví alespoň o 30 pracovnících, kteří ve SD pracují již přes 10 let. Organizace je za jejich věrnost nedávno odměnila. Zdá se jí, že tuto práci lidé vykonávají z toho důvodu, že mají

chut' a touhu pomáhat, uplatnit své dovednosti, schopnosti, práce je zkrátka baví a vidí pozitivní výsledky. Většina lidí před 10 lety začala pracovat ve SD právě kvůli tomu, že jsou křesťany a vytrvali v této práci i za cenu malého finančního ohodnocení. Samozřejmě zde pracují i lidé, kteří se bojí hledat novou práci.

Společnost by měla změnit náhled na lidi, kteří pracují v NO. „*Dívají se na nás, že žijeme na úkor těch, kterým pomáháme.*“ Také stát by mohl změnit přístup k NO. Změnit legislativu a více spolupracovat. Tuto práci by chtěla i nadále vykonávat, ve SD je spokojená.

Přepis rozhovoru – Vedoucí pracovník (muž)

Nahraná doba: 17 minut 14 sekund

Dne: 25. 3. 2009

První otázka je, co si myslíte, že je hlavní příčinou odchodu zaměstnanců ze SD?

Tak podle mého názoru, tou důležitou příčinou nebo zjevnou jednou z důležitých příčin je, že v sociální oblasti pracují převážně ženy a jsou to mladé ženy a počítají s tím, že budou zakládat rodinu, takže odcházejí na mateřskou a podle další důvod si myslím, že je to otázka platová, to znamená, že ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni se svým platem a je docela možné, že když se jim nabídne něco víc, jinde, v jiné organizaci, tak, že pak odejdou.

Mh a znáte nějaké lidi, kteří odešli třeba z Vašeho střediska, jaký byl důvod jejich odchodu?

Znám a jsou i takoví lidé, kteří od nás odešli a ve dvou možná ve třech případech to bylo rozvázání pracovního poměru, které jsem navrhoval já sám, byly tam určité nedostatky, kde i přes určitá napomenutí nebo požadavky z mé strany nebyly vždycky splněny a nebylo to dobré, nefungovala ta práce, tak jak by měla a takže proto a no a teď v poslední době aktuálně 2 kolegyně odešly a to z důvodu toho, že jsme obdrželi malé dotace pro letošní rok na provoz a ty dotace jsou tak malé, že jsme museli personálně prostě to zmenšit, takže to je asi taky důvod a to je možná taky jeden z těch dalších důvodů proč vlastně je fluktuace, protože někteří odcházejí a další rok jsou dotace třeba větší a přibírají se znova zaměstnanci, takže tak.

A vy tady míváte smlouvy na dobu určitou nebo?

No vlastně, když nastupují noví lidé, noví zaměstnanci, tak dostávají smlouvu na dobu určitou na 1 rok teda, která jim bývá prodloužena ještě jednou, a pak se snažím o to, aby ta smlouva byla na dobu neurčitou, což si myslím si, že je to takový bonus nebo odměna za tu práci.

A co si myslíte, jakým způsobem by se dala ta fluktuace omezit? Vidíte nějaké řešení v tom?

Já si myslím, že když by se změnil možná a vůbec jakýsi styl nebo posuzování, ale myslím v oblasti sociální politiky, to znamená sociální politika ve státě, aby se nějakým způsobem víc dotovaly sociální služby, aby to nebylo na tom, že organizace dostává jen určitý, určité prostředky a jsou velmi omezené, pokud já mohu zhodnotit tak lidé v sociální oblasti často jsou na hraně průměrného výdělku a řekl bych, že většina je pod průměrným výdělkem v republice, pod průměrnou mzdou, takže asi takhle nějak seshora jo, nevím jak jinak, možná taky potom motivací ze strany organizace, vedení organizace, vedoucích pracovníků, aby ti lidé, i když ten plat není zrovna nejvyšší, tak aby do toho šli s tím, že tu práci chtějí dělat, že do toho dají to svoje srdce a budou takhle pracovat.

A jak dlouho Vy zde pracujete?

Já sám pracuji v organizaci od roku 200X a středisko vlastně vedu od počátku, to znamená od roku 200X, ta možnost mi byla nabídnuta, potom co jsem pracoval ve středisku X v XY jako vedoucí výrobního programu. Přijal jsem tu nabídku, takže jsem byl u zrodu střediska, my jsme byli původně v jiných prostorech, teď jsme tady, takže pět let možná šestý rok.

A jaký je důvod, že jste se rozhodl vykonávat právě tuto práci?

Nota já sám si myslím, že k tomu mám hodně blízko asi především z toho důvodu, že jsem věřící a jsem přesvědčený o tom, že nebo mám to tak nějak v sobě dáno, že na každého člověka se dívám právě jako na člověka a možná právě takový ten můj cíl nebo smysl života prostě podat, podávat těm lidem, kteří to potřebují tu pomocnou ruku a je třeba je nějak podporovat a co mohu já a proto jsem začal pracovat v téhle organizaci.

A proč podle Vás někteří lidé zde pracují přes deset let? Znáte takové lidi?

Znám no a myslím si, že jsou to právě takoví lidé, kteří právě sami v sobě mají jasno o tomhle, že tuhle práci chtějí dělat a není to jednoduché, většinou to jsou teda lidé, kteří začínali v diakonii od počátku a jsou v ní a možná ta situace je dneska jiná a věřím tomu, že právě ti lidé, kteří jsou přesvědčeni o tom, že tahle práce má svůj smysl, že je to naplňuje, i když to je často velmi těžké tak právě proto.

Dále bych se zeptala, jestli mají zaměstnanci tady v organizaci možnost se nějak vzdělávat?

Tu možnost mají všichni pracovníci organizace, moje kolegyně určitě ano. V organizaci funguje nebo při organizaci funguje Diakonický institut například, který nám nabízí různé možnosti, které jsou, řekl bych dost široké, těch kurzů, seminářů a různých stáží a podobně je spousta, takže si můžeme vybírat, myslím, že zájmem každého vedoucího je, aby ti zaměstnanci se vzdělávali, ale ne jenom právě na těch seminářích, kurzech, ale aby se taky sebezvzdělávali, takže já se je snažím motivovat i k tomu. Aby studovali nějakou literaturu sami, aby.

A je to povinné ty kurzy nebo?

Kurzy nejsou povinné, určitě ne myslím, že je to v zájmu určitě všech a mým cílem bylo vybudovat tady kolektiv, který si bude rozumět, který bude fungovat, a myslím, že se mi to podařilo a velmi těžce teď nesu to, že je nás méně, ale právě jsme kladli nebo já jsem kladl vždycky důraz na to, aby i to vzdělávání k tomu i tak patřilo, aby nám na tom záleželo, poskytneme vlastně kvalitní služby a k tomu je třeba se vzdělávat. Takže snažím se i z rozpočtu dycky vyčlenit nějakou část, ne vždycky se to daří, pak je to taky nějaká účast těch samotných lidí

Jak byste zhodnotil atmosféru tady na pracovišti mezi Váma?

Tak atmosféru by mohli hodnotit především možná asi kolegyně nebo uživatelé, ale já sám za sebe si myslím, že ta atmosféra tady byla dobrá a že jsme si rozuměli a rozumíme, že opravdu se podařilo vybudovat, takový ten dobrý kolektiv, který funguje, který může fungovat v těch vztazích navzájem dobře a především k těm lidem, kteří k nám chodí možná pomáhat a já se sám osobně nesnažím to vést jenom jakoby direktivně, ale chci, abychom fungovali jako tým, takže určitě je to nějaké vedení, ale týmová spolupráce především.

A jak zjišťujete vlastně spokojenost svých podřízených?

Tak my jsme, my jsme spolu vlastně každý pracovní den, máme možnost se setkávat každé ráno na nějaké kratičké poradě, pak každý měsíc máme takovou poradou větší kdy já jim předávám informace z porad vedení, které dostáváme my na svých poradách jako vedoucí středisek a pak vlastně probíhá jako každý rok hodnocení pracovníků, to znamená, že já si s každým z nich sednu a je to takový roční rozhovor, kdy oni mají možnost se vyjádřit směrem ke mně nebo organizaci, uživatelům, hodnotím jejich práci a myslím, že to taky přispívá k tomu.

Míváte supervize?

Ano máme supervize, supervize míváme, míváme je tak zhruba 5x,6x do roka a jsou to týmové supervize, ať už případové nebo supervize přímo pro ty.

A je to povinné pro ty pracovníky?

No, není, není to jakoby povinné, ale vesměs sami pracovníci to vyžadují, protože zjišťují, že je to pro ně dobré, když si můžeme nějak společně sednout a někdo kdo je mimo tu organizaci, mimo to dění z určitého svého nadhledu nám dokáže říct něco k tomu všemu za naši práci, k těm našim případným problémům a nějak nás nasměrovat někam dál. Já jako vedoucí mám taky možnost individuální supervizi a samozřejmě děláme pak takové ty interview, to znamená, že buď my sami sobě děláme jakoby supervize nebo máme možnost se setkávat na svých úrovních s kolegy z jiných středisek.

No a jak právě vycházíte s ústředím SD? Jako spolupráce mezi středisky jaká je?

Já si myslím, že ta spolupráce je celkem dobrá, jak se středisky navzájem, někdy samozřejmě je to problematické tím, že jsme vzdálení, že třeba nemáme tak možnost se znát se středisky z Krnova, z Bruntálu, ale sami jsme se tam taky vypravili, abychom měli možnost se víc poznat a.

A přímo komunikace s ústředím?

A komunikace s ústředím si myslím, že je fajn, že je dobré, že funguje dobře.

A co si myslíte, že je hlavní příčinou, že vlastně klesá počet uchazečů o zaměstnání ve SD?

Hm, netuším, že klesá počet uchazečů ve SD. Možná, možná je to širší nabídka jakoby jiných středisek, jiných zařízení, svým způsobem se možná na tom projevuje nový zákon o sociálních službách, kdy my sami můžeme zaměstnávat pouze lidi například: pracovník v sociálních službách musí mít za sebou kurz pracovníka v sociálních službách, takže pokud ho nemá, tak možná jestli to ti lidé tak nevnímají jakoby nějak méně atraktivní třeba, nevím.

A máte nějakou zkušenost negativní, že společnost nahlíží spíš špatně na tu sociální oblast, na lidi, kteří v ni pracují?

Že by to byl až tak negativní pohled, asi ne, já se setkávám s náhledem lidí z jiných oblastí, z jiných sfér, ze ziskové sféry, když můžeme třeba se sponzory mluvit a podobně, většinou to uznávají, jakože to je záslužná práce, potřebná práce spíš jsem se setkal s takovým náhledem, že když je to sociální služba, ať sloužíme, ale víceméně zadarmo, možná je ani tak nepřekvapuje, že máme možná nízké platy a že sloužíme.

A co si myslíte, že by se mělo změnit, aby lidé byli ochotni dělat tuto práci, více lidí?

Aby lidé byli ochotni pracovat v tom? Já třeba osobně jsem se setkal teď, měli jsme tady 2 praktikantky, které právě absolvují kurz pracovníka v sociálních službách a jsou to ženy

středního věku a obě dvě se vlastně v průběhu té praxe vyjádřily, že by je tahle práce těšila, že by ji chtěli, že by chtěli pracovat v téhle oblasti, že opravdu to nedělají pro nic zanic ten kurz, takže to mě těší, já možná to nevidím já až tak jakože není zájem o tuhle práci, určitě ta práce má smysl a nevím teď momentálně jak tyhle ty lidi k nám do těch sociálních sfér tahat, určitě se snažit je informovat, což je, což se snažíme, snažíme se organizovat dny otevřených dveří, aby bylo nějaké ponětí o tom, ale možná opravdu se mění jakoby myšlení lidí ve společnosti i u nás a třeba až tak je nezajímá sociální služby, ale já jsem to nepozoroval teda.

Dobře, takže jste se setkal s kladným přístupem veřejnosti?

Tak setkávám se studenty, kteří sem přijíždějí taky na stáže, když pominu ty praktikantky a vidím v nich to nadšení pro práci v sociálních službách, takže až tak to nevidím. Já jsem spíš měl dojem, že je docela dost těch lidí, kteří projdou touhle školou sociální a že můžou zacelit ty díry, které nám vznikly a teď už mají všichni vzdělání, které je požadováno.

A ještě asi poslední otázka: Jaký organizace používá motivační program?

Tak organizace má zpracovaný jakýsi směrnice, metodiku k tomu, aby vedoucí motivovali své pracovníky, spolupracovníky, takže pro každé zařízení je zpracován motivační balíček a je to vlastně i individuálně k těm lidem samotným a vzniká to na základě i těch hodnocení nebo těch sezení s těmi pracovníky. Oni sami říkají, co by je zajímalo, jak, za jakých podmínek by bylo pro ně bylo lepší pracovat v organizaci nebo dejme tomu u nás na středisku, takže takhle asi.

Z mé strany je to asi všechno, pokud chcete něco, nějaké doplnění k těm otázkám říct, co Vás napadá?

Asi teď, momentálně, určitě je to zajímavé téma, které mě bude zajímat možná svým výsledkem. Je to o fluktuaci zaměstnanců v organizaci naší a tak by mě opravdu zajímalo, proč třeba lidé odcházejí nebo co je k tomu vede, jestli to opravdu, je to, co se většinou říká, že je to nedostatek financí nebo nedostatek ohodnocení, ocenění těch vědomostí, znalostí, schopností anebo jestli to je v něčem jiném dejme tomu já jsem zmiňoval tu mateřskou anebo ještě to jsou nějaké další důvody.

Dobře, tak děkuju.

Přepis rozhovoru – Vedoucí pracovník (žena)

Promluvená doba: 19 minut, 50 sekund, po domluvě byl uskutečněn přes Skype

Dne: 23. 3. 2009

Já bych se Vás chtěla zeptat, co si myslíte, že je podle Vás asi hlavní příčinou odchodu zaměstnanců ze SD?

*Tak hlavní příčinou no tak asi mateřství u žen, nevím no, tak nejčastěji se setkáváme s tím, že ženy odcházejí na mateřskou. **Mh, ano.** Anebo potom anebo potom lepší pracovní příležitost někde jinde, ale to zas moc není tak často.*

Že najdou, dostanou nějakou lepší nabídku dostanou? Jo no třeba, mh.

A znáte nějakého zaměstnance, který odešel a jaký byl důvod jeho odchodu?

No znám spolupracovníka, důvod odchodu byl ten, že měla smlouvu na dobu určitou a pak už se jí dál neprodlužovala, ta smlouva.

Mh, takže znáte jenom jednoho člověka asi, který odešel.

No tak znám jich víc, ale jako teď nevím, jestli si teď na všechny vzpomenu.

A většinou to byl ten důvod, že jim skončila ta smlouva?

*No buď to bylo to mateřství, nebo ta smlouva. **Mh, ano.** A u toho mateřství to už je pak otázka jestli se vracejí anebo jestli už potom pokračují v jiném oboru nebo tak, to je těžko.*

Znáte některé lidi, kteří pracují ve SD přes 10 let? Ano.

A co si myslíte, že je nejvíce motivuje v té práci?

*No nejvíc je motivuje určitě to, že je to baví, osobní zájem o tu práci bych řekla, **Mh.** že prostě se v tom, v té práci cítí dobře, že se jim líbí to, co vlastně ta organizace dělá a určitě je to taky i, že pracovní podmínky, které si myslím, že jsou dobré jako oproti jiným organizacím nebo takovým těm tradičním soukromým firmám si myslím, že zas pracovníci tady mají poměrně dobré zázemí.*

Mh, že mají nějakou jistotu a?

No jistotu to úplně nevím? To záleží na dotacích, ale jako v podstatě jo. Notak v dnešní době není jistota nikde, takže to je těžko.

A jak jste myslela to, že to mají lepší než u jiných organizací?

*Zázemí? No jakože mají třeba k dispozici, jako myslím technické zázemí třeba no, ty kanceláře nebo vůbec podmínky pro..**různé vybavení.** No třeba. No a pak určitě je motivující to, že máme možnost se vzdělávat. To si myslím, že lidi tak jako motivuje.*

To jsem se Vás právě chtěla zeptat, jakou formou své zaměstnance vzděláváte?

No buď teda organizujeme takové to externí vzdělávání, že někam jedou na nějaký kurz nebo jo nějaký seminář anebo zveme odborníky k nám. To jsme začali dělat teďka nedávno celkem, jako konkrétně v mojem středisku. Diakonie vlastně taky organizuje takové svoje semináře, takže to ke standardům kvality třeba něco co se týká celé organizace a co může být využito.

A to většinou SD ty kurzy svým zaměstnancům proplácí nebo si musejí částečně hradit ten kurz?

Myslím, že ve většině případů to je zdarma, to je v rámci většinou nějakých projektů, které zpracovává ta organizace jako celek a vlastně lidé se mohou zúčastnit.

Jaký způsob máte motivačního programu? Jaký využíváte právě u Vás?

No tak určitě pro lidi je motivace finanční, že jo, to je jedna, takže pokud je k tomu možnost, což teda jsme závislí trošku na tom jak dycky to středisko funguje během roku, jak se podaří získat finanční prostředky, ale tak pokud je to možné, tak se snažíme se i o tu finanční No a pak je to právě to vzdělávání a pak jsou to třeba diakonické akce, na které ti pracovníci můžou jít, máme takové to novoroční setkání pracovníků a podobně, zahradní slavnost. No a potom se snažíme, teď jsme, jako v oblasti naší jsme nastavili takový program kdy, se podílejí třeba pracovníci, kteří něco specifického umí třeba nějaké ruční prá-

ce nebo něco podobného, tak nabízejí ostatním možnost něco nového se naučit. Tak jsme měli teďkom takovou první vlašťovku a myslím, že je to celkem zajímavé. No a potom ještě další věc, že jezdíme na takové motivační jakoby víkendy nebo, jedeme prostě jedeme někde na chatu, kde se úplně neřeší jenom pracovní věci, ale je to zároveň odpočinek, aby se ten kolektiv trošku stmelil.

Takové soustředění? *No no, proti syndromu vyhoření.*

A využívají toho pracovníci dostatečně? *Myslíte všech těch programů obecně nebo?*

Toho víkendového setkání? *Jo, jo. No jo toho víkendu, jo no to většinou jede celé středisko.*

Mh. A těch seminářů?

Já si myslím, že jo, pokud ta nabídka je, tak jako ono to je, já si myslím, že je to dycky limitováno tím počtem, tím, že nás je v diakonii spousty, tak se většinou vybere jeden zástupce ze střediska, který se toho zúčastní a potom zas předá informace ostatním. Takže si myslím, že když dostanou tu nabídku, tak jdou rádi, protože jako fakt je to vidět, že ta organizace pracuje na tom, aby ty lidi vzdělávala, že teda to ti lidi vnímají jako jo, že mají příležitost vlastně buď zadarmo, nebo za nějakou částečnou malou úhradu se zúčastnit kurzu.

Mh. Jak by jste jinak zhodnotila atmosféru na pracovišti?

Dobrou, jo jakože, myslím si, že není zatím žádný problém. Myslím, že tak všichni se cítíme celkem v pohodě bych řekla.

A Vy jste vedoucí pracovník tohoto střediska? Ano.

A jak zjišťujete spokojenost svých zaměstnanců?

Notak jednak máme možnost na poradách řešit i takové věci, jakože někdo třeba není s něčím spokojený prostě má připomínky k čemukoli, takže vždycky k tomu dávám prostor, ale ne možná každý je ten typ, že to chce řešit před ostatníma, takže k tomu slouží hodnocení pracovníků, které jako já nepojímám úplně jako jenom hodnocení toho co udělal dobře nebo špatně, ale spíš je to takové, takový rozhovor o tom jak se ten pracovník cítí, co potřebuje, takový no snažím se to pojmout tak jako víc motivačně. No a potom, co ještě máme? Supervize, tak tam taky určitě je ještě prostor k tomu.

Kolikrát do roka asi? 4x

A jsou povinné pro zaměstnance? *Jo jsou, mh, to jsou no. A nevím možná jsem ještě na něco zapoměla, ale to už.*

Co si myslíte, že by mohlo pomoci nejen ve SD, ale v jiných NO, aby se omezila fluktuace, protože někde ta fluktuace je vysoká v některých zařízeních, právě v té sociální oblasti?

No co by mohlo pomoci? No to je asi nad naše možnosti bych řekla, to je spíš asi věc nějakého systematického přístupu státu, jakože ocenit práci těch lidí, protože my ať už bysme jakkoli je chtěli více ocenit finančně, tak prostě, ale pokud ty finance nezískáme nebo nám stát ty finance nedá nebo se nám nepodaří získat nějaké dodatečné finance, tak to není možné no, vyčarovat to neumíme.

Vidíte řešení v tom, že by stát mohl nějak pomoci?

No tak jako byla by to jedna z možností. No tak určitě, kdyby ti lidé byli líp oceněni, tak třeba tak často nereagujou na nějakou nabídku v komerční sféře, když jim já nevím v bance nabídne třeba 20 000, tak určitě.

Zvláště pro muže je to určitě těžké v té sociální oblasti.

No přesně no jako tam je to vidět, že muži se k nám moc nehlásí, protože přece jenom uživit rodinu z platu pracovníka v sociálních službách je celkem náročné no. Takžetak.

A Myslíte si, že jsou lidé ochotní dělat tuto práci nebo? Jaký je Váš názor?

No, jakože trošku, no ti co by byli ochotni a chtěli by to dělat, protože to vnímají třeba jako svoje poslání, jo, že někdo je takový typ, že prostě by se chtěl věnovat takové práci, tak ti zase nemají většinou na to vzdělání. Protože jsme nyní zase limitováni zákonem v sociálních službách, takže už to nejde jenom tak jednoduše. A myslím si, že jo, je fakt tak co jsem se tak poptávala různě po republice, a tak jak se třeba účastníme konferencí nebo prostě takových akcí, tak jakoby lidé říkají, že ta prestiž toho povolání je dost nízká. I mladí lidé, kteří se rozhodují něco studovat, tak málokdy pokud ta sociální práce pokud to není vyloženě jejich srdeční záležitost, tak se pro ni rozhodnou až někde jako na konci, když už nic jiného nevyjde. Což jako je to teďka dost cítit no.

U těch mladých to právě cítíte?

Jako jo, jednak asi i tou dobou, že potřebujou se nějakým způsobem uživit a ta prestiž toho povolání nebo je to všeobecně známé, jakože v neziskovkách ty příjmy nejsou až tak.

I lidé se dívají na tu oblast špatně, že děláte v sociální sféře?

Já si myslím, že ani ne, že lidi se dívají celkem dobře jakože, jo jste fakt dobří, no že to děláte, ale sami by do toho nešli. Si říkají, že potřebují uživit rodinu třeba.

Vy máte spíše ten pohled ze společnosti kladný na tuhle práci?

No jako co třeba tak říkají mě, že je supr, jakože někdo tu práci, si myslím, že kdyby se měli na tu práci dát na takovou práci, tak by do toho třeba nešli jo. No a pro mladé lidi si myslím, že to není vůbec atraktivní. Já teďka třeba dokončuju jedno vzdělání na univerzitě v X, a tam ty názory jsou, že nejsou blbí oni sice studují sociální práci, ale už teď mají názory, že nejsou blbí, aby se někde uvazovali v nějaké neziskovce za pár korun. Takže těžko říct. Myslím, že u těch starších je to tak, že si cení, že to někdo dělá a mladí dost nepřemýšlejí tímto směrem, ti zas přemýšlejí, tak že si chtějí něco vydělat.

A můžu se zeptat jaký je hlavní důvod, proč Vy sama tu práci vykonáváte?

No u mě je to ta srdeční záležitost.

Vy to máte jako poslání? *Jo, jako fakt no, já jsem začla jako dobrovolník, začla jsem asi před X lety. Je to práce, kterou jsem věděla, že ji chci dělat.*

A jste spokojená? *Jo jsem, fakt jako mě ta práce hodně baví a jsem spokojená.*

A jak dlouho pracujete ve SD? *Od 200X jakože na pracovní úvazek.*

Takže už docela dlouho.

Od 200X jako dobrovolník a pak na pracovní úvazek. No a jako SD, já to vnímám, že to bylo moje první povolání jsem mohla získat hodně různorodých zkušeností, které bych ne-

získala kdybych dělala já nevím třeba v železárnách, kde lidé pracují na jednom úseku, kde pořád dělají dokola to stejné. Ta moje pozice je taková celkem rozmanitá a což mě baví.

A jaká byla Vaše první pozice ve SD? První koordinátor projektů.

Mh, takže taky taková vedoucí. *No tak ani ne.*

Ale zní to pěkně. *No zní to pěkně. To jsem dělala vlastně jenom na částečný úvazek a pak když jsem nastoupila na plný, tak jsem hnedka nastoupila jako vedoucí střediska.*

Mohla byste mi říct něco o Diakonickém Institutu? Jestli s ním SD spolupracuje?

No tak určitě, jednak vzešel v podstatě z Diakonie, takže už jenom to a myslím, že ta spolupráce funguje, že pokud bychom chtěli nějaký kurz šity na míru, takže jsou ochotni a schopni nám to zajistit, takže já myslím, že my využíváme ty kurzy hodně. No myslím si, že to funguje dobře.

No já už nemám na Vás žádnou otázku. *No doufám, že jste se dozvěděla, co jste potřebovala.*

No ještě mě napadlo pokud by jste mi mohla říct jaké ty dotazníky používáte při odchodu zaměstnanců, při spokojenosti na pracovišti?

No vidíte, to jsem Vám ani neřekla, že vlastně nebo jsem Vám řekla, že používám dotazníky? Ano to využíváme.

A při odchodu zaměstnanců to zjišťujete pomocí dotazníků nebo jinou formou?

No tak, to teda jestli bych zjišťovala pomocí dotazníků, tak to teda ne. A jestli to na ústředí řeší nějakým způsobem, tak to nevím, nejsem si jistá úplně, jestli tam mají systém zjišťování. A ptáte se jich, proč odcházejí. Jo.

Mh, takže používáte spíše rozhovor. *Spíše osobně. No ono ti lidi osobně přijdou s tím, že odcházejí proto a proto se jich nemusím ptát. Ano, spíš osobně.*

A zaznamenáváte si to do databáze.

Já, že naše středisko není moc velké, to jsou fakt jako jednotlivci úplně, zatím nevidím důvod. Zatím to byly asi 2 osoby odešly, co se týká mého střediska.

A dáváte to na personální, hlásit to.

Jo, nějak se o tom potom bavíme no.

Máte ještě něco k doplnění k těmto otázkám?

No já nevím, já jsem si možná nevzpomněla úplně na všechno.

Ještě možná k té motivaci, že vlastně máme i takový program penzijní připojištění kdy organizace doplácí peníze na penzijní fond a ještě teďka se objevila možnost zvýhodněného pojištění vozidla nebo toho povinného ručení. Takže jako to jsou i takové věci, které možná lidem taky jakože se líbí.

Jo vidíte, vy tam míváte smlouvu většinou na dobu určitou podle projektu?

Ne, právě, že my máme většinou smlouvu na dobu neurčitou. Protože jsme byli financováni, asi 3 roky jsme byli financováni z EU z takového velkého projektu a tam byla podmínka uzavírat smlouvy na dobu neurčitou. No takže v podstatě jsme i těm pracovníkům, kteří měli tehdy smlouvu na dobu určitou jsme převedli a většinu pracovníků jsme to převedli na dobu neurčitou. No, takže většinou to takhle to zůstalo, takže to je motivující nebo naopak je

to demotivující, když se uzavírají ty smlouvy na dobu určitou, tak spíš. Tak to vidím u těch, když teď jsme přijímali nějaké nové pracovníky a ti mají smlouvu na dobu určitou. A jako vidím, že to není vždycky, že prostě je to taková nejistota, no.

No právě, že nevědí, jak to bude s nimi za rok, jestli smlouva bude prodloužena.

Jasně. No možná zas na jednu stranu to pro ně může být takovým motivem, že se budou snažit. Ale jako myslím si, že to spíš působí opačně, hlavně pro ty, kteří třeba mají tu smlouvu prodlouženou už podruhé a mají to zase na dobu určitou, je to asi pro ně takové, jakože zvláštní no.

A ještě bych se zeptala, jak vycházíte s vedením, s ústředím SD?

Nemám problém v pohodě, jo v pohodě.

Takže komunikace probíhá vpořádku?

Jo, tak, jako na té základní úrovni určitě jo myslím si, že to funguje. Víme na koho se obracet s čím, takže to je pro mě důležité. A jako myslím, že jo. Ono za ty roky už to člověk tak jako vstřebá ten systém.

Dobrá tedy tak já Vám děkuju za Vaše odpovědi..

Tak ať se Vám to vydaří.

Jste moc hodná, že.

Budou nějak k dispozici ty výsledky?

No měly by být, já je dám asi SD.

Jo jako na ústředí. Jo, tak jo, tak se mějte.

Jste hodná, že jste souhlasila tím rozhovorem.

Jo nashledanou.

Nashledanou.