

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Mezinárodní sociální a humanitární práce

Jana Berková

*Specifika řízení lidských zdrojů v humanitární
pomoci pohledem českých humanitárních
pracovníků*

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Jan Říkovský

2015

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační
zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne

Vlastnoruční podpis

Chtěla bych moc poděkovat Mgr. Ing. Janu Říkovskému za odborné a trpělivé vedení mé práce, za cenné poznatky a ochotu mi pomoci. Dále bych chtěla poděkovat všem odborníkům, kteří se podíleli na mém výzkumu. Moc si toho vážím.

Obsah

ÚVOD	6
1 LIDSKÉ ZDROJE	8
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.2 CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.3 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.3.1 Plánování lidských zdrojů	10
1.3.2 Získávání a výběr pracovníků	11
1.3.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	13
1.3.4 Odměňování pracovníků	15
1.3.5 Vzdělávání pracovníků	16
1.4 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	16
2 MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.1 MULTIKULTURNÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	18
2.1.1 Multikulturní pracovní týmy	18
2.2 ŘÍZENÍ MULTIKULTURNÍCH PRACOVNÍCH TÝMŮ	19
3 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V HUMANITÁRNÍ POMOCI	21
3.1 HUMANITÁRNÍ PRACOVNÍK	21
3.1.1 Humanitární pomoc	22
3.1.2 Pojetí humanitární pomoci v České republice	23
3.1.3 Druhy humanitárních krizí	23
3.1.4 Aktéři humanitární pomoci	23
3.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V HUMANITÁRNÍ POMOCI	24
3.2.1 Plánování a příprava	24
3.2.2 Nábor a výběr pracovníků	25
3.2.3 Orientace a stanovení cílů	26
3.2.4 Řízení výkonu pracovníků	27
3.2.5 Vzdělávání pracovníků	28
3.2.6 Péče o humanitární pracovníky	31
3.2.7 Security management	32
4 VÝZKUMNÁ ČÁST	33
4.1 CÍL VÝZKUMU	33
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
4.3 TYP VÝZKUMU	33
4.4 METODA ZÍSKÁVÁNÍ KVALITATIVNÍCH DAT	34
4.5 METODA ZPRACOVÁNÍ DAT	34
4.6 VÝZKUMNÝ SOUBOR	35
4.7 METODY ANALÝZY DAT	36
4.7.1 Otevřené kódování	36
4.7.2 Metoda vytváření trsů	36
5 VÝSLEDKY VÝZKUMU	37
5.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	37

5.1.1	<i>Zdroje získávání pracovníků</i>	37
5.1.2	<i>Kritéria pro výběr humanitárních pracovníků</i>	39
5.1.3	<i>Pohledy pracovníků na výběr místních pracovníků</i>	42
5.2	SPECIFIKA ŘÍZENÍ MULTIKULTURNÍCH TÝMŮ	44
5.2.1	<i>Příčiny problémů v týmech na misi</i>	46
5.2.2	<i>Řízení týmů jiných kultur</i>	49
5.3	MOTIVACE	51
5.4	HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	55
5.4.1	<i>Sdělování negativního hodnocení pracovníkům</i>	57
5.4.2	<i>Frekvence hodnocení</i>	58
5.4.3	<i>Odměňování pracovníků</i>	60
5.5	VZDĚLÁVÁNÍ HUMANITÁRNÍCH PRACOVNÍKŮ	61
5.6	KONTROLA	64
5.7	PÉČE O HUMANITÁRNÍ PRACOVNÍKY	64
5.7.1	<i>Formy péče o pracovníky</i>	65
5.7.2	<i>Role vedoucího pracovníka v péči o pracovníky</i>	68
5.8	SECURITY MANAGEMENT	69
5.8.1	<i>Osoba zodpovědná za bezpečnost na misi</i>	69
5.8.2	<i>Způsob security managementu</i>	71
5.8.3	<i>Zdroje informací o bezpečnosti situací na misi</i>	72
6	DISKUZE	74
	ZÁVĚR	80
	ZDROJE	82

Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci z pohledu českých humanitárních pracovníků. Cílem práce je prostřednictvím kvalitativního výzkumu zjistit, jaká jsou specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci pohledem českých humanitárních pracovníků.

Problematika lidských zdrojů se objevuje i v sociální práci. Při řízení sociálních pracovníků je toto téma významné, jelikož se zabývá tím nejcennějším, co neziskové organizace vlastní – tedy jejich pracovníky. Řízení lidských zdrojů přímo v humanitární pomoci se dotýká také sociálních pracovníků, jelikož v případě krize se často sociální pracovníci stávají humanitárními pracovníky, protože již mají zkušenosti s poskytováním pomoci potřebným a nezbytnou znalost místního kontextu.

K bakalářské práci se váže absolventská práce, která měla za cíl zmapovat specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci, což mi umožnilo hlouběji proniknout do dané problematiky.

Teoretická část bakalářské práce se nejprve zaměřuje na obecné řízení lidských zdrojů. První kapitola se zabývá vysvětlením pojmu lidské zdroje, dále následuje definice řízení lidských zdrojů, cíle a úkoly řízení lidských zdrojů. Následují oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou v podkapitolách vysvětlené podrobněji. Mezi jednotlivé oblasti patří: plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a vzdělávání zaměstnanců. Poslední část první kapitoly je věnovaná specifikám řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích.

Druhá kapitola teoretické části se zaměřuje na mezinárodní řízení lidských zdrojů. Konkrétně se tato kapitola věnuje multikulturnímu prostředí, jehož součástí jsou podkapitoly multikulturní pracovní týmy a řízení multikulturních pracovních týmů.

Třetí kapitola je věnována specifikám řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci. První podkapitola vysvětluje pojem humanitární pracovník a humanitární pomoc. Dále se práce zaměřuje na pojetí humanitární pomoci v České republice, druhům humanitárních krizí a aktérům humanitární pomoci. Druhá podkapitola se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci, jejíž součástí je plánování a příprava, nábor a výběr pracovníků, orientace a stanovení cílů, řízení výkonu

pracovníků a vzdělávání zaměstnanců. Na základě výzkumu je do teoretické části ještě dodána podkapitola péče o pracovníky a security management.

Další částí práce je výzkumná část, které se skládá z následujících podkapitol: cíl výzkumu, výzkumné otázky, typ výzkumu, metoda získávání kvalitativních dat, metoda zpracování dat, výzkumný soubor, metody analýzy dat. Další kapitola je věnována výsledkům výzkumu a diskuzi.

Výsledky výzkumu této práce zachycují pohled humanitárních pracovníků na celou problematiku. Z výzkumu je patrné, čemu humanitární pracovníci v této oblasti přikládají význam či jaké oblasti shledávají problematické. Výzkum tedy může sloužit humanitárním organizacím jako přehled, jakým způsobem humanitární pracovníci – jejich zaměstnanci – celou oblast vnímají, a na základě toho případně pracovat na změnách svých dosavadních postupů či zavedení zcela nových. Výzkum také může sloužit manažerům uvažující o práci v humanitární oblasti. Skrze výzkum se mohou seznámit s požadavky, které by na ně byly na humanitárních misích kladeny a jaké dovednosti či schopnosti jsou pro tuto pozici nezbytné. Mohou si také zmapovat případné problémy, ke kterým může docházet, a eventuálně se snažit jim předcházet.

Osobním motivem pro napsání této práce bylo to, že bych v budoucnu chtěla vykonávat profesi humanitárního pracovníka. Humanitární pracovníci na misích často pracují na vedoucích pozicích, kdy mají na starosti tým pracovníků. V týmech však může docházet ke konfliktům. Prostřednictvím bakalářské práce jsem se chtěla seznámit s tím, jaká jsou specifika práce s lidskými zdroji v kontextu humanitární pomoci, k jakým může docházet konfliktům a jaký je vhodný způsob práce s podřízenými. V případě, že bych opravdu v budoucnu pracovala na pozici humanitárního pracovníka, bych se tak mohla na základě svých výsledků výzkumu naučit, na co si dávat pozor a jak naopak správně a efektivně vést týmy.

1 Lidské zdroje

Všechny organizace či firmy mohou úspěšně fungovat pouze za předpokladu, že disponují s určitými typy zdrojů, které se týkají především materiálního, finančního, informačního a lidského zabezpečení organizace. Důležitou roli hrají především informační a lidské zdroje, jelikož mají velký vliv na celkový chod organizace a na využívání materiálních a finančních zdrojů (Gigalová, 2007, s. 14). Právě díky vlivu lidského faktoru při rozhodovacích procesech a na zajištění celkové efektivity organizace představují lidské zdroje nejvýznamnější část řízení organizace (Koubek, 2001, s. 14). Lidé ve své organizaci disponují určitým souhrnem schopností, kde se jedná především o schopnosti a dovednosti, které je potřeba rozvíjet (Plamínek, 2002, s. 58).

V praxi se často můžeme setkat se zaměňováním pojmu lidské zdroje za lidský kapitál (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34). Lidský kapitál především označuje zásobu dovedností a znalostí, které jsou vyjádřeny v pracovní síle (Gigalová, 2013, s. 8). Hlavní rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je ten, že lidským kapitálem oplývají všichni jedinci, kdežto lidské zdroje se váží pouze k lidem účastnícím se pracovního procesu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34).

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako jakýsi proces, při kterém dochází k ucelenému a strategickému řízení nejdůležitější složky organizace – pracovníků, kteří individuálně či kolektivně přispívají k naplňování cílů organizace. (Armstrong, 2002, s. 27).

„V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často používány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není.“ (Koubek, 2001, s. 15)

Termíny totiž představují celkový vývoj koncepce personální práce (Cimbálníková, 2013, s. 12). Nejstarší pojetí představuje pojem personální administrativa, jejíž hlavním obsahem bylo především shromažďování materiálů a informací ohledně zaměstnanců organizace a následné zprostředkování těchto

informací managementu organizace (Gigalová, 2013, s. 9). Pojmy personální práce a personalistika slouží obvyklé k obecnému označování řízení této oblasti v organizaci či v podniku (Koubek, 2001, s. 15). V literatuře se liší názory na rozdíly mezi termíny řízení lidských zdrojů a personální řízení. Pro některé personální manažery představuje pojem řízení lidských zdrojů pouze nový název pro personální řízení. Rozdíl mezi těmi dvěma termíny může být vnímán v souvislosti s odlišným přístupem, žádné zásadní rozdíly však mezi těmi dvěma pojmy identifikovány nejsou (Armstrong, 2007, s. 38–39). Personální řízení jako koncepce se objevila již před druhou světovou válkou, oproti tomu koncepce řízení lidských zdrojů se objevila v 50. a 60. letech minulého století a představuje její nejnovější pojetí (Koubek, 2001, s. 15–16).

1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Z obecného hlediska je cílem řízení lidských zdrojů především zajištění naplnění cílů organizace prostřednictvím svých zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 30).

„Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů tak, aby bylo dosaženo cílů organizace“ (Kubátová, 2013, s. 9). Do kvantitativní stránky můžeme zahrnout především počet pracovníků, věkovou strukturu a kvalifikaci, do kvalitativní stránky patří například motivace, soulad s cíli organizace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5).

Úkolem řízení lidských zdrojů je přispívat k celkové efektivitě a úspěšnosti organizace a k neustálému zlepšování jejího výkonu, který bude zabezpečen neustálým zajišťováním lepšího využití zmíněných zdrojů (materiálních, informačních, lidských a finančních). Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na neustálý rozvoj a zlepšování schopností zaměstnanců, kteří však rozhodují jak o materiálních, tak finančních zdrojích, díky čemu se řízení lidských zdrojů zaměřuje i na efektivní využívání všech zdrojů organizace (Koubek, 2001, s. 17). Úkolem řízení lidských zdrojů je tedy zvyšování celkové spokojenosti zaměstnanců, pracování na jejich rozvoji, produktivitě a připravování je na případné změny (Gigalová, 2013, s. 10).

1.3 Oblasti řízení lidských zdrojů

Po vysvětlení toho, co vlastně řízení lidských zdrojů znamená a jaké jsou jeho cíle a úkoly, se zaměřuji na problematiku více detailně. V následující podkapitole se věnuji jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů. Je důležité jim nejprve porozumět a vědět,

co každá oblast obecně obnáší, abychom je mohli pochopit v kontextu humanitární pomoci.

1.3.1 Plánování lidských zdrojů

V dnešní době dochází k rychlým změnám v pracovních místech, kdy existující pracovní místa již nebudou stejná za pár desítek let. Dochází k zavádění nových pracovních postupů, požadavky na dovednosti pracovníků jsou odlišné a neustále se zvyšují (Foot, Hook, 2002, s. 29). Hlavním cílem plánování lidských zdrojů je zajistit dostatek správných pracovních sil ve správný čas na správném místě (Kubátová, 2013, s. 33).

Jako klíčové fáze v plánování lidských zdrojů můžeme zařadit personální plánování, získávání a výběr pracovníků. K efektivnímu zajištění pracovníků slouží především znalost pracovních míst, kterou získáme díky tzv. *analýze pracovních míst*. A k tomu, abychom správně předvíдали uvolňování a vytváření nových míst, slouží tzv. *personální plánování* (Sakslová, Šimková, 2013, s. 74).

Hlavním úkolem *analýzy pracovního místa* je především získávání informací, které nám vytváří jasnou představu o pracovním místě a o pracovníkovi, který by jej měl vykonávat. Výstupem analýzy pracovního místa by měl být popis a specifikace pracovního místa, který nám pomůže identifikovat požadavky na pracovníka (Gigalová, 2013, s. 21–22).

„Popis pracovního místa obvykle obsahuje název pracovního místa, charakteristiku práce, povinnosti pracovníka, vybavení pracovního místa, bezprostředně nadřizenou funkci, vztah k ostatním pracovním místům, pracovní podmínky, rizika práce na pracovním místě.“ (Kubátová, 2013, s. 23)

Specifikace pracovního místa obsahuje určité kompetence, osobností rysy či kvalifikace, které by měl pracovník vzhledem k pracovnímu místu splňovat (Specifikace pracovního místa, 2013).

Personální plánování hraje klíčovou roli při fungování organizace, jelikož díky správnému nastavení personálního plánování bude organizace dostatečně zajištěna lidskými zdroji. Pokud je personální plánování v organizaci nevhodně nastaveno, může dojít k nadbytku zaměstnanců, což je ekonomicky velmi nevýhodné, či naopak k nedostatečnému zaplnění pracovních míst, což může mít neblahý vliv na celkový chod organizace (Kubátová, 2013, s. 33). Abychom správně a efektivně nastavili počty zaměstnanců v organizaci, je důležité, abychom předem předpověděli potřeby

organizace. Což znamená, že budeme zjišťovat, kolik zaměstnanců potřebuje, v jaké kvalitě, počet stávajících zaměstnanců, jakým způsobem se bude vyvíjet vnější pracovní trh, jaké úkoly budou pracovníci plnit, jaké by pracovníci měli mít profesní a osobní kvality a jak bude organizace reagovat na případný nesoulad mezi předvídanou situací a aktuální vzniklou situací (Stýblo, 2005, s. 25).

1.3.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků představuje proces, který má za úkol zajistit dostatečný počet vhodných pracovníků s odpovídajícími schopnostmi ve správnou dobu a za přiměřený finanční obnos (Gigalová, 2013, s. 25). Existují **tři fáze** získávání a výběru zaměstnanců. První fází je tzv. **definování požadavků**, kdy dochází především k vytvoření popisu pracovního místa a jeho specifikaci a také k sestavení požadavků na pracovní místo. Další fází je tzv. **přilákání zaměstnanců**, což představuje především identifikování nejvhodnějšího zdroje uchazečů o pracovní místo z vnitřních či vnějších zdrojů organizace, inzerování. Třetí fáze je označována jako **vybírání zaměstnanců**, kdy dochází především k prvotnímu rozřídění žadatelů o zaměstnání, pohovorům, různému hodnocení zaměstnanců, ověřování referencí atd. (Armstrong, 2007, s. 343).

Získávání pracovníků bývá v našich poměrech označováno jako nábor pracovníků, což však v moderní teorii řízení lidských zdrojů bývá odlišováno. Nábor představuje získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, kdy však v moderním pojetí získávání pracovníků dochází k upřednostňování získávání pracovníků z vlastních řad než zvenčí (Koubek, 2001, s. 117).

Pracovníky lze získávat z již zmíněných vnějších nebo vnitřních zdrojů, kdy vnitřní zdroje představují již stávající zaměstnance, kteří například zvažují změnu pracovního místa. Výhodou získávání pracovníka z vnitřních zdrojů je především pracovníkova znalost organizace. Získáním kvalitního pracovníka z vlastních zdrojů se organizaci také vrátí investice, kterou do něj vložila. Získání pracovníka však může v organizaci vyvolat mezilidské problémy, jelikož někteří pracovníci s tím nemusí souhlasit. Další nevýhodou může být přílišné adaptování na postupy organizace, což může mít negativní vliv na pracovníkovu kreativitu (Kubátová, 2013, s. 41). Získávat pracovníky z vnějších zdrojů představuje možnost čerpat z poněkud rozsáhlých zdrojů. Vnější zdroje mohou být reprezentovány volnými pracovními silami, absolventy škol, pracovníky jiných organizací, kteří se rozhodli změnit místo atd. Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je především širší okruh potencionálních uchazečů

o zaměstnání či nové myšlenky a inovace pro firmu. Nevýhodou může být pracovníka neznalost organizace, omezování možnosti růstu pro vlastní zaměstnance a také je to z finančního hlediska nevýhodnější (Sakslová, Šimková, 2013, s. 84–85).

Proces získávání zaměstnanců se skládá z více fází, kdy jednotlivé fáze na sebe navazují. Během prvního kroku dochází k **identifikaci potřeb pracovníků**, která musí probíhat vždy dostatečně dopředu a soustředí se na předvídání potřeby nových pracovníků a sledování pohybu stávajících zaměstnanců (Gigalová, 2013, s. 26). V případě, že organizace potřebuje obsadit volné pracovní místo, si musí o něm shromáždit co nejvíce informací a provést **popis a specifikaci pracovního místa**. V další fázi se organizace musí rozhodnout, z jakých **zdrojů** bude pracovníka hledat. Následně **zvolí metodu**, kterou použije k jeho **kontaktování** (Kubátová, 2013, s. 41).

Při volbě metody musí organizace zvážit, zda pracovníky vybírat z vnějších či vnitřních zdrojů, co po pracovníkovi bude požadovat, celkovou situaci na trhu práce, finanční nákladnost získávání pracovníka a stanovení si, do kdy je místo potřeba obsadit (Koubek, 2001, s. 127). Existuje celá řada metod, prostřednictvím kterých lze pracovníky získat. Při samotném získávání se však organizace musí vyvarovat jakékoliv diskriminaci uchazečů o zaměstnání. Uchazeči o zaměstnání mohou organizaci sami kontaktovat, což představuje pro organizaci finančně nenáročný způsob – stejně jako doporučení uchazeče o zaměstnání již stávajícím zaměstnancem. Organizace také může nabídku pracovního místa vyvěsit na veřejně přístupná místa, spolupracovat se vzdělávacími institucemi, s úřady práce a se specializovanými agenturami či může inzeráty uveřejnit v novinách (Kubátová, 2013, s. 42–43). Pracovníky lze získat také prostřednictvím internetu, kdy může své nabídky zaměstnání uveřejnit na svých webových stránkách atd. (Urban, 2005, s. 81). Obecně se získávání pracovníků prostřednictvím internetu nazývá e-recruitment. V poslední době také došlo k velkému rozmachu získávání pracovníků pomocí sociálních sítí, např. pomocí facebooku, Twitteru či LinkedInu, což je obecně nazýváno jako tzv. social recruitment. Uchazeči o zaměstnání většinou do organizace zašlou svůj motivační dopis a profesní životopis. (Kubátová, 2013, s. 43–46).

Při procesu **vybírání zaměstnanců** jde především o odhadnutí uchazečových schopností pracovat na daném pracovním místě. Organizace si vždy musí předem stanovit kritéria, dle kterých bude pracovník hodnocen. Následně si zvolí metodu k jejich ověření (Gigalová, 2013, s. 31). Dále si musí stanovit, jakou odbornou způsobilost by měl potenciální zaměstnanec mít, jakým pracovním chováním by měl

být vybaven, což může zahrnovat například spolehlivost atd. A také v neposlední řadě osobnostní charakteristiky (Kubátová, 2013, s. 59). Nejprve dochází k tzv. předvýběru, což zahrnuje procházení motivačních dopisů, životopisů a dalších dokumentů od uchazeče. Během tohoto procesu dochází k rozřídění kandidátů od těch nejvíce vyhovujících až po ty nejméně (Sakslová, Šimková, 2013, s. 89).

„Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti“ (Armstrong, 2007, s. 360). Pohovor představuje nejvíce užívanou metodu výběru zaměstnanců. Za předpokladu, že je správně proveden, je také nejvíce efektivní metodou (Koubek, 2003, s. 105). Pohovor, často označovaný jako interview, může být trojího typu: strukturovaný, formální nestruturovaný a neformální. Strukturované interview se využívá spíše ve velkých podnicích a je vhodný pro výběr pracovníku na manažerské funkce. Formální nestruturované interview je ideální zvolit, pokud organizace vybírá pracovníka na důležitou pracovní pozici, která však není manažerského typu. Poslední typ neformální pohovor představuje poměrně nejméně stresující typ interview, kdy je však náročnější kandidáty srovnat (Kubátová, 2013, s. 61).

Termín assessment centre lze nahradit českým ekvivalentem diagnosticko-výcvikový program (Armstrong, 2007, s. 361). Assessment centra většinou testují pracovní schopnosti a dovednosti na základě určitých simulací pracovních situací, které pomohou zaměstnavateli předvídat uchazečovy reakce v pracovním procesu (Koubek, 2001, s. 166). V dnešní době existuje celá řada testů, které jsou uzpůsobeny požadavkům pracovního místa. Například psychologické testy, jazykové testy, testy na ověření psychické a fyzické odolnosti (Sakslová, Šimková, 2013, s. 91).

Poté, co pracovníka vybereme, s ním nestačí pouze podepsat smlouvu, ale je s tím spojená celá řada dalších úkolů. Přijímání pracovníka se skládá z orientace, která má za cíl pracovníka seznámit s novým prostředím (Sakslová, Šimková, 2013, s. 93).

1.3.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

„Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádaný pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle“ (Koubek, 2001, s. 190).

Je důležité si rozlišit pojmy vedení a řízení. V rámci vedení dochází k definování určitých cílů a následně k identifikování cest, jak jich dosáhnout. Oproti tomu řízení již představuje konkrétní určování úkolů, které mají zajistit jejich samotné dosažení

(Kubátová, 2013, s. 79). V tradičním pojetí dochází k zajišťování dostatečného pracovního výkonu prostřednictvím direktivního způsobu. Následné hodnocení pracovníků se provádí na základě toho, jakým způsobem se jim daří úkoly plnit. Často však organizace nenápadně poukazují na to, že je žádoucí, aby všichni pracovníci byli na špičkové úrovni. Často se však nebere ohled na pracovníkovy zkušenosti, nastavení, pohlaví, věk atd., což však může u pracovníků vyvolat negativní důsledky jako například demotivaci či přepínání (Koubek, 2001, s. 190).

Je tedy důležité, aby byl pracovník **motivován**, jelikož motivovaný pracovník je pracovníkem výkonným (Kubátová, 2013, s. 89). Pracovníkovi nestačí být pouze finančně motivován, důležitou složku představuje jednání s ním s úctou a respektem a budování společné důvěry (Urban, 2008). Manažeři by tedy se svými zaměstnanci měli vést motivační rozhovory, během nichž se hovoří o jejich osobních cílech a hodnotách. Manažer během rozhovoru zjišťuje, do jaké míry se pracovník ztotožňuje s cíly organizace, jak je motivovaný. Zjišťuje, kolik prostoru má k osobnímu rozvoji (Kubátová, 2013, s. 92).

Pro každého zaměstnavatele je důležité, jakým způsobem jeho zaměstnanci pracují a přispívají k pozitivnímu vnímání podniku, ale stejně tak je pro každého pracovníka důležité vědět, jak je šéf s jeho výkonem spokojen (Koubek, 2003, s. 120). **Hodnocení** představuje dlouhodobý proces, který začíná již samotným přijetím pracovníka do organizace. Důležité je rozlišit pojmy hodnocení pracovníků a hodnocení práce (Urban, 2005, s. 230).

„Hodnocení práce znamená stanovení relativní hodnoty práce, z něhož vychází výše odměny. Podkladem pro hodnocení práce je informace o pracovních místech. Je zde tedy úzká návaznost na analýzu pracovního místa“ (Kubátová, 2013, s. 101).

Prostřednictvím hodnocení mohou manažeři pracovníky podporovat a díky fungující společné komunikaci je také povzbudit. Ne všichni manažeři však své pracovníky hodnotí, někteří se mu dokonce vyhýbají, což však může u pracovníků zapříčinit zbytečné přemýšlení o tom, zda něco nedělají špatně atd. (Urban, 2005, s. 225).

Hodnocení pracovníků může být dvojího typu: formální či neformální. Neformální hodnocení není přesně časově přednastaveno, ale může probíhat každodenně, a to prostřednictvím nějaké pochvaly či výtky. Při tomto druhu hodnocení by vedoucí pracovník měl dát jasně najevo, že se pracovníkovi snaží pomoci – a společně zjistit důvody problému a vymyslet řešení. Oproti tomu formální hodnocení

je přesně časově dané a zaznamenává se do příslušných dokumentů (Kubátová, 2012, s. 96). Existují různé metody hodnocení pracovníků jako například verbální či neverbální hodnocení, kdy při verbálním hodnocení dochází k slovnímu hodnocení pracovníka, oproti tomu neverbální hodnocení může být prováděno prostřednictvím různých grafů atd. (Kubátová, 2013, s. 96).

Jak píše Kleibl (podle Reissova, 2010, s. 92), existuje celá řada metod hodnocení pracovníků. Tyto metody se dají rozdělit podle toho, zda se hodnotí výkon, který proběhl již v minulosti, či je hodnocení orientované spíše na budoucí pracovní výkony. Mezi metody zaměřené spíše na minulost patří řízení podle stanovených cílů či hodnotící dotazník. Co se týče metody zaměřených na budoucnost, můžeme zde zařadit metodu sebehodnocení a 360° zpětné vazby.

1.3.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků můžeme zařadit jako jednu z nejstarších personálních činností vůbec (Koubek, 2001, s. 265). Stanovování výše odměny představuje složitý úkol, jelikož je obtížné ji stanovit v takové míře, aby zajistila pracovníkovu spokojenost (Kubátová, 2013, s. 112). Odměňování je propojeno s motivací zaměstnanců, jelikož reprezentuje jeden z možných nástrojů, jakým je možné zaměstnance motivovat (Koubek, 2001, s. 266).

Odměna pracovníků může být peněžního charakteru, kdy je za nejčastější druh odměny považován plat či mzda. Odměna však může mít i jiný charakter. Za odměnu je možné považovat různé druhy pochval, uznání, vyhovující styl řízení, budování přátelských vztahu na pracovišti, nabídka lepšího pracovního místa atd. (Kubátová, 2013, s. 112). Během stanovování výše odměny nesmí být žádný pracovník upřednostňován, což v praxi znamená, že pokud dva pracovníci vykonávají stejnou pracovní pozici, měli by za ni dostat stejnou odměnu (Koubek, 2003, s. 160–161).

Při stanovení výše odměny musí brát organizace v úvahu tzv. mzdovorné faktory. Mzdovorné faktory mohou mít dvojí podobu, vnitřní a vnější. (Kubátová, 2013, s. 113). Mezi vnitřní mzdovorné faktory můžeme zařadit různé faktory, které jsou spojené s požadavky pracovního místa, které zjistíme z popisu a specifikace pracovního místa. Dále se posuzuje úroveň pracovního výkonu pracovníka a také náročnost pracovních podmínek, v níž pracovník svou práci vykonává. Mezi vnější mzdovorné faktory patří situace na trhu práce, kde se především posuzuje dostupnost pracovního místa na trhu práce či výše odměny za určitou práci u podobných organizací na trhu. Organizace však

musí brát v úvahu také legislativu, která stanovuje výši minimální mzdy, nároky na příplatky atd. (Koubek, 2001, s. 270–271).

1.3.5 Vzdělávání pracovníků

V dnešní době dochází k neustálému zvyšování požadavků na zaměstnance. Je tedy důležité, aby pracovníci neustále pracovali na svých vědomostech a dovednostech (Koubek, 2001, s. 237). Vzdělávání a rozvoj schopností či dovedností pracovníků patří mezi nejvýznamnější personální činnosti (Gregar, 2008, s. 64). Při vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitým faktorem samotná motivace pracovníků být vzděláván. V případě, že pracovníci sami nebudou cítit potřebu být vzděláváni a nebudou uspokojovány jejich potřeby, vzdělávací programy nebudou úspěšné. (Armstrong, 2007, s. 462).

Existuje velké množství metod zaměřených na vzdělávání, které se řadí do dvou obecných skupin. Do první skupiny spadají tzv. **metody používané ke vzdělání na pracovišti při výkonu práce**, které jsou označovány anglickým termínem „on the job“. Do druhé skupiny patří tzv. metody používané ke vzdělání mimo pracoviště, označovány jako „off the job“ (Kubátová, 2013, s. 125). Mezi metody prvního typu (on the job) patří například **instruktáž** při výkonu práce, která spočívá v učení dovednostem nového pracovníka zkušenějším pracovníkem, kdy zkušený pracovník postup předvede nově příchozímu pracovníkovi. Další metodou je **coaching**, kdy je zaškolován delší dobu a školitel je pravidelně kontroluje. Dále tam patří **mentoring**, kdy je iniciativa nechána na školícím se pracovníkovi a jeho mentor mu pouze dává rady. Další metodou je například asistování, pověření úkolů atd. (Gregar, 2008, s. 65–66).

Mezi základní metody používané mimo pracoviště (off the job) patří například **přednáška**, kde dochází k předání teoretických informací. Další metodou je **seminář**, kde však kromě předávání informací je vyžadována určitá aktivita ze strany pracovníků. Další metoda může být **hraní rolí**, která je specializována především na rozvoj praktických dovedností. Mezi další metody tohoto typu patří: out-door training, demonstrování atd. (Kubátová, 2013, s. 125).

1.4 Specifika řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích

Tato podkapitola se věnuje řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru. Neziskový sektor má svá specifika oproti ziskovému sektoru. Jinak tomu není ani v řízení lidských zdrojů. Velký objem humanitární pomoci se k potřebným dostane

právě prostřednictvím nestátních neziskových organizací. Je tedy důležité porozumět řízení lidských zdrojů v kontextu neziskového sektoru.

Hlavní rozdíl v řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru představují oproti ziskovému sektoru především vztahy, které musí organizace udržovat. V ziskovém sektoru je podstatné dodržování vztahů se zaměstnanci či zákazníky. V neziskovém sektoru je však potřeba udržovat vztahy s velkým počtem cílových skupin, s nimiž musí mít organizace vybudovaný vztah na individuální úrovni. Mezi tyto cílové skupiny můžeme zařadit profesionály pracující v neziskových organizacích, kde se jedná především o sociální pracovníky či lékaře. Do další skupiny může zařadit vedoucí pracovníky, kteří mají na starosti řízení. V neposlední řadě tam patří také technický personál organizace, kam se řadí například uklízečky, údržbáři či profese spojené s administrativou. Důležitou součástí neziskových organizací jsou dobrovolníci, kteří za svou práci nezískávají finanční ohodnocení, ale pocit z veřejně prospěšné činnosti (Gigalová, 2013, s. 15).

Dalším rozdílem v řízení lidských zdrojů v neziskové sféře oproti ziskovému sektoru je vůbec účel, za jakým jsou organizace založeny. Neziskové organizace jsou založeny za veřejně prospěšným účelem, kdy své služby poskytují lidem, kteří je potřebují (Bergerová, 2013, s. 74).

2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Jak píše Armstrong (2007, s. 103): „*Mezinárodní řízení lidských zdrojů je proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích. Zahrnuje celosvětové řízení lidí, nejen řízení expatriantů (občanů mateřské země pracujících dlouhodobě či krátkodobě v cizině).*“

2.1 Multikulturní pracovní prostředí

V dnešní době již není nic neobvyklého, že ve firmě či týmu pracují zaměstnanci odlišných kultur. Díky globalizovanému světu pracovníci migrují za lepší práci po celém světě (Wellings, 2009). Jinak tomu není ani v humanitárním sektoru. Organizace často získávají odborníky na určité oblasti v humanitární pomoci z celého světa. Humanitární organizace ve většině případů poskytují pomoc v místě krize v rámci spolupráce s místními organizacemi a využívají místní pracovní sílu. Týmy jsou tak často složeny z odlišných kultur a mentalit, a jsou tedy multikulturní. Multikulturní týmy mají svá specifika a vedoucí pracovníci musí všechny tyto odlišnosti brát v úvahu. Následujících podkapitoly se zaměřují na zachycení specifík multikulturních týmu a také na samotné jejich řízení.

2.1.1 Multikulturní pracovní týmy

Lidé mají obecně tendenci se shlukovat do skupin, díky čemuž mohou uspokojovat svou přirozenou potřebu se shromažďovat. Lidé totiž ke svému fungování na úrovni jednotlivce potřebují vzájemnou interakci s druhými lidmi. Pracovníci se mohou cítit pohodlněji ve skupině díky společné odpovědnosti, kdy v případě nějakého špatného rozhodnutí nebudou označováni jako sami viníci, ale odpovědnost bude na celé skupině. Skupina také může navodit pocit bezpečí a dojem, že v úsilí skupiny je větší moc než v případě jednotlivce (Brooks, 2003, s. 71–72).

Velké množství mezinárodních organizací zaměstnává mezinárodní pracovní sílu jako důsledek mezinárodního pohybu a individuální migrace. Není neobvyklé setkat se s týmy, které jsou složeny z lidí pocházejících z různých zemí. Tito lidé pracují pro stejnou organizaci a možná i sdílejí stejný typ profese, avšak nesdílejí stejné kulturní pozadí, kvůli kterému mají odlišné pohledy na svět. Bylo by však špatné předpokládat, že by se lidé patřící do stejného kulturního backgroundu chovali za určité situace vždy

stejně. Jejich chování je ovlivněno celou řadou faktorů, jako jsou výchova, charakter či předchozí zkušenosti. V každém týmu složeném z odlišných osobností s odlišnými zkušenostmi se může vyskytnout jistá forma frustrace a problémy (Wellings, 2009).

Dobrá týmová práce je především o dobré komunikaci. Jedinci z různých kulturních prostředí zpravidla upřednostňují různé komunikační styly (Wellings, 2009). Jedním z aspektů může být přímá či nepřímá komunikace. Komunikace západních kultur je přímá a otevřená. Význam je jasný a posluchač tak nemusí moc vědět o celkovém kontextu, aby hovořícímu porozuměl. To však není pravdou ve spoustě zemí, kde význam záleží na tom, jakým způsobem je zpráva prezentována. V jednání napříč kulturami je možné, aby člověk mimo západní civilizaci porozuměl komunikaci západního charakteru, ale lidé ze Západu by jenom těžko porozuměli komunikaci lidem pocházejícím mimo západní země. Odlišnosti mezi přímou a nepřímou komunikací mohou poškodit vztah mezi lidmi v týmu. Přestože je hlavním jazykem mezinárodního obchodu angličtina, může dojít k nedorozumění či frustraci, jelikož se u nerodilých mluvčích mohou objevit problémy s plynulým projevem, na základě čeho může v týmu docházet ke sporům. Někteří rodilí mluvčí tak mohou být netrpěliví, což však může vést k frustraci nerodilého mluvčí a celkovému nezapojování se v komunikaci (Brett, Behfar, Kern, 2006).

2.2 Řízení multikulturních pracovních týmů

Kulturní odlišnosti mohou být příčinou problémů, které vznikají na základě vzájemného nepochopení se. K zajištění efektivní spolupráce je nutné odlišnou kulturu dobře znát. Je důležité si uvědomit rozdíly mezi svou a cizí kulturou, ale také je umět vysvětlit a porozumět. Odlišnou kulturu je také potřeba respektovat, je důležité nestavět svou kulturu jako tu nadřazenou, ale uvědomit si, že všechny kultury jsou něčím odlišné a nelze je hodnotit (Nový, Schroll-Marchl a kol., 2003, s. 32–33). Manažeři svým zásahem však často mohou způsobit více škody než užitku. Nejnáročnější na efektivním řízení multikulturních týmů je rozpoznat důležité kulturní aspekty konfliktu (Brett, Behfar, Kern, 2006). Dovednosti manažera se však mohou nestále zlepšovat, a to prostřednictvím různých tréninků či získávání zkušeností v praxi (Kurhajcová, 2009, s. 31).

Manažeři ale potřebují čas na zlepšení jejich vědomostí o určitých kulturách a citlivosti v porozumění odlišným očekáváním, prioritám a způsobům chování. K tomu jim mohou dopomoci různé interkulturní tréninky a coachingy. Manažeři musí brát

v úvahu různé způsoby oceňování zaměstnanců. Pro určité kultury není tak důležité být respektovaný jako osoba, ale spíše je pro ně mnohem důležitější respektovat jejich vykonanou práci. Vztahy mezi členy týmu a jejich vedoucími jsou velmi důležité, stejně jako vztahy mezi členy týmu navzájem. Prostřednictvím různých formálních či neformálních setkání, kde mají členové možnost sdílet své zkušenosti a vědomosti, umožňují budovat vztahy a důvěru v týmu, což usnadňuje efektivně fungovat. (Wellings, 2009).

3 Specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci

Následující kapitola se věnuje specifikám řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci. Nejprve se osvětlí pojem humanitární pracovník, jelikož celý výzkum je postavený na jejich pohledu na problematiku řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci. Je důležité si vůbec uvědomit, kdo respondenti jsou.

Dále se pozornost zaměřuje na vysvětlení pojmu humanitární pomoc, což pomůže více porozumět celému kontextu. Jedna podkapitola je věnována pojetí humanitární pomoci v České republice, jelikož všichni respondenti pochází z českého prostředí. Je tedy vhodné zasadit humanitární pomoc jako takovou do kontextu České republiky.

Další kapitola popisuje druhy humanitárních krizí, jelikož určité oblasti v řízení lidských zdrojů mohou být odlišné v závislosti právě na druhu krize. Je důležité si nejprve říci, jaké jsou druhy humanitárních krizí a co je pro ně specifické. Následuje podkapitola aktéři humanitární pomoci, která pomůže lépe se zorientovat v systému poskytování humanitární pomoci a poukázat na provázanost subjektů podílejících se na poskytování humanitární pomoci. Dále se práce zaměřuje na samotné oblasti řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci, jelikož právě tam je cílena snaha výzkumu získat pohled humanitárních pracovníků. Během výzkumu se respondentům jevila jako důležitá oblast péče o zaměstnance a security management, takže i tyto oblasti jsou v následujících podkapitolách teoreticky ukotveny.

3.1 Humanitární pracovník

Humanitární pracovník je člověk, který podporuje lidské blaho. Pojem humanitární pracovník by se neměl zaměňovat za aktivistu bránící lidská práva, který hájí minimální standardy lidského života, na něž mají jednotlivci nárok na základě jejich humanity. Také by neměl být zaměňován s humanistou, který je stoupencem hnutí očekávající omlazení lidstva (Polman, 2010, s. 193). Humanitárního pracovníka lze definovat jako osobu pracující pro organizaci, která zprostředkovává pomoc v situacích, kdy lidé potřebují pomoc. Humanitární pracovník pomáhá zajistit jídlo a další zásoby lidem, kterým hrozí nebezpečí díky ozbrojeným konfliktům, povodním a dalším přírodním katastrofám. Cílem humanitárního pracovníka je zachovat lidskou důstojnost a zachránit životy jednotlivců (Aid Worker Law & Legal Definition, nedatováno).

Pro účely tohoto výzkumu bude použita tato definice:

Humanitárním pracovníkem je každý člověk, který se nějakým způsobem podílí na poskytování humanitární pomoci. Jedná se o specifické povolání, které se však skládá z více profesí. Humanitární pomoc vykonávají manažeři, koordinátoři, logistici, analytici, ekonomové, řidiči, poradci, finanční manažeři, lékaři, sestry a další odborníci. Mezi humanitárními pracovníky také najdeme odborníky vzdělané v oblasti psychologie, jazyků, hydrologie, péče o děti, účetnictví, stavitelství, zemědělství atd. Analytici, účetní a koordinátoři jsou profese vyskytující se na každé misi, zbytek profesí se pak vysílá na misi s ohledem na místo a příčinu krize (Profese humanitárního pracovníka, nedatováno).

3.1.1 Humanitární pomoc

Humanitární pomoc může být definována jako pomoc a činnosti zaměřené na záchranu lidských životů, zmírnění utrpení a ochranu lidské důstojnosti během humanitárních krizí a bezprostředně po nich (Buston, Smith, 2013, s. 11). Humanitární pomoc staví na principech humanity, neutrality a nezávislosti. Během prvních šesti měsíců, které následují bezprostředně po krizi, jsou poskytnuty základní potřeby jako pitná voda a jídlo, přístřeší a přístup ke zdravotní péči, lékařská pomoc, ochrana a péče o uprchlíky a lidi bez domova. Mimo tyto stěžejní oblasti humanitární pomoc také zahrnuje ostatní služby, které směřují k obnovení důstojných životních podmínek (International humanitarian aid: policy document, 2009, s. 8).

V časopise sociální práce / sociální práca se o humanitární pomoci píše takto: „*Humanitární pomoc by se měla poskytovat co nejrychleji a po co nejkratší dobu. V zahraničí je tato pomoc nazývána emergency relief (krizová pomoc), což lépe odpovídá požadavku rychlé pomoci, ale v našem prostředí se zatím používá spíše termín humanitární.*“ (Princová, 2009, s. 66)

Dle Princové (in Matoušek a kol., 2013, s. 496) je dalším anglickým výrazem pro humanitární pomoc tzv. *disaster relief*, který se dále rozlišuje na fázi časně obnovy a obnovy (*direct relief* a *recovery*), které následují po již zmiňované první fázi pomoci. Humanitární pomoc poskytovaná do zahraničí může být označována anglickým termínem *foreign aid*. V případě, že se o humanitární pomoci hovoří obecně, se používají termíny *humanitarian assistance* či *humanitarian aid*.

3.1.2 Pojetí humanitární pomoci v České republice

Česká republika se svým vstupem do Evropské Unie v roce 2004 stala společně s ostatními státy největším poskytovatelem humanitární pomoci. Dalším významné roky z hlediska vývoje humanitární pomoci v kontextu České republiky jsou roky 2006 a 2007, kdy se v roce 2006 přihlásila k principům Dobrého dárcovství a v roce 2007 k Evropskému konsensu o humanitární pomoci (Sládková, 2013, s. 10). Humanitární pomoc je v kontextu České republiky ustanovena v zákoně č. 151/2010 Sb. (Princová, 2012, s. 18).

Mezi hlavní humanitární organizace působící na území České republiky patří Člověk v tísni, česká pobočka mezinárodní organizace ADRA, česká pobočka Lékařů bez hranic a Charita Česká republika, která je součástí mezinárodní organizace Caritas Internationalis.

3.1.3 Druhy humanitárních krizí

Katastrofa je náhlá katastrofální událost, která vážně narušuje fungování komunity nebo společnosti a způsobuje lidské, materiální a ekonomické nebo environmentální ztráty, které přesahují schopnost komunity či společnosti si pomoci sami z vlastních zdrojů. Katastrofy jsou často přírodní povahy, ale mohou být také zapříčiněny člověkem (What is disaster, nedatováno).

Humanitární krize můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinu představují **přírodní katastrofy**, které mohou být geofyzikálního charakteru (zemětřesení, tsunami, sopečné erupce atd.), hydrologického (povodně, laviny), klimatologické (sucha), meteorologické (bouřky, cyklony) a biologického charakteru (epidemie, zamoření). Další skupinu představují **humanitární krize způsobené člověkem** (ozbrojené konflikty, letecké a vlakové neštěstí, požáry a průmyslové havárie). Poslední skupinu humanitárních krizí představují **komplexní krize**, které jsou často v kombinaci s přírodními katastrofami či katastrofami způsobené člověkem či jsou zapříčiněny zranitelností zemí, kvůli nimž jsou země náchylné k humanitárním krizím. Příkladem posledního typu krize jsou nedostatek potravin, ozbrojené konflikty či přesídlování osob (What is humanitarian emergency, nedatováno).

3.1.4 Aktéři humanitární pomoci

Jak píše Ridder (podle Princová, 2012, s. 26), v mezinárodní humanitární pomoci se vyskytuje celá řada aktérů. Jedním z nich jsou **vlády**, které mohou pomoc jak

poskytovat, tak přijímat. Prostředníkem při poskytování humanitární pomoci mezi vládami jsou **mezinárodní organizace** (OSN, EU). Jako dalšího aktéra humanitární pomoci můžeme identifikovat **mezinárodní nevládní organizace**, které poskytují pomoc efektivně a rychle. Neméně důležitými jsou místní aktéři v místě krize.

Během humanitární krize lze také využít civilní ochrany a vojenských prostředků dle zásad koordinace (Evropský konsensus o humanitární pomoci, 2011). Všichni aktéři humanitární pomoci společně reagují na humanitární krizi s cílem zajistit co nejrychlejší a nejefektivnější pomoc, zároveň spolupracují s Úřadem pro koordinaci humanitární činnosti (OCHA) (Koordinace humanitární pomoci, nedatováno).

3.2 Řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci

Následující kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci. Podkapitoly se zaměřují na plánování a přípravu, nábor a výběr pracovníků, orientaci a stanovení cílů, řízení pracovního výkonu pracovníků, vzdělávání pracovníků, péči o humanitární pracovníky a security managementu.

3.2.1 Plánování a příprava

V reakci na humanitární krize je důležité mít vše naplánované, než se vyrazí do terénu, a to především při vybírání a nasazování pracovníků. Vybrat špatného pracovníka může mít v tomto kontextu fatální následky (Rutter, 2011, s. 9). Po nastání krize je nutno humanitární pracovníky poslat co nejrychleji do místa krize. UNICEF v jednom ze svých reportů poukazuje na to, že manažeři se právě na základě časové tísně často dopouštějí špatného výběru pracovníků. Výběr pracovníků může být obtížný i lehký zároveň, jelikož ne vždy je potřeba vysílat zahraniční pracovníky, ale můžeme čerpat z místních kapacit. Problém však nastává v situaci, kdy pracovníci nemají dostatečné zkušenosti a dovednosti (People in Aid, 2013, s. 16–17).

Organizace by měla mít kromě strategického plánu také plán pracovní, v němž bude zmapována nedostatečná kvalifikace pracovníků. Následně si organizace musí vytvořit plán, který bude tyto nedostatky řešit, aby se zamezilo případným problémům. Pracovní plán by měl obsahovat stanovené kompetence, které jsou nutné pro vykonávání zaměstnaní v humanitární sféře, a dostatečně s tím uchazeče seznámit. Dále musí mít organizace přesně stanoveny, jak bude postupovat v souvislosti s vybíráním pracovníků po udeření krize. Musí být jasné, z jakých zdrojů bude organizace pracovníky čerpat a kde bude požadované profese hledat. Díky správně stanovenému

pracovnímu plánu může organizace zamezit špatnému výběru pracovníků (Rutter, 2011, s. 9–10).

3.2.2 Nábor a výběr pracovníků

Nebezpečné prostředí vyžaduje pracovníky se specifickými dovednostmi a zkušenostmi. Organizace by proto nikdy neměla samotný nábor pracovníků a rizika spojená s výběrem špatného pracovníka podceňovat. Výběr špatné osoby může být nejenom nákladný, pracovníci tam mohou být nejenom nešťastní, ale také nebudou podávat dobrý pracovní výkon, což bude mít negativní dopad na realizaci samotných programů, manažerův čas, morálku týmu, a dokonce i na bezpečnost. Prostřednictvím náborů zaměstnanců by měla organizace zjistit, zda jsou kandidáti vhodní pro požadovanou pozici. Popis pracovního místa, rozhovory, proces výběru a reference, všechny tyto věci by měly pomoci manažerovi rozhodnout, zda osoba splňuje požadavky (Williamson, 2010). Je na každé organizaci, jaký si zvolí způsob výběru pracovníků. Výběr může probíhat individuálně či skupinově, osobně, telefonicky či prostřednictvím osobní návštěvy projektu. Při výběru humanitárního pracovníka je důležité, aby byl dostatečně flexibilní, přizpůsobivý, měl rozsáhlé zkušenosti, technické znalosti atd. (Mccall, Salama, 1999, s. 2–3).

Díky již stanovenému pracovnímu profilu identifikujeme nezbytné kompetence k vykonávání určité profese. Důležité je také využívání různých písemných testů a simulací, díky nimž může pracovník prokázat nezbytné kompetence. Často se také může využívat poskytnutých referencí k ověření kompetencí. Během výběrového řízení je také důležité si pečlivě zapisovat všechny poznámky, jakým způsobem člověk působí atd. (Rutter, 2011, s. 13). Při výběru místních pracovníků v zemi krize dochází ke stejnému procesu, tedy plánování, výběru pracovníků a přípravě, která se odehrává ve značném časovém horizontu (Henry, 2004, s. 10).

3.2.2.1 Inzertování volného místa

Humanitární organizace mohou inzertovat volná pracovní místa například v různých tištěných periodikách, na svých webových stránkách či speciálních webech sloužících k tomuto účelu (Rutter, 2011, s. 13). Příkladem speciálních webů sloužících k inzertování volných pracovních míst slouží například Reliefweb, Alernet a OneWorld (Henry, 2004, s. 23). Inzerování však může být v určitých situacích extrémně finančně náročné, a proto je důležité, aby se organizace zvažila, zda bude výběrové řízení pořádat (Rutter, 2011, s. 13). Při nabírání pracovníků se organizace snaží v první řadě nabírat

místní pracovníky s odpovídajícími schopnostmi, jelikož je to rychlejší a méně finančně náročné a místní pracovníci mají znalost kontextu a kultury (Henry, 2004, s. 22).

3.2.2.2 Žádosti o zaměstnání a vyhodnocení životopisů

Žadatelé o zaměstnání budou požádáni o vyplnění žádosti o zaměstnání či zaslání motivačního dopisu společně se životopisem. Díky těmto dokumentům by personalisté měli získat dostatek informací o kandidátovi. I sebelepší expert nebude přijímán, pokud nebude schopný dostatečně zaujmout písemnou formou (Rutter, 2011, s. 14).

3.2.2.3 Pohovory s uchazeči o zaměstnání

Pohovory stále patří mezi nejvíce využívaný způsob, na základě kterého dochází k výběru pracovníků. Manažeri mající na starost nábor pracovníků sestavují jakýsi harmonogram celého pohovoru, během něhož si zaznamenávají, jaké kompetence uchazeč o zaměstnání splňuje vzhledem k požadovanému místu (Rutter 2011, s. 14–15). Na výběrové řízení je důležité být správně připraven. Musí být určeno, kdo se výběrového řízení účastní, nedoporučuje se mít více než tři pohovory denně, rozdělit si role, kdo výběrové řízení vede a kdo pokládá otázky, připravit dotazník ohledně odborných dovedností, vybrat místnost separovanou od rušících vlivů, vyhradit si dostatek času na pohovor i hodnocení, vždy si dělat poznámky a dodržovat zásadu diskrétnosti (Henry, 2004, s. 13). Pokud jsou pohovory vedeny na základě kompetencí uchazeče, pomůže nám to odhadnout, jak se chová v určitých situacích a do jaké míry umí své kompetence názorně předvést. Tento typ pohovorů nám bude více užitečný než dotazování se na znalosti v nějaké oblasti. V závislosti na humanitární krizi však často není čas na zdlouhavý výběr zaměstnanců a musí se přistoupit k rychlé alternativě, kdy se zaměřuje především na odolnost uchazeče (schopnost pracovat pod velkým tlakem), povědomí o možných rizicích (zda se budou pracovníci řídit bezpečnostními požadavky ze strany organizace), práce v týmu (schopnost rychle se v týmu adaptovat a schopnost spolupráce) (Rutter 2011, s. 14–15).

3.2.3 Orientace a stanovení cílů

Při přijímání nového pracovníka do organizace je důležité jej v organizaci dostatečně provést, vše mu vysvětlit a podporovat ho v rozvoji jeho dovedností. Na začátku je dobré pracovníkovi sdělit, co se přesně od něj očekává a povzbudit ho, že jeho práce bude úspěšná. Dochází zde také k sestavení osobních cílů pracovníka, které

by měly být propojené s kompetencemi vyžadovanými k pracovní pozici (Rutter 2011, s. 18).

3.2.4 Řízení výkonu pracovníků

Při řízení výkonu v humanitární sféře je nutný pravidelný kontakt a zpětná vazba více než v kterýchkoli jiných oblastech (Rutter, 2011, s. 21).

3.2.4.1 Kontrola

Různé organizace využívají různé způsoby provádění kontroly pracovníků. Kontrola v humanitární oblasti je kritická a náročná. Většina humanitárních pracovníků má totiž smlouvu na dobu určitou a přesouvají se z mise na misi. Důležité je tedy zavést systém evidence jejich výkonů, čímž bude zajištěno zaměstnávání lidí se správnými kompetencemi. Díky náročnosti profese v humanitární oblasti se však mnohé organizace přiklonily ke krátkodobějšímu řešení. Získávání informací během humanitární krize je však velmi často náročné a doporučuje se využití tzv. 1:1 diskusního procesu, kdy pracovníci dávají podněty týkající se jejich problémů či obavy, kvůli nimž se budou lépe identifikovat oblasti ke zlepšení (Rutter, 2011, s. 21–22).

3.2.4.2 Zásada rovnosti mezi mezinárodními a místními pracovníky

Zajištění spravedlnosti mezi skupinami představuje komplexní problém. Nejdůležitějším principem je být „fér“ a transparentní. Spravedlivé podmínky mezi pracovníky jsou pro pracovníky často mnohem palčivějším tématem než rozdíly v jejich platech. V rozvinutých ekonomikách platí základní princip odměny, kdy za stejnou práci dostanou pracovníci stejný plat bez ohledu na jejich pohlaví, rasu atd. Tento princip může působit samozřejmým dojmem, ale v mnohých organizacích to tak neplatí. Místní pracovníci jsou jen zřídka placeni stejně jako pracovníci mezinárodní (Henry, 2004, s. 30).

3.2.4.3 Sebehodnocení, hodnocení ze strany spolupracovníků

Během sebehodnocení sami pracovníci zhodnocují svůj výkon a identifikují oblasti, kde by byla potřeba doškolení či zlepšení. Informace budou sice subjektivní, ale i důležitý je fakt, že byl pracovníkům dán prostor vyjádřit se. Při hodnocení ze strany pracovníků získáme více nezaujaté informace, a pracovníkovi se tak může získat cenná podpora ze strany spolupracovníků (Rutter, 2011, s. 22).

3.2.4.4 Sebehodnocení, hodnocení ze strany spolupracovníků

Během sebehodnocení sami pracovníci zhodnocují svůj výkon a identifikují oblasti, kde by byla potřeba doškolení či zlepšení. Informace budou sice subjektivní, ale důležitý je i fakt, že jsme dali pracovníkům prostor vyjádřit se. Při hodnocení ze strany pracovníků získáme více nezaujaté informace, a pracovníkovi se tak může získat cenná podpora ze strany spolupracovníků (Rutter, 2011, s. 22).

3.2.5 Vzdělávání pracovníků

Humanitární a rozvojové organizace často mají na své pracovníky velké nároky a pracovníci pracují v rizikových a složitých podmínkách. Organizace mají tedy povinnost pracovníkům zajistit psychickou a emocionální pohodu před, během a po skončení mise (People in Aid, 2003, s. 20). Organizace mohou také zajišťovat různá školení pro humanitární pracovníky, které by měly zahrnovat různé informační sekce o psychické a fyzické náročnosti mise, o celkovém zvládnání stresu na misi, a to jak z pohledu působení individuálních faktorů, tak prostředím na misi (Blanchetière, 2006, s. 12).

Příprava zaměstnance na jeho pozici je pravděpodobně jednou z nejdůležitějších věcí, kterou organizace může udělat. Statistiky ukazují, že téměř jedna třetina z celkových úmrtí humanitárních pracovníků se odehrála v prvních třech měsících na misi. Takže rozhodně není rozumné posílat pracovníka do konfliktních oblastí bez náležité přípravy. Během samotné přípravy na misi, by měli pracovníci vždy získat základní informace ohledně osobního chování, jeho práv a povinností. Je důležité, aby si pracovníci byli vědomi rizik v zájmu jejich osobní bezpečnosti. Pracovníci potřebují vědět, co se od nich očekává mimo běžnou pracovní dobu, a podle toho se také musí chovat. Měli by v plné míře porozumět kontextu, v němž pracují, popřípadě jak by jejich vlastní chování mohlo mít vliv na jejich zranitelnost. Dále by si pracovníci měli být vědomi, jaký vliv může mít stres na jejich chování. Pracovníci mají někdy tendenci uvolňovat stres škodlivým způsobem, což se může projevit nadměrnou konzumací alkoholu a promiskuitním chováním (Williamson, 2010).

Většina pracovníků se chce vyvíjet a pracovat na svých dovednostech. Úkolem managementu je jim zajistit přístup ke vzdělání a zdokonalování se a povzbuzovat je v jejich úsilí. Spousta organizací zajišťuje programy orientující se na coaching a mentoring, aby zajistila prostředí, které bude pracovníka podporovat v jeho profesním a osobním růstu (Rutter 2011, s. 24–25).

3.2.5.1 *Tréninky*

Tréninky před vysláním na misi často postrádají jednotu. Různé profese či kompetence vyžadují různé druhy tréninků. Obecně se však dá říci, že tréninky by měly obsahovat následující témata: řešení konfliktů, práce s medií, práce v odlišném kulturním prostředí, team building, péče o zdraví atd. (Mccall, Salama, 1999, s. 2). Relevantní tréninky a rozvojové či vzdělávací příležitosti v osobní či profesní rovině pomohou pracovníkům pracovat efektivněji a více profesionálně (People in Aid, 2003, s. 18). Tréninky mohou obsahovat různé simulace či zkušenostní tréninky, kde si humanitární pracovníci mohou projít různými náročnými situacemi. Díky tomu, že si onou náročnou situací projdou během tréninku, dokážou situaci v realitě na misi lépe zvládat. Nezbytnou součástí tréninku je také diskuze a informační setkání o možných problémech, které jsou spojené s návratem z mise. Důležité je také otevřeně diskutovat o možnostech psychické podpory na misi (Blanchetière, 2006, s. 12).

Povinností managementu je zajistit, aby byl pracovníkům umožněn jakýkoliv trénink, který je nezbytný pro jejich práci. Pracovníci se značnými zkušenostmi z terénu potřebují menší množství tréninku než pracovníci, kteří jsou poprvé v nestabilních situacích. Ale i zkušení pracovníci mohou mít nedostatečný trénink, který je však nezbytný. Nově přichozí pracovníci, kteří jsou povinni pracovat v nestabilních situacích, prochází tréninkem, kde se učí těmto základním dovednostem: povědomí o humanitárním systému (Agentury OSN, Červený kříž), vyhodnocování bezpečnostních hrozeb, vědomosti o nejběžnějších typech bezpečnostních hrozeb, respektování kulturních zvyků, základní jazykové dovednosti, bezpečnostní opatření na základně, řízení vozidel, bezpečnostní opatření při jízdě, postupy na checkpointech, vyjednávání s armádou, vyjednávání s ozbrojenými skupinami, manipulace s rádiem, povinné vybavení vozidla, výměna kola, schopnost základní kontroly vozidla, zvládnutí stresu i v kontextu týmu, celkové postavení programu, hibernace¹ a evakuace, lékařské evakuace. Mezinárodně nabíraní pracovníci by měli být vyškoleni dříve, než budou zaměstnaní. To znamená předtím, než vyjedou do nestabilních oblastí. Manažeři by měli předvídat potřeby organizace v oblasti bezpečnosti a zajistit, aby pracovníkovi bylo školení umožněno dostatečně před začátkem krize. (Mayhew, 2004, s. 8).

1

Opatření, které zahrnuje zastavení práce na misi na dobu, dokud nějaké bezpečnostní hrozby neodezdrí (Mayhew, 2004, s. 28).

3.2.5.2 Briefing

Briefing je proces, kdy jsou předány specifické a důležité informace pracovníkům s ohledem k jejich rolím. Je to také způsob, kdy pracovníci mohou ztratit své obavy z nadcházející mise. Briefing obvykle probíhá ve dvou fázích. První fáze probíhá na ředitelství organizace, kde se probírají obecné informace (administrativa, provozní informace, finanční řízení, smluvní a právní záležitosti, informace a public relations, počáteční bezpečnostní instruktáž, osobní zdraví a stres, prosperita a osobní chování) a druhá fáze se koná po příjezdu na misi (relevantní informace týkající se země – socio-politická situace, kultura, náboženství, nerovnosti, bezpečnost, detailní informace o projektu, oficiální pravidla a postupy) (Henry, 2004, s. 41–42). Briefing by měl být sestaven systematicky i tehdy, když je čas limitován již vzniklou krizí (Blanchetière, 2006, s. 13).

3.2.5.3 Coaching

Coaching se může uskutečňovat na formální bázi, kdy odborník společně s pracovníkem pracuje na identifikovaných potřebách. Coach společně s pracovníkem probírá dovednosti, které jsou důležité pro vykonávání práce humanitárního pracovníka. Je tam od toho, aby vyslechl pracovníkovy obavy ohledně svých dovedností a aby společně mohli najít řešení. Coaching je více neformálním způsobem, než je tak v případě mentoringu. Pracovník si také svého coache sám volí (Rutter, 2011, s. 24–25).

3.2.5.4 Mentoring

Existuje velké množství definic mentoringu, zjednodušeně se však dá říci, že mentoring se zabývá pracovními vztahy z dlouhodobého hlediska. Cílem mentora je rozvíjet pracovníka v jeho dovednostech a vědomostech. Mentorem je často osoba, které má u pracovníka respekt a je oceňována za svoje dovednosti, vědomosti a životní úspěchy. Mentoring obohacuje všechny tři strany – pracovníka, mentora a organizaci (Rutter, 2011, s. 25).

3.2.5.5 Profesní rozvoj pracovníků

Profesní rozvoj pracovníků se může uskutečňovat celou řadou způsobů od workshopů až po různé tréninky, které pracovníkům pomohou rozvíjet znalosti a dovednosti důležité pro práci humanitárního pracovníka (Rutter, 2011, s. 28).

3.2.5.6 Sebehodnocení a rozvoj sám sebe

Pracovníci jsou si schopni sami zajistit svůj vlastní rozvoj. Důležité je však je v jejich rozvoji podporovat. Než pracovníci budou hodnotit sami sebe, je důležité, aby jim byl vysvětlen význam seberefektování (Rutter, 2011, s. 26).

3.2.5.7 Debriefing

Debriefing uskutečňovaný po návratu z mise je stejně důležitý jako samotná příprava na misi. Debriefing je pro pracovníky vracející se z mise nezbytný a musí být uskutečněný i v případě, že se pracovníci přemísťují například na další misi. Debriefing pomůže pracovníkům misi formálně uzavřít a organizaci získat potřebné informace týkající se například dovedností či vědomostí, které by byly pro vykonávání této či podobné mise potřeba do budoucna (Rutter, 2011, s. 29). V současné době většinou neexistuje podpora pro pracovníky vracející se z mise. Některé organizace nabízí zdarma poradenství do šesti měsíců po návratu z mise. Po návratu z mise musí organizace poskytnout dostatek času, než humanitárního pracovníka vyšlou znovu na misi. Organizace by také měla respektovat odmítnutí mise pracovníkem bez jakékoliv penalizace (Blanchetière, 2006, s. 13).

3.2.6 Péče o humanitární pracovníky

Péče o pracovníky má za cíl zajistit zdravou a produktivní pracovní sílu, blahobyt mezi zaměstnanci a zlepšení kvality jejich práce. Na celkovou pohodu pracovníků mají vliv jak vnitřní, tak vnější faktory vztahující se k emocionálnímu, kognitivnímu, spirituálnímu a fyzickému zdraví. Každá organizace – a samozřejmě každý jedinec – má odlišné potřeby péče (Porter, Emmens, 2009, s. 10). Pro mnoho humanitárních pracovníků představuje stres všudypřítomný fenomén. Humanitární pracovníci pracují v nestabilních státech, kde je občanská společnost slabá či vůbec neexistuje společně se slabou infrastrukturou. Právě tam jsou humanitární pracovníci nejvíce vystavováni nebezpečí. Mnohem více tedy vyžadují péči. Poskytování pracovníkům péči se skládá ze tří odlišných částí. První část představuje dostatečné vybavení před odjezdem. Druhá část představuje řešení problémů v místě mise a třetí část reprezentuje důkladné a podporující debriefingy po návratu z mise (People in Aid, 2013, s. 18).

Identifikování a poskytování vhodné psychologické a psychiatrické podpory patří mezi dilemata mezinárodních humanitárních organizací. Při nabízení psychologické podpory zaměstnancům využívají organizace celou řadu mechanismů. Organizace většinou využívají kombinací následující systémů psychologické péče o zaměstnance.

Jedním ze systémů jsou Programy zaměřené na pomoc zaměstnanců (Employee Assistance Programmes), kdy organizace poskytují prostřednictvím vyškolených poradců nepřetržitou telefonickou službu. Hovor není nijak dokumentovaný a je důvěrný. Další možností je podpora prostřednictvím telefonů zajištěná externími psychology. V některých případech je také zajištěná podpora prostřednictvím emailů. Podporu poskytují psychologové, kteří již organizaci znají, čímž tedy pravděpodobně ví, jaký druh podpory pracovníci potřebují. Jedním z dalších způsobů, jak zajistit pracovníkům psychologickou podporu, je vyslat psychology přímo do terénu v případě potřeby. Některé organizace mají vlastní psychology, kteří mohou pracovníky podpořit telefonicky. Následně se rozhodou, zda je nezbytné, aby vyjeli přímo do terénu. Dalším způsobem, jak zajistit psychickou podporu zaměstnanců, je mít stálého psychologa na misi (Porter, Emmens, 2009, s. 26–27).

3.2.7 Security management

Bezpečnost humanitárních pracovníků je v dnešní době ohrožena víc než kdykoliv předtím. Od humanitárních pracovníků se očekává, že budou jednat ve složitých, nejistých a neznámých situacích cizím jazykem a v cizí kultuře – a často v nestabilním korupčním prostředí. Mezinárodní neziskové organizace musí zajistit minimální zákonné požadavky na zdravotně nezávadné a bezpečné pracovní prostředí a zajistit, že nebudou své zaměstnance vystavovat zbytečnému riziku (Williamson, 2010). Samotné pomáhání v rizikových prostředích s sebou vždy ponese určitou míru rizika. I přesto, že organizace má vhodně nastavený security management a stanovené vhodné postupy, není zaručena úplná bezpečnost. Security management je spíše o kontrole nebo o snižování rizik na úroveň, kdy jsou přijatelná. Security management má nebo může mít rozdílné funkce. Může pomoci vyhodnotit rizika, díky čemuž dojde k následnému rozhodnutí, zda do země vůbec jet či nejet. Dále může pomoci snížit rizika, na základě čeho je možné v nebezpečném prostředí zůstat. Může také pomoci rozhodnout, kdy už jsou bezpečnostní rizika tak vysoké, že by bylo vhodné z místa odjet (Van Brabant, 2000, s. 4). Cílem samotného posouzení bezpečnostní situace je dostatečné porozumění situace, aby šlo vhodně naplánovat bezpečnostní opatření. Bezpečnostní plán by měl být zhotoven před samotným nástupem týmu na misi. Cílem bezpečnostního plánu je poskytnout pracovníkům dokument, který stanovuje bezpečnostní pravidla aplikovaná na prostředí, kde mají pracovat (Mayhew, 2004, s. 6–7).

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jaká jsou specifika řízení lidských zdrojů pohledem českých humanitárních pracovníků.

4.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka zní:

Jaká jsou specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci pohledem českých humanitárních pracovníků?

Díličními výzkumnými otázkami jsou:

- *Jaká jsou specifika získávání a výběru pracovníků v humanitární pomoci?*
- *Jaká jsou specifika řízení multikulturních týmů v humanitární pomoci?*
- *Jaká jsou specifika motivace pracovníků v humanitární pomoci?*
- *Jaká jsou specifika hodnocení a odměňování pracovníků v humanitární pomoci?*
- *Jaká jsou specifika vzdělávání pracovníků v humanitární pomoci?*

4.3 Typ výzkumu

Pro práci byl zvolen kvalitativní výzkum. „*Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 10)

V rámci kvalitativního výzkumu existuje několik základních přístupů. Mezi ně patří: případová studie, etnografický výzkum, zakotvená teorie a fenomenologický výzkum. Během případové studie se podrobně rozebírá předem zvolený jeden či více případů. Dalším přístupem je již zmiňovaný etnografický výzkum, během něhož dochází k popisu určité kultury či skupiny lidí. Během samotného výzkumu se zjišťují charakteristiky dané skupiny či kultury. V rámci zakotvené teorie dochází k vytváření nové teorie na základě zjištěných informací z výzkumu. Fenomenologický přístup se zabývá způsobem, jakým jedinci vnímají určitou zkušenost (Hendl, 2005, s. 103).

4.4 Metoda získávání kvalitativních dat

Pro účel získávání kvalitativních dat byla zvolena metoda rozhovoru pomocí návodu, jelikož jsem si předem zvolila oblasti, které chci během rozhovoru probrat (Hendl, 2005, s. 174). Jedná se o vůbec nejvíce užívaný typ rozhovoru, který však před samotným začátkem vyžaduje určitou formu přípravy (Miovský, 2006, s. 159). Tazatel si před samotným začátkem interview stanoví, jaké oblasti či otázky chce probrat, což mu zajistí probrání všech pro něj důležitých témat. Pořadí stanovených otázek však nemusí být dodržováno. Předem stanovené oblasti či otázky tazateli ulehčí následné zpracování dat a mohou mu lépe zjistit pro něj tíživé otázky (Hendl, 2005, s. 174). Oblasti byly stanoveny na základě teorie o obecném řízení lidských zdrojů, kdy šlo o to prostřednictvím odborníků v humanitárním sektoru identifikovat specifika těchto oblastí v humanitární práci. Předem nastudovaná literatura ohledně zkoumaného problému může pomoci tazateli být senzitivnější (Strauss, Corbinová, 1999, s. 28). Ke každé oblasti byl předem zvolený počet otázek, kterých se však během rozhovoru nebylo potřeba držet. Během rozhovorů se zjistil pohled respondentů především na tyto oblasti: řízení multikulturních týmů, získávání a výběr pracovníků, motivace pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků a vzdělávání pracovníků.

4.5 Metoda zpracování dat

K fixaci svých dat byl využit audiozáznam na mobilním zařízení. Audiozáznam pro výzkumníka představuje velkou výhodu, jelikož si během samotného rozhovoru nemusí psát vše, co respondent říká, ale pouze pro něj zajímavé poznámky (Miovský, 2006, s. 197). Při každém rozhovoru jsem u sebe měla poznámky s vypsáními oblastmi, které chci během rozhovoru probrat, což mi sloužilo jako přehled toho, co jsem již s respondenty probrala a co je ještě potřeba probrat.

Než se mohlo začít se samotnou analýzou dat, musely se rozhovory nejdříve přepsat. *„Převedení dat netextové povahy do povahy textové je prvním důležitým krokem, který nazýváme transkripce“* (Miovský, 2006, s. 2005). Samotná transkripce představovala časově náročnou fázi výzkumu.

Po provedení samotné transkripce byla ke každé oblasti přidělena jedna barva. V textu byla data spadající do určité oblasti označována příslušnou barvou. Tato technika slouží jako nástroj pro dostatečně rychlou orientaci v textu před jeho samotnou analýzou (Miovský, 2006, s. 211).

4.6 Výzkumný soubor

Výzkumný vzorek byl vybrán pomocí metody záměrného výběru, která patří mezi vůbec nejvíce používané metody. Jedná se o to, že respondenti jsou do výzkumu vybíráni na základě určitých kritérií (Miovský, 2006, s. 135). V případě tohoto výzkumu to tedy znamená, že se hledali humanitární pracovníci, kteří tak jsou označováni na základě předem zvolené definice v teoretické části. Bylo prioritní, aby v minulosti či současnosti pracovali v humanitární oblasti a setkali se s řízením lidských zdrojů. Výzkumný soubor se skládal celkem z pěti respondentů, z nichž dva byli muži a tři ženy. Během rozhovorů se objevily citlivé informace, a proto se na základě domluvy s respondenty o nich v práci sděluje co nejméně informací. Vzhledem k menšímu počtu lidí pracujících v humanitární oblasti v České republice by je mohlo být jednoduché identifikovat. Kontakty na respondenty jsem získala především od mého vedoucího práce.

Prvním respondentem je člověk pracující na pozici vedoucí personálního oddělení v jedné nejmenované české humanitární organizaci, kde má na starosti humanitární a rozvojovou sekci. Druhý respondent pracuje na pozici ředitele české pobočky mezinárodní humanitární organizace. Třetí respondent již na pozici humanitárního pracovníka nepracuje, ale věnuje se akademické činnosti v této oblasti. V minulosti však vedl humanitární a rozvojové oddělení v jedné nejmenované humanitární organizaci a jezdil monitorovat projekty přímo do místa krize. Čtvrtý respondent na pozici humanitárního pracovníka již nepracuje, ale v minulosti na této pozici působil. Aktuálně se věnuje akademické činnosti v oblasti humanitární pomoci a organizuje vzdělávací bezpečnostní školení pro manažery. Pátý respondent pracoval na pozici koordinátor humanitárních projektů, kde měl na starosti především management projektů a také management přímo v terénu bezprostředně po humanitární krizi.

Před začátkem rozhovoru mimo záznam jsem se vždy respondentům znovu představila, vysvětlila jsem důvod, proč výzkum chci realizovat. Objasnila jsem také osobní podněty, které mě k provedení výzkumu vedly. Respondentům jsem sdělila záměr probrat určité oblasti, které více nebyly nspecifikovány. Dále následoval samotný rozhovor, který byl zaznamenáván na diktafon, a to vždy až po souhlasu respondentů. Samotné ukončení setkání s respondentem bylo však realizováno již mimo záznam.

Data pro výzkum byla shromažďována přibližně dva týdny, a to na konci února a na začátku března roku 2015. Nejkratší rozhovor trval 50 minut a nejdelší 1 h 50 minut. V interpretaci výzkumu je vždy za každou citaci respondenta uvedena zkratka R (označující respondenta) a příslušné číslo od 1 do 5. Například výroky prvního respondenta jsou tedy označovány jako (R1).

4.7 Metody analýzy dat

K analýze výzkumných rozhovorů byla v práci použita metoda otevřeného kódování a metoda trsů.

4.7.1 Otevřené kódování

V této podkapitole je popsána metoda analýzy dat otevřeného kódování, která vychází ze zakotvené teorie neboli grounded theory, jejíž autory jsou Anselm Strauss a Juliet Corbinová.

Otevřené kódování má několik fází. Významové jednotky se skládají z pojmů označující jednotlivé události, například jevy nebo pocity. Tyto jednotky vzájemně porovnáváme a třídíme pojmy v ní obsažené. Na základě čehož se snažíme zjistit, zda náleží či nenáleží podobnému jevu. Tím vznikají kategorie, což jsou vlastně třídy pojmů nebo subkategorie, které jsou takto seskupovány do vyššího řádu. Tento proces nazýváme kategorizace (Miovský, 2006, s. 228–229).

4.7.2 Metoda vytváření trsů

Pomocí metody trsů seskupujeme určité výroky do skupin, např. dle rozlišení určitých jevů. Tyto skupiny vznikají na základě vzájemné podobnosti mezi identifikovanými jevy, kdy obecné kategorie řadíme do dané skupiny. Tyto podobnosti mohou být například tematické, prostorové, časové, personální atd. (Miovský, 2006, s. 221).

Čermák a Štěpaníková (podle Miovský, 2006, s. 221) popisují základní princip této metody, který je postaven na srovnávání a agregaci dat a který je hierarchizován.

5 Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu jsou uspořádány do jednotlivých trsů. Každý trs představuje jednu kategorii, která je následně rozebrána logicky dle výpovědí respondentů.

5.1 Získávání a výběr pracovníků

Následující podkapitoly se věnují zdrojům, odkud lze pracovníky získávat, kritériím pro výběr humanitárních pracovníků a pohledům humanitárních pracovníků na výběr místních pracovníků.

5.1.1 Zdroje získávání pracovníků

Následující podkapitola se věnuje zdrojům, odkud lze humanitární pracovníky získávat. Nejprve se zaměřuje na získávání pracovníků v místě krize a možnostem, odkud lze pracovníky získat. Další část se poté zabývá získáváním především zahraničních pracovníků bezprostředně po udeření krize.

Pracovníci v místě krize mohou být zajištěni především prostřednictvím partnerských organizací, které jim mohou pomoci zajistit pracovníky na základě znalosti místního kontextu.

„Určitě přes tu místní organizaci, nevím, jestli někdo dneska pracuje v zahraničí bez místní organizace, pokud tam zůstal kámen na kameni samozřejmě.“ (R3)

Místní pracovníci mohou být zajištěni také na základě kontaktů, které má organizace s místními lidmi. Může to pomoci hlavně na začátku mise, kdy organizace potřebuje rychle pracovníky zaměstnat.

„V tom cizím prostředí je to třeba jedna z cest, když tam máš někoho místního, v koho máš opravdu důvěru a on tam s tebou je, když ty lidi vybíráš. Vždycky to je o tom, že máš nějaké kontakty a oni ti řeknou, tady máme takového, takového schopného pracovníka.“ (R5)

Organizace může mít například také kontakty na církevní představitele, které jim mohou také pomoci doporučit a zajistit místní pracovní sílu.

„My tam hledáme spolupracovníky, pan farář Ital nám vytipoval nějaký dva nebo tři spolupracovníky, seznámil nás.“ (R4)

Jako zdroj pro získávání pracovníků v místě krize mohou také sloužit různé servery, na nichž jsou umístěné nabídky práce. Pracovníky lze také získat

prostřednictvím různých serverů či kontaktů na místní univerzity, které jim mohou poskytnout kontakty na absolventy oborů, které organizace potřebuje.

„No tak jako některý ty země to mají tak, že fungují, přestože tam je nějaká něco jako náš úřad práce, ale víceméně....nebo jsou jejich místní servery, jako my máme v Čechách jobs, tak v jiných zemích jsou nějaký server nebo web, kde se inzerují pracovní místa, nebo můžeme se zaměřovat na nějaké školy nebo univerzity, které třeba mají absolventy v tom oboru.“ (R1)

Dalším způsobem je využití služeb různých personálních agentur, které nám jsou schopni pracovníka zajistit.

„Na to se specializují jiný, vlastně i personální agentury.“ (R4)

Bezprostředně po udeření krize organizace čerpají zahraniční pracovníky především z interních zdrojů. Není čas na vyškolování nových pracovníků, ale je potřeba je poslat co nejrychleji do místa krize, a právě z toho důvodu se posílají interní pracovníci, kteří mají již dostatek zkušeností.

„No tak to se snažíme spíš sáhnout do nějakých interních zdrojů, to znamená, že když jsme otvírali Filipíny nebo Ukrajinu, tak vlastně jako první tam vyráží lidi z centrály, protože tady pracují, lidi byli na několika misích, takže jsou hodně zkušené, znají naše procesy, takže tam jedou, rozjíždí ty projekty.“ (R1).

„Tam většinou jede někdo zkušený, když jede takhle na rychlo, tam se posílají ti nejlepší z nejlepších.“ (R3)

Další možností, jak zajistit zkušené zahraniční pracovníky, je možnost oslovit humanitárního pracovníka pracujícího na jiné misi s žádostí, zda by na nějakou kratší dobu nemohl odjet do místa krize.

„My vlastně žádáme i kolegy z misí, kteří tam aktuálně pracují, jestli by se třeba byli ochotní uvolnit na nějakou třeba kratší dobu do jednoho měsíce a jet někam a třeba nám to pomoci rozjet tu pomoc.“ (R1)

Může se však stát, že organizace nemá ve svých interních zdrojích pracovníka, jehož kvalifikace by odpovídala potřebám krize. V tom případě může organizace získávat pracovníky ze zahraničí prostřednictvím různých inzerátů na mezinárodních sítích.

„Někdy musíme hledat lidi z venku, jako mezinárodně člověka, který ovládá ruštinu, má zkušenosti z válečných zón a umí prostě koordinovat velký projekty na distribuce potravin. Tak prostě třeba co se týče Ukrajiny, tak jsme to v nějakém

momentu už museli otevřít ven, protože nemáme tolik lidí z těch vnitřních zdrojů, který bychom mohli někam na půl roku poslat.“ (R1)

V případě nutnosti zajistit místní pracovní sílu je možnost využít postiženou komunitu, čímž jim zajistíme nějaké finanční prostředky, či tu část komunity, která zasažená nebyla.

„Může být rozdíl, když máš zasaženou jednu část populace a ty můžeš stavět na té druhé a ty je můžeš zaměstnat, aby pomáhali té zasažené populaci. A postupně pak můžeš samozřejmě zaměstnat i ty lidi z té zasažené komunity, ale v tom daném okamžiku, když ty potřebuješ ty schopné lidi, tak máš jiný zdroj.“ (R5)

Shrnutí:

Pracovníky v místě krize lze získávat na základě spolupráce s partnerskými organizacemi, které již nějakou dobu v místě krize působí a lépe se tedy vyznají v kontextu krize. Pomocí zajistit potřebný personál v místě krize lze také prostřednictvím kontaktů, které již organizace má vybudované, či pomocí církevních představitelů. V neposlední řadě lze pracovníky získávat pomocí různých serverů sloužících k tomuto účelu, případně pomocí univerzit, které mohou poskytnout kontakty na absolventy v oborech, které organizace vyžadují vzhledem ke krizi. Lze také využít různých personálních agentur, které mohou pracovníka zajistit.

Bezprostředně po udeření krize se zahraniční pracovníci získávají především pomocí interních zdrojů, jelikož je potřeba pracovníky rychle vyslat do místa krize, a na doškolení pracovníků tedy není čas. Další možností je oslovit pracovníka z jiné mise, zda by nemohl na kratší dobu vycestovat do místa aktuální katastrofy. V případě, že organizace nemá v interních zdrojích nikoho, koho by mohla do místa krize vyslat, může získat externího pracovníka pomocí různých mezinárodních serverů. Co se týče získávání místních pracovníků bezprostředně po udeření krize, existuje možnost zaměstnat pracovníky z komunity postižené humanitární krizí či zaměstnat tu část komunity, která zasažená nebyla.

5.1.2 Kritéria pro výběr humanitárních pracovníků

Následující podkapitola se věnuje kritériím pro výběr humanitárních pracovníků, kterým respondenti přikládali význam. Kritéria se vztahují na odborné požadavky, ale v neposlední řadě také na osobnostní předpoklady jedinců. V poslední části podkapitoly jsou kritéria rozdělena na základě manažerských pozic.

Jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru zaměstnanců představují celkové zkušenosti v oboru a odborné kompetence vzhledem k pozici.

„No vlastně se v první řadě zaměřujeme na lidi, kteří tu zkušenost už mají.“ (R1)

„Důležité jsou samozřejmě kompetence pro ty činnosti, které bude humanitární pracovník vykonávat. To znamená předpoklady, co se týká odborného hlediska.“ (R2)

Důležitým kritériem při výběru humanitární pracovníka jsou zkušenosti s cestováním a poznáváním odlišných kultur.

„Tady mi nastoupí kluci, holky stavaři. Tak první vyházím ty, kteří nikdy nebyli za humnami, a zbydou mi alespoň ti, co jsou trošku do nepohody, doufejme, že mi zbude alespoň jeden.“ (R4)

Významným předpokladem je také znalost kontextu krize či samotné kultury a vztah ke kultuře.

„Důležitou součástí je znalost toho kontextu té situace.“ (R2)

Se znalostí kultury se také váží požadavky na jazykové dovednosti.

„Musí něco vědět o té místní kultuře, bude muset pravděpodobně rozumět tomu místnímu jazyku, který tam je. Nebo minimálně ho znát. Hodně záleží na tom, co tam bude dělat.“ (R3).

Ke znalosti kultury se však váže také schopnost umět rozlišit samotné kulturní rozdíly a také kriticky zhodnotit obtížnosti spojené s mezinárodní spoluprací, které mu však nezabrání ke kultuře přistupovat s dostatečným respektem.

„My hledáme toho člověka při tom všem, že vidí, jaká je tam odlišnost, vidí, jaké jsou tam negativní či obtížné stránky ty mezikulturní spolupráce, tak i přesto všechno má k těm kulturám respekt a bere je.“ (R1)

Velmi přínosný je názor respondenta č. 1., který rozděluje kritéria výběru zaměstnanců dle toho, zda se uchazeči hlásí na pozici stážisty či junior manažera či senior manažera². Při výběru stážisty či junior manažera považuje za důležité především iniciativu cestovat, zda má zájem o odlišné kultury či zkušenosti z rozvojových zemí. Velký význam také respondent přikládá celkovému postoji uchazeče, kdy je důležité, aby byl partnerský a rovnocenný. Člověk by se neměl chovat, že je expert na vše a pouze jeho názor je správný. Při výběru junior manažera či člověka, který jede poprvé

² Junior manažer zastává svou pozici na úrovni nižšího managementu a na svém místě většinou nepracuje déle než 1 rok. Senior manažer má většinou bohaté zkušenosti z praxe. Pracuje na úrovni středního až vyššího managementu, kde pracuje již několik let (Zikmund, M., 2011). Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/maly-slovnicek-velkych-manazerskych-pojmu>

na misi, se také klade velký důraz na to, jak je odolný vůči náročným situacím a jakým způsobem náročná situace zvládá.

„Vybíráme už pro nějaké juniorské pozice nebo pro pozice stážisty lidi, kteří se snaží po vlastní ose cestovat, zajímají se o ty kultury, mají nějaké dobrovolnické zkušenosti z těch zemí a taky se díváme na ten jejich přístup, protože ten přístup, jako to, že někdo byl v Africe na 3 měsíce jako dobrovolník, ještě nezaručuje, že ten jeho postoj k těm jeho lidem je takový, který bychom potřebovali. My bychom potřebovali, aby ten přístup byl hodně partnerský, rovnocenný, bez nějaké představy, že mi to všechno víme nejlíp a že tam těm lidem přicházíme vysvětlit, jak mají teda ty svoje životy zlepšit.“ (R1)

Při vybírání uchazeče na pozici senior manažera se počítá, že již nějaké zkušenosti s prací v náročném prostředí mají, a jsou tedy schopni pracovat v náročných podmínkách.

„Ale když už pak vybíráme ty seniorní lidi, a víme, že ti ty zkušenosti mají.“ (R1)

Při výběru humanitárního pracovníka je důležitým faktorem celková – jak fyzická, tak psychická – odolnost, která je pro vykonávání profese humanitárního pracovníka klíčová.

„Měli za cíl zjistit, jak ten člověk reaguje na náhlé změny, jak na dlouhodobou zátěž.“ (R3)

Humanitární pracovník by měl samozřejmě umět pracovat s počítačem a umět komunikovat s lidmi.

„Počítačová gramotnost, ta schopnost komunikovat samozřejmě.“ (R5)

Shrnutí:

Jako významné kritérium pro výběr humanitárních pracovníků respondenti identifikovali celkové zkušenosti v oboru, kompetence vzhledem k požadované pozici a vztah či zkušenosti s cestováním. Za velmi důležité je považována celková znalost kontextu krize, místní kultury a vztah k ní. Humanitární pracovník by měl umět rozpoznat odlišnosti místní kultury a kriticky zhodnotit obtíže spojené s mezinárodní spoluprací. Důležitým kritériem je také počítačová gramotnost a schopnost komunikovat s lidmi.

Ve výzkumu se také objevil pohled na kritéria výběru humanitárních pracovníků v závislosti na manažerskou pozici. V případě výběru stážisty či junior manažera se především bere ohled na zkušenosti s cestováním a zájem o odlišné kultury. Při výběrovém řízení se bere v úvahu celková odolnost uchazeče na pozici humanitárního

pracovníka. Klade se také důraz na jeho postoj, který musí být rovnocenný a partnerský. Oproti tomu při výběru senior manažera se již s dostatečnou odolností a dostatečnými zkušenostmi v oboru počítá.

5.1.3 Pohledy pracovníků na výběr místních pracovníků

Během výzkumu se objevily rozdílné názory na výběr místních pracovníků. Následující podkapitola se tedy věnuje jednotlivým pohledům na výběr místních pracovníků.

Dle respondenta č. 1 se výběrové řízení místních a zahraničních pracovníků od sebe nijak výrazně neliší.

„No, i když se bavíme o tom, že člověka vybíráme na misi v Afghánistánu, tak když je to expat³, kterého tam třeba najímáme, tak ten člověk je stejně vybírán, jako kdyby to šlo přese mě. To znamená, že musí projít několika koly výběrového řízení, musí splňovat podmínky, musí naplňovat ty profesionální kritéria a kdyby to byl místní zaměstnanec, tak ten se nabírá po ose jako člověk na místě.“ (R1)

Vždy musí být stanovená kritéria výběru a následuje výběrové řízení jako v případě výběru zahraničních pracovníků.

„Stejně by se museli zúčastnit nějakého výběrového řízení na základě toho, popisu těch činností, popisu těch požadavků náplně té práce.“ (R2)

Jediný rozdíl ve výběru pracovníků představují požadavky. V případě vybírání zahraničních pracovníků je kladen důraz na znalost místního kontextu, která však v případě místního pracovníka je samozřejmostí.

„Lišil by se, protože v ČR je k tomu ten před chvílí zmíněný prvek té znalosti nebo alespoň nějaké vazby k tomu specifickému prostředí. V případě, že ten výběr dělá už naše místní kancelář, tak tam je velký předpoklad toho, že ten místní kontext je součástí zkušeností toho vybíraného humanitárního pracovníka a soustředí se spíš na ty schopnosti a dovednosti pro danou činnost.“ (R2)

Další tři respondenti se však setkali při výběru místních pracovníků s většími obtížemi. Ne vždy si mohli dovolit organizovat výběrové řízení.

„No tak jasně, dělat výběrový řízení, to si může dovolit dělat kamenná organizace.“ (R4)

Například respondent č. 3 se často řídil na základě intuice.

³ Pojem expat označuje člověka žijícího mimo vlastní zemi.

„Já jsem se hodně řídila intuicí, protože já jsem neměla žádné tříkolové výběry.“

(R3)

Dle respondenta č. 5, představuje vybírání místních pracovníků podstatně složitější proces.

„Stoprocentně, obecně na mezinárodní úrovni je to lehčí, protože existuje milion fór. Tam se to točí úplně běžně, tím že funguje nějaký internetový společenství, tak je to snadný, ale v tom místě to prostě strašně omezuje všechno jako sehnat ty lidi že.“ (R5)

Již zajistit pracovníka, se kterým by neměli pracovníci jazykovou bariéru, představoval velký problém.

„Ten výběr byl velmi zoufalý nebo lépe řečeno to spektrum pracovníků bylo velmi zoufalé a nevím, jestli jsme byli vůbec schopni vytvořit nějaká objektivní kritéria, protože už jenom jazykové schopnosti nám dávaly takový limit, že jsme prostě ani dál nemohli pozorovat, jestli ten člověk má nějaké další možnosti, protože většina z nich se s náma nedomluvila.“ (R5)

Respondent č. 4 se rozhodl na základě znalosti specifik kultury místní pracovníky prověřit, díky čemuž ho však vysílající organizace pokárala, jelikož byli pracovníci vybráni na základě doporučení místní náboženské autority, což podle organizace mělo být známkou naprosté kvality. Pracovník však místní kulturu znal lépe a chtěl se vyhnout případným komplikacím. Může tedy docházet ke střetům mezi pracovníky a organizací na základě nedostatečné znalosti kulturních specifik.

„No a upřímně řečeno, naivně jsem si myslel, že budu pochválen za svojí solidnost, a dozvěděl jsem se, jak jsem si vůbec mohl dovolit, jak ty lidi takhle prověřovat, když je doporučil pan farář. No a na to já jedině můžu říct, no protože vy nevíte, jak to tam chodí. Nezpochybňuju ani pana faráře, jaksi jeho integritu morální a lidskou a ani těch dvou chlapíků, ale jejich prostý výkon, kdy si dovedu za měsíc představit, že za měsíc přijedu a dozvím se tak, v pořádku Jindřichu, tak jsme ty peníze rozdaly a tu pomoc taky. A já řeknu komu, a oni řeknou potřebným. A já přijedu domů a řeknu 2000 věcí a tuna věcí je rozdáno... komu? A já řeknu no potřebným. Jak to asi bude vyznívat na tomhle konci“ (R4)

Shrnutí:

Pohledy respondentů na výběr místních pracovníků se rozchází. Dle názoru dvou respondentů se výběr místních pracovníků nijak zásadně neliší od výběru zahraničních pracovníků. Pracovníci vždy musí absolvovat výběrové řízení, kde jsou vybírání na

základě předem stanovených kritérií. Jediný rozdíl mezi výběrem zahraničních a místních pracovníků představuje požadavek na znalost místního kontextu u zahraničních pracovníků. Místní pracovníci samozřejmě již znalost kontextu mají.

Tři respondenti se však s výběrem zahraničních pracovníků setkali s řadou obtíží. Ne vždy bylo možné vybírat pracovníky prostřednictvím výběrového řízení, ale často se pracovníci museli rozhodovat na základě intuice. Vybírání místních pracovníků je tedy obecně považováno za složitější proces. Ne vždy bylo možné vytvořit objektivní kritéria výběru, kdy samotný problém mohla přestavovat jazyková bariéra. Jeden z respondentů se také dostal do problémů se svou centrálou, jelikož se na základě předchozích zkušeností rozhodl pracovníky prověřit. Pracovníci však byli vybírání na základě doporučení místní církevní autority a pro organizaci to samo o sobě bylo známkou dobré kvality. Za samotné ověření a zkontrolování pracovníků byl respondent pokárán. I v případě, že pracovník jedná na základě svých zkušeností a dobré vůle, se může dostat do konfliktu s organizací.

5.2 Specifika řízení multikulturních týmů

Tato kapitola se věnuje specifikám multikulturních týmů. Nejprve je zaměřena na vysvětlení vůbec definice multikulturních týmů z pohledu respondentů. Dále je zmíněna problematika spolupráce v multikulturních týmech mezi zahraničními a místními pracovníky. Následující podkapitoly se věnují příčinám problémů v týmech na misi a řízení týmů jiných kultur.

Z výzkumu vyplynulo, že týmy na misi jsou vždy multikulturní.

„Týmy jsou vždycky multikulturní.“ (R1)

Respondenti přikládali význam samotnému rozlišování multikulturních týmů. Objevila se rozdílná vnímání vůbec definice multikulturních týmů. Je důležité si uvědomit, že všechny týmy jsou složeny z rozdílných individualit či pohlaví.

„Každý pracovní tým je svým způsobem složený z odlišných individualit, je odlišnost pohlaví.“ (R2)

Multikulturní tým může být vnímán i na území České republiky, když se pracuje v týmech, které jsou složeny z pracovníků z Moravy a z Čech.

„Město na Moravě, kde jsou starousedlíci, je naprosto rozdílné od měst v Severních Čechách nebo v těch vesnicích. Všichni lidi se přistěhovali a já sama jsem to teda zažila na vlastní kůži. A je to teda opravdu rozdílné a potvrzují to

i lidé, kteří pracují v povodních. V rámci České republiky je ta kultura různá, liší se vesnice od vesnice“. (R3)

Humanitární pracovník se tedy může někdy cítit cizí i uvnitř svého státu.

„Já jsem se na Moravě nikdy necítil jako v cizině, a o to víc mě šokovalo, když třeba v Otrokovicích v srpnu na nějakých uklízeních, likvidačních pracích, jsem nejednou slyšel všeobecný hlas. Nikdy by mě nenapadlo, že nám vy přijedete pomáhat. Kdo jako vy? No vy Češi.“ (R4)

Během výzkumu došlo také k odlišnému vnímání týmů expatů či týmů, kde pracují expati společně s místními zaměstnanci v místě krize. Multikulturní týmy složené z pracovníků z Evropy či Severní Ameriky byly vnímány jako jiný druh multikulturality u místních pracovníků v místě krize.

„Kde jsou defakto jenom dvě národnosti je mnohem více multikulturní než když jsem měli tým expatů. Protože když to jsou všichni jenom expati – Evropa maximálně Amerika, tak tam už ta multikulturalita úplně jiného druhu.“ (R3)

Během mise se humanitární pracovníci mohou dostat do styku například s kulturou vojenskou či policejní, která může být vnímaná svým způsobem jako multikulturní.

„Vlastně byly spíš cesty, tam ten styk s jinou kulturou byl velmi intenzivní, kde jsme se setkávali a komunikovali s kdejakýma ozbrojencema a vojákama, policajtama. Ale nebylo to, no vlastně svým způsobem to bylo multikulturní prostředí.“ (R4)

Během výzkumu se ukázalo, že samotná spolupráce v multikulturních týmech je odlišná v závislosti na tom, zda se jedná o tým expatů či tým místních pracovníků. Spolupráce s místními pracovníky je považována za složitější než spolupráce s expaty. Při spolupráci s expaty se nemusí brát takový zřetel na kulturní odlišnosti jako při spolupráci s místním týmem, kde jsou vždycky odlišnosti ve výchově, vnímání času.

„Tak jsou lehce odlišnosti, ale více méně, nemusíš na tu kulturu brát nějaký zvláštní zřetel. Ano, když chci jít na pivo, tak víc si budeme rozumět s Rakušákama a s Němcema a je to tak, většinou to je tak přirozený, ale z hlediska práce na to nemusíš brát ohled, že oni mají jinou národnost než ty. Z hlediska Haitanů musíš brát vždycky ten ohled, protože tam je opravdu rozdíl v kultuře, v práci, ve výchově v pojetí času. To, co u nás je sladěné v Evropě, tak to oni nemají.“ (R5)

Shrnutí:

Z výzkumu vyplývá, že týmy na misi jsou vždy multikulturní. Respondenti přikládali význam samotnému definování multikulturních týmů. Existuje více způsobů, jakým lze multikulturní tým definovat. Multikulturní tým může být vnímán jako samotný tým složený z odlišných pohlaví a individualit. Za multikulturní tým může být považován i tým na území vlastního státu, kdy spolu pracují pracovníci z odlišných oblastí v rámci jednoho státu.

Odlišným způsobem je také vnímán tým složený výhradně ze zahraničních pracovníků, oproti týmům složeným jak ze zahraničních, tak z místních pracovníků. Větší míra multikulturality je považována v týmu složeného z jak zahraničních, tak místních pracovníků. Jako multikulturní prvek může být také vnímán styk s kulturou vojenskou. Z výzkumu také vyplývá, že samotná spolupráce v týmech složených pouze ze zahraničních pracovníků je obecně jednodušší, a to především z toho důvodu, že se nemusí brát zřetel na kulturní odlišnosti.

5.2.1 Příčiny problémů v týmech na misi

Během výzkumu se ukázalo jako významné téma týkající se problémů v týmu. Následující podkapitola se tedy věnuje identifikovaným problémům, které mohou mít celou řadu příčin.

Jednou z klíčových příčin problémů v týmech byla identifikována kulturní pnutí, kdy může často docházet k různým nedorozuměním kvůli odlišné kultuře či nedostatku respektu pracovníků.

„Určitě tam může být kulturní pnutí. Dokážu si to představit. Může to nastat, pokud tam je nedostatek toho vzájemného respektu nebo spíš porozumění těm kulturním odlišnostem.“ (R2)

S kulturou je také spojena jazyková bariéra, která má na práci v týmech neblahý vliv. Problémy se také mohou objevit z toho důvodu, že někteří pracovníci mohou mít pocit, že jim žádný člověk z Evropy či Ameriky nemá co kázat, jak mají věci dělat.

„20–30 mezinárodních pracovníků a 40 haitských pracovníků jsme žili v jedné době a snažili jsme se pracovat, to prostě nebyl den, kdy by tam nebyl konflikt. Jednak teda strašné jazykové bariéry, protože místní sice mají oficiální jazyk francouzštinu, ale nejsou na tom kdo ví jak. Začne to jazykovou bariérou a pak to pokračuje tím, že jsou strašně hrdí, takže když jim něco řekneš, tak se na ně povyšuješ, a ty jim vlastně nemáš co vykládat.“ (R5)

Dalším kulturním aspektem problémů v týmu může být to, že pracovníci se mohou dostat do nepříjemných situací, kdy v naší kultuře je běžné pomoc zdokumentovat a vyhotovit nějaké vyúčtování, ale v jejich kultuře to tak být nemusí. Takže pracovníci jsou pak vystavováni dilematům, kdy ví, že lidé pomoc potřebují, zároveň jsou však nuceni dělat věci, které se přičí naší kultuře. Například různé falšování dokumentů, které nejsou místní pracovníci schopni zhotovit.

„Ale když jsme si řekli, že vy povedete tyhle výkazy a já dobře vím, že pro všechny to tam je absolutně zbytečný formalismus. Ne že by to nedovedli, ale nedovedu si živě představit, že někam pojedou a skutečně podaj rodině 100 marek a bude to v pořádku, ale že prostě oni nebudou mít sílu, že by tam nechali něco podepsat. Kdyby to chtěli ukrást, tak ten podpis zfalšujou, a kdyby to chtěli ukrást, předaj 100 marek a nechaj si podepsat 500. O to nejde, ale že oni prostě nebudou vůbec zabývat nějakýma papírma jenom proto, že já je potřebuju. Já pak přijedu a dozvím se, je to všechno v pořádku, akorát ty papíry nemá, a já budu dělat co, přijedu domů, řeknu, že nemám papíry nebo to budu po večerech falšovat, aby to bylo jako. Nemám třetí možnost.“ (R4)

„Nebo že prostě když jsme po nich chtěli vyučování, tak oni to neudělali, protože to nepovažovali vůbec za závazné, nebo nevěděli, že to tak je. A to mohlo být z důvodů různých, protože mnoho kněží říkali, že já jsem přece kněz, já to vyúčtovat nemusím, já přece nelžu, což je jako hezké, ale vůči dárcům se to takhle nedá deklarovat. No bylo to hrozně různé, dneska už vám to můžu říct, protože to je promlčené, ale za některé jsem je sama psala a viděla jsem, že ta práce je hotová. A že chci, aby to pokračovalo, a věděla jsem, že to ten člověk není schopen z různých důvodů napsat. Ne že by byl negramotný, ale že má prostě jinou práci. Asi by to mohl udělat, ale já jsem ho k tomu prostě nedokázala donutit, protože jsem viděla, že dělá dobrou práci a té práce jsem si vážila. Viděla jsem to z rozhovoru s ním, že ta práce je na místě hotová.“ (R3)

Problémy v týmech mohou vznikat v souvislosti s tím, o jak nebezpečnou destinaci se jedná. V nebezpečném prostředí se mohou pracovníci cítit izolovaní a mají výrazně omezenou svobodu pohybu.

„Lidi, kteří jsou na bezpečnostně náročných misích a tam se zase děje to, že nemůžou vycházet sami, nemůžou si jít nakoupit, nemůžou prostě jít pěšky po ulici.“ (R1)

Humanitární pracovníci pracují v často náročných podmínkách, což je také může do určité míry omezovat. Pracovníci mají často tendenci se na misích přepracovávat.

„No určitě, ti lidi jsou často přepracovaní, to je nejčastější, ti lidé mají těžké životní podmínky, různým omezením, že už mají ty primitivní... máme kolegu v Jižním Sudánu, který je ve fieldu⁴ a bydlí ve stanu v 50 stupňových vedrech, takže ty jeho podmínky k životu jsou náročný.“ (R1)

Příčinou problémů v týmech mohou být problémy na mezilidské úrovni. Pracovníci si v týmu na osobní rovině nemusí sednout, a to pak může mít negativní vliv na celkovou atmosféru v týmu.

„No to i to, že si ty kolegy sama nevybíráš, může být stresující faktor, protože pracuješ s člověkem, který ti vůbec nemusí sedět.“ (R5)

V týmu tedy může vznikat tzv. ponorková nemoc.

„A pak další aspekt je to, že ti lidi tam jsou často pohromadě pořád a pak jsou takový ty efekty ponorkový nemoci.“ (R1)

„Prostě jste spolu, v 90 % té mise spolu spí, jí, pracuje na stejném místě se stejnýma lidma, to je strašný tlak jako kdyby na psychiku člověka.“ (R5)

Shrnutí:

Jednou z hlavních příčin problémů v multikulturních týmech je kulturní odlišnost a jazyková bariéra. Na základě odlišných kulturních zvyklostí může často docházet k nedorozuměním. Problémem také může být odlišné vnímání oficiálních úkonů (jako například dokumentování poskytnuté pomoci). Ke konfliktům může docházet v případě, že zahraniční pracovník po místních pracovnících vyžaduje oficiální dokumentaci, ale pro místní pracovníky to může představovat jen zbytečnou formalitu. Může tedy docházet k různým nedorozuměním.

Problémy v týmech mohou vznikat jako důsledek náročné práce v nebezpečných prostředích a tvrdých podmínkách. Díky nebezpečnému prostředí mohou být pracovníci podráždění či izolovaní, jelikož mají často omezenou svobodu pohybu. Mohou se tedy cítit podráždění. Častým jevem na misích je také tzv. „ponorková nemoc“, jelikož jsou pracovníci neustále spolu. Tým je také složený z odlišných individualit, může tedy dojít k tomu, že si pracovníci nejsou vzájemně sympatičtí.

⁴ Slovo field označuje práci v terénu.

5.2.2 Řízení týmů jiných kultur

Následující podkapitola se věnuje potřebným dovednostem pro výkon vedoucího pracovníka pro řízení multikulturních týmů. Jakým způsobem by měl vedoucí pracovník týmy řídit a také jakým způsobem se na to může připravit. Část této podkapitoly je věnována speciálně řízení týmů zahraničních pracovníků.

Při řízení týmů složených z odlišných kultur je důležité si v první řadě uvědomit, že jejich kultura je opravdu jiná. Neznamená to však nutně, že si to uvědomí všichni místní pracovníci. Důležité je tedy si věci neustále vysvětlovat a ujišťovat se, že si navzájem rozumíme.

„Takže je to zaprvé to, uvědomit si, že ti jiní jsou fakt jiní. No a druhá věc je teda buď a řekl bych, že kdo si uvědomí problém, je za něj zodpovědný. Takže to, že já si uvědomím, že jiní jsou jiní, ještě neznamená, že oni si to uvědomí. A tím pádem zodpovědnost je na mě, protože prostě já to vím, že oni jsou jiní, zatímco oni to třeba nepředpokládají. Čili prostě je to moje břemeno, je to prostě můj úkol navíc, který mám. A když si uvědomím, že mi ten člověk nerozumí a teď tím slovem nerozumím myslím jen... to, myslím prostě obecně, že se mýlíme. Co s tím. Znamená si věci neustále si vysvětlovat.“ (R4)

Při řízení multikulturních týmů je důležité si budovat autoritativní postoj, kdy však vedoucí pracovník musí být neustále otevřený lidem a také odlišné kultuře, snažit se poznávat a pochopit místní kulturu a místní jazyk, díky němuž se mu lépe povede pochopit kulturní odlišnosti.

„Při řízení multikulturních týmů je důležité si budovat autoritativní postoj, kdy však vedoucí pracovník musí být neustále lidem otevřený a neustále být vůči odlišné kultuře, snažit se poznávat a pochopit místní kulturu a místní jazyk, díky němuž se mu lépe pomůže pochopit kulturní odlišnosti.“ (R5)

Ve výzkumu se objevil zajímavý názor, že vedoucí pracovník nemusí být v přímém kontaktu s lidmi z místního týmu, ale může komunikovat s nějakou uznávanou autoritou v komunitě, která bude pracovníky řídit a zadávat jim úkoly.

„Ale jako řízení pak je možné třeba nastavení té hierarchie nebo v podstatě těch lídrů v té dané kultuře, to znamená to rozdílné nastavení kulturní, to znamená, že ten manažer nemusí mluvit přímo třeba s těmi členy v týmu, ale s někým, kdo je respektovanou autoritou v té komunitě nebo v tom týmu.“ (R2)

Během výzkumu bylo také zmapováno, jakým způsobem se vedoucí pracovník může připravit na kulturní odlišnosti. Jedním ze způsobů může být setkání s člověkem, který v zemi již pracoval, stále však člověk musí být otevřený nové kultuře a snažit se ji poznat.

„Bud' ti to musí říct někdo, kdo tam byl, nebo to musíš průběžně poznávat, a to je to co říkám, že tam musíš být neustále otevřená tomu poznávat tu situaci.“ (R5)

Informace vedoucí pracovník tedy může získat pomocí rozhovorů se zkušenějším kolegou, který v oblasti již působil.

„Tak určitě čtením nějaké literatury a pak rozhovorem se staršími kolegy, kteří mají různé zkušenosti, třeba různě zajímavé.“ (R3)

Studiem literatury se dá připravit na odlišnosti komunity spojené s náboženstvím. Dává jakýsi návod, jak se v tom prostředí chovat či nechovat.

„Můžeš se na to připravit v okamžiku, že ty věci přepisuje etiketa daná náboženstvím, že má být žena zahalená, že žena do chrámu nevstupuje s odhalenými ramenama. Na takové věci se můžeš připravit, pokud ti to ta země dovoluje.“ (R5)

Při vedení týmů je důležité zachovat nediskriminační principy řízení.

„Nejdůležitější jsou nediskriminační přístupy.“ (R2)

Co se týče řízení týmu expatů, je velmi důležité být neustále otevřený komunikaci s pracovníky. Je důležité, aby vedoucí pracovník nechal prostor pro svěřování se, supervize atd.

„Já jako nadřízený musím dávat prostor těm mým lidem jak to řešit, mluvit se mnou, být otevřený, aby neměli problém mi to říct.“ (R5)

Výzkum také ukazuje, že na efektivitu týmu mají vliv fungující komunikační kanály. Je důležité, aby jednotlivé články mise byly navzájem propojené. Pracovníkovi by měla být zpřístupněna komunikace jak s desk officerem⁵, tak s ředitelstvím. V jednom z rozhovorů se však objevilo, že v některých organizacích stále platí, že s desk officerem mohou mluvit pouze vedoucí mise, což však v případě problémů s vedoucím pracovníkem staví pracovníka do pozice, že problémy nemá s kým řešit.

„Některá organizace třeba jakoby pracovníci z týmu nemůžou mluvit s desk officerem, s deskofficerem můžou mluvit jenom vedoucí mise, třeba dávám příklad jo jako úplně jiných institucí, ale vím, že jsme to tam někdy řešili s jinou charitou

⁵ Desk officer má na starosti vytváření celkového zázemí pro misi v České republice.

a to je podle mě špatně, protože ten člověk pak má jako obrovský problémy, třeba zrovna to jsou problémy s nadřízeným a on je defakto nemá komu říct, když se nemůže obrátit na to ředitelský a říct, hele máme tady takový a takový problém. “

Důležitým faktorem při řízení týmů je zásada „chválím veřejně, kárám v soukromí“, což znamená, že vedoucí pracovník by měl negativní hodnocení zásadně nechat do soukromí.

„Dám blbost, takové nejznámější chválím veřejně, nadávám v soukromí. To je prostě nejznámější pravidlo, kdo kdy se podíval jenom trošku na management a řízení lidských zdrojů.“ (R5)

Shrnutí:

Při řízení multikulturních týmů důležité si v první řadě uvědomit, že samotná kultura je opravdu jiná. Neznamená to však nutně, že si to uvědomí místní pracovníci. Odpovědnost je tedy na manažerovi. Je velmi důležité si věci neustále vysvětlovat a navzájem se ujišťovat, že si rozumíme. U vedoucího pracovníka je důležité, aby byl lidem z odlišné kultury otevřený, ale zároveň aby si uměl udržet potřebnou autoritu. Samotné poznávání odlišné kultury je velmi důležité, jelikož vedoucím pracovníkům umožní kulturu porozumět. Existuje také možnost, že vedoucí pracovník nemusí přímo řídit tým, ale může pověřit nějakou místní autoritu.

Vedoucí pracovník se na práci v multikulturním prostředí může připravit prostřednictvím různé literatury, které se kultuře, v níž bude pracovat, věnuje. Další způsob, jakým se pracovník může na odlišnou kulturu připravit, je prostřednictvím setkání s někým, kdo již v oblasti působil, a může mu tak předat potřebné informace.

Při řízení týmů zahraničních pracovníků je důležité, aby byl vedoucí pracovník otevřený komunikaci s podřízenými a v případě potřeby jim zajistil možnost využít supervize. Z výzkumu vyplývá, že k tomu, aby tým efektivně fungoval, jsou potřebné fungující komunikační kanály. Pracovníkům je tedy umožněna komunikace jak s desk officerem, tak s centrálou. Významným faktorem při řízení týmů je zásada „chválím veřejně a kárám v soukromí“.

5.3 Motivace

Následující podkapitola se věnuje motivaci humanitárních pracovníků. Nejprve se věnuje samotné motivaci pro výkon humanitárního pracovníka. Dále se zaměřuje na roli, jakou hraje vedoucí pracovník a centrála v motivaci zaměstnance, a také na způsoby, jakým lze pracovníky hodnotit.

Výzkum ukazuje, že pro samotný způsob, jakým motivovat humanitárního pracovníka, je klíčové znát jeho motivy k vykonávání profese. Důležité je tedy zjistit, co pracovníka k práci motivuje. A na to se zaměřit.

„Takže tady se opravdu snažíme zjišťovat, co je ta motivace toho člověka, co jej motivuje na té práci, víme, že třeba dobře má zájem o tu zemi, hrozně ho zajímala vždycky, nebo je to člověk, který prostě se celý život vášnivě věnuje lidským právům a jede řídit lidsko-právní projekt a víme, že ho bude bavit ta práce jako taková.“ (R1)

V případě, že pracovník utíká před problémy v osobním životě, je pak samotná motivace obtížná a takový pracovník by se špatně motivoval k práci. Po příjezdu na misi totiž zjistí, že před problémy není možné utéct.

„Hodně to je o tom, že pokud ten člověk tam jede s nějakou motivací, která není úplně vhodná, já nevím se rozvedl a chce prostě vypadnout a myslí si, že si tím vyřeší jeho situaci, tak prostě s takovým člověkem neuděláte vůbec nic. Ten člověk prostě zjistí, že před těma problémama neutekl, že stejně na tu svoji rodinu tam myslí nebo se u toho ještě trápí a je v úplně novém prostředí a takového člověka už nedomotivujete.“ (R1)

Pro humanitární pracovníky často hlavním motivem k samotnému výkonu profese není finanční odměna.

„V naší kultuře si třeba myslím, že je to způsob jako pozitivní motivace, spíš než jako normální plat jakože z toho hlediska umění ocenit. Že například po roce přijde a řekne tohle tohle se mi líbilo co jste udělala, tady máte odměnu Pro nás standardně plat není takový druh motivace.“ (R5)

K samotné demotivace pracovníka může přispět nezájem ze strany vedoucího pracovníka či centrály. Pracovníci na centrále v sídle organizace si při komunikaci s pracovníkem musí dát pozor, jakým způsobem formulují a volí slova v samotné konverzaci, aby pracovník neměl pocit, že jeho problémy nikoho nezajímají.

„Aby když po nás někdo něco chce, tak aby nenarazili na to, že někdo místo toho, aby člověk na centrále pracoval, tak prostě si šel na dvě hodiny na oběd, ono se to tady jako nestává, ale důležité je jak člověk formuluje emaily, to co řekne, aby to

nevyznělo jako mě to nezajímá, to je tvůj problém, takže se snažíme být hodně nápomocní těm lidem, takže to je hodně důležité.“ (R1)

Je tedy důležité neustále jeho práci oceňovat.

„Co může dělat manažer, akorát, že prostě tam je nejhorší, že by se člověk cítil nedoceneněj, že si té jeho práce neváží, ta jeho práce je samozřejmě náročná a ten člověk to dělá za půlku nebo třetinu peněz, co by dostal v bussinesu, takže hodně je důležitá ta atmosféra v týmu, to že se ti lidi vzájemně podporují.“ (R1)

Významná je tedy samotná snaha pracovníkovi pomoci a ukázat mu, že jeho práce někoho zajímá.

„My se samozřejmě snažíme jako, aby ti lidi nebyli znechucení nějakým přístupem managementu, aby kdokoliv, kdo s těma lidmi zachází, aby z toho neměli dojem, že je nezajímá.“ (R1)

Ze strany organizace je také důležité vzhledem k motivaci pracovníka zajistit rovné podmínky pro všechny, aby žádný pracovník neměl pocit znevýhodňování oproti ostatním pracovníkům.

„A pak jsou samozřejmě takové ty věci, aby se nikdo necítil oproti někomu nějak znevýhodněný, že někdo dostal příspěvek na bydlení tolik a tolik a někdo dostal míň. A to se musí hlídat, aby byly férové podmínky.“ (R1)

Na humanitární misi je důležité budovat dobrou atmosféru v týmu a přátelské vztahy, které mohou být podpořeny například různými teambuildingovými či společenskými akcemi. Při těchto akcích dochází k stmelování jak zahraničních, tak místních pracovníků.

„Ti lidi tam samozřejmě spolu i bydlí, takže zase musí držet nějaký přátelský vztahy vlastně mezi sebou, takže tohle je potom asi ta motivace. Jinak tady to asi nefunguje takovým tím způsobem, samozřejmě, že jsou mise, kde lidi jezdí na teambuildingy, že třeba si to můžou z nějakých časových i bezpečnostních podmínek dovolit, že se třeba celá ta mise, místní pracovníci i expati jedou na výjezd, kde třeba mají nějaký pracovní nebo strategické zasedání, kdy třeba řeší nějaký strategický věci, kdy si večer dají nějakou party nebo večeri nebo něco, takže samozřejmě i takové prvky motivace tam jsou dělat.“ (R1)

Klíčovou roli v motivaci pracovníka hraje vedoucí pracovník. Při vykonávání této pozice je důležité si všimnout práce, kterou jeho podřízený vykonali. Při výkonu vedoucího pracovníka je velmi důležité přistupovat k lidem s empatií, umět správně odhadnout dobu, kdy je vhodné pracovníka podpořit a kdy je ta ideální chvíle jej případně pokárat.

„Třeba šéf mise musí mít schopnost pracovat s lidmi a musí umět v pravý čas na ně zatlačit v pravý čas být milý, přátelský a empatický, ale zároveň je strašně důležitý.“ (R1)

Vedoucí pracovník o své pracovníky musí dostatečně pečovat.

„Takže například ta péče, to sloužení svým podřízeným je to, že jim zajistím záležitosti, které mají mít, že když neteče voda v místě našeho ubytování, tak je to pro mě prvořadý problém. No, upřímně řečeno, beneficianti musí počkat, protože první musí být v pohodě moji spolupracovníci. Né všichni, a né všechny organizace tohle vyznávají. Když tady všichni žijí ve špíně, tak ty se taky můžeš překonat, a teď neříkám hifi, luxus, pětihvězdičkový hotel, ale já mluvím opravdu o tom elementárním jo... mrtvý humanitární pracovník žádné dobro nevykoná, poškozený humanitární pracovník žádné dobro nevykoná. Nefungující pracovník žádné dobro nevykoná – zjednodušeně řečeno.“ (R4)

V jednom z rozhovorů se objevil velice zajímavý pohled na motivování místních zaměstnanců v místě krize. Při motivaci místních pracovníků je důležité zjistit, jaký způsob motivace je v dané kultuře efektivní – a ten následně používat.

„Prostě musí vždycky v té dané společnosti najít to, co na ně platí a to co na ně neplatí. To znamená najít něco, co platí na všechny, a pak je to individuální, ale to platí i tady. Určitě najít třeba to, co je jednotné pro tu kulturu, což je vždycky samozřejmě první krok. To jak to funguje u nich.“ (R5)

V některých kulturách se ukazuje efektivní způsob motivace prostřednictvím financí, kdy vedoucí pracovník může měnit výši platu v závislosti na spokojenosti s vykonanou prací zaměstnance.

„My když jsme třeba zaměstnali klučinu, tak já jsem mu každého půl roku hýbala s platem nahoru i dolů ale. Aby si jako neustále uvědomoval, ano funguješ, máš, ne nefunguješ, nemáš.“ (R5)

Shrnutí:

Pro samotnou motivaci humanitárních pracovníků je významné vědět jejich osobní motivaci k výkonu této profese. Je tedy důležité zjistit, co pracovníka motivuje, a na to se zaměřit. V případě, že pracovník utíká před problémy v osobním životě, bude velmi těžké jej domotivovat. Z výzkumu vyplývá, že pro humanitární pracovníky nepředstavuje významný motiv finanční odměna.

Velký podíl na tom, aby pracovník nebyl demotivován, má samotná centrála. Je důležité, aby pracovníci věděli, že se na centrálu mohou obrátit v případě potřeby. Pracovníci centrály musí dát pozor na volení správných slov, aby pracovník na misi neměl pocit, že je svými dotazy obtěžuje. Je tedy důležité, aby měl pracovník pocit, že centrále jeho problémy nejsou lhostejné. V neposlední řadě je důležité, aby byly pro všechny pracovníky stanoveny rovné podmínky, aby nikdo neměl pocit, že je oproti jiným pracovníkům znevýhodněný. K motivaci také může přispět budování přátelského vztahu v týmu, a to prostřednictvím různých teambuildingových či společenských akcí.

Významnou roli při motivaci hraje vedoucí pracovník. Je důležité, aby si práce svých podřízených dostatečně všiml, byl k nim empatický a uměl odhadnout správnou chvíli, kdy je potřeba pracovníky podpořit a kdy je případně pokárat. Vedoucí pracovník by měl o své pracovníky dostatečně pečovat. Ve výzkumu se také objevil zajímavý názor na motivování místních pracovníků, který spočívá v tom, že se pracovníkovi upravuje výše platu v závislosti na spokojenosti s odvedenou prací. Při motivaci pracovníků pocházející z odlišné kultury je významné nejprve zjistit, na jaký způsob motivace pracovníci reagují.

5.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Následující podkapitola se zabývá hodnocením a odměňováním zaměstnanců. První část podkapitoly se věnuje vůbec významu hodnocení a jeho formám, dále se zaměřuje na roli vedoucího pracovníka v celkovém hodnocení. Druhá část se věnuje způsobu, jakým by měl vedoucí pracovník sdělovat negativní hodnocení svým pracovníkům. Třetí část je zaměřena na frekvenci hodnocení pracovníků, poslední část této podkapitoly je zaměřena na odměňování pracovníků.

Z výzkumu vyplývá, že naprosto největší význam z hlediska hodnocení je přikládán pravidelnému a průběžnému hodnocení.

„No z mého pohledu nejdůležitější je průběžné nebo pravidelné získávání zpětné vazby k tomu výkonu, k tomu pracovnímu výkonu, ke spokojenosti s tou pracovní činností.“ (R2)

Nejdůležitější formou hodnocení humanitárních pracovníků je slovní hodnocení. Pracovníci by tedy měli hodnotit pravidelně, a ne pouze za předpokladu, že se vyskytl nějaký problém.

„Podle mě je slovní hodnocení vždycky důležité, zásadní, jak třeba v časovém horizontu se dělá, mělo by být podle mého pravidelné, to znamená, aby ten člověk věděl, že se toho názoru šéfa dočká bez ohledu na to, nejenom v okamžiku, když třeba něco posere.“ (R5)

Hodnocení může probíhat také formou různých porad, kde se zhodnotí práce, kterou jsme již vykonali, a co bychom mohli vykonat lépe.

„To znamená, že já třeba zbožňuju týdenní porady – pokud jsou efektivní, to znamená, že ten šéf má tu schopnost říct, tohle, tohle, tohle jsme udělali, to se mi líbilo, to se mi nelíbilo, tohle zkuste jinak. Může to být, když je schopný vedoucí, tak to může být otázka půl hodiny a je to strašně efektivní.“ (R5)

Při hodnocení zaměstnanců je obecně důležité, aby znali očekávání svého vedoucího. Vedoucí pracovník by měl tedy jasně svým zaměstnancům sdělit, co od jejich práce očekává a v jaké formě by měla být splněna. Díky tomuto opatření se může předejít různým nedorozuměním. Důležité je také zaměstnanci sdělit, zda bude chtít vidět zadanou práci průběžně, či až po samotném vykonání.

„Člověk musí vědět, co je to očekávání, nemusí to být pravidla někde psaná, ale i tomu člověkovi říct, když třeba je to třeba o zadávání úkolů, tak v okamžiku, kdy ten úkol zadávám, tak mu musím jasně říct, kdy čekám, že bude splněný, v jaké verzi, v jaké formě, jestli to se mnou má ten člověk konzultovat. Jako přijdu s tou vyplněnou prací a on mi řekne, ale vy jste to se mnou neprobrala, ale no to já jsem nemohla vědět, že jste to chtěl se mnou řešit.“ (R5)

Pokud vedoucí pracovník neposkytuje zpětnou vazbu svému zaměstnanci, pracovník se může cítit zmatený, jelikož neví, zda svou práci dělá dobře či špatně.

V případě, že vedoucí pracovník práci nehodnotí vůbec, může mít pracovník pocit, že je jeho práce nikoho nezajímá.

„Když vám řeknu, udělejte něco, no tak očekávám, že vy mi donesete výsledek a vy zcela legitimně očekáváte, že se dovíte co já na něj. Když já se na to kouknu a neřeknu nic, tak i tím jsem sdělil mnoho. Akorát je trošku nejasné, že je to tak senzační, že to nebudu kritizovat, nebo jestli je to tak pitomý, že to raději nebudu komentovat, nebo že jste mi tak ukradená, že to ani nebudu číst.“ (R4)

Shrnutí:

Hodnocení humanitárních pracovníků by mělo být pravidelné a průběžné. Nejčastějším typem hodnocení je hodnocení slovní. Samotné hodnocení může probíhat formou různých porad či školení, na nichž se hodnotí práce pracovníka a případně to, co by mohlo být udělané lépe. Významnou roli v hodnocení hraje vedoucí pracovník, který musí vždy jasně svým pracovníkům sdělit, co po nich očekává a v jaké formě by měli svou práci splnit. Díky tomuto jasnému stanovení se může efektivně předejít různým nedorozuměním.

5.4.1 Sdělování negativního hodnocení pracovníkům

Během výzkumu se objevilo jako zásadní téma, jakým způsobem by měl vedoucí pracovník sdělovat, že je s prací svých podřízených nespokojený. Negativní hodnocení může být často považováno za nepříjemnou povinnost.

„Ale jsou to nepříjemné tlaky, nebyla to ta příjemná personální záležitost.“ (R3)

Je důležité, aby vedoucí pracovník sdělovat negativní hodnocení svým zaměstnancům jedině a výhradně v soukromí.

„V soukromí. A pokud je to jakoby celkově, tak aby tam byli ti, kterých se to přímo týká. Může to být víc lidí, může to v uvozovkách posrat celý tým, ale v tom okamžiku si zase zavolám jenom ten tým. Nekřičím na ně před jejíma podřízenýma, kolegama.“ (R5)

Z výzkumu vyplývá, že pro pracovníky není nic horšího, než když na ně jejich vedoucí křičí před ostatními pracovníky v týmu.

„Vždycky to nejhorší, co může nadřízený dělat, když ponižuje podřízený. A tohle je součást ponižení, pokud mu třeba nadáváš, ale děláš to před lidma, tak je to způsob ponižení.“ (R5)

Shrnutí:

Z výzkumu vyplývá, že celkově negativní hodnocení není považováno za příjemnou povinnost. Obecně platí, že by měl vedoucí pracovník negativní hodnocení sdělovat výhradně v soukromí.

5.4.2 Frekvence hodnocení

Co se týče hodnocení, je vždy důležité vědět, jak často by měli být pracovníci hodnoceni. Následující podkapitola se tedy zabývá frekvencí hodnocení.

Hodnocení humanitárních pracovníků by mělo probíhat minimálně po čtvrt roce.

„A to hodnocení toho vedoucího po tom čtvrt roce pro mě bylo jako objektivní a důležitý pro tu další práci.“ (R5).

Či po půl roce na misi a následuje závěrečné hodnocení. Hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru se svým vedoucím.

„A pak máme ještě systém, že každého půl roku by měl mít ten člověk se svým vedoucím hodnotící rozhovor, kde se prostě jedno to pololetí je průběžné a pak závěrečné na konci roku.“ (R1)

Výzkum ukázal, že v případě hodnocení místních pracovníků může samotné hodnocení probíhat častěji, například jedenkrát za týden. Při každodenní práci s místními lidmi je možnost pracovníky hodnotit každý týden, jelikož se za ten týden může objevit spousta nových podnětů vhodných k prodiskutování.

„Když spolu trávíme každý den dvanáct hodin, tak mi přijde objektivní jedenkrát za týden. Protože se odehraje strašně moc věcí mezi tím.“ (R5)

Zároveň může hodnocení probíhat neformální cestou. Během kávy či večerního posezení s místními pracovníky. Nastavení pravidelného hodnocení neformální cestou nám může vytvořit prostor pro sdělování negativního hodnocení.

„Při ranní kávičce, i když to nikdo z mých kolegů nepotřebuje, protože jsme si to řekli večer u flašky, tak formálně zhodnotíme předchozí den. A přítomný místní pracovník nebo dva vidí, že to je součást rituálu, takže já tohle, tohle tohle k jeho práci, k její práci. A pak pochválíme překladatelku, že nám to dobře překládala včera a že doufáme, že to dneska bude zase tak. A tím si člověk buduje prostor, k tomu, že až to někde zaskřípá, pak se může zmínit no a včera teda nic moc. Tak to bych nerad už tak viděl, dneska, zítra a příští týden.“ (R4)

V případě, že pracovník na své pozici nefunguje, se však na žádné hodnocení po čtvrt roce či půl roce nečeká, ale řeší se to hned.

„Když se třeba jako stane, že ten člověk na té pozici nefunguje tak, jak by měl, tak se snažíme to řešit hned a nečekat až bude půlroční sezení.“ (R1)

Jako velmi důležité je považováno závěrečné hodnocení po skončení mise. Zjišťuje se, jak jsou spokojeni s prací, jakým způsobem probíhala spolupráce s místní komunitou či pracovníky a například jak se jim komunikovalo s centrálou.

„Určitě co je důležité, je vlastně nějaký závěrečný feedback⁶, kdy ten člověk skončí na té misi, který je ještě takový nejdůležitější. Protože se třeba stane, že ti lidi tam jsou hodně vytížení, nemají čas a my vlastně od nich chceme slyšet na závěr, jak jim se pracovalo, jak viděli celkově ten smysl projektů v té zemi, jak třeba vnímali to, jak my jsme přijímání tou místní komunitou, jak vnímali, jak se chováme k místním zaměstnancům, jak vnímali vztahy s centrálou na tu dálku.“ (R1).

Místním pracovníkům se na konci mise mohou rozdat různé diplomy či písemné poděkování, že si vážíme jejich práce.

„No a pak je to hodnocení na konci, kdy co si budeme povídat, všichni chceme být pochváleni, nebo ještě sprdnutí. Takže na konci se rozdají diplomy, papír a poděkování.“ (R4)

V závěrečném hodnocení se také s pracovníky probírá, zda mají pocit, že měli před misí dostatek školení, čeho by potřebovali více, co bylo zbytečné. Na základě jejich zpětné vazby se pak mohou různá školení před misí upravit dle jejich potřeb.

„Že nám lidi říkají, že se jim nepracuje dobře, protože měli nastavení indukční školení moc krátký nebo tak, tak příště víme hele, i když to vypadalo, že to indukční školení nepotřebuje, tak mu ho prostě dáme, že tam musí být i když si myslí, že to nepotřebuje.“ (R1)

Během hodnocení na konci mise také dochází k probírání další případné spolupráce či jejího ukončení.

„Takové to, že jsme s ním byli spokojeni, že vidíme jeho potenciál tady a tady, že bysme byli schopni ho zaměstnat dál, nebo případně si řekneme nasedlo si to, protože vy jste přišel úplně z jiné organizace, z businessu člověk přišel, pracoval s náma rok a půl a řekl jako dobrý, zajímavá zkušenost, ale už bych v tom nechtěl pokračovat.“ (R1)

⁶ Slovní spojení závěrečný feedback označuje závěrečnou zpětnou vazbu.

Shrnutí:

Hodnocení humanitárních pracovníků by mělo probíhat každého čtvrt či půl roku, a to prostřednictvím hodnotících rozhovorů se svým vedoucím. V případě intenzivní spolupráce přímo v krizi s místními pracovníky může hodnocení probíhat i jedenkrát týdně. Hodnocení může také probíhat neformální cestou každý den při příležitosti běžného sociálního kontaktu (jako například během ranní kávy). Pokud se však pracovník na své pozici neosvědčuje, je důležité vzniklý problém řešit hned a nečekat až na čtvrtletní či půlroční hodnocení. Důležité je hodnocení na konci mise, kdy se zjišťují různé informace o proběhnuté spolupráci. Personální oddělení také zjišťuje, zda by pracovníci nepotřebovali více školení atd.

5.4.3 Odměňování pracovníků

Co se týče odměňování zahraničních pracovníků, jedná se o předem daný a pevně stanovený plat. Důležitou součástí odměňování jsou také různé letní či vánoční odměny, které mohou být velmi efektivním nástrojem. Co se týče místních pracovníků, je mnohem efektivnější s vyšší jejich platu hýbat v závislosti na to, jakým způsobem pracovník funguje.

„Myslím si, že máš nějaký pravidelný plat, a u těch místních lidí, u těch lokálních lidí by se měl plat mnohem častěji revidovat, jestli je objektivní k tomu, co ten člověk dělá, protože ten plat nasazuješ nějakému člověku v nějaké situaci za nějakou předpokládanou práci, ale to, co ten člověk dělá, jak se situace vyvíjí, se hrozně mění, stejně to, jak pracuje. Takže tam si myslím, že by měla být mnohem větší množnost reagovat na tu situaci platem. Jo ne tak jak u nás, že máš tři roky stejný plat. Může to být prostě složka platu, když řekneš, že tohle máš jistý a toto se bude odvíjet od toho, jak pracuješ. Takže to si myslím, že je jediný, a pak to je na tom, jak má možnosti ta organizace dělat odměny. Myslím si, že vánoční a letní odměny jsou obecně psychologicky strašně důležitá a dobrá věc, že to ty lidi fakt nastartuje. Protože končíš rok, člověk je unavený z celého roku. Člověk na misi je unavený, obecně se všechno hodnotí.“ (R1)

Zahraniční pracovníci jsou hodnoceni prostřednictvím pevně stanoveného platu, kdy důležité místo v celkovém odměňování mají různé odměny. V případě hodnocení místních pracovníků je efektivní již zmiňované nastavování výše finančního ohodnocení v závislosti na spokojenosti s pracovníkem.

5.5 Vzdělávání humanitárních pracovníků

Následující podkapitola se věnuje jednotlivým formám vzdělávání humanitárních pracovníků. Při profesi humanitárního pracovníka je důležité být proškolen v celé řadě oblastí.

Humanitární pracovníci mohou být vzdělávání pomoci různých indukčních školení, během kterých se učí, jak fungují určité procesy v organizaci například s dokumenty či jakým způsobem dělat projekty dle kultury organizace.

„Tak my máme vlastní indukční školení, které se spíše ale zaměřuje na nějaké naše procesy, jak děláme finanční management, jak pracujeme s dokumentama, se smlouvama, jak píšeme projekty, jak řídíme lidi.“ (R1)

Pracovníci taky prochází bezpečnostními tréninky či školeními. *„Takže určitě musí mít nějaký bezpečnostní trénink.“ (R4)*

Bezpečnostní školení se může lišit v závislosti na tom, zda humanitární pracovník jede do země zasažené přírodní katastrofou či ozbrojeným konfliktem. V případě ozbrojeného konfliktu jsou bezpečnostní opatření mnohem přísnější. S pracovníky se například probírá postup či různá hesla v případě únosu, podle kterých organizace pozná, co se pracovníkovi stalo.

„Samozřejmě, když posíláme lidi někam, kde je válečný konflikt, jako je Sýrie, Ukrajina, tak třeba ten člověk dostane jiné bezpečnostní školení, důkladnější, prostě je tam třeba větší důraz na nějaký security management, to znamená, že i ti lidi mají jiné podmínky k životu, máme větší bezpečnostní opatření pro ně, musejí nám dodávat nějaké speciální nástroje, kterými kdyby je někdo unesl, tak že bychom poznali, že se jedná o ně.“ (R1)

V případě přírodní katastrofy jsou tréninky spíše zaměřené na specifické dovednosti, které bude pracovník potřebovat v místě krize.

„V případě té přírodní katastrofy zas ten trénink na trochu jiný schopnosti, dovednosti a potřeby, které jsou na místě.“ (R2)

Pracovníci pracující v zemi zasažené přírodní katastrofou musí být dostatečně materiálně vybavení například stanem či čistícími tabletami na vodu. Takže se spíše jedná o to, aby byl pracovník správně vybaven.

„A když je prostě tajfun na Filipínách, tak zase víme, že jede do oblasti, kde třeba nebude kde bydlet, takže mu zase kupujeme pořádný stan, ví, že si má s sebou vzít nějaké čistící tablety na vodu, moskytiéru.“ (R1)

Pracovníci také mohou projít různými druhy tréninků, které jsou zaměřené na bezpečnost na misi, které jsou organizovány buď specializovanými organizacemi či armádou jedenkrát ročně pro neziskové organizace. Ve výzkumu se však objevilo, že organizace při vysílání člověka na misi již díky jeho zkušenostem počítá, že se do náročných situací pracovník dostal, a tyto výcviky po nich tedy nevyžaduje. Avšak v případě, že výcviky tohoto charakteru jsou k dispozici, mohou být pracovníkům nabídnuty.

„Když ten člověk je najatý na misi, tak my ho nepošleme na nějaký trénink survival, protože předpokládáme, že ty zkušenosti má. Ale samozřejmě, pokud ten člověk u nás pracuje a takový trénink nebo výcvik se objeví, a má o to zájem, tak to lidem nabízíme lidem, kdo se chce účastnit, tak se může účastnit.“ (R1)

Bezpečnostní příprava může probíhat formou různých simulací, kde si pracovníci zkusí nějaké specifické situace, se kterými by se mohli setkat v terénu.

„Dělá se to tedy prakticky, pomocí her, ne jako frontální přednášení, semináře... čili jsou to spíš tréninky.“ (R4)

Na bezpečnost lze pracovníky připravovat také pomocí různých historek, které se udály v minulosti. Díky nim se mohou pracovníci poučit z chyb svých kolegů.

„No ale prostě, takže furt kontrolovat, pořád se bavít o bezpečnosti, součástí toho jsou tyhle historky. Jasně, protože má se dodržovat. Když řeknu, co nějakí blbouni neudělali, tak to otřese i s tím, kdo si hraje hru na počítači.“ (R4)

Z výzkumu vyplývá, že pro humanitární pracovníky jsou také významné psychosociální výcviky, kurzy psychologické první pomoci či v případě, že pracovník nemá vzdělání přímo v oblasti humanitární pomoci, může být vhodný kurz sphere projectu, kde se pracovníci dovědí více informací z humanitární oblasti.

„No hodně důležité je jednak ten bezpečnostní výcvik, psychosociální výcvik, výcvik první psychologické pomoci. Kromě toho musí mít nějakou znalost humanitární pomoci. Zatím žádné kurzy nejsou. Fajn je kurz sphere projectu⁷.“ (R4)

Pro pracovníky probíhají také různé tréninky zaměřené na poznání kultury země, do které jedou pracovat. Pracovníci se učí určité citlivosti vůči místní kultuře.

⁷ Sphere projekt je příručka, ve které jsou stanovené minimální standardy pro poskytování kvalitní humanitární pomoci (The Sphere Handbook, nedatováno).

„Nevím, jestli se to liší, myslím, že to je celkové o tom, že se v rámci tréninku a vzdělávání učí to, že máš vnímat ty kulturní rozdíly, takže taková ta senzibilita vůči tomu by se měla učit.“ (R5)

Tréninky zaměřené na kulturu mohou probíhat s člověkem, který v té dané oblasti již pracoval a má s ní bohaté zkušenosti.

„Tak jednoznačně tam je možnost přípravy, napadá mě dvoutýdenní na ten kulturní šok, v podstatě to znamená ve spolupráci nebo díky pozvání někoho, kdo v tom místě působí, protože zas předpokládám, že naše organizace má v místě naši kancelář, takže někoho, ať už z toho fieldu takříkajíc pozvat k nám připravit ty pracovníky na průběh té mise, toho co budou dělat, s čím se mohou setkat, jaká jsou ty kulturní specifika v tom daném regionu, to, s kým budou spolupracovat.“ (R2)

Během tréninků mohou být pracovníci připravováni také například na kulturní šok.

„Ale ta příprava na ten kulturní šok může být i tady na místě.“ (R2)

Shrnutí:

Humanitární pracovníci mohou být vzdělávání pomocí různých indukčních školení, kde se seznamují s celkovými postupy organizace. Významnou součástí vzdělávání pracovníků tvoří bezpečnostní školení, které se však může lišit v závislosti na to, zda pracovník vyjíždí do země postižené přírodní katastrofou či do země, kde panuje ozbrojený konflikt. V případě ozbrojeného konfliktu jsou bezpečnostní pravidla mnohem přísnější, u pracovníka vyjíždějícího do země po přírodní katastrofě se klade důraz především na dostatečné vybavení.

Bezpečnostní kurzy mohou být organizované specializovanými agenturami či armádou České republiky. Při výběru pracovníka se však počítá s tím, že je již zkušený, a tak ne každá organizace organizuje tyto kurzy: Pokud však o ně mají zaměstnanci zájem, organizace jim je může zajistit. Bezpečnostní školení může také probíhat různou formou seminářů, simulací či neformální formou prostřednictvím vyprávění různých historek.

Jako další formu vzdělávání pracovníků byly identifikovány různé psychosociální kurzy či kurzy první psychologické pomoci, kurz sphere projectu. Další možnosti jak vzdělávat humanitární pracovníky je prostřednictvím různých tréninků, které jsou zaměřené na znalost místní kultury.

5.6 Kontrola

Během výzkumu se pro respondenty jevila významná oblast kontroly. Následující podkapitola se tedy věnuje způsobům kontroly, se kterými se můžeme setkat v rámci tohoto sektoru.

Kontrola v činnosti v humanitární pomoci probíhá formou různých monitorovacích cest, kdy se monitorují výstupy činností. Prostřednictvím kontroly může organizace často přijít na nedostatky, které pak může dát do pořádku.

„Tak určitě ty monitorovací cesty jsou důležité tam jezdit, no a potom už vlastně vidíte, jestli se ta práce děje, co se naplánovala. Tak buď jsou to úplně konkrétní věci, anebo to je nějaká ta výuka, kterou můžu vykázat, že tam došlo k tomu vyučování, nebo někam dodáte traktor a vidíte, že jsou ty pole zoraný. No podle toho výstupu no, výstup se monitoruje.“ (R5)

Co se týče kontroly zaměstnanců, tak například pokud si chceme ověřit zaměstnance před přijetím do zaměstnání na misi, můžeme si zjišťovat reference například od jiných místních organizací.

„Ty reference, to znamená zkušenosti buď v rámci té naší kanceláře, nebo reference od jiných podobně zaměřených organizací, firem.“ (R2)

V případě pracovníkovy první mise jej nadřízený kontroluje podstatně intenzivněji, aby předešel nějakým problémovým situacím.

„Když se mnou pojede někdo poprvé, no tak ho budu hodně hlídat. Abych ho a sebe nedostal do průseru.“ (R4)

Shrnutí:

V humanitární pomoci se kontrola realizuje prostřednictvím různých monitorovacích cest, které mají za cíl kontrolovat jednotlivé výstupy z činností. Kontrola samotných pracovníků probíhá při samotném výběrovém řízení, kdy se pracovníci kontrolují na základě referencí. Další způsob kontroly je možný v případě, kdy pracovníci vyjíždějí na misi poprvé, jejich zkušenější kolega může kontrolovat jejich práci.

5.7 Péče o humanitární pracovníky

Během výzkumu se pro respondenty jevilo téma péče o humanitární pracovníky jako významné. Humanitární pracovníci pracují v nelehkých podmínkách, kdy mají tendenci se přepracovávat. Péče o pracovníky je tedy velmi důležitá. Následující

podkapitola se věnuje jednotlivým formám péče o pracovníky a roli vedoucího pracovníka v péči o zaměstnance.

5.7.1 Formy péče o pracovníky

Na základě výzkumu byly identifikovány různé způsoby péče o pracovníky. Následující podkapitola se tedy věnuje jednotlivým formám, jakými lze o humanitární pracovníky pečovat.

Humanitární pracovníci mají obecně tendenci se přepracovávat. Po udeření krize pracovníci pracují nepřetržitě, a je tedy důležité dbát o jejich odpočinek. V prvních fázích pomoci však často není možné si vzít volno. Je velmi efektivní zavést režim, kdy je jeden den v týdnu opravdu volný, a pracovníci tak mají čas odpočívat.

„Když je třeba té práce hodně, když to je humanitárka, tak v těch prvních fázích se pracuje opravdu nonstop, ale aby si prostě dávali alespoň jeden den volno. i když třeba ze začátku si nemohou brát třeba víkend, ani to nejde, oni tam nejsou v prostředí, kde byste si mohla udělat hezký víkend, ale alespoň se snažíme, aby se to nahodilo do nějakého rytmu, kdy prostě jeden den se fakt nepracuje.“ (R1)

Režim se dá zavést například tím, že se poslední pracovní porada udělá například v sobotu a v neděli mají pracovníci volný den sami pro sebe.

„Poslední pracovní porada byla v sobotu v podvečer a teď je nařízený nedělní klid. Takže už se nekoordinovaly poslední práce s tím, že vy když jste se rozhodla, že si sednete k počítači, tak nikdo neřešil, jestli píšete dopis miláčkoví nebo jestli vyplňujete nějakou evidenci. Chodili jsme na návštěvy, přijímali jsme návštěvy, prostě byl volný den a trvali jsme na tom.“ (R4)

Během mise je důležité, aby se pracovníci nebáli říct, že si potřebují odpočinout. Organizace se pak snaží pracovníkům zajistit volno v nejbližší možné době.

„Hlavně se jim snažíme říkat, aby se to pořád nesnažili zvládat za každou cenu, aby si dokázali přiznat, že potřebují odpočinek, aby to dokázali říct nám. Samozřejmě, že když ten člověk řekne, já se tady hroutím a potřebuju si odpočinout, tak se samozřejmě snažíme, aby se to mohlo co nejdříve stát, aby opravdu třeba vypadnul ze země na dovolenou a dal se dokupy.“ (R1)

Nejčastější formou péče o zaměstnance je dovolená. Pracovníci si mohou vzít dovolenou během mise, tento typ dovolené je nazývaný tzv. R&R (relax and recover).

„R&R, relax and recover, že se jezdí vlastně úplně pryč, že se musí opustit mise třeba na tři dny. A jsi někde buď v té zemi, nebo někde v sousední zemi, že se jako

nevracíš domů, myslím, že jsme to měli jako že si vezmeš prodloužený víkend a musíš vypadnout. Jo že ti na to ta organizace třeba i přispívá, takže to může taky řešit některé ty problémy.“ (R5)

Většinou pracovníci mají volno na prodloužený víkend, kdy jedou z místa mise někam, kde je to bezpečné a mohou si odpočinout – buď uvnitř státu, či pokud to bezpečností situace nevyhovuje, vycestují do sousedního státu. Tam si pracovníci mohou užít volna a nemusí se neustále bát, že by mohli být obětí nějakého útoku na jejich osobu.

„Někde, kde si může normálně dojít na procházku, něco si koupit, vykoupat se v moři, bez toho, aby se musel pořád někde děsit toho, že ho někdo unese nebo zastřelí.“ (R1)

V případě velmi nebezpečných destinací mohou být pracovníkům zaplacený letenky, aby mohl vycestovat a náležitě si tak odpočinout.

„Člověk, který pracuje v Jižním Súdánu, tak to víme, že mu prostě musíme umožnit, aby z té země mohl vypadnout. Protože jsou země, kde je to třeba neustále náročné, je tam spousta bezpečnostních rizik, nejde se tam volně pohybovat, takže ten člověk žije ve vyšší míře stresu, takže samozřejmě se potom staráme, aby prostě mohl snadněji si odpočinout, s tím, že mu prostě platíme nějaké letenky navíc, dáváme víc dní volna navíc. Aby se to mohlo realizovat.“ (R1)

Doba, po které si má pracovník vzít volno, však není striktně nastavena. Pokud však humanitární pracovník pracuje ve velmi nebezpečném prostředí, organizace se snaží, aby někam vyjel na dovolenou každé tři měsíce.

„Samozřejmě, že jsou mise náročnější, kvůli tomu v jaký zemi se to děje. Třeba Jižní Súdán, Afghánistán, a tam máme třeba systém, že ten člověk by měl každé tři měsíce, třeba alespoň na pár dní vycestovat, vzít si dovolenou, někde v nějakým bezpečnějším státě.“ (R1)

Do země, odkud pracovník pochází, se pak organizace snaží zajistit možnost dovolené každých šest měsíců.

„Jinak se vlastně snažíme, aby ti lidi třeba měli co šest měsíců placenou letenku do země, z které pochází, nebo to můžou nějak alternativně využít.“ (R1)

Během mise existuje možnost pracovníkům zajistit odbornou psychologickou pomoc zprostředkovanou centrálou, kdy se pracovníci mohou s psychologem spojit přes

skype. Dalším způsobem je možnost zajistit konzultaci rovněž přes skype s supervizorem.

„Jasně i třeba toho supervizora mít bokem, který to jako průběžně..., jednou za čas si spolu zaskypujete.“ (R5)

Během výzkum se ukázalo, že důležitou součástí péče o psychickou stránku člověka představuje supervize po misi. Objevila se však otázka, zda by supervize po misi měla být povinná, či nikoliv.

„Asi by to bylo dobrý, protože jako já třeba jsem ten člověk, který by si řekl, ale fakt je že mám kolegyni, která po těch dvou letech byla zralá na psychiatrii. A možná by si neřekla o tu pomoc. Že třeba kdyby měla někoho, s kým by mohla skypovat jednou za měsíc, tak by to možná bylo trochu jinak. Nevím jo, nemám tu praxi v tomhle, jak by se ti humanitární pracovníci v téhle situaci chovali. Kdyby měli s někým takhle mluvit, ale vím o organizacích, kdy to funguje, že pravidelně dochází na supervize.“ (R5)

Po misi je také možné u některých organizací požádat o psychologický debriefing, který však není povinný, ale je tam pro pracovníky, kteří jej potřebují. Někteří humanitární pracovníci jej však nevyužívají, jelikož mají již svoje zažité způsoby, jakými se s tím umí vyrovnat sami.

„Můžou požádat o takový psychologický debriefing, když se vrací z mise, to je třeba v nabídce, ale nenutíme to lidi využívat nějak povinně, že by se povinně museli zpovídat psychologovi, protože spousta lidí má nějaké svoje mechanismy, svoje zkušenosti, že prostě dokážou několik měsíců jet ve vysokém nasazení, pak si vezmou dovolenou, odpočinou si v nějakém hezkém prostředí a jsou zase fit prostě.“ (R1)

Velmi významný způsob, jak pečovat o pracovníky, je umožnit jim kontakt s kolegy, kteří znají projekty, kteří je pochopí a pracovníci se jim mohou svěřit.

„My jsme to tak třeba měli... já jsem třeba mohla napsat Kláro máme problém, nelíbí se mi toto toto, nejsem schopna to s vedoucím řešit, můžeš se na to podívat nebo jenom prostě si pokecat, ani to někdy nemusí být konkrétní problém, ale když je člověk zacyklený v těch problémech na té misi, tak potřebuje někoho, kdo zná ty programy, projekty, ví co se zrovna děje.“ (R5)

Shrnutí:

Z výzkumu vyplývá, že již od udeření krize je důležité dbát o odpočinek zaměstnanců, a to například určením jednoho volného dne v týdnu, kdy mají pracovníci

volno, a měli by tedy odpočívat. Tento režim se dá zavést například jasným stanovením poslední pracovní porady v týdnu. Je důležité, aby se pracovníci nebáli říct si o volno. Samotné umožnění a naplánování volna má na starosti organizace.

Mezi nejčastější formu péče o pracovníky se řadí dovolená. Pracovníci během mise využívají tzv. relax and recover. V rámci této dovolené jezdí pracovníci na bezpečnější místa buď v rámci státu, nebo (pokud to bezpečností situace nedovoluje) pracovníci odjíždějí do bezpečnějšího sousedního státu. Jak často má pracovník využívat dovolené, není jasně stanoveno, ale obecně se organizace snaží, aby se pracovník každých šest měsíců vracel do místa svého bydliště.

Další formou péče o zaměstnance může být zprostředkování psychologické pomoci například přes skype, kdy pracovník může své problémy konzultovat s odborníkem. Další způsob, jak lze pečovat o psychickou stránku pracovníků, je možné pomocí supervize po návratu z mise či pomocí různých psychologických debriefingů. Pracovníkům také může pomoci samotné zprostředkování kontaktu s pracovníkem, který projekt zná a rozumí. Mohou se tedy navzájem svěřovat.

5.7.2 Role vedoucího pracovníka v péči o pracovníky

V následující podkapitole byla na základě výzkumu identifikována role, jakou vedoucí pracovník zastává v celkové péči o své zaměstnance. Je tam také zmíněno, jakým způsobem by měl o pracovníky pečovat. Dále jsou v této podkapitole zmíněny další osoby, které hrají důležitou roli v péči o zaměstnance.

Vedoucí pracovník má za úkol na misi sledovat, jakým způsobem pracovníci vše zvládají, jestli odpočívají, či zda mají tendenci se přepracovávat. Či jaká je jejich celková psychická pohoda.

„Tak ten vedoucí by měl mít tolik zkušeností, aby viděl, jestli ten člověk je v psychické pohodě nebo není. Většinou ty týmy nejsou tak velké, takže ten vedoucí ty své lidi sleduje, v jaké jsou pohodě.“ (R3)

Pokud vedoucí některou z těchto věcí identifikuje, je důležité, aby pracovníkům připomínal možnost využít konzultace s psychologem či informoval personalistku na centrále o pracovníkově stavu dřív, než se pracovník zhroutí. Vedoucí pracovník se snaží, aby v první řadě byli jeho podřízení v pohodě, a snaží se jim také zajistit všechny potřebné věci k výkonu práce.

„Jestliže já říkám ty udělej to, ty udělej to, tak já jsem taky zodpovědný za to, že ty na to máš prostor a prostředky a já se starám, aby ty jsi fungoval.“ (R4)

Důležitou roli v péči o zaměstnance má také desk officer, který může z dokumentace rozpoznat, kdo si vzal dovolenou a kdo už ji dlouho neměl. Na základě toho může vedoucímu říct, že je již načase, aby si pracovník vzal volno.

„V tomhle je hrozně důležitá role desk officera. Protože on má ty papíry, takže on ví, kdy si kdo bere relax and recover. Takže on může říct, že tady ten pracovník už čtyři měsíce nebyl. Jo protože ten head of mission může být taky zabraný hodně do té práce, že to nevnímá. Protože on může říct, že měl ty a ty důvody, ale ten desk officer může říct, ale mě to nezajímá, už toho měl moc.“ (R5)

Shrnutí:

Významnou roli v péči o zaměstnance hraje vedoucí pracovník, který má za úkol sledovat celkový psychický stav zaměstnanců, zda odpočívají či jestli se nepřepracovávají. V případě, že vedoucí pracovník nějakou z výše uvedených skutečností identifikuje, je důležité, aby pracovníkům připomínal, že mohou využít psychologické pomoci. Vedoucí pracovník také může kontaktovat personální oddělení a sdělit centrále, že se s pracovníkem něco děje. Dalším úkolem vedoucího pracovníka je také zajistit všechny potřebné věci k výkonu profese ostatním zaměstnancům. Významnou roli v péči o zaměstnance má také desk officer, který na základě dokumentace může vyčíst, jak dlouho který pracovník neměl volno – a následně upozornit vedoucího pracovníka.

5.8 Security management

Během výzkumu respondenti přikládali význam security managementu. Security management může být přeložen jako bezpečnostní management. Následující podkapitoly se věnují osobám, které jsou za bezpečnost na misi zodpovědné, způsobům security managementu a identifikování různých zdrojů, odkud mohou organizace získávat informace o bezpečnostních změnách.

5.8.1 Osoba zodpovědná za bezpečnost na misi

Následující podkapitola se věnuje zmapování osob, které mají na starosti celkovou bezpečnost mise. Poslední část se věnuje roli, jakou zastává vedoucí pracovník v bezpečnosti mise.

Každá organizace má své vlastní bezpečnostní předpisy a manuály, podle kterých se řídí.

„To musí mít nastavené ta organizace sama ty pravidla, jednoznačně tam jsou pravidla proto, jak se chovat na té misi.“ (R3)

Organizace mohou mít svého vlastního security manažera, který je na misi a má na starosti bezpečnost. Někdy však může být tato pozice zastoupena například vedoucím mise či logistikem. Celková bezpečnostní situace je společně prodiskutována s lidmi z centrály, avšak konečný verdikt je na manažerech v terénu.

„Tak my tam máme vždycky člověka, který má vždycky tu roli security manažera, někdy to je vedoucí mise, někdy to je logistik, někdy to je speciálně určený člověk na bezpečnost, ale samozřejmě se to vyhodnocuje aji tak, že pravidelně se to vyhodnocuje s centrálou. A vlastně v té debatě vznikají nějaké rozhodování, ale samozřejmě to nejdůležitější rozhodovací povinnost má ten vedoucí mise ještě s nějakým seniorním člověkem na té misi, protože ti lidé mají tu situaci z první ruky.“ (R1)

Někdy se lidem z centrály může zdát, že vedoucí mise bezpečnostní situaci podceňuje, a tak může konečné rozhodnutí ohledně bezpečnosti padnout z ředitelství.

„A to třeba už je prostě takové, že to může nějaký manažer říct, že kdyby se třeba nějakému manažerovi zdálo, že to ten vedoucí mise podceňuje, tak to rozhodnutí může padnout z centrály.“ (R1)

Pokud organizace nemá svého vlastního security manažera, ale spadá pod nějakou mezinárodní síť, je možné, aby se jednotlivé pobočky obrátily na security manažera pro tu celou síť, který bude pravděpodobně v místě krize v terénu působit.

„My máme jasně stanovené, že třeba v takových situacích se řídíme pravidlami Caritas Internationalis a pokyny jejího ředitelství. Nebo jejího bezpečáka, nebo CRS, což je americká charita, která je obrovská a vždycky tam bude mít někoho, kdo tu bezpečnost bude řešit.“ (R5)

Vedoucí pracovník upozorňuje své podřízené na případnou změnu bezpečnostní situace a celkově ji vyhodnocuje.

„To znamená na základě té aktuální situace upozorňovat své kolegy, že se to teď změnilo, dělá se tohle, jo když nemám toho bezpečáka.“ (R5)

Vedoucí pracovník také může svůj tým seznamovat s bezpečnostními pravidly v případě, že je neznají.

„Vedoucí by měl zajistit, pokud ještě nebyly seznámeny, aby se seznámili.“ (R5)

Role vedoucího pracovníka také spočívá v upozorňování centrály na to, že se bezpečnostní situace zhoršila a on má pocit, že jeho tým na to není připravený. V tomto případě se dá zajistit, aby na misi přijel někdo, kdo pracovníky bezpečnostně proškolí.

„Ta vedoucí role v tom okamžiku může být, hele zhoršila se nám tady situace, mám pocit, že nejsme dostatečně připraveni, kdyby se to stalo, tak kontaktuje tu organizaci a ona jim zařídí, jo přijede tam ten člověk, který je v tom ohledu vzdělaný a řekne vám, co a jak a on jim udělá dvoudenní školení, nachystáte si bezpečnostní zavazadla, tak to je pak role toho vedoucího. Sledovat tu situaci, teď se děje to měli bychom na to reagovat.“ (R5)

Shrnutí:

Z výzkumu vyplývá, že každá organizace má stanovené své bezpečnostní postupy, kterými se řídí. Organizace však mohou mít svého security manažera, který má bezpečnost na misi na starosti. Pokud organizace nemá svého vlastního manažera, ale je součástí mezinárodní sítě, může se obrátit na security manažera působícího v místě krize a určeného pro celou mezinárodní síť. V případě, že organizace svého vlastního security manažera nemá, jeho funkci může často zastupovat vedoucí mise či desk officer. Celkové bezpečnostní rizika se však vždy konzultují s centrálou. V případě, že má centrála pocit, že vedoucí pracovník rizika podceňuje, může mít konečné rozhodnutí centrála.

Důležitou roli v security managementu zastává vedoucí pracovník, který celkovou bezpečnostní situaci sleduje a v případě změny informuje své podřízené. Dalším úkolem vedoucího pracovníka je seznamovat pracovníky s bezpečnostními pravidly v případě, že je neznají. Vedoucí pracovník také informuje centrálu, že se bezpečnostní situace zhoršila, nebo že má pocit, že jeho tým není bezpečnostně dostatečně proškolen. Centrála může následně vyslat někoho, kdo jim potřebné vědomosti doplní.

5.8.2 Způsob security managementu

Následující podkapitola se věnuje jednotlivým způsobům security managementu. Jedná se o postupy, které lze uplatňovat v případě nebezpečí hrozící humanitárním pracovníkům.

Celková bezpečnost se samozřejmě liší v závislosti na tom, v jak moc rizikové oblasti mise je. V případě extrémního nebezpečí může mise tzv. hibernovat, což v praxi znamená, že pracovníci vůbec nevycházejí z organizace a jsou shromážděni na nějakém

bezpečném místě. V situaci, kdy by hrozilo opravdu velké riziko, se může celá mise evakuovat.

„V tom případě se celá mise poklidně sbalí a pracovníci se vrátí zpět do své země. „Přesně tak, nebo nesmíte tam jet, protože by se to mohlo... v úplných případech ta mise hibernuje, kdy se většinou nevychází vůbec z prostoru, kde se shromáždí na nějaké bezpečnější místo, v tom případě úplně extrémního nastává evakuace, což jako taky nevypadá tak, že ti lidé naskakují do vrtulníku na poslední chvíli, ale ty věci se v tichosti zabalí a prostě lidi vypadnou z té země.“ (R1)

Situace se také může tak rapidně zhoršit, že se zakáže zahraničním pracovníkům jezdit úplně.

„Stanoví pravidlo, že se nejedí nikam, prostě jak teď máme misi v Sýrii, tak je stanoveno, že žádní expati nemohou jezdit dovnitř Sýrie. Protože prostě to riziko únosu nebo že budou vystaveni tomu střelení a trefí je omylem i ně záměrně, je tak vysoké, že to prostě nemůžeme riskovat, i kdyby to nebylo úplně pravděpodobné.“ (R1)

Shrnutí:

Jedním ze způsobů security managementu je tzv. hibernace, což znamená, že pracovníci neopouštějí organizaci a jsou shromáždění na nějakém bezpečném místě. Pokud však pracovníkům hrozí bezprostřední nebezpečí, může být celá mise evakuována. V extrémním nebezpečí se může pracovníkům zakázat jezdit do země.

5.8.3 Zdroje informací o bezpečnostní situaci na misi

Na základě výzkumu byly identifikovány různé zdroje, odkud mohou humanitární organizace získávat informace o aktuální bezpečnostní situaci. Níže jsou tedy uvedené jak oficiální, tak neoficiální zdroje informací.

Organizace může získávat informace o bezpečnostní situaci na misi prostřednictvím různých sítí nevládních neziskových organizací, kde dochází k vzájemné výměně informací. Dalším zdroj mohou být Agentury OSN či specializované organizace. Dalším zdrojem informací o změnách bezpečností situace mohou být místní pracovníci či místní komunita.

„Tak tam jsou různé sítě, které si mezi sebou vytváří nevládky, většinou jsou tam nějaké specializované organizace, pak nějaké agentury OSN nebo z těch mezinárodních organizací. Pak máme místní zaměstnance, místní zdroje, pak

máme zas pestrou skladbu těch zdrojů, abychom udělali to správný posouzení té situace.“ (R1)

Místní pracovníci mohou určitými způsoby místním pracovníkům naznačit, že se situace změnila či nemusí do práce vůbec přijít, což samozřejmě může sloužit jako varovný signál toho, že se něco děje.

„No jako může to být od náznaků, že se pojedete do fieldu v Afghánistánu a prostě řidič mu říká, že by dneska nejel. A může to být situace, kdy se zdá, že se třeba nic neděje, ale ten řidič říká, já bych dneska nejel. A může to tak říct i né důrazně, ale je potřeba umět číst ty náznaky, nebo ti místní zaměstnanci můžou říkat, že by nejeli, nebo nepřijdou vůbec, takže to je samozřejmě extrém.“ (R1)

Shrnutí:

Zdroje o bezpečnostní situaci může organizace získávat prostřednictvím kontaktů na jiné neziskové organizace či prostřednictvím Agentur OSN. Méně oficiálním zdrojem mohou být místní pracovníci, kteří mohou zahraničním pracovníkům naznačit, že se situace změnila.

6 Diskuze

Tato kapitola se věnuje celkovému zamyšlení nad zodpovězenými výzkumnými otázkami, nad nedostatky výzkumu a také nad dalšími možnými tématy, které by bylo vhodné probrat v rámci dalšího výzkumu.

Hlavní výzkumná otázka byla: *Jaká jsou specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci pohledem českých humanitárních pracovníků?* Hlavní výzkumná otázka byla zodpovězena, jelikož jsem zjistila, jaký mají humanitární pracovníci pohled na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, které dohromady tvoří specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci. K zodpovězení hlavní výzkumné otázky pomohly dílčí výzkumné otázky.

První dílčí výzkumná otázka byla: *Jaká jsou specifika získávání a výběru pracovníků v humanitární pomoci?*

Tato dílčí výzkumná otázka se podařila zodpovědět, jelikož byly během rozhovorů s humanitárními pracovníky identifikovány zdroje, odkud lze pracovníky v humanitární pomoci získat, kritéria pro samotný výběr pracovníků a jednotlivé pohledy na získávání místních pracovníků.

Místní pracovníky lze získávat prostřednictvím spolupráce s partnerskými organizacemi, vybudovaných kontaktů s místními lidmi či prostřednictvím kontaktů na místní církevní představitele. Místní personál lze také zajistit prostřednictvím různých serverů určených k nabídkám zaměstnání, personálních agentur či skrze kontaktování místních univerzit.

Bezprostředně po udeření krize se humanitární pracovníci zajišťují především z interních zdrojů, jelikož je potřeba pracovníky vyslat rychle do místa krize, a na vyškolení tedy není čas. Další možností je přesunout pracovníka pracujícího na jiné misi na určitou dobu do místa aktuální krize. Pokud organizace nemá k dispozici žádného interního pracovníka, může práci nabídnout na mezinárodních serverech externistům. Po udeření krize může organizace zaměstnat pracovníky z komunity zasažené katastrofou či zaměstnat tu část komunity, která zasažena nebyla.

Pracovníky lze tedy získávat jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů, což se váže k teoretické části. Vnitřní zdroje jsou reprezentovány stávajícími zaměstnanci

organizace (Kubátová, 2013, s. 41). Za vnější zdroje můžeme považovat například absolventy škol, volné pracovní síly atd. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 84–85).

Mezi nejdůležitější kritéria pro výběr humanitárních pracovníků patří: zkušenosti v oboru a zkušenosti s cestováním, odborné kompetence, znalost kontextu krize a místní kultury, schopnost kriticky zhodnotit mezinárodní spolupráci, komunikovat s lidmi, počítačová gramotnost. V případě výběru pracovníka na pozici stážisty či junior manažera se personalista zaměřuje na celkové zkušenosti s cestováním, zájem o odlišné kultury, rovnocenný a partnerský postoj k odlišným kulturám a celkovou psychickou či fyzickou odolnost. Pokud organizace vybírá senior manažera, již se s jeho celkovou odolností počítá díky jeho předchozím zkušenostem.

Z výzkumu vyplývá, že respondenti mají různé pohledy na výběr místních pracovníků. Část respondentů zastává názor, že výběr pracovníků musí být prováděn vždy prostřednictvím výběrových řízení, a to na základě předem zvolených kritérií. Nijak zvlášť se tedy od výběru zahraničních pracovníků neliší. Druhá část respondentů však ne vždy měla možnost vybírat pracovníky na základě výběrových řízení. Vybírání místních zaměstnanců tedy považují za obecně složitější proces než při vybírání zahraničních pracovníků.

Názor první části respondentů se shoduje s teorií. Před samotným výběrovým řízením je důležité stanovit objektivní kritéria hodnocení uchazečů (Gigalová, 2013, s. 31).

Druhá dílčí otázka výzkumu byla: *Jaká jsou specifika řízení multikulturních týmů v humanitární pomoci?*

Druhou výzkumnou otázku se podařilo zodpovědět, jelikož se na základě rozhovorů podařilo identifikovat, jakým způsobem by měl vedoucí pracovník tým řídit, co je důležité, aby si při řízení týmů uvědomil, kde může vědomosti či dovednosti pro řízení multikulturních týmů získat.

Během výzkumu se objevilo významné nejprve samotné definování multikulturních týmů, jelikož respondenti měli odlišný názor na to, co vůbec multikulturní tým je. Za multikulturní tým může být považován: tým složený z jiných individualit a pohlaví, z pracovníků na území jednoho státu, ale z odlišných částí republiky. Dále tým složený pouze ze zahraničních pracovníků, tak z místních i zahraničních pracovníků, kdy spolupráce s místními pracovníky je považována za náročnější. Za multikulturní prvek může být také považován kontakt s kulturou vojenskou.

V týmech může docházet ke konfliktům, a to hlavně na základě kulturního pnutí, které často může zapříčinit nedorozumění. Dalším důvodem pro problémy v týmu může být celková přepracovanost pracovníků, jelikož jsou pracovníci podrážděni a také v týmech panuje fenomén „ponorkové nemoci“.

Kulturní pnutí v týmech se shoduje s výše uvedenou teorií. Kulturní odlišnosti tedy mohou být příčinou problémů v týmech z důvodu vzájemného nepochopení se (Nový, Schroll-Marchl a kol., s. 32–33).

Při řízení multikulturních týmů je důležité si uvědomit, že odlišná kultura je skutečně jiná, a věci si tak neustále vysvětlovat a ujišťovat se, zda si navzájem správně rozumíme. Vedoucí pracovník by měl být odlišné kultuře otevřený a snažit se ji co nejvíce poznat. Při řízení multikulturních týmů je však důležité si udržet autoritativní postoj. V případě řízení týmu zahraničních pracovníků je důležité pracovníkům zajistit prostor pro komunikaci či případně supervizi. Vedoucí pracovník se na svou pozici může připravit studiem literatury či prostřednictvím rozhovorů s pracovníkem, který v oblasti již pracoval.

Třetí výzkumná otázka zněla takto: *Jaká jsou specifika motivace pracovníků v humanitární pomoci?*

Během výzkumu bylo zjištěno, co je klíčové vědět k tomu, abychom pracovníka motivovali, jaké kroky může vedoucí pracovník a centrála podnikat, aby zabránila demotivování pracovníka, jakým způsobem by měl vedoucí pracovník k lidem přistupovat, aby byli motivovaní. Dle mého názoru jsem tedy tuto dílčí výzkumnou otázku zodpověděla.

Pro motivaci pracovníků je klíčové vědět jejich motiv pro vykonávání profese humanitárního pracovníka – a na to se zaměřit. Pro většinu humanitárních pracovníků není hlavní motivací finanční odměna.

Vedoucí pracovník i samotná centrála mají velký vliv na motivaci pracovníků. Aby se zabránilo demotivování pracovníka, je důležité, aby pracovníci věděli, že se na centrálu mohou kdykoliv obrátit s prosbou o radu a že lidem na centrále nejsou jeho problémy lhostejné. K demotivaci pracovníka také přispívají nerovně nastavené podmínky pro pracovníky. Je důležité tedy nastavit pro všechny zaměstnance stejné možnosti. Vedoucí pracovník hraje významnou roli v motivaci pracovníků. Je důležité, aby si pracovník dostatečně všiml práce jeho podřízených, byl empatický a uměl odhadnout správnou chvíli, kdy je potřeba pracovníky podpořit či pokárat. Ve výzkumu

se také objevilo, že je možné místní pracovníky efektivně motivovat na základě stanovování výše platu v závislosti na pracovním výkonu zaměstnanců.

Čtvrtá dílčí výzkumná otázka byla formulována takto: *Jaká jsou specifika hodnocení a odměňování pracovníků v humanitární pomoci?*

I tato výzkumná otázka se podařila zodpovědět, jelikož bylo zjištěno, jaké existují formy hodnocení pracovníků v humanitární pomoci, jakým způsobem by měl vedoucí pracovník své podřízené hodnotit. Z výsledků výzkumů také vyplývá, jak často by měl vedoucí pracovník své podřízené hodnotit a jakým způsobem by jim měl sdělovat negativní hodnocení. Co se týče odměňování zaměstnanců, bylo zjištěno, jaké existují formy odměny u pracovníků v humanitární pomoci a jakým způsobem by pracovníci měli být odměňováni.

Humanitární pracovníci by měli být hodnoceni průběžně a pravidelně. Nejčastějším hodnocením pracovníků je hodnocení slovní.

Mezi nejvíce užívané formy hodnocení pracovníků patří porady a školení, kde se hodnotí celková práce zaměstnanců a také to, co by mohli případně zlepšit. Vždy je důležité, aby vedoucí pracovník svým zaměstnancům sdělil, co po nich očekává a v jaké formě by práce měla být provedena.

Hodnocení humanitárních pracovníků by mělo probíhat každého čtvrt či půl roku, a to prostřednictvím hodnotících rozhovorů s vedoucím pracovníkem. Hodnocení však nemusí být vždy formální, ale dá se také provádět neformálním způsobem, například zhodnocením uplynulého dne při ranní kávě. V případě, že však pracovník svou práci nevykonává dobře, je důležité vzniklý problém řešit hned. Negativní hodnocení by se mělo sdělovat pracovníkům zásadně v soukromí. Významné je hodnocení na konci mise, kdy se pracovníci vyjadřují k celkové spolupráci, projektům atd. Personalisté také zjišťují, zda byly pro pracovníky dostatečně nastavené tréninky a školení, či by bylo vhodné nějaké doplnit.

Zahraniční pracovníci jsou odměňováni prostřednictvím platu. U místních pracovníků se jako efektivní způsob odměňování jeví nastavování výše platu v závislosti na kvalitě vykonané práce.

Jako jeden ze způsobů hodnocení může být považováno hodnocení slovní, což se shoduje s literaturou (Kubátová, 2013, s. 96).

Poslední výzkumná otázka byla: *Jaká jsou specifika vzdělávání pracovníků v humanitární pomoci?*

Na základě rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, jaké existují způsoby a formy vzdělávání pracovníků, v jakých oblastech je potřeba pracovníky vzdělávat, rozdíly vzdělávání pracovníků na základě toho, zda pracují v oblastech po přírodní katastrofě, či v zemi, kde probíhá ozbrojený konflikt.

Humanitární pracovníci mohou být vzdělávání prostřednictvím různých indukčních školení, kde se seznamují s postupy organizace. Dalším způsobem, jak se dají vzdělávat pracovníci, je formou různých bezpečnostních školení, která se mohou lišit v závislosti na tom, zda pracovník vyjíždí do země po přírodní katastrofě, či do země, kde panuje ozbrojený konflikt. V případě ozbrojeného konfliktu jsou bezpečnostní školení mnohem důslednější. Bezpečnostní školení mohou být organizované specializovanými agenturami či Armádou České republiky.

Pracovníci jsou také vzdělávání pomocí různých psychosociálních výcviků či kurzů první psychologické pomoci. Dále je možnost pracovníky vzdělávat prostřednictvím různých tréninků zaměřených na znalost místní kultury.

Překvapením bylo především to, že respondenti přikládali význam péči o zaměstnance a security managementu.

Dále se zaměřuji na nedostatky svého výzkumu. Jako svou největší slabinu bych identifikovala fakt, že se jedná o můj první výzkum. Doposud jsem tedy neměla žádné zkušenosti s kvalitativním výzkumem, a tak uznávám, že pokud bych měla více zkušeností, výzkum by mohl být proveden kvalitněji.

Za další nedostatek považuji počet respondentů. Humanitární pracovníci jsou často velmi zaneprázdnění, a bylo tak složité zajistit větší počet odborníků. Uznávám tedy, že pokud bych měla více respondentů, můj výzkum by mohl být více validní.

Jako další slabinu bych identifikovala fakt, že nejsem odborník na řízení lidských zdrojů. Kdyby můj výzkum realizoval odborník, mohl by lépe zvolit oblasti a data by byla kvalitnější.

Na úrovni České republiky byly provedeny studie zaměřující se na řízení lidských zdrojů v ziskové i neziskové sféře. Nikdy však nebyla zhotovena studie zaměřující se na specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci.

Během výzkumu se pro respondenty jevila důležitá oblast péče o zaměstnance na misi. Bylo by tedy vhodné tuto oblast probádat v rámci samostatného výzkumu zaměřeného pouze na tuto problematiku. Bylo by zajímavé zjistit, jaké mají systémy

péče různé humanitární organizace, popřípadě se zaměřit vyloženě na jednu organizaci a prostřednictvím rozhovorů s humanitárními pracovníky zjistit, zda jsou s péčí organizace spokojeni.

Závěr

Tato bakalářská práce je kvalitativní studií věnující se specifikům řízení lidských zdrojů pohledem českých humanitárních pracovníků. Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do třech hlavních kapitol. První kapitola se věnuje obecnému řízení lidských zdrojů. Její součástí je vysvětlení pojmů lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, kde jsou podrobněji rozebírány cíle a úkoly a jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. Do první kapitoly jsou také zařazena specifika řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru.

Druhá kapitola je věnována mezinárodnímu řízení lidských zdrojů, kde se především práce věnuje problematice multikulturního pracovního prostředí, a to konkrétně multikulturním pracovním týmům a řízení multikulturních týmů.

Třetí kapitola se zaměřuje na specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci. Nejprve je vysvětlen pojem humanitární pracovník a humanitární pomoc, který je vzápětí uveden do kontextu České republiky. Následuje seznámení s druhy humanitárních krizí a aktéry humanitární pomoci. Další část třetí kapitoly se věnuje oblastem řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci, kde je zmínka také o security managementu a péči o pracovníky.

Výzkumná část zjišťuje pohled humanitárních pracovníků na řízení lidských zdrojů. Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila kvalitativní výzkum. Ve výzkumné části tedy nejprve teoreticky zakotvuji typ výzkumu, dále následuje hlavní a dílčí cíle výzkumu. Následně uvádím metodu získávání dat, kterou byla v mém případě rozhovor pomocí návodu. V práci je dále popsána metoda zpracování dat a výzkumný vzorek. Další součástí výzkumné části je popis metody analýzy dat. V tomto případě se jednalo o kombinaci metody otevřeného kódování a metody trsů. Předposlední částí je samotná interpretace výsledků výzkumu. Poslední část tvoří diskuze, kde se zamýšlím nad svým výzkumem.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaká jsou specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci pohledem českých humanitárních pracovníků. Cíl práce se podařil naplnit, jelikož jsem prostřednictvím rozhovorů s humanitárními pracovníky zjistila specifika jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů v kontextu humanitární pomoci, které společně označují specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci.

Výsledky výzkumu mohou sloužit neziskovým humanitárním organizacím, jelikož je zde obsažen pohled na celou problematiku z hlediska humanitárních pracovníků – jejich zaměstnanců. Během výzkumu se často poukazuje na různé problémy, kterým pracovníci přikládali význam. Organizace tedy mohou pracovat na jejich předcházení. Výzkum také může sloužit manažerům, kteří o práci v humanitárním sektoru uvažují, kdy se prostřednictvím výsledků mohou více zorientovat, jakým způsobem probíhá management přímo v terénu na misi a jakým věcem by se měli ve svém řízení vyhnout. Popřípadě jaké kroky by měli naopak podnikat, aby jejich pracovníci byli spokojeni.

Zdroje

KNÍŽNÍ ZDROJE

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada ISBN: 8024704692
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada ISBN: 9788024714073
- Bergerová, M. (2013). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní ISBN: 9788087779057
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press ISBN: 8072267639
- Cimbálníková, L. (2013). *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci ISBN: 9788024432885
- Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN: 8072265156
- Gregar, A. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně ISBN 9788073186852
- Gigalová, V. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN: 9788024416595
- Gigalová, V. (2013). *Řízení lidských zdrojů pro sociální pracovníky: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci ISBN: 9788024435640
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál ISBN: 9788073674854
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck ISBN: 8071796360
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press ISBN: 8072610333
- Koubek, J. (2003) *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, ISBN 8024706024.
- Kubátová, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3394-A
- Kurhajcová, L. (2009). Klíčové kompetence manažera. *Economics and Management*. č. 1/2009, s. 31 - 35

- Matoušek, O. A kol. (2013). *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 9788026203667
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing ISBN: 8024713624
- Nový, I., Schroll – Machl & kol. (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press ISBN 8072610899.
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada ISBN: 802470403x
- Princová, K. (2009). *Místo sociální práce v mezinárodní pomoci a spolupráci*. Sociální práce/Sociální práca. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2009, roč. 2009, č. 4, s. 63 - 70 ISSN 12136204.
- Princová, K. (2012). Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování. Olomouc: Caritas- Vyšší odborná škola sociální Olomouc ISBN: 9788087623046
- Polman, L. (2010). *The Crisis Caravan: What's Wrong with Humanitarian Aid?*. New York: Metropolitan Books
- Reissová, A. (2010). Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu. *E+M Ekonomie a Management*. č. 1/2010, s. 91 – 102
- Sakslová, V., Šimková, E. (2013). *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4
- Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. ISBN 808583460X.
- Stýblo, J., Urban, J. A Vysokajová, M. (2005). *Meritum Personalistika 2006*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 807357148X
- Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada ISBN: 9788024736518

INTERNETOVÉ ZDROJE

- Blanchetiere, P. (2006). *Resilience of humanitarian workers*. [online] Dostupné 1. 3. 2015
z: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/resilience-of-aid-workers-article.pdf>.
- Brett, J., Behfar, K., Kern, M. (2006). *Managing Multicultural Teams*. [online] Dostupné: 4. 12. 2014 z: <https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>

Buston, O. and Smith, K. (2013) *Global Humanitarian Assistance Report 2013*. [online] Bristol: Development Initiatives. Dostupné 15. 3. z: <http://www.globalhumanitarianassistance.org/wp-content/uploads/2013/07/GHA-Report-2013.pdf>

Henry, J., (2004) *Enhancing Quality in HR Management in the Humanitarian Sector. Handbook 2* [online] People in Aid: Dostupné 14. 2. 2015 z: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/hb2-final.pdf>

Evropská unie (2011). *Evropský konsensus o humanitární pomoci*. [online] Dostupné 17. 3. 2015 z: http://europa.eu/legislation_summaries/humanitarian_aid/ah0009_cs.htm

Federal Ministry for European and International Affairs Department for Development Cooperation and Cooperation with Eastern Europe a Austrian Development. (2009). *International humanitarian aid: policy dokument*. [online] Dostupné 12. 3. 2015z: http://www.entwicklung.at/uploads/media/PD_International_humanitarian_aid_03.pdf

Humanitarian coalition [nedatováno] *What is a humanitarian emergency*. [online]. Dostupné 15. 2. 2015 z: <http://humanitariancoalition.ca/info-portal/factsheets/what-is-a-humanitarian-emergency>

Humanitární pomoc [nedatováno]. *Profese humanitárního pracovníka*. [online]. Dostupné z: <http://www.humanitarnipomoc.cz/kdo-pomaha> Citace dne: 22. 3. 2015

Informační centrum OSN v Praze [nedatováno] *Koordinace humanitární pomoci* [online]. Dostupné 18. 2. 2015 z: <http://www.osn.cz/humanitarni-otazky/?kap=54>

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. [nedatováno]. *What is disaster?* [online] Dostupné 15. 3. 2015z: <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/about-disasters/what-is-a-disaster/>

Management Mania. (2013). *Specifikace pracovního místa* [online]. Dostupné: 2. 3. 2015 z <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>

Mayhew, B. (2004) *Generic Security Guide for Humanitarian Organizations*. [online] ECHO Security Review. Brussels, Belgium: Directorate-General for Humanitarian Aid - ECHO, European Commission. Dostupné 2. 3. 2015 z http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CD4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fecho%2Ffiles%2Fevaluation%2Fwatsan2005%2Fannex_files%2FECHO%2FECHO12%2520-%2520echo_generic_security_guide_en.doc&ei=vSsPVdzpBeLTygOEvoKgCw&usg=AFQjCNEXEOcbLeV24f3WolHmDwLq7KJzIQ&bvm=bv.88528373,d.bGQ

Mccall M., Salama P. (1999). *Education and debate. Selection, training, and support of relief workers: an occupational*. [online] Dostupné 20. 2. 2015z:

<http://www.georgiadisaster.info/MentalHealth/MH24%20ReturningHome/Support%20of%20Relief%20Workers.pdf>

People in Aid (2003)., *The Code of Good Practise in the Management and Support of Aid Personnel*. [online] Dostupné 12. 3. 2015 z:
<http://www.peopleinaid.org/pool/files/code/code-en.pdf>

People in Aid. (2013). *The State of HR in International Humanitarian and Development Organisations. People in Aid* [online] Dostupné 10. 2. 2015 z:
<http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/stateofhr2013.pdf>

Porter, B., Emmens, B. (2009). *Approaches to Staff Care in International NGOs*. [online] Dostupné 10. 3. 2015 z:
<http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/approaches-to-staff-care-in-international-ngos.pdf>

Rutter, L. A kol., (2011). *Core Humanitarian Competencies Guide*. [online] CBHA (Consortium of British Humanitarian Agencies). Dostupné 15. 2. 2015 z:
<http://www.start-network.org/wp-content/uploads/2014/01/Core-Humanitarian-Competencies-Guide.pdf>

Sládková, Z., Šrámková, K. A kol. (2013). *Humanitární pomoc České republiky. Deset let z pohledu nevládních neziskových organizací*. [online] Praha: Univerzita Hradec Králové, Filozofická fakulta, katedra politologie Dostupné 15. 2. 2015 z:
<http://www.fors.cz/wp-content/uploads/2014/01/Humanitarni-pomoc-CR.pdf>

The Sphere project. [nedatováno]. *The Sphere Handbook*. Dostupné 23. 3. 2015 z:
<http://www.sphereproject.org/handbook/>

Urban, J. (2008). *Jak úspěšně motivovat*. [online] Dostupné 10. 2. 2015 z:
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

USLegal [nedatováno] *Aid Worker Law & Legal Definition* [online] Dostupné 15. 3. 2015 z: <http://definitions.uslegal.com/a/aid-worker/>

Van Brabant, K.(2000) *Operational Security Management in Violent Environments* [online] (London: Overseas Development Institute. Dostupné 12. 3. 2015z:
<http://www.patronusanalytical.com/page11/assets/GPR8.pdf>

Wellings, C. (2009). *Intercultural management: Leading an international team* [online] Dostupné 4. 12. 2014 z: <http://www.tcworld.info/e-magazine/international-management/article/intercultural-management-leading-an-international-team/>

Williamson. C. (2010) *Personnel management and security*. [online] Dostupné 15. 3. 2015 z: <http://www.odihpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-47/personnel-management-and-security>

Zikmund, M. (2011). *Malý slovníček velkých manažerských pojmů*. [online]. Dostupné z: 18. 3. 2015 <http://www.businessvize.cz/organizace/maly-slovnicek-velkych-manažerskych-pojmu>