

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Firemní kultura a její vliv na motivaci zaměstnanců neziskové organizace Centrum Kašpar, z. s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Pavel Zeman / KLZ 35

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2021 Liberec

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Dominice Kadeřábkové za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je formulovat doporučení z oblasti firemní kultury pro zvýšení či udržení motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Centrum Kašpar, z. s. Dílčími cíli je zmapovat současnou úroveň pracovní motivace zaměstnanců Centra Kašpar, z. s., identifikovat ty aspekty firemní kultury organizace, které ovlivňují úroveň pracovní motivace zaměstnanců organizace, na pozadí zjištěných aspektů definovat silné a slabé stránky organizace v oblasti firemní kultury a navrhnout doporučení.

2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části byla zpracována lineární rešerše, vycházející z tématu bakalářské práce. Jako první je téma firemní kultury organizace a jako druhé téma motivace zaměstnanců. V analytické části bakalářské práce byl zpracován kvalitativní výzkum s využitím skupinových a individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Skupinové rozhovory byly zaměřeny na oblast firemní kultury zkoumané organizace a individuální rozhovory na motivaci zaměstnanců organizace. Skupinové rozhovory byly doplněny analýzou firemní dokumentace a webových stránek organizace.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Průzkumu se zúčastnilo 8 kmenových zaměstnankyň, které byly zapojeny do výzkumu formou skupinových a individuálních rozhovorů. Výzkumem bylo zjištěno, že organizace disponuje celkově silnou firemní kulturou. Mezi silné stránky se řadí faktory, jako jsou jasnost a srozumitelnost hodnot a norem Centra Kašpar, z. s., rychlé rozhodovací procesy, menší výskyt konfliktů, které vychází z dobrého pracovního kolektivu a přátelských vztahů na pracovišti.

K silné firemní kultuře přispívá přiměřený počet strategických dokumentů, věnujících se plánování rozvoje firmy, nízká fluktuace zaměstnanců, jejich spokojenost s pracím prostředím v organizaci a sdílením společné vize organizace.

Analýzou bylo zjištěno, že slabou stránkou je nedostatečná aktualizace strategických dokumentů, které nejsou v souladu se současným nastavením Centra Kašpar, z. s.

4. Závěry a doporučení:

Z výsledků šetření bylo zjištěno, že nezisková organizace je velmi specifická a některé motivátory, standardně využívané ve firmách či velkých organizacích, nelze zcela použít.

Hlavními motivátory v organizaci jsou nefinanční benefity, jako je pružná pracovní doba, možnost seberealizace, osobní rozvoj, práce z domova, rodinné pracovní prostředí, výborný kolektiv s přátelskými vztahy.

Typickými prvky firemní kultury Centra Kašpar, z. s. jsou hodnoty, se kterými jsou zaměstnanci ztotožnění. Z výzkumu vyplývá, že se jedná se o odvahu realizovat nové věci, nové výzvy a určité vystoupení z komfortní zóny a rozvoj, jako sebevzdělávání zaměstnanců.

System je nastaven tak, že není nutná kontrola ze strany vedení organizace. Každý zaměstnanec je motivován, aby odvedl svou práci v co nejlepší kvalitě.

V rámci řízení lidských zdrojů bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je vázána svými úvazky na jednotlivé projekty, po jejichž ukončení přejdou na jiný projekt nebo je ukončen pracovní poměr.

Bylo doporučeno využít znalosti a zkušenosti zaměstnanců v oblasti sociálních auditů a vytvořit plán komerční nabídky a neorientovat se pouze na projekty. Tím by se mohlo zcela zamezit tomu, že pokud nemá organizace připravený jiný projekt, tak přijde o vyškoleného, odborně zdatného zaměstnance, kterého poté může postrádat na budoucích projektech.

V oblasti motivace bylo doporučeno pokračovat nadále v nastaveném systému motivace, který je plně funkční. Jeho výsledkem je vysoká motivace, pracovní nasazení, loajalita a oddanost zaměstnanců vůči organizaci.

Bylo navrženo aktualizovat ve spolupráci se zaměstnanci rozvojové dokumenty, cíle a vize organizace. S výsledkem následně seznámit zaměstnance cestou společné porady nebo elektronického oběžníku.

V oblasti firemní komunikace, bylo zjištěno, že je špatně nastavený systém porad. Porady byly označeny za velmi dlouhé a neefektivní a jejich vlivem docházelo ke snížení pracovního výkonu zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

focus groups, kvalitativní výzkum, nezisková organizace, firemní kultura, motivace, zaměstnanec

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the bachelor's thesis is to formulate recommendations in the field of corporate culture to increase or maintain employee motivation in the non-profit organization Centrum Kašpar, z. s. The sectional goals are to map the current level of work motivation of the employees of the Centrum Kašpar, z. s., identify aspects of the corporate culture of the organization that affect the level of work motivation of employees in the organization, define the strengths and weaknesses of the organization in corporate culture and propose recommendations.

2. Research methods:

Based on the topic of the bachelor's thesis, a linear research was made in the theoretical and methodological part. The first topic is the company's corporate culture and the topic of employee motivation. In the analytical part of the bachelor's thesis, qualitative research was processed using group and individual semi-structured interviews. Group interviews were focused on the corporate culture of the researched organization and individual interviews on the motivation of employees of the organization. The group interviews were supplemented by an analysis of the company's documentation and the organization's website.

3. Result of research:

The survey involved 8 core jobs, which participated in the research in the form of group and individual interviews. The research was carried out, an organization organized by an overall strong corporate culture. The strengths are factors such as clarity and understandness of the values and standards of the Centrum Kašpar, z. s., rapid decision-making processes, less conflicts, which are based on a good team work and friendly relations in the workplace.

A strong number of strategic documents dedicated to planning the development of the company and low turnover of employees who are satisfied with the work and means of work in the organization and share a common vision of the organization contribute to a strong corporate culture.

The weak point is the insufficient updating of strategic documents that are not in line with the current settings of the Centrum Kašpar, z. s.

4. Conclusions and recommendation:

The results of the survey showed that the non-profit organization is very specific and some motivators, standard use in companies or large organizations, can not be fully used.

The main motivators in organizations are non-financial benefits, such as flexible working timer, the possibility of self-realization, personal development, home office, family work environment, an excellent team with friendly relations.

Typical elements of the corporate culture of the Centrum Kašpar, z. s. are the values that employees identify with. The research shows that it is a courage to realize new things, new challenges and a certain exit from the comfort zone and development, such as self-education of employees.

The system is set up while no control by the organization's management is required. Every employee is motivated to do their job in the best quality.

As part of human resources management, it was processed that several employees are bound by two considerations for individual projects, after the completion of the transfer to another project or the employment is terminated.

I recommend using the knowledge and experience of employees in the field of social audits and creating a plan of commercial offer and stop focusing on projects only. The team could completely prevent the organization from losing a trained, skilled employee who it may then miss on future projects if the organization does not have another project ready.

In the area of motivation, it was recommended to continue with the set motivation system, which is fully functional. The result is high motivation, hard work, loyal employees towards organizations.

I propose to update the development documents, goals and vision of the organization in cooperation with employees. Let be known the employees with the result through joint meetings or an electronic circular.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

In the area of corporate conferences, it was treated that the system of meetings is set up incorrectly. The conferences were described as very long and ineffective and their effects on attendance reduced staff performance.

KEYWORDS

focus groups, qualitative research, nonprofit organization, corporate culture, motivation, employee

JEL CLASSIFICATION

J5- Management Relations;
L3- Organization and Behavior;
M12- Executives;
M14-Corporate Culture.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Pavel Zeman
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 35
Název BP:	Firemní kultura a její vliv na motivaci zaměstnanců neziskové organizace Centrum Kašpar z. s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodická část práce<ol style="list-style-type: none">2.1 Pojem firemní kultura2.2 Typy firemní kultury2.3 Prvky firemní kultury2.4 Silná a slabá firemní kultura2.5 Struktura firemní kultury2.6 Zdroje firemní kultury2.7 Typologie firemní kultury2.8 Motivace zaměstnanců2.9 Metodika výzkumu3. Analytická část práce<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika organizace Centrum Kašpar3.2 Výsledky šetření3.3 Doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.• MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu</i>. 5Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.• ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. <i>Úspěšná nezisková organizace</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 2. 2021• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2021• Zpracování výsledků do 28. 3. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

V Praze dne 1. 2. 2021

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=CA-
1099535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Pojem firemní kultury	3
2.2 Typy firemní kultury	4
2.3 Prvky kultury organizace	5
2.4 Silná a slabá firemní kultura	6
2.5 Struktura kultury organizace	7
2.6 Zdroje firemní kultury	8
2.7 Typologie podnikové kultury	9
2.8 Motivace zaměstnanců	10
2.9 Metodika výzkumu	12
3 Analytická část práce	15
3.1 Charakteristika Centra Kašpar	15
3.1.1 Historie a struktura organizace	16
3.1.2 Popis firemní kultury Centra Kašpar	17
3.1.3 Financování organizace a poskytované služby	17
3.2 Výsledky šetření	19
3.3 Doporučení	26
4 Závěr	30
Literatura	33
Přílohy	I

Seznam zkratk

CK	Centrum Kašpar
HR	Human Resource
mp3	zvukový formát
MS	Microsoft
z. s.	zapsaný spolek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Statický model podnikové kultury	5
Obrázek 2 Scheinovy úrovně firemní kultury	7
Obrázek 3 Typologie organizační kultury podle Trompenaarse.	9
Obrázek 4 Motivační pole	I
Obrázek 5 Struktura organizace	II

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a jejím vlivem na motivaci zaměstnanců neziskové organizace Centrum Kašpar, z. s. (dále jen Centrum Kašpar). Toto téma bylo vybráno pro rozšíření obzorů zpracovatele, jehož zkušenosti s firemní kulturou jsou pouze z prostředí státní organizace, nastavené na byrokratický systém firemní kultury.

Cílem této bakalářské práce je nalézt a formulovat doporučení z oblasti firemní kultury pro zvýšení či udržení motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Centrum Kašpar. Zmapovat současnou úroveň pracovní motivace zaměstnanců neziskové organizace Centrum Kašpar a identifikovat takové aspekty firemní kultury organizace, které nejvíce ovlivňují úroveň pracovní motivace zaměstnanců. Na pozadí zjištěných poznatků pak definovat silné a slabé stránky organizace v oblasti firemní kultury a navrhnout doporučení, tak aby je organizace mohla implementovat.

Práce je strukturována následujícím způsobem. V teoreticko-metodologické části práce je zpracována teoretická rešerše na téma firemní kultura a motivace. Praktická část bakalářské práce představí zkoumanou neziskovou organizaci, výsledky šetření a doporučení. Písemná práce je zakončena závěrem, který pojednává o splnění vytyčených cílů této bakalářské práce.

Každá organizace má svou firemní kulturu, která jí dává specifickou identitu. Obecně je firemní kultura spojována s charakterem firmy či organizace, jejím vnitřním životem, klimatem, chováním zaměstnanců a dalšími aspekty. Je utvářena jak vedením, tak zaměstnanci. Chování zaměstnanců a působení firmy navenek pak ukazuje úroveň firemní kultury v organizaci. Firemní kultura je složena z prvků, které organizaci specifikují. Mezi tyto prvky lze zařadit hodnoty jako je: vědomí (co je dobré nebo špatné), nastavení pracovní morálky a sdílení hodnot firmy zaměstnanci (jako jsou strategie, cíle a vize). Dalšími prvky, kterými je ovlivněna firemní kultura, jsou postoje k organizaci a sounáležitost. Pokud se zaměstnanec distancuje od dění v organizaci a není ochoten přijmout organizaci za svou, výsledkem bývá nižší pracovní výkon a snížená morálka. Naopak prvek, jako jsou hrdinové, má vliv na vnímání ideálního chování zaměstnance či vedoucího. Tento vzor nemusí být skutečný, ale imaginární. Velmi důležité jsou rituály. Pod firemními rituály si lze představit neformální oslavy narozenin, svátků, formální oslavy spojené s povýšením, dny otevřených dveří, pravidelné schůze, činnosti spojené s kontrolou. Specifickou částí, jež ovlivňuje firemní kulturu, jsou symboly. Můžeme si pod nimi představit nastavený dresscode, oslovení křestním jménem, používané zkratky, kterým rozumí jen zaměstnanci, tykání mezi všemi, firemní řeč a odborný slang. Normy chování mohou být nastaveny vnitřními normativními akty písemně, ale i ústně, chováním nebo reakcí. Dochází tak ke vzniku nepsaných pravidel, která se předávají mezi zaměstnanci a tvoří firemní kulturu.

Firemní kulturu organizace lze definovat jako silnou nebo slabou. Typickými znaky silné firemní kultury jsou jasnost a srozumitelnost firemních norem a hodnot, schopnost rychle rozhodnout při řešení vzniklých situací, optimální množství vnitropodnikové dokumentace, která nezpomaluje procesy v organizaci, menší výskyt konfliktů na pracovišti, zkušenosti, vycházející z dlouholeté tradice, schopnost udržet zaměstnance v organizaci, společná vize zaměstnanců a organizace, výběr zaměstnanců s podobnými vlastnostmi a kontrolní činnost založená za tahu než na tlaku na zaměstnance. Nevýhodou může být určitá uzavřenost, striktní dodržování rituálů, špatná adaptace nových zaměstnanců a nedostatečná pružnost při reagování na nové podněty. Slabá firemní kultura je spojována se vznikem nových firem, kde jsou špatně nastavené cíle, je vysoká fluktuace zaměstnanců, nebo různé názory ve vedení.

Firemní kulturu lze dělit z různých hledisek, jako je: rovnost, hierarchie, orientace na úkoly, podle velikosti firmy a prostředí působnosti, z hlediska stupně vývoje, z ekonomického

hlediska a podobně. Je zřejmé, že firemní kultura v neziskové organizaci je odlišná od firemní kultury v bance či firmě na výrobu automobilů.

Jak bylo uvedeno, firemní kulturu tvoří zaměstnanci, kteří jsou považováni za nejvýznamnější kapitál organizace. Aby byla vytvořena dobrá firemní kultura, je nutné zaměstnávat spokojené zaměstnance. Tohoto cíle lze dosáhnout vytvořením takového pracovního a kulturního prostředí, které je bude motivovat. Vliv motivace na pracovní výkon zaměstnanců není změřen, ale ze zkušeností je známo, že motivovaný zaměstnanec podává vyšší výkony, není konfliktní a šíří dobré jméno organizace. Způsobů, jak motivovat zaměstnance je mnoho. Jelikož každý zaměstnanec má jiné potřeby a přání, je důležité k motivaci přistupovat a vycházet z jejich individuálních potřeb. V současné době není plat hlavním důvodem motivace, ale je jen částí souboru motivátorů. Zaměstnanec může být motivován finančně kombinací mzdy, odměn nebo příplatků, systémem benefitů nepeněžní formou (jako je možnost proplacení vstupenek do bazénu, sportovišť nebo kulturních akcí). Pro zlepšení pracovního výkonu lze pak např. využít home office, služební telefon, možnost využití služebního vozu, příspěvkem na stravu a podobně. Motivací mohou být i úpravy pracovního prostředí, možnost se vzdělávat, karierní růst, seberealizace, vedení týmu, rozmanitost práce, inovace či dobrý pracovní kolektiv. Je pak na vedoucích pracovnících, zda jsou schopni vytvořit funkční motivační systémy.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodická část práce je rozdělena do dvou statí. V první část práce nabízí základní charakteristiku a vymezení pojmu firemní kultury. Vysvětluje náležitosti a souvislosti, které jsou s tímto pojmem spojeny. Čtenář je komplexně obeznámen s pojmem firemní kultury, na kterou navazují typy firemních kultur dle různých hledisek. Dále teoretická část popisuje prvky firemní kultury, které ovlivňují firemní kulturu z pohledu různých autorů. Jsou jimi například: hodnoty (vyjadřující přesvědčení co je nejlepší pro organizaci), postoje (které se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti zaměstnanců a do organizace celkově), normy (formální či neformální pravidla chování v organizaci), hrdinové (jako reálné nebo imaginární osoby, které slouží jako vzor chování), symbol (výraz starosti o zákazníky nebo klienty, či uniforma zaměstnanců, firemní řeč a jiné) a artefakty (hmatatelné aspekty organizace). Na tuto část pak navazuje definování parametrů slabé a silné firemní kultury a struktura firemní kultury. Následně jsou charakterizovány zdroje firemní kultury, kterými jsou nejčastěji uváděny: historie a vlastnické vztahy organizace, velikost organizace, vyspělost použité technologie ve výrobě, cíle, plány a zaměření organizace, ale také prostředí ve kterém se nachází lidé, kteří v organizaci pracují. Na zdroje firemní kultury navazuje kapitola zaměřená na definování a popsání typologií firemních kultur dle různých hledisek jako například z hlediska rovnosti, hierarchie a orientace na úkoly, či z hlediska dospívání firmy. Následuje část motivace zaměstnanců, kde je popsán smysl motivace, její definice, cíl a vliv motivace zaměstnanců na firemní kulturu. Dále jsou řešeny motivační faktory, které ovlivňují zaměstnance nebo nové uchazeče. Mohou to být různé potřeby, například fyziologické, potřeba bezpečí, zdraví, sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace.

Druhá stať teoreticko-metodické části popisuje použitou metodiku výzkumu, kde je popsán výzkumný vzorek zkoumané organizace a použité metody výzkumu. Jako hlavní kvalitativní výzkumná metoda byl popsán focus groups. Dále je popsán postup přípravy polostrukturovaného rozhovoru za pomoci teoretické rešerše a samotná realizace výzkumu. Dalším výzkumným nástrojem je pak popsán průzkum metodou individuálních rozhovorů, sestavený z otázek vyplývajících z teoretické části písemné práce. Závěr popisuje průběh individuálních rozhovorů a popis analýzy dat.

2.1 Pojem firemní kultury

Vysekalová et al. (2020, s. 76-77) popisuje firemní kulturu jako určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Dále k firemní kultuře patří zvyklosti a rituály využívané ve firmě, hodnoty, které se projevují ve vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Vzorce chování vznikají opakováním určitého chování. Mohou být vědomé, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hrají důležitou roli. Stručně lze pojem firemní kultura shrnout jako působení firmy a jejích zaměstnanců navenek, vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování, klima firmy, její zvyklosti, ceremoniály, co je považováno za klady a co za zápory, sdílené hodnoty většinou zaměstnanců. Podle Armstronga (2015, s. 164) je kultura organizace soubor hodnot, postojů, norem a předpokladů. Tyto aspekty určují způsob chování lidí, pracovního výkonu a přístup k vykonávání práce. Hodnoty vyjadřují chování zaměstnanců, podle definice organizace. Normy představují nepsaná pravidla organizace. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 155-156) souhlasí a dodávají, že kulturu je třeba chápat, jako soubor hodnot, projevujících se v chování zaměstnanců. Kultura se dá obecně chápat jako společenský jev a ve vztahu k organizaci jde především o sdílení hodnot, ideálů a přesvědčení. V rámci kultury organizace vznikají různé zájmové skupiny, které se vzájemně odlišují již zmiňovanými hodnotami, ideály a přesvědčením. Plamínek (2014, s. 71) definuje

firemní kulturu z pohledu vztahů mezi lidmi. Poukazuje na systém vnitřních vztahů a vztahů s okolím. Tyto dva typy vztahů tvoří podstatu firemní kultury. K tomu Urban (2014, s. 31) uvádí, že je třeba brát v potaz i vnitřní determinanty firemní kultury, jako jsou kodexy chování, firemní prohlášení a směrnice, které mají za úkol nastavit provádění firemních procesů. Pokud jsou špatně nastavené procesy, zvyšuje se nedůvěra k firmě, cynismus a klesá loajalita zaměstnanců vůči vedení organizace. Pojem firemní kultura podle Janišové a Křivánka (2013, s. 240) se těžko definuje, protože definic existuje velké množství. Všeobecně se hovoří o sdílení hodnot, idejí, předpokladů a postojů, které se promítají do chování zaměstnanců a jejich výkonnosti.

Armstrong (2015, s. 164, 178) uvádí, že pokud má organizace hluboce zakořeněnou kulturu, výrazně to ovlivňuje chování zaměstnanců a také výkon organizace. Pokud se objevuje dobrá kultura v organizaci, je nutné ji podporovat všemi prostředky. V opačném případě je třeba změnit nebo vytvořit nový plán na změnu kultury v organizaci. Nelze jednoznačně říci, že jedna kultura je lepší než druhá. Lze pouze tvrdit, či je jedna kultura vhodnější než druhá a zda vyhovuje potřebám organizace. Žufan (2018, s. 20) dodává, že existuje mnoho typů kultur, ale každé firmě či organizaci vyhovuje něco jiného.

2.2 Typy firemní kultury

Urban (2014, s. 40) dělí firemní kulturu z hlediska společných a vzájemně souvisejících rysů do těchto typů:

- soutěživá, která klade důraz na získání vysokých zisků za pomoci vyšší kvality;
- podnikatelská, která klade důraz na inovace, vyšší riziko a kreativitu;
- byrokratická, která spoléhá na pravidla, postupy, procesy a hierarchické řízení;
- konsensuální, která klade důraz na tradici, loajalitu, osobní nasazení, týmovou práci a delegování pravomocí.

Další dělení firemní kultury podle Urbana (2014, s. 46) z hlediska patologie je:

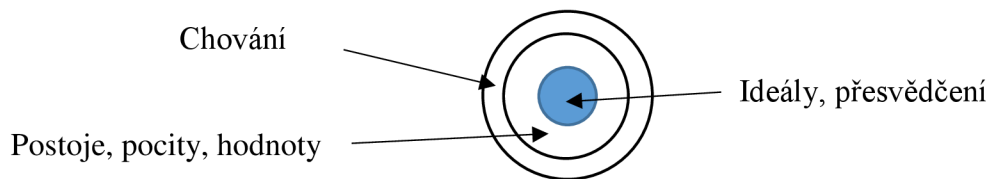
- depresivní kultura, projevující se pesimismem, skepsí a rezignací. Všeobecně je rozšířen názor, že se nedá nic změnit;
- kultura marnosti je typická pro extrémní byrokracii. Zaměstnanci a nižší management nemají žádné pravomoci. V organizaci vládne diktát byrokracie a vše je dle předpisů;
- paranoidní kultura, kde v organizaci vládne strach, pocit ohrožení a stres;
- dramatická kultura se vyznačuje vládou jednoho člověka (šéfa), který je obdivovaný, neomylný a vládne neomezenou mocí;
- schizoidní kultura se projevuje intrikami, mocenskými souboji a politikařením.

Plamínek (2018, s. 60, 122) popisuje firemní kulturu z pohledu firemní myšlenky. Píše, že firemní myšlenky zásadně ovlivňují spoluvytváření firemní kultury. Tu definuje jako množinu nebo lépe jako systém vnitřních vztahů ve firmě a vnějších vztahů směrem k zákazníkům nebo dodavatelům. Zaměřil se na dva typy firemní kultury. První typ je firma vedená myšlenkami, kdy lidé vztahují svou loajalitu k firemní myšlence a cílem je vize firmy. Druhý typ firemní kultury je firma vedená lidmi. Zde je loajalita zaměřena zpravidla na nadřízené vedoucí. Reálné kultury jsou mixem obou typů. Ve své předchozí práci Plamínek (2014, s. 72) uvádí i třetí typ firemní kultury a to je vyhraněná firemní kultury, kdy je firma řízená náhodou. Vztahy mezi manažery a zaměstnanci se mění v závislosti na tlaku trhu nebo tlaku nadřízeného.

2.3 Prvky kultury organizace

Vodák a Kucharčíkové (2011, s. 155-156) použili obrázek 1, kterým je znázorněn statický model podnikové (organizační) kultury s důrazem na lidské aspekty. Chování lidí je ovlivňováno jejich postoji, vnitřními pocity, které odrážejí vlastní hodnoty, uznávané hodnoty a rozvíjené hodnoty podnikové hodnoty. Základem poslání organizace je přesvědčení top managementu o důvodech existence podniku, které vychází z určitých myšlenek a ideálů organizace.

Obrázek 1 Statický model podnikové kultury



Zdroj: Brooks, I: Firemní kultura. Computer Press, Brno 2003, s. 221

Urban (2014, s. 20) poukazuje na hlavní hodnoty firemní kultury, jako jsou podnikové symboly, rituály a oslavy. Může se jednat o symboly, které vyjadřují určitý statut organizace, rituály spojené s dny otevřených dveří, různá firemní výročí, tradované příběhy o úspěších firmy a z toho vznikající hrdinové, kterých si organizace cení. Z těchto firemních hrdinů následně vznikají vzory pro ostatní. Vysekalová at al. (2020, s. 77) souhlasí s hlavními hodnotami firemní kultury. Jako čtyři základní prvky firemní kultury jsou uvedeny symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Mezi rituály patří společensky nezbytné činnosti, které jsou uvedeny výše a doplněné o psaní zpráv, plánovací činnosti, informační systémy a systémy kontroly.

Jak píše Armstrong (2015, s. 166) **hodnoty** vyjadřují přesvědčení co je nejlepší pro organizaci. Soustava hodnot může být uznána dvěma způsoby. V prvním případě bude uznána vrcholným managementem organizace. V druhém případě se jedná o organizaci řízenou hodnotami, kdy hodnoty sdílí celá organizace. Hodnoty, zakořeněny hluboko v kultuře organizace, nejvíce ovlivňují chování. Hodnoty mohou být vyjádřeny v těchto oblastech: péče o zaměstnance, schopnosti, konkurenceschopnost, služba zákazníkům, inovace, výkon, kvalita, týmová práce. Všechny hodnoty lze uplatňovat prostřednictvím norem nebo artefaktů, žargonu, mýtů nebo historek. Vysekalová a kol. (2020, s. 77) definuje hodnoty jako nejhlubší úroveň firemní kultury. Jde o obecné vědomí, co je dobré nebo není pro organizaci. Hodnoty jsou úzce propojeny s pracovní morálkou, sounáležitostí zaměstnanců s organizací. Hodnoty se promítají i do celkové orientace organizace. V rámci firemní kultury by měly být tyto hodnoty sdíleny všemi zaměstnanci nebo alespoň vedoucími pracovníky.

Janišová a Křivánek (2013, s. 240) charakterizují **postoje** jako trvalejší stav pohotovosti k realizaci určitého chování. Toto chování vychází z citového vztahu člověka k prvkům a aspektům sociálního prostředí. Postoje můžeme zařadit do hluboké vrstvy kultury, která se promítá do pracovní morálky, sounáležitosti zaměstnanců a do organizace celkově.

Armstrong (2015, s. 166-167) píše, že **normy** jsou neformální pravidla chování zaměstnanců, která nejsou nikde uvedena písemně. Určují, jak se chovat, co dělat, co si oblékat a co říkat. Tyto normy se předávají ústně, chováním nebo určitou reakcí. Týkají se stylu řízení a chování manažerů k týmům, postavení a jeho významu, ambicí a jejich vyjadřování, výkonu (splnění norem, profesionální přístup), moci, politiky chování v organizaci, loajality zaměstnanců,

přístupnosti manažerů či formálnosti, jako je oslovování jménem nebo nepsaná pravidla oblékání. Podle Vysekalové a kol. (2020, s. 79) je důležité vytvořit v rámci firmy konkrétní pravidla, jako je firemní řád, směrnice řízení, směrnice upřesňující dresscode, kodex jednání nebo pravidla určení pracovní doby a přestávek. U těchto směrnic je třeba dávat pozor na kulturní zvyklosti a názory zemí, ve kterých organizace působí. Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 240) je firemní kultura dobře identifikovatelná podle chování zaměstnanců. Pokud je chování sladěné s cíli organizace, firemní kultura je dobře nastavená. V opačném případě se jedná o roztržštěnou kulturu.

Podle Vysekalové a kol. (2020, s. 77) jsou **hrdinové** definováni jako reální nebo imaginární osoby, které slouží jako vzor chování, nositelé tradice a jako vzor ideálního zaměstnance. Jako příklad jsou uvedeni například zakladatelé společnosti. Zítková et al. (2015, s. 34) souhlasí a doplňuje, hrdinové jsou vzory a jsou charismatické osobnosti, spojované s organizací. Plevová et al. (2012, s. 193) zmiňuje hrdiny v souvislosti s tradovanými příběhy. Každá firma má mýty, legendy i skutečné příběhy. Tyto příběhy prezentují hrdiny, kterých si organizace cení a jsou pokládáni za vzory.

Podle Urbana (2014, s. 20-21) je smyslem **symbolu** sloužit jako výraz starosti o zákazníky nebo klienty. Do symbolů, které tvoří firemní kulturu, patří oslovování křestním jménem, tykání mezi všemi, den mimo kancelář, kdy vedoucí a administrativní pracovníci tráví čas mezi zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Dalšími symbolem může být uniforma zaměstnanců, firemní řeč, hlavně odborný slang. Vysekalová a kol. (2020, s. 77) souhlasí s definicí symbolu a doplňuje o další příklady, jako jsou firemní zkratky, symboly postavení, které jsou známé jen zaměstnancům organizace.

Armstrong (2015, s. 167) definuje **artefakty** jako hmatatelné aspekty organizace, které zaměstnanci vidí, slyší nebo cítí. Jako příklad doplňuje Janišovou a Křivánka o tón a jazyk, používaný v komunikaci nebo způsob komunikace po telefonu. Urban (2014, s. 21) souhlasí s definicí artefaktů a dodává, že tyto projevy či výtvořy mohou poskytovat informace, které symbolizují například statut firmy či vztahy mezi vyšším a nižším managementem. Krátká (2019, s. 15) na základě výzkumu doplňuje výše uvedené artefakty nemateriální povahy v současnosti o hodnocení zaměstnanců, motivační prvky, předávání zkušeností, školení a zaměstnanecké výhody.

2.4 Silná a slabá firemní kultura

Urban (2014, s. 16-17) uvádí, že firemní kultura může být slabá nebo silná. Vše závisí na zvyklostech, tradicích a normách. Hlavním měřítkem síly firemní kultury jsou jasnost a srozumitelnost jejích hodnot a norem. Silná firemní kultura je zakořeněna velmi hluboko a projevuje se u zaměstnanců v celém spektru organizace. Pokud je dopad pozitivní a přispívá k plnění cílů organizace, může být pro ni velkou výhodou. Předností silné firemní kultury mohou být rychlé rozhodovací procesy, vnitřní předpisy v rozumné míře, menší výskyt interních konfliktů, nižší fluktuace zaměstnanců a menší potřeba kontroly. K posílení firemní kultury přispívá jasně stanovená firemní vize nebo osobnost zakladatele. Nevýhodou je určitá uzavřenost, striktní dodržování tradic a nedostatečná pružnost. Další nevýhodou je náročná adaptace nových zaměstnanců. Silná firemní kultura je typická pro firmy s dlouholetou tradicí. Správně nastavený systém odměňování vede k posílení firemní kultury. V oblasti nábory je důležité vybírat nové zaměstnance s podobnými rysy, aby se dobře adaptovali do nového pracovního prostředí. Podle Vodáka a Kucharčikové (2011, s. 155-156) silná organizační kultura poskytuje systém neformálních pravidel, který upravuje chování zaměstnanců a jejich směřování v rámci kultury organizace. Taková kultura představuje kontrolní mechanismus založený spíše na tahu než na tlaku a výrazně motivuje zaměstnance,

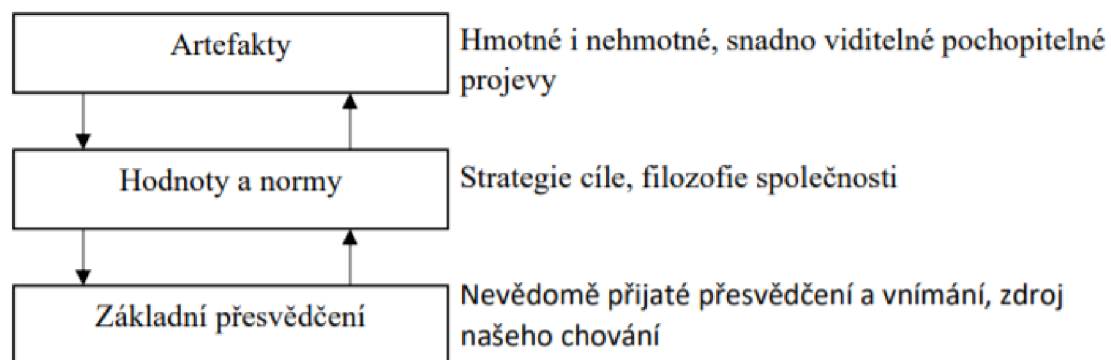
kteří se lépe ztotožňují s těmito mechanismy. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou motivovanější a zlepšuje se kvalita výkonu (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 155-156).

Slabší firemní kultura se zpravidla týká mladších organizací a firem, pokračuje Urban (2014, s. 16-17), kde dochází k vyšší fluktuaci zaměstnanců. Vzniká v důsledku nejasných pravidel, špatně nastavených cílů, neustálých změn či různých názorů ve vedení organizace. Hlavním rozdílem mezi slabou a silnou kulturou je vliv fluktuace. Každý nový zaměstnanec působí na firemní kulturu a mění ji. U slabé firemní kultury je to velká změna a na silnou firemní kulturu to takový vliv nemá.

2.5 Struktura kultury organizace

Podle Hanzelkové et al. (2013, s. 40) je velmi obtížné definovat firemní kulturu organizace. Firemní kulturu organizace označuje jako měkkou charakteristiku organizace a organizační strukturu jako tvrdou charakteristiku. Obě se navzájem ovlivňují. Plamínek (2014, s. 72) uvádí, že rozvoj firemní kultury jde ruku v ruce s technickým rozvojem systému firmy. S technickým rozvojem firmy se mění i struktura firmy a tím se mění i struktura kultury organizace.

Obrázek 2 Scheinovy úrovně firemní kultury



Zdroj: Schein (2004, s. 26)

Na obrázku 2 jsou popisovány Scheinovy úrovně firemní kultury. Janišová a Křivánek (2013, s. 239) popisují artefakty jako materiální projevy, jako je vzhled budovy, upravenost kanceláří, vybavenost novými technologiemi, dresscode firmy, firemní knihy a časopisy, znak firmy, vizitky, vyznamenání a nemateriální povahy jako jsou ceremoniály, firemní rituály, mýty a historiky. Co se týká norem chování, normy chování mohou být psanou i nepsanou formou. Psané normy mohou popisovat procesy v rámci organizace, jako je například nábor nových zaměstnanců apod. Pokud je dobře nastavena firemní kultura a lidé jsou ztotožnění s přesvědčením firmy, promítá se firemní kultura nevědomě do podvědomí zaměstnanců a mění jejich chování.

2.6 Zdroje firemní kultury

Za nejčastější zdroje firemní kultury jsou považovány (Handy, 1993 in Pospíšilová, 2018):

- **Historie organizace a vlastnické vztahy** firmy s centralizovaným vlastnictvím nebo malé rodinné firmy či organizace, kde působí jejich zakladatel, jsou typické centralizací moci a používáním mocenské kultury. V současnosti se firmy mění: na jedné straně musí být agresivní a nezávislé, na druhé straně dostatečně flexibilní a adaptabilní. To vede k přechodu od kultury moci ke kultuře rolí a k postupnému zavádění systémů místo pravidel. Každá firemní kultura však prosazuje jinou personální politiku. V kultuře rolí bude např. povyšování zaměstnanců založeno na odpracovaných letech u organizace, loajalitě, naproti tomu povyšování v kultuře úkolové bude založeno na schopnostech a výkonu zaměstnance.
- **Velikost** je důležitým kritériem při tvorbě struktury organizace, strategie a její firemní kultury. Ve velkých organizacích jsou nastaveny systémy kontroly, které systematicky koordinují například týmy specialistů. Velikost organizace posouvá firemní kulturu ke kultuře rolí a v malých firmách se spíše prosazuje kultura moci.
- **Technologie** a způsob produkce má také vliv na kulturu firem. Obecně lze říci, že pokrok směřující k automatizaci a používání drahých technologií s sebou přináší posun ke kultuře rolí. Firmy s rychle se měnící technologií musí být schopny reagovat okamžitě na trhu, proto uplatňují spíše kulturu moci nebo kulturu úkolovou. Dochází však i k tomu, že technologie a produkce firmy směřuje ne k jednomu typu, ale různým typům kultur.
- **Cíle a plány, zaměření organizace** se různých firem liší. Jsou organizace, zaměřeny na produkci zisku, jiné na maximální podíl na trhu, míra růstu, růst ceny akcií apod. Některé firmy se pokouší zejména o růst na trzích, expanzi na nové trhy, jiné se zaměřují na stabilizaci své pozice na trhu. Organizace, jako jsou školy (vzdělání) a nemocnice (zdravotnické služby), mají jiné cíle. Potom je kultura i struktura organizace těmito cíli ovlivněna. Pokud jsou organizace zaměřeny na kvalitu produktů nebo služeb, je snadnější toho dosáhnout v kultuře rolí, v organizacích zaměřených na růst, které se pohybují na velmi proměnlivých trzích, je vhodnější kultura úkolů nebo moci. Tzn., že systémy hodnocení, odměňování a řízení kariéry budou založeny na snaze podpořit u zaměstnanců zainteresovanost na cílech. Příkladem opačným mohou být například školy, kde se dá hovořit spíše o kultuře rolí, která je založena na zásluhách jedinců. Ve školství není tak silný důraz na dosažení cílů, proto školy existují v relativně stabilním prostředí, které se nedá označit jako výrazně konkurenční trh.
- **Prostředí**, jako je ekonomické a tržní prostředí, konkurenční prostředí a socioekonomické podmínky, ve kterých firma působí. Z hlediska působení národní kultury, dochází v organizacích k odlišnému směřování organizační kultury, tzn., že se v různé míře uplatňují individualismus nebo kolektivismus, míra moci, míra vyhýbání se nejistotě apod.
- **Lidé** v různých typech kultur, které jsou vhodné pro různé typy lidí. Pro spokojenost lidí ve firmě je důležité ztotožnění s firemní kulturou a cíli organizace. Spokojený zaměstnanec je dobrým předpokladem pro další práci a úspěchy firmy. Pro lidi s potřebou jistoty se doporučuje kultura rolí. Pro lidi s potřebou budování identity je vhodná úkolová kultura. Talent a individuální dovednosti jednotlivců se více hodí do firmy s kulturou rolí nebo úkolovou kulturou. Z pohledu personálního řízení je třeba vnímat, jaké typy lidí v organizaci pracují, stejně jako reflektovat kulturu firmy. Např. při získávání a nábore zaměstnanců je nutné zjistit, zda

očekávání kandidát na určitou pracovní pozici, jsou v souladu s cíli organizace a firemní kulturou (Handy, 1993 in Pospíšilová, 2018).

Plamínek (2014, s. 71) dodává, že firemní kultura je důležitým zdrojem firmy a působí katalicky. Bez ní by se některé nastavené hodnoty chování a vztahů ve firmě nestali nebo by vznikali velmi těžko.

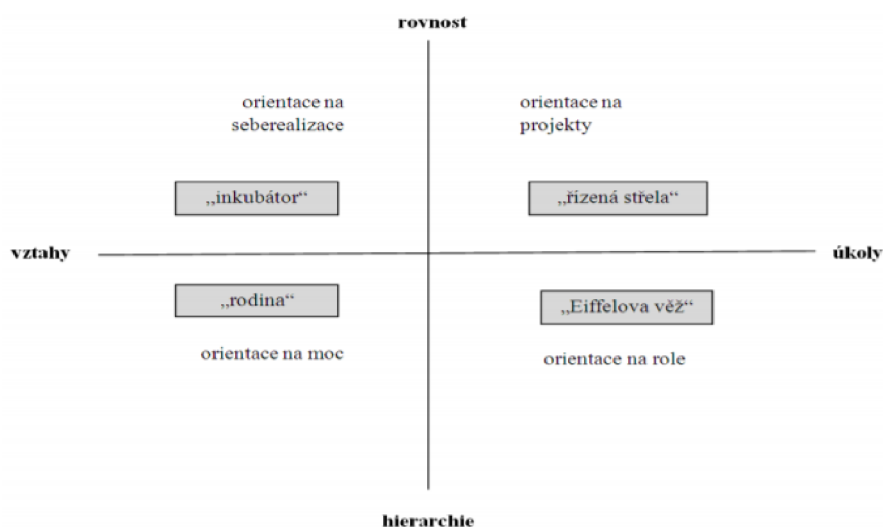
2.7 Typologie podnikové kultury

Palatková et al. (2013, s. 108) píše, že existuje mnoho různých typologií firemních kultur, sledujících odlišná hlediska a parametry. (Urban (2014, s. 40) uvádí, že z klasifikace typologie vychází ze čtyř základních typů firemní kultury. Je to v důsledku toho, že typologie vychází z firemní kultury, popisované na základě dvou dimenzí.

Jak uvádí Palatková et al. (2013, s. 108), Trompenaars porovnává firemní kultury z hlediska rovnost – hierarchie a orientace na úkoly rozlišuje čtyři typy kultury (viz Obrázek 3):

- **rodina** (blízké vztahy, ale různé hierarchie, orientace na moc);
- **Eiffelova věž** (přesné rozdělení pozic, orientace na role);
- **řízená střela** (orientace na projekty);
- **inkubátor** (orientace na seberealizaci).

Obrázek 3 Typologie organizační kultury podle Trompenaarse.



Zdroj: Trompenaars (1993)

Jak uvádí Urban (2014, s. 42-43), podle typologie R. Harrisona a Ch. Handyho je firemní kultura dělena z hlediska dospívání firmy na:

- **kulturu mocenskou**, charakteristickou rozhodováním jedné nebo několika málo osob;
- **kulturu rolí**, typická pro státní firmy, kde jsou povinnosti převedeny do pracovních pozic;
- **úkolovou kulturu**, jež je zaměřená na dosažení cílů a na vytváření týmů, které plní zadané úkoly;

- **kulturu osob**, vyznačující se velkými pravomocemi jednotlivců, jako jsou lékárníci, prodejci apod. (Urban 2014, s. 42-43).

Další dělení firemní kultury podle Urbana (2014, s. 41-42) z hlediska ekonomických charakteristik je **kultura tvrdé práce a zábavy**, typická pro restaurační zařízení nebo softwarové firmy. Hlavním zdrojem příjmu je množství práce, podporovaná nízkou mírou rizika; **kultura drsných chlapíků**, typická pro sport, policii nebo zdravotnická zařízení. Vysoká míra rizika spojená s náročnou prací a vysokou úrovní kontroly; **kultura procesů**. Příkladem jsou banky nebo pojišťovny. Vyznačují se nízkým pracovním stresem. Tíhne více k byrokracii; **kultura gamblerů**, charakteristická pro firmy, které mají dlouhodobou zpětnou vazbu, jako jsou ropné společnosti nebo letecký průmysl.

2.8 Motivace zaměstnanců

Smyslem motivace podle Plamínka (2015, s. 16) je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu ke zvyšování pracovní výkonnosti či určitému typu chování. Slovem motivace je označován proces, výsledky i fakt, že existuje pozitivní přístup. Urban (2017, s. 12) uvádí, že právě motivace je hlavním úkolem a odpovědností vedoucích. Souhlasí s Plamínkem o zvyšování pracovního výkonu a dále dodává, že cílem je, aby zaměstnanec byl vstřícnější a dopouštěl se co nejméně chyb, byl samostatný a vyžadoval minimální dohled. Motivace zaměstnanců podle Šikýře (2014, s. 131) vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, a to v požadovaném výkonu. Smyslem tohoto záměrného motivování je uskutečnění strategických cílů organizace. Organizace by měla uplatňovat takové nástroje stimulace, které dokážou pozitivně motivovat zaměstnance.

Armstrong (2015, s. 228-229) popisuje vztah motivace a spokojenosti v práci. Spokojenost je spojena s postoji a pocity, které mají zaměstnanci vůči své práci. Pozitivní postoje naznačují spokojenost v práci a negativní postoje naznačují nespokojenost s prací. Faktory, které ovlivňují spokojenost s prací, jsou vnitřní motivační faktory, úroveň kontroly a úspěch nebo neúspěch. Ve vztahu spokojenosti s prací a výkonem se předpokládá, že spokojený zaměstnanec bude mít vyšší pracovní výkon, což nebylo dokázáno. Vztah mezi motivací a finančním ohodnocením je v závislosti na uspokojení potřeb zaměstnance. Pokud je zaměstnanec dobře zaplacen a je schopen pokrýt své potřeby, zpravidla bývá spokojený, což znamená motivovaný. Plamínek (2015, s. 33) upozorňuje, že firmy jsou místem, kde se uplatňují vztahy. Nejde jen o zaměstnance, myšlenky či stroje. Jde o propojení pracovních vztahů, myšlenek zaměstnanců s myšlenkou firmy. Za podpory vedoucích se držet myšlenky, že více lidí více zvládne.

Z pohledu pracovní motivace Urban (2017, s. 12) uvádí, že mohou motivační faktory působit různě. Motivovat lze např. uchazeče, aby se stali zaměstnanci organizace, aby v ní setrvali delší dobu a byli loajální a měli vysoké pracovní nasazení. Faktory, které mohou působit příznivě i nepříznivě, se dají dělit různými způsoby. Dělení, které vychází z hierarchického modelu lidských potřeb, se nazývá Maslowova pyramida potřeb a řeší těchto pět skupin motivačních faktorů:

- potřeby fyziologické, které řeší uspokojení, jako je mzda za vykonanou práci;
- potřeby jistoty, bezpečí, zdraví, které vychází z dobrého pracovního prostředí a pracovních podmínek;
- potřeby sociální, jako je přátelství, sounáležitost, společenské přijetí, k jejichž uspokojení slouží atmosféra na pracovišti nebo sociální kontakty;
- potřeby uznání, tj. ocenění, sebeúcty, úspěchu, respektu a prestiže. Výsledkem je zvýšení sebevědomí a vyšší sebehodnocení;

- potřeba seberealizace, tj. vlastní rozvoj, uplatnění schopností, schopnost řešení problémů nebo být v práci kreativní (Urban, 2017, s. 12).

Urban (2017, s. 12) dále pokračuje, z Maslowovy teorie plyne, že pracovní motivace řeší neuspokojené potřeby zaměstnanců. Uspokojená potřeba přestává motivovat. Výjimkou může být nejvyšší potřeba, a to je potřeba seberealizace, která se může rozvíjet dále. Šikýř (2014, s. 133) též vychází z popisu Maslowovy teorie potřeb, kde potravu, tekutiny, vzduch, oblečení a další řadí do **fyziologických potřeb**, životní jistoty, stálé zaměstnání, pravidelný plat, dobré zdraví označil jako potřeba bezpečí, což se liší od Urbana, který označil tyto potřeby jako potřeby jistoty. Potřeby sounáležitosti, přátelství a lásky označil Šikýř jako **společenské**, což se opět liší od Urbana. Poslední **potřebu seberealizace** mají společnou. Šikýř do ní zahrnuje životní úspěch, odborný rozvoj, povýšení apod.

Z hlediska okamžitého stavu motivace člověka uvádí Plamínek (2018, s. 92-93) tři základní faktory. A to osobnost, dlouhodobý vliv prostředí a krátkodobý vliv aktuální situace. Tato situace je graficky znázorněna jako motivační pole. Na osobnost mají vliv všechny faktory, vyjádřené v motivačním poli v příloze 1 obrázek 4. Plamínek (2015, s. 135) popisuje postup motivace na konkrétního člověka. Vychází ze všech tří faktorů motivačního pole, podpořené dlouhodobou zátěží, kterou je osoba ovlivněna a z toho vyplývající napětí. Toto napětí může být zapříčiněno například špatnou prací či špatným rytmem života. Další důvod může být chování, které neodpovídá pracovnímu prostředí. Může to být např. člověk, který utrácí více, než vydělává.

Dobře motivovaní lidé podle Armstronga (2015, s. 218-219) se snaží sami od sebe vyvinout větší úsilí a vyšší výkonnost. Mohou být motivovaní sami od sebe, a pokud jdou správnou cestou, jde o ideální motivaci. Dělí motivaci na **vnitřní a vnější**. Vnitřní motivace vychází z několika projevů, např. práce je pro zaměstnance důležitá, zajímavá a dává jim neustále nové podněty. Dalším projevem je určitá samostatnost a možnost rozhodování. Vnitřní motivátory mají delší účinek než vnější motivátory. Sandel (2012) in Armstrong (2015, s. 218-219) tvrdí, že pokud zaměstnanci zapojí do pracovních činností, které je motivují a podněcují k lepším výkonům, může výše mzdy snížit jejich vnitřní motivaci. Armstrong dále popisuje vnější motivaci jako opatření, která vytváříme pro motivaci zaměstnanců. Do vnější motivace patří peněžní odměny, pochvaly, povýšení, ale také tresty, jako snížení platu, kritika, disciplinární řešení. Mohou působit razantně, ale nemusí účinkovat dlouhodobě.

Šikýř (2016, s. 27) uvádí, že schopnosti a motivace lidí spolu s podmínkami lidí, určují výsledky práce a chování lidí (firemní kultura), které ovlivňují výsledky podnikání organizace. Za pomoci kvalitního řízení lidských zdrojů lze ovlivňovat schopnosti zaměstnanců, jejich motivaci, výkon a prosperitu organizace.

Podle Urbana (2008) in Plevová et al. (2012, s. 187) je firemní kultura nástrojem řízení vedení a motivace zaměstnanců. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 155-156) má vliv na řízení organizace hlavně charakter kultury. Ovlivňuje také zažité postupy, rozhodovací procesy, strategie, změny a výkonnost organizace. V současné době lze kulturu organizace chápat jako jeden z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti firmy. Je důležité zavést, vypracovat a udržet firemní kulturu, protože výsledkem je kvalita vztahů na pracovišti a kooperace mezi zaměstnanci. Tím se zlepšuje motivace, následně produktivita práce, inovace a celkové výsledky firmy. Vysekalová et al. (2020, s. 78) souhlasí s tím, že firemní kultura je jeden z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti a dodává, že firemní kultura působí směrem dovnitř i navenek. Kapoun (2008) in Vysekalová et al. (2020, s. 78) tvrdí, že důležitým důvodem pro vypracování, zavedení a udržování dobré firemní kultury je to, že zvyšuje kvalitu vztahů mezi zaměstnanci a jejich spolupráci mezi sebou. Výsledkem je jejich lepší motivace, a tím vyšší produktivita práce, inovační potenciál a celkové výsledky.

2.9 Metodika výzkumu

Podle Vysekalové a kol. (2020, s. 81-82) lze firemní kulturu zkoumat, ale výzkum musí vycházet z její charakteristiky, být zaměřen na prvky firemní kultury a na její působení jako celku. Můžeme využít kvantitativní i kvalitativní výzkum. Při přípravě výzkumu můžeme vycházet z pravidel či norem definující firmu nebo z požadavku vedení organizace, může vycházet ze strategických plánů organizace. Analýza firemní kultury může objasnit orientaci managementu v atmosféře organizace, způsobu myšlení mezi pracovníky a v přístupu k pracovní činnosti. Myšlenkové nastavení pracovníků a nepsaná pravidla jsou často klíčovým prvkem, který rozhoduje o výkonnosti celé společnosti. Průzkum firemní kultury může být způsobem, jak tato schémata zachytit – učinit je přístupnými náhledu, a tím i změně. Výsledky analýzy mohou být využity pro personální práci tak, aby se firemní kultura posunula žádoucím směrem. Výstupem průzkumů firemní kultury je především možnost vhodně doplňovat průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců a v podnicích i chování partnerů a zákazníků.

Kapitola byla zaměřena na popis postupu zpracování bakalářské práce, která byla členěna do dvou hlavních částí (teoreticko-metodologickou a analytickou). První část byla zaměřena na získání základních informací prostudováním odborné literatury a konfrontací názorů na zkoumaná témata autorů, uvedených v použitých zdrojích. Druhá část práce pak informuje o získaných informacích, poznatcích a závěrech.

Jako sekundární zdroj byl použit rozbor literární rešerše, obsažený v teoretické části písemné práce. Na začátku literární rešerše byl charakterizován pojem kultury organizace, rozdělení podle typů firemní kultury a určení prvků kultury organizace. Dále byla popsána silná a slabá firemní kultura, struktura a zdroje firemní kultury. Část týkající se firemní kultury, je zakončena několika příklady podnikové typologie. Následně byla popsána motivace zaměstnanců a jejich potřeby a závěr teoretické části práce je zaměřen na společné prvky kultury organizace a motivace zaměstnanců.

Analytická část bakalářské práce byla rozdělena na tři části. První část byla zaměřena na přestavení zkoumané neziskové organizace Centrum Kašpar. Vycházejících ze získaných informací z dostupných zdrojů jako jsou webové stránky CK, analýzou interních materiálů společnosti, a z neformálních rozhovorů s vedoucími pracovníky (polostrukurovanými skupinovými a individuálními rozhovory se zaměstnanci organizace formou diskuze) a z pozorování. Popisuje historii vzniku organizace, její strukturu, uznávané hodnoty a vize. Dále byly popsány služby, které organizace poskytuje a její zaměření na cílové skupiny, kterým byly tyto služby poskytovány. Poslední část zabývající se popisem organizace je představení rozvojových programů, na kterých organizace pracuje.

Následující dvě části analytické práce pak popisují výsledky šetření a doporučení pro organizaci.

Vzhledem ke skutečnosti, že toho času zkoumaná organizace zaměstnávala jen 10 kmenových pracovníků, byla pro dosažení stanoveného cíle „jak vnímají zaměstnanci organizace současnou firemní kulturu a jejich motivaci“ zvolena kvalitativní forma výzkumu. Základní výzkumný nástroj pro analytickou část byl zvolen polostrukurovaný rozhovor formou focus group, doplněný individuálními polostrukurovanými rozhovory. Všechny rozhovory byly realizovány v období od 5. 3. do 30. 3. 2021. Na základě provedené analýzy a syntézy budou výsledky interpretovány v závěru bakalářské práce.

Jak bylo zmíněno výše, organizace zaměstnává 10 kmenových zaměstnanců (jedná se pouze o ženy). Pro potřeby výzkumu byla vytvořena výzkumná skupina z osmi respondentek, které nebyly zařazeny do funkce vedoucích projektů Centra Kašpar (tato skupina představuje 80 %

zastoupení z celkového počtu zaměstnanců organizace). Z povahy výzkumu, zaměřeném na firemní kulturu a motivaci zaměstnanců bylo vyloučeno z polostrukturovaných rozhovorů vedení organizace a to z důvodu ovlivnění ostatních zaměstnankyň.

Polostrukturované rozhovory byly vedeny dle navržené osnovy, ale dávají zároveň prostor pro odchýlení se v případě potřeby. Otázky bylo nutno zformulovat tak, aby byly srozumitelné pro respondentky. Analýzou firemní dokumentace a teoretické rešerše bylo vytvořeno celkem 33 otázek, rozdělených do jednotlivých okruhů, které byly tematicky zaměřeny na znalost firemní dokumentace a ztotožnění zaměstnanců s cíli a strategií Centra Kašpar; průběh procesu náboru, adaptaci nových zaměstnanců a procesu ukončování pracovního poměru u organizace; zmapování úrovně komunikace, hodnocení a kompetence v organizaci; úroveň, odměňování zaměstnanců. Dále byly okruhy zaměřeny na identifikaci prvků firemní kultury a zjištění úrovně vnímání CK zaměstnanci. Otázky byly navrženy tak, aby splňovaly cíl bakalářské práce. Byly zaměřeny na firemní kulturu organizace, její definování a hledání hodnot a prvků firemní kultury. V rámci těchto rozhovorů byl ponechán prostor pro další dotazy či postřehy, které mohly vyplynout během jednotlivých rozhovorů.

Zaměstnankyně byly rozděleny do dvou focus groups po čtyřech respondentkách. Na základě aktuálních vládních opatření souvisejících s pandemií Covid-19, byly všechny rozhovory realizovány prostřednictvím aplikace Google Meet. Oproti rozhovorům tváří v tvář, bylo vnímání respondentek přes aplikaci Google Meet omezené a mohlo dojít k malému zkreslení. Nebylo možné zcela vidět mimiku a gestiku respondentek, jejich reakce na položené otázky. Pozorování bylo zúženo pouze na přenos přes monitor. Jako další limit bych uvedl prostředí rozhovoru a místo připojení. Reakce by byla jiná ve skupině, v jedné místnosti s moderátorem, než v bezpečném domácím prostředí, kde postoje a gesta nelze zaznamenat. Respondentky byly nejprve elektronicky kontaktovány s žádostí o upřesnění termínu konání obou focus group. Po upřesnění termínů konání, času začátku a složení jednotlivých skupin, byl rozeslán respondentkám připojovací link přes aplikaci Google Meet. Následně byly realizovány skupinové rozhovory.

Rozhovory byly moderátorem vedeny tak, aby probíhaly volnou diskusí a aby se k tématům vyjadřovali všechny účastnice. Po hodinové diskusi byla vyhlášena 15 minutová přestávka. Skupinových rozhovor byl zakončen poděkováním za účast při diskusi a sdílení svých osobních názorů. Dále byly respondentky požádány o účast na individuálních rozhovorech, se kterou souhlasily. Průměrná délka skupinových rozhovorů byla 110 minut. Rozhovory probíhaly plynule, s výbornou kvalitou zvuku a nedošlo k žádnému přerušení záznamu ze strany použité aplikace Google Meet. Získané záznamy ve formátu mp3 byly v dobré kvalitě. Následně byly záznamy přepsány a zpracovány v programu MS Word. Pro lepší orientaci, byly písemné přepisy seřazeny chronologicky podle zadávaných otázek. Na základě analýzy dat a cíle písemné práce byly navrženy otázky do individuálních rozhovorů.

Individuální rozhovory navazovaly na skupinové rozhovory, důvodem zvolení této metody bylo rozebrat do větší hloubky témata, které vyplynuly z analýzy realizovaných focus groups rozhovorů a dávají možnost jít v tématech více do hloubky. Výhodou je, že respondentky nejsou ovlivněny cizími názory a bylo možné pružně reagovat na probírané téma a zároveň pozorovat neverbální projevy dotazované osoby. Jedná se o formu strukturovaného rozhovoru. Formulace otázek vychází z literární rešerše, uvedené v teoreticko-metodologické části této práci. Otázky byly zaměřeny na motivaci respondentek a byly uvedeny v příloze číslo 4.

Po připojení účastnice přes aplikaci Google Meet, došlo k přivítání moderátorem, byl popsán průběh a forma rozhovoru, přiblížen cíl a téma setkání. Dále byl upřesněn způsob záznamu rozhovoru a předpokládaná délka individuálního rozhovoru. Účastnice byla upozorněna, že

celý rozhovor bude nahráván a bude použit pro účely zpracování bakalářské práce. Následně byla informována o tom, že výstupy z rozhovoru budou anonymizovány.

V rámci rozhovoru bylo oboustranně domluveno oslovení křestním jménem. Rozhovor byl moderován tak, aby bylo možné datový výstup individuálního rozhovoru využít ke splnění vytýčených cílů písemné práce. Na konci byl dán respondentce prostor pro názory, které nebyly během rozhovoru sděleny. Individuální rozhovor byl zakončen poděkováním za účast a spolupráci. Průměrná délka Individuálních rozhovorů byla 35 minut. Rozhovory probíhaly plynule, s dobrou kvalitou zvuku a nedošlo k žádnému přerušení záznamu. Získané záznamy ve formátu mp3 byly v dobré kvalitě. Následně byly záznamy přepsány a zpracovány v programu MS Word do jednoho souboru a pro lepší orientaci, byly písemné přepisy seřazeny chronologicky podle zadávaných otázek.

Na základě výsledků kvalitativního průzkumu byly vypracovány doporučení a návrhy týkající se firemní kultury organizace a motivace zaměstnankyň.

3 Analytická část práce

Pro dosažení stanovených cílů bakalářské práce, formulovat doporučení pro zvýšení či udržení motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Centrum Kašpar a na pozadí zjištěných poznatků pak definovat silné a slabé stránky organizace v oblasti firemní kultury a navrhnout doporučení, bylo nutné nejprve přistoupit k představení zkoumané organizace. Zmapovat současnou úroveň pracovní motivace zaměstnanců Centra Kašpar a identifikovat takové aspekty firemní kultury organizace, které nejvíce ovlivňují úroveň pracovní motivace zaměstnanců organizace.

První část analytické práce byla zaměřena na regionální libereckou neziskovou organizaci Centrum Kašpar. Byl popsán důvod jejího vzniku a vývoje od založení do současnosti, organizační strukturu a stav firemní kultury. Dále následovala informace o způsobu financování organizace, realizovaných projektech a poskytovaných službách. Na základě zjištěných poznatků o stavu firemní kultury zkoumané organizace byly formulovány otázky pro rozhovory formou focus groups, individuální a neformální rozhovory tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Výsledky šetření byly vzájemně konfrontovány, analyzovány a popsány v samostatné části analytické práce, ze které pak vychází doporučení pro zkoumanou organizaci. V části doporučení byly nejdříve identifikovány problémy zjištěné z analýzy získaných dat předchozí části práce a následně byl popsán návrh doporučení tak, aby je zkoumaná organizace mohla implementovat v praxi.

3.1 Charakteristika Centra Kašpar

Organizace Centrum Kašpar (Stanovy spolku Centrum Kašpar, z. S., 2015, s. 1-4) byla založena v roce 2005 jako občanské sdružení. V roce 2015 byla transformována na spolek. Orgány spolku jsou představenstvo spolku a členská schůze. Představenstvo spolku bylo tvořeno tříčlenným statutárním orgánem složeným z předsedkyně, místopředsedkyně a účetní organizace. Představenstvem organizace, vedle dalších podpůrných činností, bylo prováděno zejména schvalování rozpočtu spolku a účetní uzávěrka, stanovení a schvalování cíle a kontrolování jejich plnění, návrhy změn stanov a rozhodování o přijetí nových členů. Dalším orgánem je členská schůze, která byla tvořena členy spolku. Byla svolávána minimálně jednou ročně statutárním orgánem. Může schvalovat změny stanov, podávat návrhy na zlepšení činnosti spolku a volit členy představenstva.

Centrum Kašpar je spolek, jehož členové a členky chtějí žít ve skutečné občanské společnosti, tedy společnosti lidí, kteří se zajímají o problémy ve svém okolí a snaží se je sami aktivně řešit. Účelem spolku je pomáhat oběma stranám trhu práce porozumět vzájemným očekáváním, cílům a potřebám. Usiluje o to, aby rozdílnost v potřebách, postojích, věku či pohlaví nepředstavovala na trhu práce hendikep, ale zdroj příležitosti k dalšímu rozvoji.

Centrem Kašpar je nabízen svým členům a veřejnosti prostor pro naplňování výše popsáného účelu a cílem jeho činnosti je proto:

- pomoc při hledání práce (například personální a kariérové poradenství, zprostředkování zaměstnání);
- vzdělávání a osobní růst (například rekvalifikace, kurzy, diskuzní stoly);
- rovné příležitosti a rovnováha na trhu práce (například realizace sociálních auditů, prosazování inovativních metod sladování pracovní a osobní sféry, podpora rozvoje firemních procesů a vstřícných personálních politik zaměstnavatelů).

V rámci dalších činností (Stanovy spolku Centrum Kašpar, z. S., 2015, s. 1-4) k zajištění výše jmenovaných cílů je řešeno zprostředkovávání kontaktů a zkušeností, publikační činnosti a rozvoj dárcovských programů.

3.1.1 Historie a struktura organizace

V roce 2004 (www.centrum-kaspar.cz, 2021) se na základě vlastních zkušeností žen a maminek zrodila vize pomáhat lidem se sladěním práce a rodiny, která následně vedla k založení Centra Kašpar. O rok později Centrum Kašpar otevřelo první poradenské a vzdělávací služby (tyto služby byly doplněny o možnost hlídání dětí) s cílem pomoci lidem, kteří přesto, že pracovat chtějí, dostávají se na okraj zájmu zaměstnavatelů. Ačkoli tyto služby nebyly specificky zaměřené pouze na ženy, ukázalo se, že uspět na trhu práce je genderovaný problém. Služby v naprosté většině vyhledávaly ženy, které se po rodičovské dovolené toužily navrátit do zaměstnání. Vedení organizace reflektovalo tento vývoj a v následujících letech se zaměřilo na rozvoj a posilování vnitřní kapacity s cílem služby profesionalizovat směrem k lidem a rozšířit směrem k zaměstnavatelům.

V roce 2010 byl organizací uspořádán první ročník soutěže „Vstřícný zaměstnavatel“ (celkem proběhlo 6 ročníků), s cílem ocenit firmy se vstřícnou personální politikou. V roce 2011 organizace rozšířila portfolio služeb pro firmy o genderový, později sociální audit. Dále se Centrum Kašpar realizoval v netradičních benefitech na podporu sladování pracovního a osobního života zaměstnaných osob v několika regionálních firmách a vyvíjení inovativních teambuildingových programů se zaměřením na strategické cíle, firemní hodnoty a podporu genderové rovnosti u zaměstnavatelů.

V roce 2014 byl realizován první ročník benefiční kampaně s názvem „Ušij tašku, zaměstnej člověka“. Cílem benefice bylo pomáhat zapojit do poslání a vize organizace širokou veřejnost. V roce 2017 Centrum Kašpar otevřením nové pobočky zpřístupnilo služby lidem z Jablonecka a okolí. V dalších letech byla organizace rozvíjena a rozšířena o další služby. Firmám jsou nově nabízeny služby mentoringu a koučinku pro zaměstnance a poradenství v oblastní řízení lidských zdrojů.

Centrum Kašpar (Strategický plán organizace na léta 2017-2021, 2017, s. 17) má plochou organizační strukturu, která byla znázorněna na obrázku 5 v příloze číslo 2. V současné době je v organizaci zaměstnáno 10 kmenových a 29 externích zaměstnanců. Organizace je řízena představenstvem spolku. Vedení organizace je členěno na strategické a ekonomické. Za strategickou část je zodpovědná předsedkyně představenstva, za ekonomickou část místopředsedkyně představenstva. Do širšího vedení je zahrnuta metodička, personalistka, účetní a tajemnice organizace. Dále je struktura organizace dělena na produktové/projektové oddělení a obchodní oddělení. Pod produktové/projektové oddělení jsou zařazeny tři oblasti. V první oblasti byly zahrnuty rozvojové programy pro zaměstnavatele, jež obsahují následné služby: sociální audit a reaudit, mentoring pro management a HR a balanční hry. Druhá oblast byla zaměřena na rozvojové programy pro jednotlivce, kam byly zařazeny služby jako pracovní poradenství, profesní testy, trénink ve skupině, rekvalifikační kurzy, zprostředkování zaměstnání. Třetí oblast byla zaměřena na rozvojové programy pro studující. V současné době strategickým rozhodnutím organizace není nabízena aktivně žádná konkrétní služba v rámci této třetí oblasti. Obchodní oddělení bylo složeno z marketingu, komunikace a fundraisingu.

Specifikem (Strategický plán organizace na léta 2017-2021, 2017, s. 17) kmenového týmu organizace bylo to, že bylo tvořeno převážně ženy. Většina z nich také kloubí dva či více zkrácených pracovních úvazků. Není neobvyklé, že zaměstnankyně jsou zařazeny například na pozice projektových manažerek, zodpovědných za řízení konkrétní oblasti či projektu a zároveň jsou zařazeny na odborné pozici v jiné oblasti. Těmito odbornými pozicemi mohou být: pracovní poradkyně, zprostředkovatelka, lektorka motivačních programů, evaluátorka, auditorka, fundraiserka, odborná garantka. Externí tým byl tvořen jak muži, tak ženami a je složen zejména z pozic: lektor/lektorka rekvalifikačních kurzů, chůva, grafik, supervizor, kouč. Dále to byli experti a mentoři pro různé odborné činnosti vykonávané v rámci realizace projektů.

3.1.2 Popis firemní kultury Centra Kašpar

Poslání, vize a hodnoty Centra Kašpar byly definovány ve Strategickém plánu organizace na léta 2017-2021 (2017, s. 9), kterým byl poskytován základní rámec směřování organizace v horizontu pěti let.

Poslání organizace, na jehož formulaci se podílel celý tým prostřednictvím interních workshopů během strategického plánování v letech 2016 až 2017, zní:

„Umíme propojit práci, vzdělávání a rodinu s očekáváním firem i zaměstnaných žen a mužů. Rozvoj si zaslouží všichni.“

Ve vizi organizace byla zahrnuta cílená komunikace směrem k hlavním příjemcům služeb.

Cílem Centra Kašpar bylo být v Libereckém kraji do roku 2021 silným poskytovatelem:

- sociálních auditů a odborné podpory pro školy, úřady, firmy a další organizace;
- vzdělávání dětí a dospělých pro jejich budoucí nebo současný úspěch na trhu práce;
- osobnostně sociálních rozvojových aktivit pro ženy a muže.

Snahou organizace (Strategický plán organizace na léta 2017-2021, 2017, s. 9) bylo definovat takové hodnoty, které budou v souladu s osobními hodnotami lidí v organizaci a společně sdílené. Hodnoty byly tedy stejně jako poslání organizace výsledkem týmové práce. První hodnotou byla **rozmanitost**, pod kterou si lze představit otevřenou šanci k vyrovnání rozdílů na trhu práce, v rodině a vzdělání k zákazníkům a schopnost pohotově reagovat na měnící se potřeby našich klientů a zákazníků vůči týmu. Dále **odvahu** pojmenovávat a reagovat na nerovnosti ve společnosti, podporovat kritické myšlení a aktivní postoj k zákazníkům a odvahu k inovacím a prosazování novátorských postupů a myšlenek směrem k týmu. Jako třetí byl uveden **rozvoj**, kde je organizací preferován odpovědný rozvoj lidí, firem, regionu směrem k zákazníkům a vlastních kompetencí a odbornosti při respektování jedinečnosti druhých směrem k týmu.

3.1.3 Financování organizace a poskytované služby

Organizace byla (www.centrum-kaspar.cz, 2021) v současné době financována prostřednictvím dotací z Evropského sociálního fondu a darů individuálních i firemních dárců.

Z Operačního programu (www.centrum-kaspar.cz, 2021) Zaměstnanost byly v současné době realizovány 4 projekty:

- Ještědská 2021. Smyslem projektu bylo zavést do praxe jedné z prvních základních škol na Liberecku vybrané klíčové priority definované genderovým auditem. Jednalo se zejména o vnitřní procesy a systém řízení, nástroje pro sladění pracovní a soukromé sféry zaměstnaných, komunikaci a fundraising. Základní škola, Liberec, Ještědská 354/88, příspěvková organizace je v tomto projektu partnerem.
- Vaše cesta k dobré práci. Projekt reaguje na problém disparity na trhu práce, který byl identifikován v integrovaném plánu rozvoje území Liberec – Jablonec nad Nisou. Smyslem byla pomoc dlouhodobě nezaměstnaným a rodičům dětí do 15 let překonat hendikepy a nástrahy, které na ně na trhu práce číhají. Aktivity projektu jsou určeny pro posílení jejich kompetence, zvýšení kvalifikace a sladění s aktuálními požadavky regionálních firem.
- Škola rovných příležitostí. Cílem projektu byl rozvoj doporučení z genderového auditu, který v roce 2017 absolvovala Střední odborná škola, Liberec, Jablonecká

999, příspěvková organizace. Smyslem projektu bylo nastavení systému zaměstnaneckých benefitů na podporu sladování zaměstnaných, rozvoj řízení lidí s důrazem na diverzitu pracovních týmů. Střední škola Jablonecká je v tomto projektu partnerem.

- Centrum Kašpar nové generace. Cílem projektu bylo v organizaci Centrum Kašpar nastavit firemní politiku age managementu, která byla odrazem základních HR procesů (www.centrum-kaspar.cz, 2021).

Organizací byla (www.centrum-kaspar.cz, 2021) pravidelně realizována fundraisingovou kampaň Ušij tašku, zaměstnej člověka. Kampaň byla zahájena na sklonku léta, kdy je široká veřejnost vyzývána organizací k vlastnoručnímu zhotovení nákupní tašky nebo kabelky. Následně jsou všechny tašky a výtvary od lidí z celé České republiky zaslány do Centra Kašpar, kde byly zařazeny do benefice, která byla realizována vždy v listopadu. Výtěžek benefice byl určen k pomoci financovat služby lidem mimo cílové skupiny projektů.

Poskytované služby a cílové skupiny

Cílovými skupinami definovanými ve Strategickém plánu organizace na léta 2017-2021 (2017, s. 25) jsou:

- z hlediska služeb a produktů: individuální klientela, firemní klientela (zaměstnavatelé), školy a studující,
- z hlediska rozvoje partnerství: partnerské subjekty, média, politici/političky, úředníci/úřednice, dárci/dárkyně, dobrovolníci/dobrovolnice, osobnosti.

V současné době (Strategický plán organizace na léta 2017-2021, 2017, s. 29) byly organizací aktivně nabízeny a poskytovány tyto služby:

Rozvojové programy pro jednotlivce (na webu organizace prezentované jako Práce a rodina):

- Pracovní poradenství. Jeho smyslem bylo pomoci lidem zorientovat se ve svých schopnostech a dovednostech s vazbou na budoucí profesní uplatnění, v možnostech seberealizace a způsobech hledání práce. Pomáhá zpracovat osobní portfolio a úspěšně zvládnout pracovní pohovor. Pomáhá řešit otázky změny či rozvoje kariéry.
- Profesní testy. Bylo v nich zahrnuto mapování schopností, výkonové předpoklady a profesní preference klientů. Cílem je pomoc nalézt vhodné zaměstnání.
- Trénink ve skupině. Jedná se skupinový kurz, který sestává z několika tematických workshopů. Jeho cílem bylo, poskytnou účastníkům potřebné informace, zprostředkovat zkušenosti a posílit dovednosti pro úspěšné hledání práce.
- Rekvalifikační kurzy. Organizací je pro své klienty nabízena možnost získat či rozvinout kvalifikaci nabízí rozmanitou nabídku rekvalifikačních kurzů. Sama má v nabídce kurzy zaměřené na obsluhu osobního počítače, účetnictví a mzdy. Zprostředkuje svým klientům ale i jakýkoliv jiný akreditovaný kurz realizovaný jinou vzdělávací organizací.
- Zprostředkování práce. Služba pomáhá vyznat se v pracovních nabídkách a inzerátech. Zprostředkuje klientům kontakt se zaměstnavatelem a pomůže s přípravou na pracovní pohovor.

Rozvojové programy (Strategický plán organizace na léta 2017-2021, 2017, s. 29) pro zaměstnavatele (na webu organizace prezentované jako Zaměstnavatelům):

- Sociální audit a reaudit. Byl nástroj pro vyhodnocení stavu firemních procesů. Jeho funkcí bylo mapovat úroveň řízení lidských zdrojů a zjišťovat potřeby řadových

zaměstnanců i zaměstnanců ve vedoucích pozicích napříč úseky. Výsledkem byla auditní zpráva. Výstupem auditní zprávy bylo formulace silné stránky firmy, odhalení nedostatků a doporučení, na co se v budoucnu zaměřit.

- Mentoring pro management a další zaměstnance. Mentoring byl pokračováním na priority z auditní zprávy. Jeho cílem bylo pomáhat vedoucím i řadovým zaměstnancům v řízení změny i naplňování stanovených cílů.
- Balanční hry. Byly součástí teambuildingových programů. Cílem na míru ušitých her bylo, jak název sám napovídá, zajistit pracovnímu týmu rovnováhu ve vztazích a zároveň balanc mezi zážitkem, zkušeností i relaxací.
- Hlídaní dětí. Služba hlídání dětí byla nabízena individuálně klientele využívající rozvojové programy pro jednotlivce. Cestou profesionálních chův bylo zajištěno hlídání dětí v domácnostech zaměstnanců firemních klientů organizace v rámci benefitu na podporu sladění pracovního a osobního života.
- Proplacení cestovného. Jedná se o příspěvek na dopravu do místa realizace rozvojových programů pro jednotlivce.
- Podpora při péči. Organizací byl rovněž poskytován svým klientům při využívání rozvojových programů příspěvek na zajištění nárazové péče o závislou osobu (Strategický plán organizace na léta 2017-2021, 2017, s. 29).

Významnou podporou (Strategický plán organizace na léta 2017-2021, 2017, s. 30) bylo poskytování mzdového příspěvku zaměstnavateli v případě, že byl klient/klientka zaměstnán organizací. Předpokladem pro získání příspěvku bylo zohlednění hendikepů pro uplatnění na trhu práce nastavením vhodných pracovních podmínek.

3.2 Výsledky šetření

Základní metody, které byly použity při analyzování neziskové organizace, byly indukce, dedukce, analýza, syntéza, interpretace, zobecňování a srovnávání. V této části byly analyzovány výsledky skupinových a individuálních rozhovorů, pozorování a neformálních rozhovorů a porovnány mezi sebou. Cílem výzkumu bylo zmapovat současnou úroveň pracovní motivace zaměstnanců Centra Kašpar, identifikovat ty aspekty firemní kultury organizace, které ovlivňují úroveň pracovní motivace zaměstnanců CK a na pozadí zjištěných aspektů definovat silné a slabé stránky organizace v oblasti firemní kultury a navrhnout doporučení.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru formou focus group byly vytvořeny dvě skupiny po čtyřech respondentkách, představující 80 % podíl z celkového počtu kmenových zaměstnanců.

Ve dnech 5. 3. 2021 a 12. 3. 2021 byly realizovány rozhovory metodou focus groups. Po připojení respondentek přes aplikaci Google Meet, byly všechny přivítány moderátorem. Následně byl respondentkám popsán účel, průběh a forma rozhovorů. Dále byly informovány o cíli, tématu setkání a způsobu záznamu rozhovorů. Rovněž jim byl nastíněn harmonogram skupinového rozhovoru. Účastnice byly upozorněny, že celý skupinový rozhovor bude nahráván a bude použit pro účely zpracování bakalářské práce. Následně byly informovány o tom, že všechny výstupy budou anonymizovány. Na začátku záznamu udělily respondentky souhlas s nahráváním a následným zpracováním záznamů ze skupinových rozhovorů a jejich možnou citací. V rámci rozhovorů bylo oboustranně domluveno oslovení křestním jménem, kterým bylo sledováno uvolnění atmosféry při samotné realizaci. Obsah otázek vycházel z teoretické rešerše práce (viz příloha č. 3) se zaměřením na firemní kulturu a motivaci

zaměstnanců. Oběma vyčleněným skupinám byly otázky kladeny ve stejném pořadí pro snadnější následnou analýzu a srovnání.

Byly rozděleny do 6 základních okruhů:

- první okruh byl zaměřen na znalost firemní dokumentace a ztotožnění zaměstnanců s cíli a strategií Centra Kašpar;
- druhým okruhem otázek byl zjišťován proces náboru, adaptace nových zaměstnanců a proces ukončování pracovního poměru;
- třetí okruh byl zaměřen na komunikaci, hodnocení a kompetence v organizaci;
- čtvrtý okruh mapoval odměňování zaměstnanců;
- pátý okruh byl zaměřen na prvky firemní kultury;
- šestým okruhem otázek byla zjištěna úroveň vnímání Centra Kašpar zaměstnanci.

Odpovědi z jednotlivých kategorií byly rozděleny podle tematických okruhů. Na základě aktuálních vládních opatření souvisejících s COVID-19, proběhly všechny rozhovory prostřednictvím aplikace Google Meet.

Firemní kultura organizace byla složena z mnoha prvků, které v součtu působení vytváří charakter organizace. Jedním z těchto prvků byly hodnoty, které byly uznávány vedením organizace a hodnoty, které byly uznávány zaměstnanci. Pod těmito hodnotami si lze představit strategie, cíle a vize organizace. Pokud byly tyto hodnoty sdíleny a přijaty zaměstnanci za své, byla firemní kultura dobře nastavena. Prvním okruhem otázek byl zaměřen na znalost hodnot Centra Kašpar, jako byli strategie, cíle a vize organizace a povědomí zaměstnanců o těchto hodnotách. Respondentky se shodly na tom, že byly obeznámeny se strategií, cíli a vizí organizace. Jako cíle byly jmenovány rozvoj a vzdělání lidí v regionu, působení organizace jako prostředníka mezi nezaměstnanými a subjekty, kterými byla práce nabízena. Část cílů bylo odvozeno z projektů, které probíhaly a byly pevně definovány. Vize byla zmíněna s budoucím využitím sociálních auditů, které byly z důvodů reálné práce v dotačních projektech posunuty na neurčito. V rámci rozhovorů bylo zjevné, že respondentky přesně nerozlišovali cíle, strategie a vize. *„Mě se asi plete strategie a vize. Vize je pomoci se zaměstnáváním lidí a ty cíle byly v oblasti Jablonecka a Liberecka. Spravedlivější trh na Jablonecku a Liberecku.“* dodala paní F. Znakem organizace, který byl zjištěn, bylo rozumné množství provozní dokumentace. Tato dokumentace, včetně strategického plánu organizace, byla vytvářena společnými silami. Z celkové diskuse vyplynulo, že organizace usiluje o spravedlivější trh práce, což bylo i hlavní motto organizace. Dále bylo uvedeno, že v rámci firemní dokumentace existuje Strategický plán organizace na léta 2017-2021, etický kodex, GDPR dokumenty, provozní řád, metodiky koučování, ale ne vše bylo aktuální a uveřejněné na webových stránkách organizace. Další metodiky vznikají průběžně v rámci rozvoje organizace. K aktualizaci provozní dokumentace dochází zpravidla při nástupů nových zaměstnanců a na úpravách a tvorbě se podílí celý pracovní kolektiv. Firemní dokumentace byla zpracována tak, aby byla srozumitelná všem. Organizace byla zapojena do nového projektu pod názvem „Centrum Kašpar nové generace“, který byl zaměřen na zlepšení procesů organizace. Z tohoto projektu jsou čerpány informace od odborníků, které byli využíváni při tvorbě provozní dokumentace.

Dalším ukazatelem dobře nastavené firemní kultury, byl správně nastavený proces náboru, adaptační proces a proces ukončení pracovního poměru v organizaci. Správně nastavený systém výběru osob by měl zaručit výběr kvalitních zaměstnanců, kteří budou schopni sdílet firemní hodnoty a pracovat v dostatečné kvalitě a výkonu. Druhý okruh otázek byl zaměřen právě na proces náboru nových zaměstnanců, jejich adaptaci na pracovní prostředí, proces ukončování pracovního poměru a charakteristiku typického zaměstnance organizace. Organizace má mnoho zkušeností z předchozí náborových aktivit nových zaměstnanců.

System výběru byl průběžně s přibývajícím výběry zdokonalován. V současnosti byl využíván rozvojový projekt, pomocí kterého bude nastaven proces náboru, včetně správného zpracování inzerátu nebo způsobu zjištění měkkých a tvrdých dovedností uchazečů. V rámci náboru nových zaměstnanců bylo využito několik zdrojů lidského kapitálu. Nejvíce byla využívána databáze bývalých zaměstnanců, nebo klientů, kteří prošli v rámci projektů na podporu nezaměstnanosti kurzy, nebo konzultacemi s profesními poradkyněmi Centra Kašpar. Další zdroje, které byly využívány, byly známí nebo rodinní příslušníci zaměstnanců, sociální sítě, inzertní servery nebo Úřad práce. Respondentky uvedly, že v procesu náboru byla jako první určena potřeba doplňování, dále byly specifikovány požadavky na uchazeče. Pro nábor nových zaměstnanců je využit dvou nebo tří kolový systém výběrového řízení. Na základě podkladů je vytvořen inzerát, který je distribuován všemi dostupnými kanály. V prvním kole výběru jsou vyhodnocovány životopisy uchazečů. Na základě vyhodnocení splnění zadaných podmínek, vybraní uchazeči postupují do druhého kola. Uchazečům, kteří nebyli vybráni, je zaslán e-mail s výsledkem výběru. Vybraní uchazeči jsou pozváni do druhého kola. Druhé kolo výběrového řízení je složeno ze dvou částí. Obsahem první části byl hodinový test z programů MS Office. Obsahem druhé části byl pohovor s vedoucí organizace, případně s celou komisí, v závislosti na doplňované pracovní pozici. Pohovor je veden podle typu pracovního místa. Cílem pohovoru bylo získat informace o měkkých a tvrdých dovednostech uchazeče. Na základě vyhodnocení výsledků byl pak osloven uchazeč, který splnil zadané podmínky a byl vhodný pro poptávané pracovní zařazení. Zájemcům, kteří nesplňují podmínky výběru, byl zaslán email s odůvodněním, že nebyli vybráni. Pokud bylo vybráno v druhém kole více uchazečů, bylo připraveno třetí kolo formou pohovoru, který byl veden do větší hloubky.

Z rozhovorů bylo zjištěno, že adaptační proces byl nastaven tak, že k nově nastupujícímu zaměstnanci, byla přiřazena mentorka. Mentorka není zodpovědná za celý zaškolovací proces, ale byl to člověk, na kterého se může nováček vždy obracet. Doba adaptace není pevně nastavena. Vždy záleží na náročnosti funkce a potřebě adaptace. V případě, že se jednalo o náročnou funkci, může adaptační proces trvat až rok. V systému adaptace nových zaměstnanců byl využíván adaptační pohovor. byl realizován po dvou měsících od nástupu do nového zaměstnání. Cílem tohoto pohovoru je zjištění potřeb zaměstnance a jeho vnímání pracovního prostředí a kolektivu.

Jak vyplynulo z průzkumu, k ukončení pracovního poměru dochází z pravidla z důvodu uplynutí doby, na kterou byl zaměstnanec přijat (pracovní smlouva uzavřená na dobu určitou v návaznosti na dobu realizace projektu). Vzhledem k způsobu financování chodu organizace (byla závislá na finančních prostředcích plynoucích z realizace projektů) může docházet k ukončení pracovního poměru i u kvalifikovaných a vysoce hodnocených zaměstnanců organizace. Před ukončením pracovního poměru pomáhá organizace zaměstnanci s hledáním nového zaměstnání. Zaměstnankyně byly průběžně informovány o stavu schválení nových projektů a možnosti nové pracovní smlouvy. Ke konci pracovní smlouvy byl realizován výstupní pohovor. V rámci odchodového rituálu je předáván věcný dar a koná se neformální rozloučení. Organizace na své bývalé zaměstnance a klienty nezapomíná. Paní A dodala, že *„Dodnes jsou ti lidé zváni na naše neformální akce, i když nejsou našimi zaměstnanci, tak pořád je bereme jako součást Kašpara“*.

Podle dotazovaných nelze přesně definovat typického zaměstnance organizace. Vychází to z různorodé činnosti, která potřebuje různorodé lidi. Hlavní znaky, které byly v rámci šetření opakovány, byla ochota pomáhat lidem, sociální citění, nekonfliktnost, proklientské chování, vysoké pracovní nasazení, udržování dobrých vztahů na pracovišti a velké srdce. Vlastnosti, které je možné označit jako typické, jsou sebekontrola, smysl pro zodpovědnost a kreativita.

Z průzkumu vyplývá, že práce v neziskové organizaci není vhodná pro osoby, které byly zaměřeny na stejnorodost práce, s potřebou jistoty, stability a pevného řádu.

Další silnou stránkou pro firemní kulturu byly dobře nastavené procesy komunikace v organizaci i mimo ní. Dobrá komunikace mezi vedením a zaměstnanci výrazně ovlivňuje pracovní prostředí a pracovní výkon zaměstnanců. Naopak špatné vztahy na pracovišti, šikana a pomluvy mohou negativně ovlivňovat motivaci a pracovní nasazení zaměstnanců. Třetí okruh byl zaměřen na komunikaci v rámci organizace, předávání informací mezi zaměstnanci a vedoucími, nebo mezi zaměstnanci samotnými. Používání komunikačních nástrojů v rámci organizace, výskyt negativních jevů na pracovišti, nastavení kompetencí a pravomocí v organizaci, kontrolní mechanismy, hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba. Komunikace v organizaci je zpravidla řešena ústně nebo e-mailovou poštou. Předávání informací je řešeno formou porad, jako jsou týmové porady (kde jsou řešeny hlavní úkoly v rámci projektů), manažerské porady (řešení úkolů spojených s vedením organizace a zaměstnanců) a odborné porady (pro řešení a plánování aktivit, spojených s realizací projektů). Nepřítomné pracovnice jsou telefonicky informovány o průběhu a výsledku týmové porady. Některé oslovené respondentky uvedly, že občas není ideální předávání informací při práci z domova. Jednou měsíčně se koná organizační porada, která má za úkol informovat všechny zaměstnance o celkovém dění v Centru Kašpar. V případě nutnosti je možné využít operativní porady pro méně zaměstnanců. Systém porad není zcela ideálně nastaven, ale je průběžně zefektivňován a vylepšován, tak aby nedocházelo k prodlevě v pracovní činnosti z důvodu délky trvání porad, ke kterým často dochází. K externí komunikaci jsou využívány sociální sítě, jako je Facebook, komunikační aplikace, jako je Skype, Google Meet a internetová pošta. Pokud situace dovoluje, je upřednostňován osobní kontakt.

Na pracovišti nebyly zaznamenány zvláště závažné konflikty či jiné negativní jevy jako byly pomluvy, závist nebo šikana. Kmenový pracovní kolektiv byl čistě ženský, zformovaný roky spolupráce, společnými cíli a dobrými vztahy. V případě výskytování pracovních konfliktů, byly konflikty řešeny konstruktivně, okamžitým dialogem a hledáním společného řešení. Výskyt problémů z předchozích období, byly spojeny se špatným výběrem zaměstnanců. Tito zaměstnanci profilově nevyhovovali charakteru úkolů, které jim byly zadávány, způsobu jejich práce a pracovnímu kolektivu. Náznaky neshod jsou zaznamenány směrem k externím pracovníkům.

Nastavení kompetencí v organizaci má vliv na realizaci zadaných pracovních úkolů. Respondentky se shodly, že jejich kompetence nebyly definovány. Vše vyplývá z pracovní činnosti, která je jimi vykonávána. Kompetence byly zkušenějšími zaměstnankyněmi vnímány jako živý proces, který byl neustále rozvíjen. Kroky, které mohou mít zásadní vliv na financování a chod organizace, byly konzultovány s vedením.

Systém rozhodování byl nastaven dle závažnosti. Rozhodnutí, týkajících se vedení, strategie a financování bylo řešeno vedením organizace. Rozhodování v rámci projektů, bylo v kompetenci projektových manažerek. Problémy, které byly složitějšího rázu a nelze je rozhodnout jednotlivcem, byly řešeny týmovým rozhodnutím.

Efektivně nastavený systém kontroly, spolu se zpětnou vazbou, působí pozitivně na pracovní výkon zaměstnanců a výkon organizace. Úroveň kontroly zaměstnance, který byl schopen samostatné práce, byl obdařen určitou úrovní kreativity a byl správně motivovaný, byla nízká až žádná. Bylo zjištěno, že kontrola pracovní činnosti v organizaci není striktně nastavena a ani není podporována. Kontrola byla respondentkami vnímána spíše jako podpora. Z nastavení organizace, která byla vedena k samostatnosti zaměstnanců, zodpovědnosti jednotlivců a sebekontroly se dá usuzovat, že systém kontroly, který byl typický pro výkonově založené firmy, by měl za následek zvýšení konfliktů na pracovišti, odchod zaměstnanců, jenž

nesouhlasí s tímto systémem a celkovým rozložením kolektivu. Průběh projektů byl kontrolován projektovými manažerkami, z důvodu sběru dat pro monitorovací zprávy. Organizace byla založena na sebekontrolě a zodpovědném přístupu zaměstnanců k zadaným úkolům. Bez tohoto přístupu by mohlo dojít k neplnění úkolů, porušení podmínek přidělených projektů a následnému penalizaci organizace a z toho vyplývající snížení prostředků na mzdy.

Zpětná vazba vychází ze systému hodnotících pohovorů a to oboustranně. Jak směrem k zaměstnavateli, tak směrem k zaměstnancům. Organizace má nastaven systém hodnotících pohovorů na roční hodnotící pohovor, půl roční hodnotící pohovor a u nových zaměstnanců je realizován adaptační pohovor. V rámci potřeby byly realizovány pohovory průběžně. Jako výstup byla využívána ústní pochvala, která byla vnímána respondentkami velmi kladně a byla využívána často.

Odměňování zaměstnanců bylo jedním z motivačních faktorů, které působí na pracovní výkon zaměstnanců. Pomocí čtvrtého okruhu otázek byl zjišťován vztah pracovního výkonu a odměňování v organizaci, transparentnost odměňování a vedení lidí. Odměňování zaměstnanců finanční formou bylo omezeno pouze na mzdu, která byla pevně daná podmínkami projektu a pedagogickou a poradenskou činností profesních poradkyň. Jak bylo uvedeno respondentkami, vše bylo naprosto transparentní. Výše mzdy byla odvozena od velikosti úvazku. I tak bylo v podmínkách neziskové organizace pracovní výkon na vysoké úrovni. Centrum Kašpar nemá takové možnosti finančního odměňování, jako bylo osobní ohodnocení či jiné příplatky. Vše bylo kompenzováno nefinanční motivací, jako byla práce z domu a to i v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené podporované zaměstnavatelem, pružná pracovní doba, firemní akce pro rodiny současných i bývalých zaměstnanců, možnost se vzdělávat v rámci projektů, na rozvoj zaměstnanců, nebo svobodné plánování pracovního času. To vše bylo podporováno dobrým kolektivem, dobrými vztahy mezi zaměstnanci, pracovním prostředím a celkovou rodinnou náladou v organizaci. Způsob vedení a řízení v organizaci byl při rozhovorech označen jako demokratický, přátelský a otevřený. Z rozhovoru vyplynulo, že respondentky mají možnost se spolupodílet na směru vývoje Centra Kašpar a spolurozhodovat o podstatných věcech.

Firemní kulturu byla složena z prvků, kterými byla charakterizována organizace a její síla. Pátý okruh byl zaměřen na zmapování prvků firemní kultury organizace, jako byly normy a nepsaná pravidla, ztotožnění zaměstnanců s hodnotami organizace, zvyky, historiky a rituály, které byly typické pro Centrum Kašpar, vztahy na pracovišti i navenek a pracovní vzory. Typické znaky firemní kultury a odlišnost byla řešena na závěr této části. Každá firma či organizace byla řízena svými předpisy, vyhláškami nebo zákony. Existují ale i nepsaná pravidla, která formují firemní kulturu organizace. Z rozhovoru bylo zjištěno, že mezi ně můžeme zařadit nepsaná pravidla, jako bylo slušné chování ke všem lidem, komunikovat s úsměvem, organizování narozenin zaměstnanců, nebo přizpůsobení dresscodu podle prostředí schůzky či klienta. Hodnoty, vyjádřené v etickém kodexu, jako byla rozmanitost, odvaha a rozvoj, jsou v Centru Kašpar vnímány jako odvaha realizovat nové úkoly, věci, nové výzvy a určité vystoupení z komfortní zóny. Rozvoj je vnímán, jako sebevzdělávání. Z rozhovorů vyplynulo, že byly respondentky ztotožněny s těmito hodnotami, ale bylo nutné etický kodex aktualizovat. Mezi další hodnoty, které byly sdíleny, patří důvěra, empatie, humor, svoboda, respekt, úcta k lidem a týmová práce. V rámci průzkumu bylo zjištěno, že jsou dodržovány společné rituály, zvyky a tradice k upevnění firemní kultury. Jako příklad byly uvedeny oslavy narozenin respondentek, vánoční besídka, neformální letní setkání zaměstnanců, bývalých zaměstnanců a klientů organizace, benefice na podporu nezaměstnanosti, uvítací dopis a čokoláda pro nového zaměstnance, společné obědy, pravidelný každoroční teambuilding na horách, společné výlety apod. Vztahy na pracovišti byly shodně charakterizovány, jako přátelské, vstřícné, pozitivní na všech úrovních

organizace. Jak uvedla paní A „*v sobotu si říkám, už aby bylo pondělí, abych mohla do práce....*“. Respondentky byly v práci rády. Hlavní hybnou silou organizace byla týmová práce, podpořená individuálními znalostmi a schopnostmi zaměstnanců. Z toho vyplývá i vzájemné vnímání kolegů jako vzorů či osobností, jak po profesní, tak lidské stránce. Typickým znakem firemní kultury byl respondentkami označen název organizace Kašpar, který jako postava pojmenovával nepříjemné věci a vše řešil s nadhledem. Dále byla uvedena benefice Taškaření, která je typická pro organizaci. Na závěr bylo zmíněno vstřícné prostředí. Organizace byla odlišná od jiných organizací tím, že co bylo komunikováno navenek, to žije. Pracovní prostředí bylo vytvořeno tak, aby se zaměstnanci cítili příjemně. Pracovní prostor byl uzpůsoben jako rodinné prostředí. Vedení a řízení v organizaci bylo přátelské, což bylo odlišné od typických firem, zaměřených na výkon.

To, jestli má organizace silnou nebo slabou firemní kulturu závisí na prvcích firemní kultury, na vlivu kultury na zaměstnance, na úrovni motivace zaměstnanců, na optimalizaci nastavení vnitropodnikových procesů a ztotožnění pracovníků s hodnotami organizace. Šestý okruh byl zaměřen na vnímání organizace navenek, na silné a slabé stránky Centra Kašpar z pohledu zaměstnanců a postřehy, týkající se zlepšení činnosti organizace. Podle referencí klientů byla organizace vnímána kladně. Výsledkem byla kladná doporučení ze strany klientek. Přispívá k tomu dobře odvedená práce s klienty a neustálé zlepšování péče o ně. Důležitým informačním kanálem byly sociální sítě, cestou kterých byla poskytnuta zpětná vazba. Respondentkami bylo uvedeno, že vstřícné jednání a schopnost vyslechnou klienty, bylo velmi důležitou vlastností, kterou byla zvýšena prestiž organizace. Věci, které byly respondentkami oceňovány, byla flexibilní pracovní doba, spolupráce v týmech, důvěra, možnost vyjádření svého názoru, pocit bezpečí a přátelská atmosféra. Jak bylo uvedeno v rozhovorech, nedaří se stoprocentně skloubit práci s rodinou. Bylo nutné se zaměřit na time management. Byla zjištěna nárazová přepracovanost u respondentek. Organizaci se nedaří rozšířit tým o muže a pracovní činnosti o sociální audity nebo komerční prodeje a nebýt závislí pouze na dotačních fondech.

Individuální rozhovory byly zaměřeny na motivaci zaměstnanců, pracovní prostředí a doplňují rozhovory. Otázky, které vplynuly ze skupinových rozhovorů, byly zapracovány do těchto rozhovorů a spolu s ostatními otázkami použity v průběhu individuálních rozhovorů. (viz příloha 4). Individuální rozhovory byly realizovány v období od 15. 3. 2021 do 30. 3. 2021. Těchto rozhovorů se zúčastnilo všech osm respondentek, stejně jako ve skupinových rozhovorech, což bylo 80 % z celkového počtu kmenových zaměstnanců organizace. Na základě aktuálních vládních opatření souvisejících s pandemií Covid-19, byly individuální rozhovory realizovány prostřednictvím aplikace Google Meet. Respondentky byly elektronicky kontaktovány s žádostí o upřesnění termínu rozhovoru. Po vzájemném odsouhlasení termínů a času konání byly realizovány individuální rozhovory pomocí aplikace Google Meet. Na začátku záznamu byl udělen respondentkou verbální souhlas s nahráváním a zpracováním záznamu individuálního rozhovoru a jeho možnou citací. Následně byl respondentce popsán účel, průběh a forma rozhovoru. Dále byla informována o cíli, tématu setkání a způsobu záznamu rozhovoru. Rovněž jim byl nastíněn harmonogram individuálního rozhovoru. Průměrná délka rozhovorů se pohybovala okolo 35 minut.

Spokojenost s prací přímo souvisí s motivací zaměstnanců a má vliv na pracovní výkon. Nespokojený zaměstnanec má tendenci chodit do práce pozdě, působit v pracovním kolektivu rušivě a odvádět nekvalitní práci. Z individuálních rozhovorů vplynulo, že respondentky byly spokojeny s prací, v rámci svého výkonu. Hlavními důvody, které byly uvedeny, byly rozmanitost práce, která byla dána možností několika úvazků v rámci projektů, nové výzvy při řešení pracovních úkolů, používání různých kreativních technik práce, které byly získány v rámci kurzů pro zvýšení odborného vzdělání zaměstnankyň. Komunikace a kladná zpětná

vazba od klientů dává respondentkám dobrý pocit z vykonané práce. Spokojenost s prací byla umocňována dalšími faktory, jako byl smysl práce, učení se nových věcí, seberealizace a příznivé pracovní prostředí s dobrým kolektivem.

Loajalita ke své firmě ukazuje propojení zaměstnance s organizací. Zaměstnanec byl motivovaný, cítí se být součástí organizace a nemá potřebu hledat novou práci. Je ztotožněný se značkou zaměstnavatele. Z rozhovorů vyplynulo, že respondentkami byla pocíťována loajalita vůči Centru Kašpar, ale také byla pocíťována ze strany zaměstnavatele. Loajalita respondentek byla oceňována silnou podporou v oblasti vzdělávání, vztahů na pracovišti a skloubení osobního života s pracovním. Byly ztotožněné s cíli, hodnotami a pravidly organizace. Bylok tomu přispěno ze strany přátelského prostředí, ochoty pracovat pro organizaci nad rámec povinností a pocit sounáležitosti. Výsledkem bylo šíření dobrého jména Centra Kašpar zaměstnanci.

Motivace zaměstnanců byla pro organizaci důležitým aspektem, kterým bylo způsobeno ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců a vyjádřena ochota pracovat. Oslovené zaměstnankyně byly motivované. Nastavený systém benefitů, působení dobrého kolektivu a náplň práce, která má smysl, jsou dostatečnými motivačními faktory. Byly ale situace, jako bylo řešení banalit, kdy byla motivace snižována. V tomto případě byl pokles motivace řešen koučováním a hledáním nové seberealizace.

Organizace byla zaměřena na pomoc klientům při hledání nového zaměstnání. Každé úspěšné uplatnění klientek na trhu práce bylo považováno za úspěch a má to silný motivační účinek na respondentky. Jako další motivátory byly uvedeny svoboda v plánování a organizaci své práce, seberealizace, pružná pracovní doba, atraktivita vykonávané práce, dobrý pracovní kolektiv, pocit sounáležitosti s kolektivem a Centrem Kašpar, smysluplnost práce, která byla vykonávána, a plnění cílů organizace. Dále byly respondentky rády, že mohou říci svůj názor, který byl respektován, s nekonfliktním řízením zaměstnanců. Mezi velké motivátory patří pochvala za dobře vykonanou práci a vstřícnost zaměstnavatele. Současné nastavení motivace v organizaci bylo uspokojivé. Bylo nutné udržet dobré pracovní vztahy, zaměřit se na zpětnou vazbu jak od zaměstnanců, tak klientů, zaměřit se na efektivní řízení organizace a kvalitu služeb.

Organizace byla nastavena prozaměstnanecky. Zakládá si na vstřícnosti k zaměstnancům a vytvoření výborných podmínek pro práci. S využitím pružné pracovní doby a práce z domova, umožňuje Centrum Kašpar skloubení práce a rodinného života. Respondentky uvedly, že po této stránce je to naprosto ideální. Největší výhody, jako byla možnost si rozvrhnout a zorganizovat práci s osobním životem, možnost zkrácení úvazku podle aktuální životní situace, pružná pracovní doba, skvělý kolektiv a příjemné pracovní prostředí byly zmíněny již několikrát.

Nevýhody práce v Centru Kašpar byly definovány z podstaty jeho činnosti, jako byla nedostatečná diverzita finančních zdrojů, které byly převážně čerpány z dotací Evropského sociálního fondu. S tím byla spojená velká administrativní zátěž. Dalším omezením byla délka projektů v trvání dvou až tří let, na to navázané pracovní smlouvy a z toho vyplývající nejistota práce. Procesy získávání dotací jsou časově náročné a vzniklá nejistota z úspěšnosti schválení dotačních projektů negativně působí na respondentky a dochází k často k jejich přetížení.

Pracovní prostředí bylo v organizaci vnímáno velmi pozitivně s navozením rodinné atmosféry. Prostedí bylo vnímáno jako motivující a podpurné. Sídlo organizace bylo umístěno do vily, která byla vybavena kancelářskými prostory, kuchyňkou, sociálním zázemím, hernou, učebnami a poradnami pro klienty. V nedávné době vedení organizace zařídilo relaxační místnost vybavenou pohovkou, křeslem a knihovnou. K sídlu patří zahrada,

využívaná pro oddechovou činnost, pracovní aktivity nebo kulturní akce. Vybavení kanceláří bylo řešeno dle možnosti zaměstnavatele k maximální spokojenosti respondentek. Pracovní prostředí je vnímáno jako útulné s nádechem domácího prostředí. Centrem dění byla označena kuchyň, která byla uvedena jako studnice nápadů. Jako další výhody respondentky uvedly možnost výběru kanceláře, upravení pracovního prostoru podle svých představ a možnost využití klidových zón.

Stres a demotivační faktory se negativně projevují na úrovni motivace, pracovního výkonu, ke sklonu k vyšší chybovosti a zvýšené psychické únavě zaměstnanců. Z výsledků průzkumu bylo zjištěno, že stres byl některými respondentkami pociťován v souvislosti s mimořádnými situacemi, kterými byly například ministerské kontroly, nárazová administrativní zátěž při zpracování projektových zpráv, příprava nových projektových žádostí. Tato agenda byla zaměstnankyněmi řešena nad rámec jejich běžných pracovních úkolů.

Nejvíce demotivující byly byrokratické procesy, nastavené ministerstvy při čerpání financí z přidělených projektů, jednání úředníků a jejich chování. Neprofesionální přístup a špatně odvedená práce ze strany dodavatelů služeb. Dalším demotivujícím prvkem byl vliv vládních omezení, spojených s epidemií Covid-19, na činnost organizace, která musela omezit komunikaci s klienty pouze na online podobu a pozastavit tak realizace vzdělávacích aktivit.

Jak vyplývá z teoretické části, nejvyšší motivační potřebou zaměstnanců podle Maslowa byla seberealizace a ta dle respondentek ve zkoumané organizaci dosahuje vysoké úrovně. Zaměstnankyním bylo umožněno se pravidelně vzdělávat v rámci probíhajícího projektu zaměřeného na rozvoj HR procesů v kontextu firemní politiky age managementu. Mají možnost absolvovat například výcvik v koučování, nebo kurz kariérového poradenství. Samy pak mohou čerpat supervizi, mentoring nebo koučink na podporu řešení profesních či osobních záležitostí. Klima uvnitř organizace podporuje iniciativu zaměstnankyň k přinášení návrhů a podnětů pro zlepšení služeb organizace. Z průzkumu bylo také zjištěno, že se zaměstnankyně aktivně podílejí na vývoji nových produktů.

Aby byla organizace perspektivní, musí se dále rozvíjet, definovat si vyšší cíle a vize. V opačném případě je pravděpodobné, že bude docházet k úpadku a její roli převezme silnější organizace. Organizace by se měla zaměřit na rozvoj komerčních produktů, jako je sociální audit, které zabezpečí finanční nezávislost na rozvojových projektech. Činnost Centra Kašpar by neměla být závislá pouze na projektech. Další možnosti skýtá online prostor. V neposlední řadě je respondentkami doporučeno zachování stávajících činností a efektivně reagovat na změny na trhu práce. Pokračovat v nastavování politiky talent managementu, dobře zjišťovat potřeby u pracovních rozhovorů nastavovat podle toho personální cíle a cíle organizace.

3.3 Doporučení

Doporučení byla vyvozena z výsledků šetření, pozorování a analýzy dostupné firemní dokumentace. Organizace byla v oblasti motivace zaměstnanců nastavena velmi dobře. Zaměstnanci byli loajální k Centru Kašpar a naopak. Nasazení zaměstnanců a pracovní výkon byl vysoký. Atmosféra rodinného typu byla vnímána velmi pozitivně. V rámci doporučení bylo vhodné pokračovat nadále v nastaveném systému motivace, který byl plně funkční, jehož výsledkem bylo vysoké pracovní nasazení, loajalita a oddanost zaměstnanců Centra Kašpar. V rámci potřeb a motivace zaměstnanců minimálně jednou ročně realizovat průzkum pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem benefitů a případným zařazením nových zaměstnaneckých výhod.

Firemní kultura a motivace byly úzce spojeny. Hodnoty organizace byly nastaveny tak, aby byly brány zaměstnanci za své. Negativní faktory, které se vyskytly v organizaci, jsou spojeny

s byrokratickými procesy nastavenými ministerstvy při čerpání finančních prostředků z přidělených projektů. Dalším stresovým faktorem bylo jednání úředníků a jejich chování, neprofesionální přístup a špatně odvedená práce ze strany dodavatelů služeb. Některými zaměstnankyněmi byla vnímána vyšší hladina stresu související s velkým množstvím pracovních úkolů, které byly stanoveny ve stejných termínech nebo velmi podobný termín pro splnění. Vedení organizace bylo doporučeno provést analýzu faktického zatížení pracovními úkoly u jednotlivých zaměstnankyň. Následně zmapovat možnost reorganizace pracovních úkolů či pracovních úvazků v jednotlivých projektech a zajistit jejich přerozdělení na jiné zaměstnankyně. Tento krok bude vhodné předem projednat se zaměstnankyněmi během pravidelných hodnotících rozhovorů. V případě neefektivní komunikace s dodavateli a špatné kvality dodávaných služeb, bylo doporučeno zlepšit proces výběru vhodných dodavatelů, se kterými bude organizace spolupracovat prostřednictvím pečlivě a vhodně formulované zadávací dokumentace výběrových řízení na dodání zboží a služeb tak, aby součástí kritérií pro výběr vhodného dodavatele byla i kvalita tohoto zboží či služby. Pro správné nastavení kritérií v rámci zadávací dokumentace výběrových řízení bylo doporučeno oslovit pro spolupráci zkušeného externího konzultanta.

Síla firemní kultury byla ovlivněna mnoha faktory, jako byly nastavené normy, tradice a zvyklosti organizace. Z výsledků výzkumu bylo zjištěno, že Centrum Kašpar má silnou firemní kulturu, která byla dobře nastavena. Faktory, které byly zjištěny, byla jasnost a srozumitelnost hodnot a norem Centra Kašpar, rychlé rozhodovací procesy, menší výskyt konfliktů, které vycházely z dobrého pracovního kolektivu a přátelských vztahů na pracovišti, společné vize, jež byly formovány vedením společně se zaměstnanci, vycházející z dlouholeté tradice organizace. K silné firemní kultuře bylo přispěno nízkou fluktuací zaměstnanců, kteří byli spokojeni s prací a pracovním prostředím v organizaci a rozumný počet firemní dokumentace. Analýzou dokumentace organizace bylo zjištěno, že není aktualizovaná a není v souladu se současným nastavením Centra Kašpar. K tomu bylo doporučeno využít prostředí mimo sídlo organizace. S ohledem na osobnostní nastavení kmenových zaměstnankyň Centra Kašpar, může toto být vhodnou aktivitu v rámci společné neformální akce či teambuildingového pobytu. Následně seznámit zaměstnance s novým zněním dokumentů formou organizační rady.

Komunikace mezi zaměstnanci probíhá převážně verbálně. Hlavní úkoly byly projednávány na dlouhých poradách a často s časovým zasahem do pracovní činnosti zaměstnanců a tím vzniká časový tlak pro plnění pracovních povinností. Pro zefektivnění porad bylo nutné zkrátit rady, nebo vytvořit blok porad. Systém porad bylo nutné nastavit tak, aby zbytečně nezdržoval zaměstnance, kterých se rada netýká a byla zvýšena jejich efektivita. Navržený systém může vypadat takto:

- rady rozdělit na týmové rady, rady vedoucích týmů s vedení organizace a celkovou radu pro všechny zaměstnance;
- cílem rady byla efektivnost, produktivita a smysl;
- rada týmu byla určena pro skupiny do 4 osob. Plánovaná jednou týdně. V rámci udržitelnosti pozornosti v délce 20 minut. Pokud by bylo nutné radu prodloužit, využít formát 20 minut rada, 15 minut přestávka, 20 minut rada. Za průběh rady byla zodpovědná vedoucí týmu. Vedoucí týmu sepíše hlavní body k projednání, specifikuje cíl rady a určí čas a místo rady. Body diskuse musí být srozumitelné pro všechny přítomné. Časový harmonogram zašle předem účastníkům rady. V průběhu rady zamezit rušivým elementům, jako jsou pozdní příchody, telefonování v průběhu rady, odbíhání, dlouhé monology nebo řešení soukromých záležitostí. Vedoucí týmu vystupuje jako moderátor. Koordinuje diskusi, plnění bodů plánu, a pokud není zapisovatel, tak průběžně připravuje stručný zápis z rady. Ke

každému úkolu je nutné sdělit úroveň splnění, kdo za ně zodpovídá a do kdy má být úkol splněn. Na konci udělá stručné shrnutí. Po ukončení porady vedoucí týmu zpracuje stručný zápis a rozešle jej účastníkům porady. Vedoucí týmu zašle podklad a podněty vedení organizace;

- porada vedení s vedoucími týmů je realizovaná jednou za čtrnáct dní v délce do 45 minut nebo ve formátu 45 minut, 15 přestávka, 45 minut. Na základě podkladů vedoucích projektů je cestou vedení připraven harmonogram porady, určení data, místa a cíle porady. Hlavní vedoucí je určen jako moderátor nebo moderátora určí. Průběh porady je zaznamenáván do zápisu. Podmínky průběhu jsou stejné jako na poradě týmu: držet se harmonogramu porady; diskutovat k tématům věcně, stručně a na takové úrovni, aby to bylo srozumitelné pro všechny účastníky porady. Po zadání úkolů a závěrečném souhrnu poradu ukončit. Zpracovaný zápis rozeslat účastníkům porady.
- celkovou poradu řešit jednou za měsíc nebo podle potřeby v délce do 45 minut. Vedením organizace je určen termín, místo (učebna, zahrada) a čas porady, dle možností všech. Podle povahy porady využít prezentačních pomůcek. V zásadě by se mělo jednat o vyhodnocení činností za určité období nebo informativní poradu, zaměřenou na téma, týkající se všech zaměstnanců. Po ukončení porady je možné navázat na poradu vedoucích, která může pokračovat podle daného harmonogramu v příslušném složení vedoucích pracovníků.

Příprava byla zásadní pro úspěšný průběh porady. bylo nutné, aby si vedoucí uvědomil, co má být cílem porady a jaký problém bude řešen. K nejčastějším chybám patří:

- nulová příprava;
- nevytvoření programu ani harmonogramu;
- špatná příprava vedoucího;
- účastníci porady nejsou připraveni;
- účast zaměstnanců, kterých se porada netýká.

Problémy jednotlivců bylo nutné řešit individuálně mimo porady. Pomocí Google Calendar určit vhodný termín, čas a místo konání porady. Sestavený plán porady rozeslat účastníkům. Vedoucí vybere prostory, které jsou vhodné pro řešení úkolů v závislosti na použité technice prezentace a počtu účastníků.

Moderátorem byl určen zpravidla vedoucí porady nebo určená osoba. Moderátor byl zodpovědný za dodržení plánu porady, vedení porady k cíli a měl by být schopen zamezit dlouhým monologům, neodbíhat od tématu, mluvit stručně a věcně, zapojit do diskuse všechny účastníky, dodržet dané časové limity, jako je začátek a konec porady nebo přestávka a neodbíhat k jiným činnostem. Aby porada proběhla bez problémů, bylo nutné vést porady s jistým nadhledem a vyvarovat se slovnímu napadání účastníků, neskákat do řeči, vypnout mobilní telefony a nerozvíjet téma zbytečně do hloubky a udržovat účastníky ve střehu. Pokud dochází k nesoustředění pracovníků, bylo nutno vyhlásit přestávku. Závěr porady zakončit celkovým souhrnem řešení, rozdělením úkolů a termínů jejich splnění. Zápis z porady následně rozeslat účastníkům porady.

Pro zlepšení nastavení systému bylo nutné využít zpětné vazby od účastníků porad. Výstupy, jako byla srozumitelnost prezentování, kladné nebo záporné odezvy k vedení jednání, z toho vyplývající postřehy ke zlepšení a také nezapomenout na důslednou zpětnou kontrolu plnění zadaných úkolů v daném termínu a kvalitě. Jako návrh možného řešení byla v příloze 8 vytvořena šablona pro přípravu vedení porady u neziskové organizace Centrum Kašpar.

V rámci řízení lidských zdrojů bylo pro organizaci důležité udržení zaměstnanců a snížení fluktuace pracovníků na minimum. Pro organizaci bylo ekonomicky i časově výhodnější více motivovat odborně zaškolené kmenové zaměstnance, kteří byli již adaptovaní v pracovním prostředí a znají firemní kulturu, než hledat nové zaměstnance, které bylo nutné zaškolit. Po dobu adaptace na nové prostředí a pracovní úkoly zpravidla tito zaměstnanci vykazují nižší pracovní výkon. Z pohledu Centra Kašpar byla fluktuace zaměstnanců velmi malá. Odchod zaměstnanců je téměř výhradně spojen s pracovními smlouvami na dobu určitou, na které jsou navázány realizované dotační projekty. Tím přichází organizace o vyškolené zaměstnance a profesionály ve svém oboru. Nezisková organizace nemá plán komerční nabídky služeb, který by nebyl závislý na dotačních programech. V případě dalších příjmů z komerčních služeb, by byla organizace schopna udržet část zaměstnanců v pracovním poměru, mohla by se dále rozvíjet a stala by se tak částečně nezávislou na dotačních programech.

Příklad sociálního auditu ve zkoumaných oblastech:

- oblast vedení (identifikace poslání, vize a cílů organizace);
- oblast strategie a plánování (příprava, realizace, vyhodnocení a realizace strategie organizace);
- lidské zdroje (plánování a práce s lidmi);
- oblast partnerství a zdrojů (řízení partnerských vztahů, řízení zdrojů a technologií);
- oblast správních procesů (poskytování služeb a produktů, identifikace, řízení a inovace procesů v organizaci);
- oblast spokojenosti zákazníků (klientů, pacientů, občanů);
- oblast dopadu organizace na společnost;
- oblast výkonnosti organizace (projekty, efektivita, hospodárnost).

Pro rozvoj sociálního auditu a jeho následný úspěch v komerčním prostředí bylo doporučeno zpracovat produktovou strategii, tzv. Marketingový mix 4P, konkrétně se zaměřit na tyto činnosti:

- provést marketingový průzkum prostřednictvím kvalitativního výzkumu u stávajících i potencionálních zákazníků. V rámci tohoto průzkumu zjistit, zda a za jakých podmínek by zákazníci produkt koupili a jakou cenu by byli ochotni zaplatit. Je doporučeno také zmapovat konkurenci a provést analýzu rizik.
- revidovat současný produkt s ohledem na vývoj a nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Vytvořit produktové varianty s ohledem na počet zaměstnanců, zákazníka a sektor ekonomiky, ve kterém podniká.
- zmapovat nákladovost, vytvořit cenové kalkulace pro různé produktové varianty.
- zmapovat, případně posílit personální kapacity a následně sestavit minimálně dva auditní týmy, přičemž každý z týmů má alespoň tři členy a každý tým je schopen pracovat samostatně.
- připravit marketingovou kampaň s ohledem na výsledky marketingového průzkumu. Revidovat současné marketingové materiály a připravit nové. Jako vhodný distribuční kanál doporučuji využít sociální sítě, regionální setkávání personalistů apod.

V rámci této nabídky bylo doporučeno využít zkušeností ze sociálních auditů, které organizace realizovala v projektech v předcházejících obdobích. Organizace byla schopna zabezpečit sociální audit pro malé a střední firmy.

4 Závěr

Bakalářská práce byla strukturována tak, aby byly splněny hlavní a dílčí cíle, definované v úvodu. Za pomoci kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů, došlo ke sběru dat, které byly následně zanalyzovány a použity k následným popisům a doporučením. Závěry z výzkumného šetření, kterého se zúčastnilo 8 kmenových zaměstnankyň z 10, což bylo 80 % zaměstnanců, lze doporučit pouze u neziskové organizace Centrum Kašpar.

Pro splnění dílčího cíle, který se týkal zjištění úrovně motivace zaměstnanců organizace, bylo nutné zmapovat pracovní motivaci zaměstnanců. Za pomoci lineární rešerše, která byla věnována firemní kultuře a motivaci zaměstnanců, byly vytvořeny otázky pro polostrukturované rozhovory v rámci focus groups a individuálních rozhovorů. Struktura otázek byla přizpůsobena ke splnění tohoto dílčího cíle.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, motivace zaměstnanců podle Šikýře (2014, s. 131) vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat práci, a to v požadovaném výkonu. Smyslem motivování bylo uskutečnění strategických cílů organizace. Organizace by měla uplatňovat takové nástroje stimulace, které dokážou pozitivně motivovat zaměstnance.

Z výsledků šetření bylo zjištěno, že nezisková organizace je velmi specifická a některé motivátory, standardně využívané ve firmách či velkých organizacích, nelze použít. Centrum Kašpar je závislé na dotačních programech, které mají pevně danou mzdu, jenž se odvíjí od velikosti pracovního úvazku. Proto není možné motivovat zaměstnankyně finanční formou, jako jsou například odměny. Hlavními motivátory v organizaci byly nefinanční benefity, jako byla pružná pracovní doba, možnost seberealizace, osobní rozvoj, práce z domova, rodinné pracovní prostředí, výborný kolektiv s přátelskými vztahy a firemní teambuildingové programy. Z výsledků průzkumu bylo patrné, že respondentky byly motivované a se svou prací byly spokojeny, byly loajální vůči organizaci a ta je loajální vůči nim. Velkou motivací pro zaměstnankyně byla pozitivní zpětná vazba od klientek, smysluplnost práce a nekonfliktní pracovní prostředí.

Pro splnění dalšího dílčího cíle, který se týkal identifikace aspektů firemní kultury, které ovlivňují úroveň pracovní motivace zaměstnanců organizace, byly využity kapitoly 2.1 až 2.3 z teoreticko-metodologické části, které byly věnovány firemní kultuře. Vytvořené otázky byly použity pro polostrukturované rozhovory v rámci focus groups. Firemní kultura Centra Kašpar byla složena z mnoha aspektů, kterými byl utvářen charakter organizace, typická atmosféra, vnitřní život organizace, uznávání hodnot a chování zaměstnanců, jak uvnitř, tak navenek. Podle Urbana (2014, s. 40), který dělí firemní kulturu z hlediska společných a vzájemně souvisejících rysů, můžeme organizaci zařadit do konsensuálního typu kultury, kde je kladen důraz na tradici, loajalitu, osobní nasazení, týmovou práci a delegování pravomocí.

Typickými prvky firemní kultury Centra Kašpar byly hodnoty, definované organizací, se kterými byli zaměstnanci ztotožněni. Z výzkumu vyplývá, že se jedná se o odvahu realizovat nové věci, nové výzvy a určité vystoupení z komfortní zóny a rozvoj, jako sebevzdělávání zaměstnanců. Chování zaměstnanců vychází z etického kodexu a nepsaných pravidel. Typickými znaky firemní kultury Centra Kašpar jsou přátelské prostředí, dodržování rituálů, jako byly oslavy narozenin, svátků, přivítací dopis pro nové zaměstnance, společné obědy atd. Organizace je orientovaná prozaměstnanecky a pro klientsky. Vedení je přátelské. Systém je nastaven tak, že není nutná kontrola ze strany vedení organizace. Každý zaměstnanec byl motivován, aby odvedl svou práci v co nejlepší kvalitě. Některé pracovní činnosti, související se zpracováním monitorovacích zpráv k probíhajícím projektům nebo kontrolní činnosti ze strany ministerstva, provází stres, který má špatný vliv na kvalitu a výkon práce. Celý proces

nástupu nových zaměstnanců, adaptace i ukončení pracovního procesu, bylo doprovázeno maximální podporou ze strany zaměstnavatele. Organizace navenek působí seriózně, zpětná vazba od klientek byla pozitivní. V rámci péče o klienty a bývalé zaměstnance, byly organizovány zahradní slavnosti, kde se všichni společně setkávají.

Pro zjištění posledního dílčího cíle, který se týkal definování silných a slabých stránek firemní kultury organizace za pomoci zjištěných aspektů, bylo prokázáno, že organizace má jasně a srozumitelně nastaveny hodnoty, normy chování a vize, se kterými byli zaměstnanci ztotožnění. Organizace má již 16 letou tradici v sektoru péče o nezaměstnané. Hodnoty Centra Kašpar byly během působení na trhu práce postupně formovány, až do současné podoby. Množství firemní dokumentace bylo zpracováno v rozumné míře, ale ne však zcela aktuální. Procesy rozhodování jsou nastaveny tak, aby rychle reagovali na vzniklé situace. V těchto rozhodovacích procesech byli angažováni všichni zaměstnanci s tím, že závěrečné schválení je realizováno cestou vedení organizace. V organizaci není zaveden kontrolní systém zaměstnanců. Zadané úkoly byly odvedeny v takové kvalitě, že není nutné kontrolovat jejich plnění. Celý systém byl nastaven na zodpovědnosti, sebekontroli, nasazení a pracovitosti zaměstnankyň. V Centru Kašpar je personálně a organizačně nastaven tak, aby nedocházelo ke konfliktním situacím mezi zaměstnanci včetně vedení. Vzniklé pracovní konflikty byly řešeny aktuálně, formou diskuse a hledání přijatelného řešení problémů. Dále bylo zjištěno, že fluktuace zaměstnanců je minimální. Systém výběru nových zaměstnanců a jejich adaptace byla nastavena na základě zkušeností z předcházejících výběrových řízení. Zaměstnanci byli vybíráni tak, aby byli profesně a sociálně nastaveni na firemní kulturu organizace. V průběhu adaptace je k novému zaměstnanci přiřazen kouč z řad zaměstnanců. Jeho úkolem bylo pomoci novému pracovníkovi s adaptací v organizaci, v pracovním prostředí a v kolektivu. Při ukončení pracovního poměru, organizace pomáhá s hledáním nového zaměstnání, přeškolením a dalšími podpůrnými činnostmi. Všechny tyto aspekty svědčí o silné firemní kultuře.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo formulovat doporučení z oblasti firemní kultury pro zvýšení či udržení motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Centrum Kašpar. Z výsledků šetření vyplývá, že Centrum Kašpar má dobře nastavenou firemní kulturu konsenzuálního typu. Oblast motivace zaměstnanců je nastavena velmi dobře. Nasazení, loajalita a pracovní výkon zaměstnanců bylo na vysoké úrovni. Organizace klade důraz na týmovou práci a tradice.

V oblasti motivace bylo doporučeno pokračovat nadále v nastaveném systému motivace, který byl plně funkční, jehož výsledkem byla vysoká motivace, pracovní nasazení, loajalita a oddanost zaměstnanců vůči organizaci. Pro zjištění úrovně potřeb a motivace zaměstnanců bylo doporučeno minimálně jednou ročně realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem benefitů a případným zařazením nových zaměstnaneckých výhod.

Negativní faktory, které se vyskytly v organizaci, byly spojeny s byrokratickými procesy, nastavenými ministerstvy při čerpání finančních prostředků z přidělených projektů. Dalším stresovým faktorem bylo jednání úředníků a jejich chování, neprofesionální přístup a špatně odvedená práce ze strany dodavatelů služeb. V rámci snížení vlivu stresu na zaměstnance při řešení projektů, by bylo vhodné nastavit dobu zpracování úkolů, spojených s projektovými výstupy do delšího časového úseku a rozvolnit tak vzniklý tlak na zaměstnance. V případě komunikace s dodavateli a špatnou kvalitou dodávaných služeb, doporučuji zlepšit komunikaci s dodavateli, připravit výběrová řízení tak, aby bylo možné vybrat dodavatele služeb z několika firem a firmy, které se neosvědčily, dále nezařazovat do výběrových řízení.

K silné firemní kultuře přispívá jasnost a srozumitelnost hodnot a norem, společná vize a rozumný počet firemní dokumentace. Analýzou dokumentace organizace bylo zjištěno, že

není aktualizovaná a není částečně v souladu se současným nastavením Centra Kašpar. Při nástupu nových zaměstnanců dochází k předávání informací, které již nejsou aktuální. Bylo doporučeno aktualizovat ve spolupráci se zaměstnanci, strategii, cíle a vize organizace. S výsledkem následně seznámit zaměstnance cestou společné porady nebo elektronického oběžníku.

V oblasti firemní komunikace, která souvisí s nastavením firemních procesů, bylo zjištěno, že je špatně nastavený systém porad. Porady byly označeny za velmi dlouhé a neefektivní a jejich vlivem docházelo ke snížení pracovního výkonu zaměstnanců. Doporučení bylo zaměřeno na systém vedení porad, na jejich efektivitu, produktivitu, smysl a potřebnou délku. Dále byly popsány chyby, kterých bylo nutno se vyvarovat, při přípravě na porady.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

HANDY, CH. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd., 1993. ISBN 0-14-015603-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KRÁTKÁ, Lenka. *Letos musíme být spokojenější než loni!: proměny české firemní kultury po roce 1989*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. Orální historie a soudobé dějiny. ISBN 978-80-246-4385-4.

PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5323-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

SANDEL, Michael J. *What money can't buy: the moral limits of markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2012. ISBN 978-0-374-53365-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993, s 140. ISBN 0-85058-428-0.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 9788087974056.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8....

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

Organizační zdroje

Stanovy spolku Centrum Kašpar, z. s., 2015

Strategický plán organizace na léta 2017-2021, 2017

Internetové zdroje

POSPÍŠILOVÁ, Alena: *Změna firemní kultury [online]*. 2018 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z WWW: <<https://www.podnikas.cz/zmena-firemni-kultury/>>.

KAPOUN, Josef: *Firemní kultura v teorii a praxi. [online]*. 2008 [cit. 2008-05-28], Dostupné z WWW: <<https://ihned.cz/c1-25005990-firemni-kultura-v-teorii-a-praxi>>.

Brož, David.: *Jaká firemní kultura je pro podnik nejlepší?* 2018 [cit. 2018-05-23], Dostupné z WWW: <<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66145290-jaka-firemni-kultura-je-pro-podnik-nejlepsi>>.

Webové stránky neziskové organizace: <https://www.centrum-kaspar.cz/>, 2021.

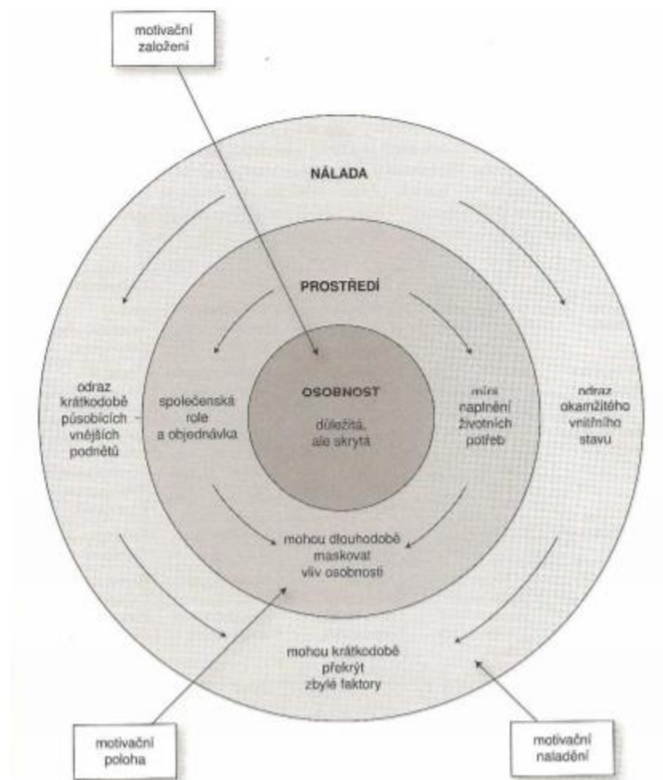
Seznam příloh

Příloha 1 Motivační pole	I
Příloha 2 Struktura organizace	II
Příloha 3 Struktura otázek použitých ve focus groups	III
Příloha 4 Otázky použité v individuálních rozhovorech	V
Příloha 5 Skupinový rozhovor I – doslovná transkripce	VI
Příloha 6 Skupinový rozhovor II – doslovná transkripce.....	XIX
Příloha 7 Souhrn individuální rozhovorů – doslovná transkripce.....	XXXII
Příloha 8 Šablona pro přípravu vedení porady u neziskové organizace Centrum Kašpar	XXXIX

Přílohy

Příloha 1 Motivační pole

Obrázek 4 Motivační pole



Zdroj: Plamínek (2018, s. 93)

Příloha 2 Struktura organizace

Obrázek 5 Struktura organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Struktura otázek použitých ve focus groups

Prvním okruh otázek:

- Znáte strategii, cíle a vizi organizace CK?
- Jaké jsou podle Vás strategie, cíle a vize organizace? Kam organizace směřuje?
- Existuje ve firmě dokument shrnující strategie, cíle a vize organizace? Pokud ano, jaký?
- Jaké další dokumenty upravující vnitřní předpisy má organizace zpracované?
- Rozumí podle Vás všichni zaměstnanci těmto dokumentům?

Druhý okruh otázek:

- Jak v organizaci probíhá nábor nových zaměstnanců?
- Jak v organizaci probíhá adaptační proces nových zaměstnanců?
- Jak v organizaci probíhá ukončování pracovních poměrů zaměstnanců?
- Jak byste charakterizovali typického zaměstnance CK? Je tento profil typického zaměstnance reflektován při výběru nových zaměstnanců?

Třetí okruh otázek:

- Jak probíhá předávání informací v CK? Je podle Vás dostatečné?
- Jaký komunikační nástroj je podle Vás mezi zaměstnanci nejvíce využíván nebo preferován a proč?
- Objevují se v CK negativní jevy jako konflikty, pomlouvání apod. Pokud ano, proč?
- Jsou jasně definované kompetence zaměstnanců?
- Kdo má v CK rozhodovací pravomoci? Je to podle Vás takto funkční?
- Jak probíhá kontrola odvedené práce?
- Jak probíhá hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby?

Čtvrtý okruh otázek:

- Jaký vliv má pracovní výkon a výsledky práce na odměňování zaměstnanců?
- Je odměňování zaměstnanců podle Vás transparentní?
- Jaký způsob vedení lidí a řízení procesů je uplatňován v CK?

Pátý okruh otázek:

- Existují v CK „nepsaná“ pravidla či předpisy? Jaká?
- Hodnoty definované v etickém kodexu jsou rozmanitost, odvaha, rozvoj. Ztotožňujete s nimi?
- Jaké další hodnoty sdílí zaměstnanci organizace?
- Máte v CK nějaké společné zvyky či rituály? Jaké to jsou?
- Dodržují se v CK tradice? Jaké to jsou?
- Jaké panují vztahy mezi zaměstnanci v CK? Liší se mezilidské vztahy v CK s ohledem na úroveň organizační struktury?
- Jsou lidé v CK spíše týmoví hráči nebo dominantní individualisté?
- Pracují v CK lidé, kteří jsou ostatními vnímány jako vzor? Kdo to je a proč?
- Jsou s organizací spjatý nějaké příběhy nebo historiky? Jaké to jsou?
- Co je podle Vás typickým znakem firemní kultury CK?

- V čem je podle Vás firemní kultura CK odlišná od jiných firem?

Šestý okruh otázek:

- Jaký obraz navenek vrhá CK? Co si podle Vás o CK myslí její klienti? (seriózní, profesionální, otevřená, přátelská, moderní) Máte dobrý obraz navenek?
- Čeho si na Centru Kašpar nejvíce vážíte, co oceňujete, co funguje? S čím jste spokojená?
- Co se v Centru Kašpar nedaří? Co nefunguje? Proč tomu tak je podle Vašeho názoru?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Otázky použité v individuálních rozhovorech

- Jste spokojena s prací, kterou vykonáváte? Proč ano/ne?
- Považujete se za loajální zaměstnankyni a proč?
- Domníváte se, že jste dostatečně motivována?
- Co je pro Vás nejúčinnější motivací pro práci v Centru Kašpar a proč?
- Co by se mělo nebo mohlo změnit, aby se Vaše motivace udržela nebo zvýšila?
- Jak se Vám daří propojovat práci v Centru Kašpar s osobním/rodinným životem? Vychází Vám zaměstnavatel vstříc?
- Co považujete za výhodu práce v Centru Kašpar?
- Co považujete za nevýhodu práce v Centru Kašpar?
- Jak jste spokojena s pracovním prostředím? Co by se mělo nebo mohlo změnit, aby pro Vás bylo pracovní prostředí maximálně vyhovující?
- Pociťuje při výkonu své práce stres nebo vyčerpání? Pokud ano, co považujete za zdroje tohoto stresu nebo vyčerpání?
- Co Vás v Centru Kašpar nejvíce demotivuje?
- Máte v rámci práce v Centru Kašpar možnost seberealizace? Pokud ano, jakým způsobem?
- Jak by se do budoucna podle Vás měla dále vyvíjet vize a cíle Centru Kašpar?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Skupinový rozhovor I – doslovná transkripce

Moderátor: Dobrý den, vážené dámy. Děkuji za účast na skupinovém rozhovoru na téma firemní kultura Centra Kašpar a její vliv na motivaci zaměstnanců. Výstupy z tohoto skupinového rozhovoru budou použity pro účely zpracování mé bakalářské práce. Rozhovor bude veden formou řízené diskuse. Předpokládaná délka skupinového rozhovoru bude asi dvě hodiny. V rámci výstupu budete anonymizovány. Žádám Vás o souhlas s nahráváním skupinového rozhovoru a s použitím citací z rozhovorů v mé bakalářské práci.

Paní A: Souhlasím.

Paní B: Ano souhlasím.

Paní C: Souhlasím.

Paní D: Souhlasím.

Moderátor: **Znáte strategii, cíle a vizi organizace CK?**

Paní A: Ano.

Paní B: Máme povědomí.

Paní C: Víme, kde je najdeme.

Paní D: Ano, známe.

Moderátor: **Jaké jsou podle Vás strategie, cíle a vize organizace? Kam organizace směřuje?**

Paní A: Je pravda, že jsme na to téma měli vícekrát skupinové setkání, nevím, jestli to, co si pamatuju je to poslední. Myslím si, že když jsme naposledy tyhle věci probíraly, že se týkaly toho, že chceme být poskytovatelem auditu tady v regionu nejvýznamnější, že se chceme věnovat rozvoji lidí a vzdělávání. A právě nevím, jestli i v té době jsme řešili, že stále chceme nějakým způsobem být prostředníkem mezi lidmi, kteří hledají práci a mezi těmi, kteří tu práci nabízejí. To, co teď děláme, tak tím že poslední schůzka, kterou jsme tomu věnovali, byla v meziobdobí, kdy jsme nevěděli, jak to bude dál s evropskými fondy, tak nevím, jestli jsme se v té době nerozhodovali, jestli tu polohu nezměníme, ale nezměnili jsme ji, tak snad to máme pořád ve strategii, že chce dělat i to.

Paní B: Myslím si, že usilujeme o spravedlivější trh práce. Máme to sice na webových stránkách jako hlavní heslo, je to podle mě ta naše hlavní vize. Spravedlivější jak pro jednotlivce, tak pro ty firmy.

Moderátor: **Takže to je i ten cíl?**

Paní B: Jo.

Paní C: Já souhlasím s kolegyněmi.

Paní D: Také souhlasím.

Moderátor: **Existuje ve firmě dokument shrnující strategii, cíle a vize organizace? Pokud ano, jaký?**

Paní C: Ano.

Paní B: Máme strategii CK určitě, ale nepamatuju si, kdy byla aktualizovaná.

Paní A: 2018?

Paní B: Já myslím, že poslední aktualizace byla, jak tady byl velký tým, tak jsme na Baladě se tímhle zabývali. To bude podle mě 2018 poslední aktualizace.

Paní D: Myslím, že vznikala na už na přelomu 2017-2018.

Moderátor: Jaké další dokumenty upravující vnitřní předpisy má organizace zpracované?

Paní B: Etický kodex.

Paní A: Pak co se týče benefitů, to máme podchycené.

Paní B: Pak máme klasický provozní řády a tyhle všechny věci, různé směrnice. A teď v rámci nového projektu vznikají věci.

Paní C: Co se týče dokumentů.

Paní B: Metodiky koučování, metodiky talent managementu, age managementu. Tak to teď vzniká.

Moderátor: Rozumí podle Vás všichni zaměstnanci těmto dokumentům?

Paní A: Myslím, že jo, protože co se mi líbí, že dokumenty i vznikají i aktualizace za spoluúčasti s námi. Vždy se to čas od času vytáhne na světlo, díváme se na to, jestli je to ještě aktuální, jestli je to právě srozumitelný. Když se třeba rozšiřoval hodně tým, že ty lidi do toho jsou vždycky nějak vtažený. Že to není tak, že by to připravil management, dal nám do mejlu odkaz na úložiště a přečtete si to a podepište mi, že jste byly srozumění, což bývá standardně v komerčních firmách, když mám to srovnání. Kdežto taky je to za spoluúčasti těch, kteří jsou součástí firmy, a proto si myslím, že je to pak pro všechny srozumitelný. Že ví, co za tím je napsaný. Co si za tím představít.

Paní C: Podílíme se na vzniku těch dokumentů.

Paní A: Ano. Můžeme se k tomu vyjádřit. Náš názor je brán v potaz, jestli jsme s tím takto v souladu

Paní B: No a vlastně ještě díky tomu novému projektu „Centrum Kašpar nové generace“, který už teď běží druhým rokem, tak máme možnost na tyhle věci nahlídnout s pomocí odborníků.

Moderátor: Existují v CK „nepsaná“ pravidla či předpisy? Jaká? (Normy chování, způsob vzájemné komunikace, vystupování vůči klientům, dresscode apod.)

Paní B: Napadají mě nepsaná pravidla jako třeba oslavy, neformální akce, ty mají většinou svoje neformální pravidla. A napadají mě nepsaná pravidla benefice, ta mívá taky svoje pravidla, který nejsou asi nikde, možná u Péti v hlavě.

Paní A: No hlavně si nemáme úplně potřebu s každou věcí, která vznikne, jít se podívat, jestli je to popsáno a jak mám teda postupovat, protože tím, že jsme vůči všemu vstřícný, co se týče organizace, tak to bereme tak nějak přirozeně, a ty věci jsou popsány bych řekla spíš právě pro nově přichozí, když víme, že něco nějak funguje, aby mezi nás rychle zapadli, tak je fajn mít nějaký věci dopředu a ty máme spíš tendenci popsat, než popsat všechno a mít to ošetřené, aby to fungovalo. Ono by to fungovalo i bez toho, že to bude písemně ošetřené, si myslím, mezi námi.

Moderátor. Když nadhodím, třeba dresscode firmy? Máte daná nějaká pravidla, jak se oblékat?

Všichni: Ne.

Moderátor: Jak v organizaci probíhá nábor nových zaměstnanců?

Paní D: My máme nějaký postup, který je daný tím, co se nám osvědčilo. Na některé pozice tím že nábor probíhá opakovaně, si myslím, že máme už vyladěný postup. A teď v současné době ten postup nastavujeme v rámci rozvojového projektu, opravdu od nějakých požadavků, které bychom měli umět uvést do inzerátu, přes ověřování měkkých a těch tvrdých dovedností, až po nástup a adaptaci nového člověka. Takže teď se tím poměrně intenzivně zabýváme v rámci školení a nějakých konzultací v projektu zaměřeném na rozvoj Centra Kašpar.

Moderátor: Účastní se někdo z Vás přímo výběru?

Paní A: Podle typu pozice ano, pokud je to pozice, kde ten člověk mi bude třeba kolegou, nebo máme spolu spolupracovat, tak jsme k výběrovému řízení přizváni. A ještě bych řekla, že je tady takové specifikum. Tím, že pracujeme s lidmi, kteří hledají práci, tak bývá zvykem nabízet to i klientům, klientkám, vytipovávat z nich, jestli by na tu práci byli vhodní, měli o ni zájem, takže někdy se stává, že přednostněji nabízíme klientům, klientkám a potom ji třeba zveřejníme v rámci nabídky, v rámci standardních postupů, které využívají běžně firmy.

Paní C: Paní A to řekla správně, přesně to popsala, že se podílíme, když je potřeba, tak jsme přizváni k tomu náboru.

Paní B: Já ne.

Moderátor: Jak v organizaci probíhá adaptační proces nových zaměstnanců?

Paní D: Jo, já myslím, že máme adaptační proces nastavený, minimálně v tom, že je určen mentor, nějaký jako provádějící zaměstnanec nebo zaměstnankyně, která si bere na starosti nově nastupujícího, dostane přidělenou manažerku toho projektu, do kterého ten člověk nastupuje. Pak je nastaven systém adaptačního rozhovoru, který předchází konci zkušební doby. Takže to jsou hlavní body.

Moderátor: Jak dlouho probíhá adaptační proces?

Paní A: Adaptační proces probíhá různě podle toho, jak náročná je ta pozice. Někde není reálný požadovat, aby člověk za zkušební dobu tu práci uměl natolik, aby v ní byl samostatný, takže někomu může adaptace trvat třeba rok, aby ji mohl vykonávat samostatně, je to specifický. Je to doba, po kterou se tomu člověku předávají zkušenosti, má toho mentora.

Paní C: Někteří nastupují i na dohody.

Paní B: Třeba můj příklad je takový, že já jsem s prací zprostředkovatelky začala v říjnu minulého roku a vlastně první klienty a klientky jsem měla až bůh ví kdy, tak kdyby to bylo tak, že bych měla jenom tři měsíce, tak já bych se na to nezadaptovala. Že to je vlastně jako hodně individuální a flexibilní.

Paní A: Před koncem zkušební doby se posuzuje něco jiného, než zda ten člověk je stoprocentní v té své pozici. Nejde to vždy tak očekávat. Nebo alespoň tak je nám to prezentováno, tak se mi v tom cítíme, že nám je dáno prostor delší dobu se to naučit, než je ta zkušební doba.

Moderátor: Jak v organizaci probíhá ukončování pracovních poměrů zaměstnanců?

Paní A: Nejdřív proběhne exit rozhovor a zase tím, že jsem organizace pomáhající lidem k získání práce, tak i k těm, kteří od nás odcházejí, přistupujeme tak, že pokud oni to chtějí, pomáháme jim najít dalšího zaměstnavatele.

Paní C: Řekla bych to stejně.

Paní B: Ta péče záleží, za jakých okolností člověk odchází. Měli jsme tu odchody, které nebyly příjemný, ale většina odchodů je tak, že je tam péče na konci, dává se dárek, probíhá nějaká oslava, takže nejenom ty formální věci, ale je to doplněné i tím neformálním.

Paní A: Dodnes jsou ti lidé zváni na naše neformální akce, i když nejsou našimi zaměstnanci, tak pořád je bereme jako součást Kašpara.

Paní D: Většina pracujeme s projektovou realitou pracovních smluv na dobu určitou, takže nějak víme. Při průběžně probíhajících hodnotících pohovorech je pořád probíráno, jestli tak je nějaká perspektiva v návaznosti, nebo jestli opravdu s tím datem, který je ve smlouvě na dobu určitou je třeba počítat jako s tím odchodovým datem. Takže ten člověk je vlastně informován a průběžně je řešena jeho situace, co se týká setrvání v organizaci. Takže to nebývá z čista jasna ten odchod s tím dokumentem. Takže i v tom vidím nějaký způsob opečování toho zaměstnance. A jinak souhlasím s tím, co říkaly kolegyně.

Moderátor: Jak byste charakterizovali typického zaměstnance CK? (Je tento profil typického zaměstnance reflektován při výběru nových zaměstnanců?)

Paní A: Protože jsme organizace, jejímž cílem nebo záměrem je pohybovat se v oblasti rovných příležitostí, tak bych řekla, že pro nás je typická různorodost a ochota mít mezi sebou velice různorodý lidi, že nemáme asi nějakého typického zaměstnance. Typické je to, že je to velice různorodé a nestandardní bych řekla pro Centrum Kašpar. Někdy i záměrně vybíráme jiného člověka, než jaké jsme my, právě proto, abychom měli ten tým diverzní.

Paní B: Paní F, když dělala teď něco k webu, její mentorka ji řekla, aby zkusila Centrum Kašpar připodobnit nějaké postavě a ptala se i nás. Já jsem nad tím přemýšlela, že to je i vlastně takový typický zaměstnanec a připodobnila jsem to k takový tý mámě s tou zástěrou, co stojí ve dveřích chalupy s tím pekáčem buchet. Tím nechci urazit mé kolegyně. Vlastně, že všechny máme hřejivé srdce. A to si myslím, že nás spojuje, byť jsme každá jiná. Tak pro mě je ten typický zaměstnanec je ten člověk s velkým srdcem a s chutí pomáhat ostatním.

Paní C: Já bych řekla, že nemáme profil typického zaměstnance, že každý člověk, který chce pomáhat a má chuť zapadne tady do toho týmu, tak tady uplatnění najde.

Moderátor: Jak zapadne? Proč? Jaké musí mít vlastnosti?

Paní C: Já bych řekla, že to výběrové řízení, že už tam musí zafungovat chemie, aby se to správně poskládalo.

Paní B: Myslím si, že se k nám nepřihlásí člověk, který nebude mít citění pro Centrum Kašpar. Že naše komunikace, dobře ne na webu, ale na Facebooku a různějma tiskovejma článkama a tak, je natolik z toho zřejmý, že máme to srdce a že potřebujeme člověka, který bude srdcař stejně jako my. Když už se sem člověk přihlásí, tak sem většinou zapadne.

Paní A: Musí to být člověk, pro kterého je přijatelný žít v neustálý změně a nejistotě. Pokud to bere jako výzvu, tak je to ten správný člověk. Že tady dostane tu příležitost se realizovat a přinášet nové věci, nově je dělat, a to je to co nás asi spojuje. Že nepotřebujeme jistoty a stability, všechno mít písemně, prostě mi to máme jinak.

Paní D: Mě přijde, že typický zaměstnanec má prožitou zkušenost se sladování práce a osobní sféry, tím se dokáže s námi ostatními, co už tady pracujeme identifikovat. Pak si myslím, že to může být člověk, kterého se týká ta otázka zaměstnanosti nebo nezaměstnanosti, rovných příležitostí. A je to asi člověk, kterému vyhovuje tvůrčí a rozmanitá práce, byť samozřejmě nejistá, než ta typická úkolová dejme tomu rutinní práce. Tady málokdy nastane, že někomu se přidělí úkoly a ty úkoly pak člověk do smrti do nekonečna

vykonává pořád stejný. Tomu člověku musí vyhovovat tenhle kreativnější, komunitnější přístup k plnění práce.

Moderátor: Takže ne byrokratický, ale spíš rodinný? Jako malá rodinná firma?

Paní B: No já myslím, byrokracie je tu až dost, vzhledem k projektovému řízení, ale vykupuje se to právě tím rodinným přístupem.

Moderátor: Ta byrokracie vychází z toho, odkud čerpáte finance?

Paní B: Přesně.

Moderátor: Jak probíhá předávání informací v CK? Je podle Vás dostatečné?

Paní C: Spousta informací se předává v rámci porad, funguje nám e-mailová komunikace, osobní komunikace.

Paní B: Myslím, že máme velmi důkladný vypracovaný systém porad, jehož podoba se občas, teda velmi často mění, a průběžně pilujeme tento systém, nicméně si myslím, že jsou docela funkční teď už. Za vedením, a já to tak dělám, můžeme přijít kdykoliv, a sami za sebou můžeme přijít kdykoliv. Jakože to o sobě víme, že kdykoliv potřebuje někdo něco vyřešit, tak jde a řeší to hned.

Moderátor: Myslíte si, že je to dostatečné? Že dostáváte dost informací ke své práci?

Paní A: Určitě. Vždy víme, kde ty informace najdeme. Je to tak uděláno, že máme i externisty nebo různě sladujeme práci a rodinu, takže se může stát, že na konkrétní poradě člověk není, tak ví, kam se může podívat, kde ty informace najde, nebo je na to pamatováno, aby ty informace přišly mejlem. V tom jsem se hodně posunuli k dobrému, když jsem se rozrostli jako tým, jak to vypadalo tenkrát a jak je teďka, tak jsme v tom udělali hodně práce v tomto, ale furt to není ideální.

Moderátor: Jak to myslíte?

Paní A: Spíš to vedlo k tomu, že porad je až moc, že se pak nedostáváme k výkonné práci. Tak se stále hledá nějaký kompromis, jak mít ty porady, abychom ty informace měly, ale zároveň to nebylo už příliš. Hledat tu polohu, kde je na to potřeba porada a kde to řešit operativní poradou třeba dvou lidí.

Paní D: Všechno to zaznělo.

Moderátor: Jaký komunikační nástroj je podle Vás mezi zaměstnanci nejvíce využíván nebo preferován a proč?

Paní A: Mám je nejbližší osobní komunikace, ale teď jsme se hodně posunuli v rámci on-line komunikací i s klienty, teď běží ve velkém. Klienti mají nejčastěji Skype, případně Google meet nebo telefonicky, protože někteří nemají ani počítač. Takže telefonicky a mejlem.

Paní B: Já myslím, že e-mail je nejčastější a mezi námi osobní, za normálních okolností je na prvním místě osobní komunikace a pak až ten e-mail. Za těchto okolností je to on-line svět.

Moderátor: Využíváte i sociální sítě?

Paní B: Ano.

Paní A: Třeba právě telefonická s klienty. Ty placené verze samozřejmě klienti nemají, takže my vycházíme z toho, co má ten klient. Což bývá nejčastěji Skype nebo google meet.

Paní B: A sociální sítě – Facebook ke komunikaci směrem ke klientům taky používáme.

Paní D: V poslední době hodně využíváme meety. S tím bychom asi jinak automaticky nezačali, kdyby nepřišel Covid.

Moderátor: Objevují se v CK negativní jevy jako konflikty, pomlouvání apod. Pokud ano, proč?

Paní B: Ne

Paní A: Konflikty jsou všude.

Paní B: Jako pomlouvání a tak, na to, že jsme ženský kolektiv, za tu dobu, co jsem tady, jsem se s tím nesešla. A konflikty se asi objevují, ale nemám pocit, že by se objevovaly v nějaký velký míře, spíš takový zdravý. Spíš to jsou jako nedorozumění.

Paní A: Spíš bych řekla, že pro nás podstatný, že nemáme problém o těch věcech mluvit a řešit to na nějaký jiný než emocionální rovině. Naším cílem, cílem všech těch stran, co do konfliktu vstupují, je tu věc vyřešit, že v tom není. Je to prostě to dobrý řešení těch konfliktů, že taky funguje. Konflikty jsou všude, to je přirozený, ale řeší se konstruktivně.

Paní D: Souhlasím s tím, že jsme všichni orientovaný věci vyřešit. Že se tam může samozřejmě občas promítnout nějaká rozdílnost, která je logická nebo nevyhnutelná. Je dobře, že jsme rozdílní, ale že nás fakt spojuje to, že když něco nastane, tak se snažíme, abychom ty věci vyřešili, abychom si z toho přijali nějaký opatření pro budoucnost, nebo abychom něco nastavili jinak, abychom něco nějak upravili, to je myslím důležitý.

Moderátor: Jsou jasně definované kompetence zaměstnanců?

Paní B: Cítím, že nejsou někdy úplně jasně definovaný, anebo někdy si myslím, že to nemám definovaný a pak se předpokládá, že tu kompetenci mám mít, přitom ji vlastně nemám nikde definovanou. My vlastně nemáme moc definovaný, co každá pozice má za kompetence. Teď ale díky navazujícímu projektu to teprve dáváme vlastně až do kupy.

Moderátor: Znají všichni zaměstnanci své pravomoci?

Paní A: Tak každý může mluvit jenom za sebe? Nevím o chůvách, my jsmem tak různorodý, interní, externí, že nedokážu podepsat, že všichni to ví. Můžu říct za sebe, každý za sebe.

Moderátor: Tak za sebe?

Paní A: Já si myslím, že jo. Nedokážu teď říct, nakolik to vychází z nějakých dokumentů a nakolik z nějaké třeba praxe. Tím, že jsem tady služebně starší, tak si myslím, že vím, kde ty pravomoci a kompetence mám, ale možná něco vzniklo z nějaké zvyklosti, jsem si v tom třeba více jistější než třeba nějaký nováček. Tím, že některé věci nejsou jako popsané, může se stát, že někdo se v tom necítí úplně dobře, ale já už to neumím posoudit, mám to jako profesní slepotu, že už jsem tady dlouho.

Paní C: Já si myslím, že právě díky fungující komunikaci jsme schopni odhalit kdyby, aby ty pravomoci byly tak, aby s tím byli všichni v souladu, aby nevznikali různý konflikty.

Paní A: Jako určitě víme to, s čím je potřeba jít za vedením, kdo má tu rozhodovací pravomoc. Nebo ven z Centra Kašpar, když má jít nějaká informace, kdo ji může podat, kdo co může schválit. Myslím si, že v tom máme jasno všichni. Což je vlastně to nejdůležitější. Pak co se týče interních, tím že každý z nás má několik pracovních pozic v jednom člověku, tak někdy je to takové neustále živé a hůře se ty hranice třeba hledají nebo je to někdy pocitový. Ale směrem ven z Kašpara, tam si myslím, že to je jasný.

Paní D: Já asi nemám nic k doplnění.

Moderátor: Kdo má v CK rozhodovací pravomoci? Je to podle Vás takto funkční?

Paní B: Hlavně vedení.

Paní C: A potom za některé procesy manažerky projektů.

Paní D: Je to tak. A myslím, že to je funkční.

Moderátor: Jak probíhá kontrola odvedené práce?

Paní D: Asi v tom tvrdém smyslu slova nevím, jestli by u nás probíhala kontrola odváděné práce. Já si myslím, že jsme všichni vedeni k tomu, abychom byly hodně zodpovědné z hlediska výsledků té vlastní práce. Asi nějaké průběžné revidování k tomu, jak si vedeme v těch našich pracovních úkolech, k tomu dochází na poradách. Nenapadá mě další místo. Pak už opravdu hodnotící rozhovory, kde se to rekapituluje z nějakého dlouhodobějšího období. Manažerky určitě zodpovídají za to, aby evidence byly správně odvedeny, aby monitorovací zprávy odešly včas a kompletní, takže tam se taky odehrává nějaká kontrola té práce. To jsou asi místa, které mě napadají teď hned. Kolegyně k tomu určitě budou něco mít.

Paní A: Pokud to jsou zadané úkoly, ten je termínový a je dané, kdo za něj zodpovídá. Tím, že na poradách si toto zaznamenáváme, na další poradě se to vyhodnotí. Takže třeba u těchto věcí kontrola je. Pak si myslím, že co se týče úkolů projektových, tak manažerky kontrolují tu práci, protože jinak potom bychom měli problém i s výstupy. Takže to si myslím, že tak to probíhá neustále průběžná kontrola. Takže v těchto oblastech je to funkčně nastaveno, ale tím, že tu neděláme všechny věci jenom projektové, tak určitě je spousta věcí, kde je to necháno hodně na tom člověku. Že si sám případně řekne o nějakou pomoc, kdyby byl nějaký problém a tím se to jako nechá být. Takže není všechno pod kontrolou, určitě. Není tady systém řízení postavený na kontrole.

Paní B: Ale musím říct, že to ale ani nechceme, aby taky byl takový systém postavený na kontrole. Že to je právě důvod, proč jsme tady a proč to tady tak přímo funguje.

Paní C: Máme zodpovědný přístup k práci.

Paní B: Jedna z našich kompetencí je zodpovědný přístup k práci, a to si myslím, že naplňujeme všichni velmi dobře.

Paní A: Že jako když se vrátíme, k tomu typickému zaměstnanci, takže ta sebekontrola je nám jako vlastní. Že víme, co by to mělo za následky, kdybychom něco pustili, co by nebylo v pořádku. Ono by se to stejně projevilo a dost fatálně by nás to mohlo zasáhnout. My máme potřebu fungovat tak, že ty věci si po sobě kontrolujeme, hlídáme si termíny, hlídáme si odvedenou práci. Nebo naopak si ještě říkáme o zpětnou vazbu, proto aby to bylo v pořádku. Tady je to trošku jinak nastavený.

Moderátor: Jak probíhá hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby?

Paní C: Máme pravidelné hodnotící rozhovory, které probíhají jednou za půl roku, jednou za rok, podle toho, jak kdo má potřebu ze zaměstnanců. A v rámci těch hodnotících rozhovorů probereme jednotlivé oblasti naší práce.

Paní B: Jednou za rok máme takový hutnější, takový opravdu shrnující za celý rok. Kdo chce, tak si může vyžádat i jednou za půl roku, ale ten nemá formát toho hodnotícího rozhovoru. Tomu ani neříkáme hodnotící rozhovor, tomu říkáme přátelský rozhovor. Má ho ten, kdo si ho vyžádá, tak ten není tak hutnej.

Paní D: Hodnotící rozhovory probíhají s nějakou pravidelností, dokonce je ta, pro nás variabilita v tom, že si můžeme zvolit, jak často proběhnou, jestli jednou za rok nebo za půl roku. Pak probíhá takový to okamžitý hodnocení. V případě, když má člověk něco na starosti, nějakou věc poprvé, může si kdykoliv vyžádat hodnocení od kolegyně nebo kolegyně na seniorní pozici nebo své manažerky. Nedá se přesně říct, jestli to je hodnocení nebo spolupráce, ale určitě probíhá operativně podle potřeb. Neformální.

Moderátor: Jaký vliv má pracovní výkon a výsledky práce na odměňování zaměstnanců?

Paní A: Tady není žádná vazba mezi financemi a výkonem naší práce, protože to, proč tady jsme, není kvůli odměňování. A vzhledem k tomu, že máme finance vlastně z dotací, která mají svá pravidla, je to silně podfinancované s ohledem na odbornost a kvalifikaci, kterou musíme zastávat, takže tam ta vazba není. My víme, že nám může být zapláceno tolik, kolik v rámci projektů můžeme žádat financí, ale to neznamená, že odvádíme výkon odpovídající těm financím. Je to mnohonásobně víc.

Moderátor: Takže je to spíše o nefinančních výhodách?

Všichni: ano

Moderátor: A ty máte jaké?

Paní A: Třeba právě to, že můžeme se realizovat a dělat věci, které pro nás mají nějaký smysl, a to je proč tady ty výkony odvádíme v té kvalitě v jaké to děláme.

Moderátor: V rámci odměňování jsou tedy ty nefinanční věci pro Vás důležitější?

Paní B: Rozhodně. Ty benefity, které nám Centrum Kašpar nabízí, jsou pro mě rozhodně víc než peníze.

Paní D: Ať dělám, co dělám pro mě jsou motivující fakt ty neformální věci, jak říkaly kolegyně. Je pro mě motivující, že si mohu velmi svobodně naložit s pracovní dobou. Že je tu vložena velká důvěra v nás. To je důvod, proč jsem mohla po celé rodičovství pracovat kontinuálně, to je pro mě obrovská motivace.

Moderátor: Je odměňování zaměstnanců podle Vás transparentní?

Paní B: I to finanční odměňování je transparentní, my všichni máme náhledy do těch rozpočtů. Všichni víme, kolik odstáváme, takže i tohle je transparentní.

Moderátor: Jaký způsob vedení lidí a řízení procesů je uplatňován v CK?

Paní A: Můžeme se spolupodílet na tom, čemu se Centrum Kašpar bude věnovat. Někaké spolurozhodování o podstatných věcech, takže nějaký demokratický způsob. Demokratickým řízením bych to nazvala.

Paní B: Jo, jo. Určitě demokratický.

Moderátor: Hodnoty definované v etickém kodexu jsou rozmanitost, odvaha, rozvoj. Ztotožňujete s nimi?

Všichni: Ano, určitě.

Paní A: To jsme tvořili.

Moderátor: Myslíte si, že se zaměstnanci s těmito hodnotami ztotožňují?

Paní B: Myslím, že ano, vzhledem k tomu, jsme to opravdu pomáhali vytvářet a vzešlo to z naší každodenní praxe, tak myslím, že ano. A už jsou tady zase zaměstnanci, kteří to nevytvářeli a ty, co to vytvářeli, tak tady zase nejsou.

Moderátor: Co paní C? Jste odvážná?

Paní C: To bych tady nepracovala.

Paní B: Ta je nejodvážnější. To jsme vytvářeli na Baladě a myslím, že to byl nějaký 2013, že jsme to dělali.

Paní D: No já mám pocit, že jsme dělali jedno setkání, pak proběhlo ještě jedno setkání v sále v Centru Kašpar, kde jsme si to potvrzovali přes nějaký dotazník ještě, jestli si vzpomínáte.

Paní A: Byly papírky s hodnotami, a my jsme je vyplňovali, a ty nejčtenější, z toho se rekrutovaly tyhle tři. Říkám to dobře?

Paní D: Ano, měli jsme dotazník a tyhle jsou střešní.

Paní A: Tak jako hodnoty jsme určitě vždycky nějaký měli, akorát došlo k nějakému termínu k oprášení.

Paní C: Já nevím, buď to bylo někdy v těch začátcích, úplně správně si to už taky nezařadím, protože teď jsme oprašovali víc těch materiálů.

Moderátor: Ztotožňujete se všichni?

Všichni: Ano.

Moderátor: Jaké další hodnoty sdílí zaměstnanci organizace?

Paní B: Určitě nějaká důvěra, empatie, spolupráce, humor.

Paní D: Taky mě napadla spolupráce, možná ta svoboda mě ještě napadá.

Moderátor: Máte v CK nějaké společné zvyky či rituály? Jaké to jsou?

Paní A: Určitě. Narozeninové rituály máme.

Paní B: Vánoční rituály, benefice je rituál takovej náš.

Paní C: Neformální akce, výlety.

Paní B: Příchod zaměstnance je vlastně rituál, dostaneme jako takový uvítací dopis na stůl s nějakou čokoládou.

Paní D: Pak to jsou rituály, když má přijet kontrola.

Paní B: Já jsem myslela, že se bavíme o těch příjemných. Psaní monitorovací zpráv je taky jistý rituál.

Paní D: Paní B vždycky posílá výzvu ke zpracování pracovních výkazů a v tom je virtuální motivační píseň, pak taky někdy spolu chodíme na obědy nebo si je alespoň necháváme doručit někdy.

Paní A: Nebo chodíme s jídlonošema do jídelny tady vedle.

Paní B: Rituálně tady uctíváme kohokoliv, kdo přinese něco sladkého a tak. Rituálně uctíváme pana Odrážku, když nám přijde namasírovat záda.

Moderátor: Dodržují se v CK tradice? Jaké to jsou?

Paní A: Ano benefice. Cokoliv je spojeno s něčím příjemným lehce se stává tradicí. Od toho, že jsme absolvovali výjezd v minulosti mimo Centrum Kašpar, pracovní, z toho důvodu, aby vlastně všichni byli soustředění na tu práci týkající se rozvoje Kašpara, co s námi bude dál a zároveň jsme jednou nohou nebyli ve výkonných práci, kterou taky máme, tak jsme se rozhodli vyjet a nebýt tady v tom místě a jenom, abychom se soustředili na tuto práci, ale vznikla z toho tradice, tím že jsem si vybral Baladu, tak jsme měli problémy opustit ji, že jsme tam jezdili roky a už i ten název akce byl poznamenán, že jedeme na Baladu, i když už jezdíme úplně na jiný objekt. Takže my máme vztah k tradicím, k rituálům.

Moderátor: Jaké panují vztahy mezi zaměstnanci v CK? Liší se mezilidské vztahy v CK s ohledem na úroveň organizační struktury?

Paní A: Přátelské, vstřícné, pozitivní.

Paní B: Já bývám občas nervózní, když mi kolegyně přelézá do mého stolu, ale jinak přátelské. Já se na své kolegyně vždycky velmi těším, když jdu do práce.

Moderátor: A liší se mezilidské vztahy, když komunikujete se svým vedením a mezi vámi?

Paní B: Ne. Tak možná k paní G si dovolím víc než k Ivoně. To asi jo. Nebo k paní D, vid'?' Asi k holkám, tím nechci říct, že přistupuju ke svým kolegyním s menším respektem, ale asi k vedení přistupuju s nějakým jako prostě respektem, že je to to vedení, ale nemyslím, že by to nějak ovlivňovalo, že to je pořád přátelský, ale jinak se chovám ke kolegyním než k nim. Tak to mám já za sebe.

Paní C: Spíš je to tedy fakt až netypický, že když jsme tady ženský kolektiv, tak prostě tady fakt nejsou takový ty typický klepy, pomluvy, intriky. Z toho jsem často překvapená.

Paní B: No to je super.

Paní A: Na sebe se těšíme. Těšíme se do práce.

Paní C: Chodíme si do práce odpočinout.

Paní A: V sobotu si říkám, už aby bylo pondělí, abych mohla do práce. Ale to je pravda, teď si nevymýšlím.

Moderátor: Jsou lidé v CK spíše týmový hráči nebo dominantní individualisté?

Paní B: Já myslím, že jsme individualisti, kteří tvoří skvělý tým.

Paní A: Každý zastává tu roli nějakou tak, aby dohromady jsme fungovali jako tým.

Paní C: Určitě spolu musíme spolupracovat.

Moderátor: Takže individualisté, ale ne takový dominantní?

Všichni: Dominantní, to určitě ne.

Paní D: Já myslím, že to přesně vystihujete.

Moderátor: Pracují v CK lidé, kteří jsou ostatními vnímány jako vzor? Kdo to je a proč?

Všichni: ano

Paní C: Ano některé kolegyně jsou mi vzorem. Mě třeba líbí manažerská práce paní F a paní G.

Paní B: Já mám za vzor určitě paní A, protože teď jsem nastoupila na pozici zprostředkovatelky, a paní A jako služebně starší to zvládá všechno hezky a hravě. Pak mám za vzor paní D, která dokáže na vše vymyslet řešení a neuvěřitelně je inteligentní, paní C je mi vzorem ve své komunikaci, ta dokáže komunikovat se všema, což já prostě moc nedávám, a to umí krásně a dokáže se na věci podívat jiným pohledem, jinýma očima. Čímž mě vždycky jako překvapí. Já si pak řeknu, vlastně jako jo, vždyť já se na to mohu podívat z jiné strany. Na každou bych dokázala říct, čím mi jako imponuje, čím je pro mě vzorem.

Paní A: Já to u sebe vnímám tak, že to, co u sebe cítím jako slabou stránkou nebo nějakou nedostatečnost, tak tady v tom týmu najdu vždycky někoho, kdo je mi vzorem, inspirací, jak by se ty věci daly dělat nebo k nim přistupovat nebo jak na to nahlížet, abych byla ve svém životě spokojenější. Takže jak po pracovní stránce stránku, tak po té osobnostní mi je každá kolegyně něčím vzorem. I vedení.

Moderátor: A máte za vzor třeba někoho, kdo už tady nepracuje? Kdo byl výrazná osobnost?

Paní A: Samozřejmě spousta lidí odešlo právě bohužel z titulu, že nebyly finanční prostředky, aby tady mohli dál fungovat, ale i mezi nimi jsou lidi, kteří jsou dodneška pro mě přáteli,

inspirací, vzorem, byli třeba dominantní. Třeba Jana, která dělala audity, taky měla svůj pohled na věc nebo přístup, jak ty věci viděla a pro mě zajímavý.

Paní D: Já to mám asi hodně podobně jako kolegyně, že vlastně jsou mi inspirací prakticky všechny kolegyně. Jakoby ty jejich konkrétní silný stránky. Takhle bych to mohla vyjmenovat. Paní A je pro mě úžasná v tom, že propojuje technické myšlení a ty měkký věci vůči klientům, což je něco, co bohužel u sebe nemám, takže to obdivuju. Paní B vyřeší spoustu věcí s minimem energie, lehkou rukou, to bych si taky někdy přála mít tenhle přístup, a tak bych mohla pokračovat. Vlastně si myslím, že jsme si velmi vědomí těch silných stránek u sebe navzájem, že si je ve vhodný okamžik umíme nabídnout. To mě přijde hrozně důležitý, a to právě souvisí s tím, jak jsme říkali, že jsme tým v uvozovkách individualit, který uměj spolupracovat, tak si fakt myslím, že se umíme ve vhodný okamžik propojit, abychom byli co nejvíc efektivní.

Moderátor: Jsou s organizací spjaty nějaké příběhy nebo historky? Jaké to jsou?

Paní B: Máme konkrétní příběhy konkrétních klientů, který se vezou za celý roky a furt se k nim nějaký příjemný příběhy přidávají. A takových legračních příběhů ze života Kašpara máme jako dost.

Paní A: Například výjezd CK na spřátelené utkání firmy Novus v Raspenavě. Myslím si, že se tradují do dneška. Takže předáváme si je dál.

Paní D: Těch bude mraky, ale teď si nevzpomenu na nějakou konkrétní. Teď to nevymyslím, ale bude jich spousta historek a příběhů.

Moderátor: Co je podle Vás typickým znakem firemní kultury CK?

Paní B: Napadá mě velký srdce, zní to možná jako klišé, ale ono to tak podle mě je. To je takový symbol.

Paní C: Ten Kašpar, tím přístupem k práci.

Paní A: Častokrát se nám stává, že se nás ptají, proč se jmenujeme Centrum Kašpar, buď je to spojované s ulicí, ve které sídlíme, ale ve finále je tam hlubší podtext toho, že Kašpar pojmenovával ty nepříjemné věci a nějakým způsobem s nadhledem k nim přistupoval, a to si myslím, že pro nás je typický, jak k těm věcem přistupujeme. I ke své profesionální práci přistupujeme tak, když například děláme personální audity ve firmách nebo sociální audity, tak že jim opravdu chceme dát to zrcadlo a obraz té jejich firmy. Ne na zakázku popsat, co oni chtějí slyšet. A to je ten Kašpar.

Paní D: Souhlasím.

Moderátor: V čem je podle Vás firemní kultura CK odlišná od jiných firem?

Paní B: Já si myslím, že jak to komunikujeme navenek, tak to opravdu máme. Většina firem svoji firemní kulturu komunikuje navenek, ale pak to tak vůbec nežijou. My to tak prostě žijeme, v tom jsme odlišný.

Paní A: Že si tady vytváříme takové prostředí, abychom se v tom dobře cítili, a každej z nás se na tom nějak podílí. Firemní kulturu spolu vytváříme tím, jak se k sobě chováme, s jakými věcmi přicházíme. Třeba se mi právě líbí, třeba teď máme novou kolegyni krátce. A je to takový příjemný, když přijde s něčím, že se s námi chce propojit, my jsme zas ochotný se toho chytnout. Vztahy posilujeme tak, abychom se tady cítili dobře. Aby i v době, kdy máme hodně práce a mohlo by se stát, že se tím odcizíme, tak že vždycky přijde někdo, kdo to rozpustí a dá tam zase důležitost těm vztahům. V minulosti třeba barevné dny. Každý den jsme chodili v jiné barvě oblečení. Zdá se to jako hloupost, ale nám to pomohlo se zase na sebe napojit a zase si sebe všimnout a bylo to spojený s humorem. To je nám blízký, jsme citlivý

na tu atmosféru uvnitř organizace a každá z nás se snaží, když cítí, že by se to odklánělo zase to zpozitivnit.

Paní D: Ta firemní kultura je tvárná, pohyblivá, snažíme si do ní zanášet pozitivní věci. Protože víme, kdo v ní bude pracovat. My k ní máme osobní vztah. Víme, že si některý věci do ní nechceme zanášet, myslím, že o ní cíleně pečujeme. Máme třeba speciální happinees manažerku v týmu.

Moderátor: Jaký obraz navenek vrhá CK? Co si podle Vás o CK myslí její klienti? Máte dobrý obraz navenek?

Paní D: Já v to doufám, že prostřednictvím kvalitně odvedené práce s klienty se nám daří budovat každý den, každou tou intervencí dobrý obraz. Snažíme se odvádět maximum, aby ta reputace naše byla pozitivní. Samozřejmě nevím, jak jsme zvenčí vnímány, to je těžký zodpovědět.

Paní C: Myslím, že na základně referencí od spousty maminek, tak jsme vnímány kladně, a líbí se vlastně ta skupina těch klientů rozšířila třeba i o ty starší klienty. Už to nejsou jenom maminky, už nás budou vnímat i lidé z jiných kategorií.

Paní A: Tím, že lidé nás doporučují dál, to je známka o tom, že ten obraz máme dobřej. Tím, že máme Facebook, kde se lidé mají možnost vyjadřovat k nějakým příspěvkům, z toho je zřejmý, nebo my můžeme korigovat, co prezentujeme, jestli je to tak i druhou stranou vnímaný, můžeme tam dělat tu korekci, abychom si rozuměli v tom očekávání, jaké služby poskytujeme, co od nás můžou lidi čekat. To si myslím, že se hodně srovnalo, takž není rozpor v tom očekávání, tudíž jsme dobře vnímaný, že to, co jsme naslibovali, jsme dodrželi.

Moderátor: Jak by se to dalo definovat jedním slovem? Jaký jste?

Paní B: Jsme skvělý.

Paní A: Jsme upřímný.

Paní B: Z poslední doby mám zpětnou vazbu od klientek takovou, že se nebojím říct, že jsme skvělí.

Paní A: Obzvlášť v téhle době se ukazuje, že ty lidi nás vnímají, že je nenecháme na holičkách. Že přestože očekávali z více stran nějakou opravdovou pomoc k řešení jejich situace, tak ve finále jim zůstal kašpar.

Moderátor: Jste profesionální, jestli to chápu dobře?

Paní B: Ojedinelý. „Hele ty vole, vy jste takový lepší úřad práce.“ To mi řekla jedna klientka.

Moderátor: Čeho si na Centru Kašpar nejvíce vážíte, co oceňujete, co funguje? S čím jste spokojená?

Paní D: Já už jsem mluvila o tom, že si vážím možnosti flexibilně nakládat s pracovní dobou, vážím si spolupráce, kterou můžeme zakoušet třeba v nějakých dílčích týmech a jsem spokojená, že mohu kreativně přistupovat k plnění úkolů. To je to zásadní.

Paní A: Já si vážím důvěry, která taky panuje, jak ze strany vedení ve vztahu k nám, tak navzájem mezi kolegyněmi a vztahů, kdy se dokážeme podržet i pracovně i soukromě. Což není myslím tak obvyklý ve firmách. To mě přijde jako nejpodstatnější. I to, že se mohu za sebe projevit, přijít s nějakým nápadem, aniž bych se musela být, že to někdo shodí, zesměšní, nebo že člověk se nemusí bát říct svůj názor nebo svůj námět. Že se tady cítím bezpečně.

Paní B: To je po mě strašně důležitý, to vnímám jako jeden z největších benefitů, že mohu říct svůj vlastní názor, aniž by mě kdokoliv bičoval. A ne vždycky ho řeknu kulantně. Nikdo mě nebičuje za to, i když ho neřeknu kulantně. Vážím si svých kolegyně, vážím si důvěry,

kteřou tady máme a vážím si toho, že je mě dána důvěra, že zvládnu ty pozice, který mám a že si mohu rozhodovat o svém čase. Přesně jak to řikala Jana.

Paní C: Já jsem nastoupila do Centra Kašpar před 3 lety jako klientka, moc si vážím toho, že jsem tady mohla postupně zase vrátit do toho pracovního života, naučit se spoustu nových věcí, že jsem získala skvělí kolegyně. A určitě je velkým benefitem pružná pracovní doba. Důvěra na pracovišti.

Moderátor: Co se v Centru Kašpar nedaří? Co nefunguje? Proč tomu tak je podle Vašeho názoru?

Paní A: Myslím si, že nám dost nefunguje, hlavně začnu u sebe, ale myslím si, že v tom nejsem takhle sama, nějaká péče o sebe a hlídání si těch hranic, aby ta práce nebyla na úkor soukromého života, že s tím, jak nás to baví a je toho hodně, máme tam tu zodpovědnost, tak bychom víc měli dbát na nějakou psychohygienu a vyrovnání toho svého času pro sebe a té práce.

Paní B: Já si myslím, že se nám nedaří do týmu přijmout muže, nedaří se nám bojovat s ministerstvem, protože se s ním bojovat nedá. Je to předem prohraný boj. Občas se mi nedaří držet hubu.

Paní C: Mě v poslední době napadá taková jako nespravedlnost, bezmoc vůči řídicím orgánům, i přesto, že se snažíme dělat práci, jak nejlépe umíme, snažíme se dodržovat veškeré postupy, tak to je pořád málo pro to, abychom obstáli před očima kontrolních orgánů.

Paní D: Nepodařilo se nám objevit model fungování, který by byl jiný než projektový. To je nějaká věc, kterou jsme zkoušeli, pořád hledáme nějaký klíč k tomu a zatím ho nemáme.

Paní B: Nedaří se nám prosadit sociální audit, na úroveň akceptovatelnou, je vlastně velká škoda.

Moderátor: Děláte i audity firem?

Paní A: U jakéhokoliv typu zaměstnavatele, ať je to firma, škola, úřad.

Moderátor: To je vaše vlastní činnost? Není to v rámci auditů?

Paní A: Bylo to součástí i některých projektů, v rámci několika málo firem to bylo i na zakázku.

Moderátor: Dámy, děkuji za účast na skupinovém rozhovoru a chtěl bych Vás požádat o účast na individuálních rozhovorech, které by se konaly po vyhodnocení focus groups v druhé polovině března.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Skupinový rozhovor II – doslovná transkripce

Moderátor: Dobrý den, vážené dámy. Děkuji, že jste přišly na skupinový rozhovor na téma firemní kultura Centra Kašpar a její vliv na motivaci zaměstnanců. Výstupy z tohoto skupinového rozhovoru budou použity pro účely zpracování mé bakalářské práce. Rozhovor bude veden formou řízené diskuse. Předpokládaná délka skupinového rozhovoru bude asi dvě hodiny. Výstupy z rozhovorů budou anonymizovány. Prosím Vás o vyjádření souhlasu s nahráváním skupinového rozhovoru a s použitím citací z rozhovorů v mé bakalářské práci.

Paní E: Ano, já souhlasím.

Paní F: Ano, souhlasím.

Paní G: Souhlasím.

Paní H: Samozřejmě, souhlasím.

Moderátor: Znáte strategii, cíle a vizi organizace CK?

Všichni: Známe.

Moderátor: Jaké jsou podle Vás strategie, cíle a vize organizace? Kam organizace směřuje?

Paní E: Mě se asi plete strategie a vize. Vize je pomoci se zaměstnáváním lidí a ty cíle byly v oblasti Jablonecka a Liberecka. Spravedlivější trh na Jablonecku a Liberecku.

Paní F: Vize být do roku 2022 tuším, že to tak bylo. Pomáhat lidem, firmám v auditech být v libereckém kraji zprostředkovatel auditů. Pak směřem k lidem, pomáhat lidem při hledání práce.

Paní G: Souhlasím s paní F. Myslím, že není co doplnit. Hlavní vize je být tím spravedlivým poskytovatelem služeb. Nedokážu to přesně teď zformulovat. Pak máme vizi a máme i nějaké strategické cíle. Myslím, že ty cíle máme definované podle oblastí, kterými se Centrum Kašpar zabývá. Myslím, že to paní F popsala pěkně.

Paní F: Cíle vycházejí i z projektů, které máme, protože každý projekt má svůj cíl, kterého se snažíme docílit, takže ano, podle oblastí a podle projektů, kde jsou ty cíle předem definované.

Moderátor: Existuje ve firmě dokument shrnující strategii, cíle a vize organizace? Pokud ano, jaký?

Paní G: Existuje strategický plán, existuje etický kodex, tam nejsou ty cíle, ale tam jsou hodnoty, tuším. Takže ano, máme strategický plán a máme to na webu.

Paní F: Strategický plán na webu nemáme.

Paní G: Myslím ty vize, cíle.

Paní F: Popsanou vizi tam máme. Na webu, je to pro všechny zaměstnance přístupný. Na webu máme GDPR dokumenty, etický kodex tam momentálně nemáme, ale budeme ho mít a budeme mít společenskou odpovědnost.

Moderátor: Takže to v tuhle chvíli upravujete?

Paní F: Ano, upravujeme tyhle dokumenty.

Paní H: Upravují se hlavně personální dokumenty.

Moderátor: Jaké další dokumenty upravující vnitřní předpisy má organizace zpracované?

Paní F: Etický kodex, GDPR dokumenty, dokumenty k herně, pravidla poskytování služby v herně, řád herny, ten jsme nedávno dělali.

Paní G: No a máme soustu směrnic, který ale mít musíme ze zákona.

Paní F: Příručky, popisů procesů, některých. Některý známe i bez papíru. Některý máme sepsaný.

Moderátor: Rozumí podle Vás všichni zaměstnanci těmto dokumentům?

Paní H: Doufám, že ano.

Paní G: Ano, myslím si, že jsou srozumitelné. Když vznikaly, tak jsme je tvořili společně. Takže doufám nebo myslím si, že jsou všem srozumitelné. Nevím, jak to vnímá paní E jako nováček v tým, ale myslím, že ano.

Paní E: Já si také myslím, že ano. Je to srozumitelný, akorát si nejsem jistý, jestli jsem všechno četla.

Paní F: Já si taky myslím, že jsou srozumitelné, a hlavně jsou dost často vytahovány. Když něco děláme a společně tvoříme, tak se na ně obracíme. Myslím si, že i když se přijímá nováček do týmu, že je seznámen se všemi těmi materiály. Podrobně.

Paní E: S něčím jsem byla, ale bylo toho hodně na podepisování, tak nevím, co tam všechno bylo, ani bych to nedokázala pojmenovat. Takže pro mě to je změt' něčeho v tuhle chvíli. Ani bych to nedokázala vyjmenovat. Nebo že jsou v herně nějaké směrnice jsou, asi bych si neuvědomila, co všechno tady je za směrnice, co všechno musí být.

Paní F: Záleží, jak která oblast. Já že třeba píšu PR, tak to stavím na hodnotách, stavím to na vizi, na misi. Ty slovní spojení se pořád opakují a používám je neustále. Ostatní, co s tím tolik nepracují, tak potom možná. Ale myslím si, že tyhle základní věci jako jsou hodnoty a ta vize, že to je hodně často opakovaný. Když máme nějaký školení, vždycky někdo se na to zeptá a pak to opakujeme. Nebo na tom stavíme. Takže si myslím, že jsou srozumitelný.

Moderátor: Existují v CK „nepsaná“ pravidla či předpisy? Jaká?

Paní E: Tak to asi jako v každý firmě.

Paní F: Taky myslím, že jo.

Paní E: Nemluvíme na sebe sprostě třeba.

Paní H: Ano, takových je hodně.

Paní G: Já myslím, že většina našich procesů je nepopsaných, si myslím. Například víme, jak máme komunikovat s klienty, ale nemáme to nikde napsané. Nebo je to částečně v tom etickém kodexu, ale neexistuje na to popsany několikastránkový proces. Nebo jak pracujeme v týmech.

Paní F: Jestli nejsou takový ty nepsaný pravidla, že se na klientky usmíváme a nevrčíme na ně. Tak myslím, že odrážejí ty hodno, co máme. To jsou ty nepsaný pravidla. Nepsaným pravidlem je to, že přejeme k narozeninám třeba. Taky to nemáme nikde napsaný, ale je to součástí, automatický. Ne všechno je popsany, to snad ani nejde.

Moderátor: A zeptám se konkrétně třeba ohledně dresscodu? Máte něco předepsaného? Nebo je to na vašem uvážení?

Paní F: Nemáme nic sepsané. Nebo o tom nevím.

Paní G: Ne, nemáme žádný dresscode a nikdy jsem ani o tom nemluvili. Myslím, že ani nikdy nepadlo, že bychom chtěli mít společný dresscode nebo dodržovat nějaký konkrétní pravidlo oblékání. Mě se například osvědčilo při práci s klienty chodit oblékaná civilně. Nechodit lépe, než se oblékají ty klientky a klientky, protože to pak brání navázání toho vztahu mezi klientem. Takže i když jsem kolikrát na nějaké lektorování přišla oblečená lépe v nějakých šatech například, myslím, že to staví bariéru do vztahu mezi mnou a těch lidí.

Většinou to jsou maminky, které jsou na rodičovské dovolené, nemůžou si dovolit lepší oblečení, proto se mi osvědčilo, že se nevyplácí, chodit oblíkaná jinak než většina lidí.

Paní F: Myslím, že to tak neformálně funguje. Že když jdeme třeba na nějaké jednání, které je důležité. Když tam jdu poprvé s koleyní, tak se jí zeptám, v čem tam jde oblečená, když je to mimo. Tak se prostě zeptám, v čem tam jdeš, jak to tam chodí. Ale tady u nás si myslím, že jak říká paní G, že je důležitý právě naopak se neoblíkat nějak extra honosně, že pro ty naše klienty by to nemuselo mít dobrý dopad. I proto že jsme neziskovka. Neznamená to ale, že chodíme v teplákách. Ale třeba i ty propagační materiály se snažíme nemít nějaký honosný. A stejně tak vystupujeme i my, že netiskneme drahý tisky a tak dále, protože to by nepůsobilo dobře. Nezapadlo by to.

Moderátor: Jak v organizaci probíhá nábor nových zaměstnanců?

Paní E: Když jsem byla u pohovoru? Byla jsem vyzvaná poradkyní, jestli bych se chtěla účastnit výběrového řízení, při nějaké poradenské schůzce, pak už mi volala Simča, že pohovor bude probíhat, tak jestli mám stále zájem, ať pošlu životopis. Dostala jsem do mejlu inzerát. Když jsem přišla na pohovor, tak nejprve jsem dostala ke zpracování něco ve wordu, něco v excelu. To jsem si vypracovala během hodiny a potom už jsem šla přímo na ten pohovor.

Paní F: Nejdřív dáme do kupy, která pozice bude obsazovaná, jaké má mít parametry, co všechno ty lidi mají umět, vědět, co od nových zaměstnanců očekáváme. Na základě toho se sestaví inzerát. Inzerát se publikuje na různá místa, která předem domluvíme s vedením. Někdy to dáváme na Úřad práce, někdy vůbec ne, používáme i jiný kanály. Pak nám uchazeči posílají životopisy na e-mail předem určený, který obsluhuje ten, kdo dostane na starost předvýběr kandidátů. Pak následuje, jak popisovala paní E, přímo ten pohovor. A myslím si, že děláme, doufám, že děláme, že všem kandidát, který neuspěli dáváme vědět. To považuju za důležitý. Myslím, že to děláme. A pak je nástup nového člena nebo členky týmu.

Paní G: Já si myslím, že až na výjimku, která byla zhruba před 4 lety, když jsme zahajovali 2 velký projekty a potřebovali jsem hodně rozšířit tým, kde jsme dělali nábor lidí zvenčí, kde jsme zveřejňovali na různých serverech, na Úřadu práce. Až na tuto výjimku, tak se snažíme vytipovávat lidi sem k nám z řad klientů a klientek.

Paní F: Teď jsme dělali nábor na správce budovy, tam to šlo vlastně jenom před Facebook. Nebo na chůvy, taky jsou jiný zdroje. Taky se ale snažíme chůvy vytipovávat z řad klientek.

Paní G: Nebo na doporučení nás nebo našich známých.

Paní F: Který se ale i tak musí přihlásit do výběrového řízení.

Paní H: Myslím, že není co dodat.

Moderátor: Jak v organizaci probíhá adaptační proces nových zaměstnanců?

Paní E: Já se stále adaptuji, mám pocit. Ještě to chvíli potrvá. U mě ten nástup byl netradiční, možná i tou dobou. Lidi se v práci tolik nepotkávali, taky jsem zrovna onemocněla, když jsem měla nastoupit, tak jsem nastupovala o dva týdny dýl. A pak jsem se tady postupně se všema potkávala, a vždycky od každého jsem nějaké informace získávala. Po dvou měsících jsem měla adaptační rozhovor, kde jsme si řekli, co potřebuju, jak to vnímám.

Paní G: Nově nastupující dostane přiřazenou mentorku. Nemusí ta mentorka zodpovídat za celý zaškolovací proces, ale je to člověk, na kterého se může ten nováček, který k nám přijde do týmu vždycky obracet. Mentorka řídí celý ten adaptační proces. U paní E jsem to já, ale protože paní E pracuje ve více oblastech, nezaškolovala jsem ji jenom já, ale i třeba paní F i

jiný lidi z týmu. Vždycky ten člověk, který k nám přijde, dostane oporu, někoho ze stávajících lidí.

Paní H: Souhlasím s kolegyněmi.

Paní F: Asi nemám co doplnit.

Moderátor: Jak v organizaci probíhá ukončování pracovních poměrů zaměstnanců?

Paní F: Myslím si, že u nás se končí z důvodu, že prostě skončí pracovní smlouva, která není možný, aby se protáhla nějak dál. Třeba teď nedávno odcházely dvě kolegyně, se kterýma jsme byli spokojený. Nebylo z jejich stany, bylo to proto, že máme ty projekty na určitou dobu. Tak to je. Takže si myslím, že probíhá nějaký závěrečný rozhovor s vedením. Myslím, že všichni měli s vedením organizace. A pak se s ním rozloučíme, koupíme mu dáreček a postaráme se třeba i o ty, co odcházejí, je jim určitě nabídnuta nějaká pomoc třeba při hledání práce od kolegyň. Taková péče po.

Paní G: Sami můžou využít služby, které nabízíme. I my se jim aktivně snažíme pomoci.

Paní E: Mě to čeká, tak já nevím.

Moderátor: Jak byste charakterizovali typického zaměstnance CK? (Je tento profil typického zaměstnance reflektován při výběru nových zaměstnanců?)

Paní G: Já myslím, že máme určitý stejný charakteristický znaky. Myslím, že to je snaha pomáhat lidem. Myslím, že jsme všichni proklientsky zaměřený, že máme sociální citění. To je asi hlavní znak náš společný. Potom si myslím, že nám všem záleží na dobrých vztazích na pracovišti, abychom se tady cítili dobře. To je asi typický zaměstnanec. Teď mě ještě napadá, všichni jako dokážeme vyvinout velký pracovní úsilí a velký pracovní nasazení. To si myslím, že nám je společný a ještě myslím, že nám je společná taková vysoká schopnost sebeřízení.

Paní F: Myslím, že paní G to řekla dokonale. Když bych to měla říct jednoduše jednou větou, tak si představím hodnou sestru, která se snaží pomáhat, ať už směrem dovnitř nebo směrem ven ke klientům. Někdo, kdo podá pomocnou ruku, kdo pomůže, kdo se nebojí nových výzev, nových úkolů a neotočí se zády. Tak to vnímám.

Paní H: Jsou tu lidi, kteří táhnou za jeden provaz a jde jim o stejnou věc.

Paní E: Myslím, že to holky řekly hezky. Jsou tady takový pohodový bezkonfliktní lidi, na který se člověk může obrátit kdykoliv.

Moderátor: Jak probíhá předávání informací v CK? Je podle Vás dostatečné?

Paní F: Záleží, v jakém pracovním vztahu. Předávání informací týmových, že jsme určitý týmy, který mají na starosti třeba projekt nebo další věci, tam funguje předávání informací velice dobře. Ať už na poradách nebo na společný práci. Fungují nám i mejly, napíšeme si, na poradě si řekneme. Jsou zápisy z porad, kdokoliv se na ně může podívat, co tam bylo řečený, když zrovna chybí. Nebo když víme, že nějaká kolegyně chybí, tak já to dělám tak, že ji kontaktuju a řeknu probírali jsme tohle a tohle. Fakt v těch týmech si myslím, že předávání informací funguje skvěle a celotýmově taky, protože máme jednou za měsíc celotýmovou poradou, kde všichni mají možnost se dozvědět, co se děje v jednotlivých skupinkách, kdo jak pracuje. Myslím, že předávání informací funguje velmi dobře.

Paní H: Pak máme ještě odborné porady. Sama se účastním několika. Někdy mám pocit, že se radíme celý den.

Paní E: Já si to taky myslím. Všechno potřebný se člověk dozví na poradě. Ve chvíli, kdy zjistím, že nevím něco, co potřebuju vědět, tak mám možnost se vždycky kohokoliv zeptat.

Paní H: Já teď hodně pracuju z domova a myslím, že se ke mně ne všechny podstatné informace dostanou.

Paní G: Já si myslím, že našemu vedení velmi záleží na tom, abychom všichni měli všechny potřebné informace, který potřebujeme ke své práci, proto tady funguje určitý systém porad. I když fungují, stále jich je celkem hodně. Taky jsme zvyklí spolu mluvit otevřeně a komunikovat spolu průběžně, takže to, co potřebujeme si sdělit si sdělíme i nad rámec porady. Není potřeba čekat, až bude ten den poradní, kdy si to můžeme říct. Ale myslím, že to probíhá průběžně, to předávání potřebných informací.

Moderátor: Jaký komunikační nástroj je podle Vás mezi zaměstnanci nejvíce využíván nebo preferován a proč?

Paní G: Nejpreferovanější za mě je to osobní předávání informací, ale hodně používáme i mejly, teď i nějaké další nástroje komunikační jako třeba Google meet nebo Skype, když ne všichni mohou být na poradě, tak se propojujeme i tímhle způsobem. Ale můj názor na to je všichni tady máme radši ten osobní kontakt, že to je ten preferovaný komunikační nástroj.

Paní E: Asi doplním, že máme i neoficiální komunikační kanál, Whats up, pro soukromou komunikaci.

Paní H: Za mě hlavně mejly.

Paní F: Nebo Facebook. Velmi doplňkově.

Moderátor: Objevují se v CK negativní jevy jako konflikty, pomlouvání apod. Pokud ano, proč?

Paní E: Já jsem zatím nic nezaznamenala.

Paní H: Já také žádné negativní jevy nevnímám.

Paní F: Já jsem třeba i zaznamenala, ale nechci o tom vůbec mluvit. Netýká se to kmenových zaměstnanců, těch, co tu s nimi jsem furt, tam si myslím, že ty problémy nejsou. V minulosti možná něco, ale teď už vůbec ne.

Paní G: Já taky souhlasím, že v našem kmenovém týmu bych si troufla říct, že konflikty v tom negativním smyslu slova nemáme. Že spolu dokážeme mluvit otevřeně, dokážeme řešit různé věci konstruktivně, rychle. Takže troufnu si říct, že ne. Někdy konflikty tady v minulosti byly a ty si myslím, že byly způsobeny nějakou nespokojeností, co se třeba týče předávání informací nebo způsobu řízení. Tak tam možná něco takového dřív vznikalo, ale ty lidi tady už nepracují, protože je ta práce právě z tady těch důvodů nenaplňovala. Preferovali jiný způsob řízení, jiný způsob předávání informací. Takže teď si myslím, že ne. Samozřejmě někdy dochází k nějakým konfliktům třeba s některými externisty svéráznými, ale není to asi nic dramatického.

Paní F: Já myslím, že to je dramatický, ale že to je vlivem posledních dní a událostí. Třeba za měsíc to už nebude dramatický. Netýká se to kmenových zaměstnanců.

Moderátor: Jsou jasně definované kompetence zaměstnanců? Znají všichni zaměstnanci své pravomoci?

Paní E: V rámci pracovní smlouvy je popis funkce. Z toho se dá vycházet.

Paní F: No, já si myslím, že úplně z popisu funkce ne. Kompetence jsou někdy větší někdy menší. Že fakt jako záleží na oblastech. Ale když nevím, jestli k tomu mám kompetence, tak se mohu jít kdykoliv zeptat. Třeba vedení. Můžu tohle udělat nebo nemůžu. Myslím si, že ty dané kompetence, ty základní jsou. Ale je pravda, že někdy nevím, jestli ta kompetence tam je nebo ne. Ale vychází to z toho, že těch oblastí činností je tak strašně moc, že se různě prolínají a nemyslím si, že by to byl nějaká chyba vedení nebo popisu v pracovní smlouvě. Prostě to vyplyne. Procesně to vyplyne nebo to jsou nějaký nový další oblasti, takže se kolikrát jdu ujistit, že k tomu ty kompetence mám, jestli to takhle můžu udělat. A přijde mi to

v pořádku, nemám s tím problém. Že to tak je. Jsou to živý procesy, tak že to je jako důležitý. Ale jinak ty základní si myslím, že jo. Všichni vědí.

Paní G: Souhlasím s paní F, že ty základní v rámci základních našich úvazků jsou nám asi jasné. Nicméně nemáme to nikde předně popsány. A můžou tam vznikat a možná někdy vznikají nejistoty, ale je to daný tím charakterem práce. Ale jak říká paní F, dokážeme si s tím poradit a dokážeme s tím pracovat a myslím, že nás to nijak nebrzdí v té práci nebo neomezuje nebo nedemotivuje. Rozumíme té situaci, proč to tak je.

Paní F: Nevzpomenu si ani jedem příklad, že by někdo z kolegyně překračoval své kompetence. A způsobil tím nějaký problém. To si fakt jako vůbec nevybavím, že by se něco takového dělo.

Paní G: Spíš je to možná naopak. Tím, jak pracujeme v těch projektech a každá chyba můžeme mít jako vážný důsledek, tak spíš, nebo i já to dělám, že když si nejsem jistá, tak se radši poradím. A radši si to svoje rozhodnutí potvrdím u vedení. Protože pokud bych rozhodla špatně, tak by to mohlo mít výrazný dopad na Kašpara. Co se týče finančních sankcí a postihů.

Paní H: Nemám co dodat.

Moderátor: Kdo má v CK rozhodovací pravomoci? Je to podle Vás takto funkční?

Paní F: Asi jo. Ty úplně nejdůležitější věci rozhoduje vedení. A potom podle kompetencí. Každý rozhoduje za to své, za co je zodpovědný. Tím, že máme plochou organizační strukturu nebo se o ní nějakým způsobem snažíme, funguje tady demokratické řízení.

Paní G: Já myslím, že v realizaci těch aktivit projektových, tam má tu odpovědnost a ty rozhodovací pravomoci vždycky ta manažerka, která zodpovídá buď za projekt nebo za danou oblast. Co se týče financí, tak rozhoduje Ivona jako místopředsedkyně představenstva a finanční manažerka. A v některých zásadních strategických věcech rozhoduje Ivona s Iffkou jako nejvyšší vedení.

Paní F: Někdy když se v něčem nedokážeme rozhodnout, tak to rozhodnutí na sebe vezme někdo, kdo by to ani rozhodovat nemusel. Tak to vždycky hezky někdo rozsekne, a tak to prostě je. To je fajn, ta podpora ostatních. Ta podpora v tom, že když se třeba nemůžu rozhodnout, tak se obrátím třeba tady na kolegyni a společně si řekneme, tak to takhle uděláme, tak to bude dobrý. My se vzájemně podržíme i v těchto věcech a nikdy se nestalo, že bychom rozhodli špatně. Že by nám pak vedení vynadalo, že jsme rozhodli špatně. Takže i ten, co má tu odpovědnost, tak se může poradit s ostatními. Beru to jako pozitivní věc.

Moderátor: Je to teda funkční? Systém rozhodovacích pravomocí?

Paní F: Je to funkční. Je pravda, že v některých případech to může být zdlouhavé. Když třeba čekáme na rozhodnutí vedení, někdy to může ten proces trochu brzdit. Když je třeba vedení zahlceno, tak nemůžou vždycky to hned řešit, může to v některých případech i brzdit. Ale celkově to myslím máme nastavené dobře. Je to funkční.

Paní G: Ano je to tak, někdy je to náročné. Se dobrat rozhodnutí.

Paní F: Jsou potom i rozhodnutí, který nejdou vystřelit ze dne na den. Tam je to pak jasný. Když čekáme na rozhodnutí ministerstva, tak je to trochu frustrující, čekáme a čekáme. Tam to funkční není. To si nijak neovlivníme rozhodování řídicích orgánů.

Moderátor: Jak probíhá kontrola odvedené práce?

Paní E: Já přemýšlím, jestli mě někdo kontroluje vlastně. Myslím, že ve chvíli, kdy bych nevěděla, co dělat, tak že se zeptám. A že by za mnou někdo chodil, jestli jsem udělala, co jsem udělala, to asi ne. Musím mít sama tu odpovědnost.

Paní G: My to moc neumíme. Kontrolovat. Bych řekla. Je to proto, že každá máme v sobě tu vysokou míru odpovědnosti ke svojí vlastní práci. A já vím, že když Ivča dám nějaký úkol, tak se mohu spolehnout na to, že to udělá. A nepotřebuji ji každý den nebo ob den kontrolovat, jak na tom je a jestli už to udělala. A přesně jak říká Ivča, vím, že kdyby se někde zasekla nebo kdyby jí něco nešlo, že by určitě přišla. Jinak ne že bychom vůbec nekontrolovali odvedenou práci, protože pracujeme hodně v projektech. Tak vůči projektu máme, musíme plnit různé projektové cíle, naplňovat aktivity, které tam realizujeme, tak myslím, že ta kontrola toho stavu a té odvedené práce probíhá na poradách.

Paní F: Jo, já si taky myslím. Není kontrola jako kontrola. Je to spíš podpora. Třeba ze začátku, když jsem poprosila Ivu o nový úkol, tak se třeba zeptáš, jak to jde, daří se ti. To myslím, že běží taková podpora. A zase vím, že kdyby jo nevěděla, tak přijde a řekne, zeptá se. Kontrola, co se týká lidí, tak to není potřeba, když je to takhle nastavený. Kontrola těch výstupů ta potom je a o to víc je důslednější. To se týká projektů. A jak v kterém projektu. V některém projektu se taky učím tu kontrolu, protože to už jako už nejde. To se netýká nás taky uvnitř.

Paní G: Je to spíš vůči partnerům projektu. I partneři projektu musí odevzdávat nějakou práci. Ale jinak si myslím, že tady v současné době nepracuje nikdo, kdo by musel být kontrolován. Že by nad ním musel neustále někdo stát a dožadovat se těch svěřených úkolů.

Paní F: My to máme asi tak, že když zadáme nějaký úkol a ten úkol by nebyl stoprocentní, tak si k němu radši sednu, a za půl hodiny ho udělám než to vracet zpátky. Ale teď se to opravdu netýká nikoho. To bylo v minulosti. Nějak nám chybělo takový to. Prostě to nemáme v sobě, nějakou kontrolu. Není ta potřeba. A jestli někdo má tu potřebu být kontrolován, tak holt musí pracovat někde jinde. Jsou lidi, co to prostě potřebují. Takový tady byli.

Paní G: Takový tady byli, a to byli lidi, kteří se tady necítili dobře. Už tady nepracují.

Moderátor: Jak probíhá hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby?

Paní G: Máme pravidelné hodnotící rozhovory. My tomu vlastně neříkáme hodnotící, my tomu říkáme pracovní rozhovor. A začíná to tím adaptačním rozhovorem, který je před koncem zkušební doby, zhruba někdy po dvou měsících zaměstnanec od té doby, co nastoupí a pak v pravidelném režimu buď roku nebo půl roku dle individuálních potřeb každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si může nastavit, jestli mu vyhovuje ten roční rozhovor anebo půlroční častější. A v rámci toho rozhovoru si vzájemně poskytujeme zpětnou vazbu. Jednak ten hodnotitel k tomu hodnocenímu, tak i opačně, ten hodnocený k tomu svému nejbližšímu vedení nebo případně i vedení organizace. Tak to myslím, že máme nastavené a už nám to nějakou dobu dobře funguje.

Paní H: Tohle máme opravdu vycytaný.

Paní E: Já jsem zažila jednu adaptační rozhovor, tak nevím, co bych doplnila.

Paní F: Já myslím, že dílčí hodnocení a asi to není hodnocení, může probíhat i v rámci porad i neformálně. A to myslím třeba pochvaly, že tady jsou hodně, hodně se tady chválí. Vedení směrem k zaměstnancům, což i na poradách se často stane, že se bavíme o něčem, co se třeba povedlo, i když se to nepovedlo, tak od vedení máme velkou podporu. Myslím si jako, že se hodně chválí.

Paní G: Ano, myslím, že to umíme se pochválit.

Moderátor: Ústní formou nebo písemně?

Paní F: Ústní. Což může být známka toho, že tu práci dělám dobře. Že to taky může být takhle vnímáno jako hodnocení.

Paní G: Je to určitý způsob zpětné vazby.

Moderátor: Jaký vliv má pracovní výkon a výsledky práce na odměňování zaměstnanců?

Všichni: Žádný.

Paní G: No žádný, protože pracujeme na projektech a ta výše mzdy je jasně daná rozpočtem projektu. Nemáme prostor nebo organizace nemá prostor nějak nás odměňovat nad rámec naší mzdy. Jednak tím, že na to nemá žádné prostředky, jsme neziskovka, takže jediný příjem v současné době je z projektů, z projektových peněz, kde ty projekty to odměňování neumožňují. Takže nemáme žádné provize, žádné měsíční odměny ani roční odměny. Je to pevně dané.

Paní F: Možná to je i v tom, že tady všichni pracujeme ne kvůli penězům. To tak jako máme. Spoustu věcí bychom dělali, aniž bychom za to byli nějakých způsobem odměněni.

Moderátor: Je odměňování zaměstnanců podle Vás transparentní?

Všichni: Ano.

Moderátor: Všichni mají stejně?

Paní G: Tak úplně stejně ne. Záleží to na pozicích, výši úvazku, počtu těch úvazků. Ale myslím, že transparentní to je. Myslím, že většina z nás má k dispozici ty rozpočty anebo to není nic tajného, do rozpočtů nahlédnout. Takže ano.

Paní E: Souhlasím.

Paní H: Taky souhlasím.

Moderátor: Jaký způsob vedení lidí a řízení procesů je uplatňován v CK?

Paní E: Pohodovým způsobem, ale nevím, jaký to má oficiální název.

Paní H: Demokratický styl.

Paní G: Demokratický, pohodový, velmi přátelský, otevřený.

Paní F: Vyčerpávající, jak jsi to řekla.

Moderátor: Hodnoty definované v etickém kodexu jsou rozmanitost, odvaha, rozvoj. Ztotožňují se podle Vás zaměstnanci s těmito hodnotami?

Paní F: Já myslím, že určitě, určitě ano. Odvaha to jsou nové úkoly, nový výzvy, vystoupení z komfortní zóny, když musím jít dělat něco, co mi není úplně jasná, tak to je odvaha. Rozvoj – každý se chce vzdělávat. Já si myslím, že jo, že to sedí. Ty hodnoty byly vybraný hodně poctivě z celé řádky hodnot společnými silami, společně jsem ty hodnoty dávali do kupy, takže sedí.

Paní E: Já jsem nad tím doteďka nepřemýšlela, ale jak to paní F teď řekla, tak se mi to líbilo.

Paní G: Je pravda, že jsem je dávali dohromady společně a už jsem na to měli i workshop, kde jsme je ověřovali, revidovali ty hodnoty. Někdy na poslední nebo předposlední Baladě. Takže jo, já myslím, že všichni je tady žijeme, všichni jsem s nimi ztotožněný.

Moderátor: Jaké další hodnoty sdílí zaměstnanci organizace?

Paní G: Napadá mě respekt a úcta, ať už k sebe samým, ale i k lidem, se kterými pracujeme.

Paní F: Tyhle naše tři hodnoty v sobě zahrnují strašně moc, nenapadá mě další nějaká.

Paní G: Myslím, že spolupráce je pro nás velkou hodnotou, že ta naše práce na tom stojí, pracujeme společně na úkolech, táhneme za jeden provaz. Myslím, že jsem týmový hráčky.

Moderátor: Máte v CK nějaké společné zvyky či rituály? Jaké to jsou?

Paní G: Ano, hodně.

Paní E: Páteční dorty.

Paní G: Slavíme společně narozeniny a svátky, je to rituál, dáváme si dáreček, společně si u nějakého pohoštění posedíme, vždycky v ten den, kdy je ta oslava, tak v popoledním čase přejeme oslavenci, společně si posedíme, neformálně si povídáme. Strávíme spolu takhle takovou příjemnou chvíli. To je tradice, kterou dodržujeme už snad od začátku.

Paní F: Pravidelný každoroční teambuilding, máme pravidelný výjezd nebo zahradní slavnost tomu říkáme. Taky celkem teď pravidelně a kdyby nebyl Covid, tak pravidelnější. Bývá to tak dvakrát do roka, na začátku školního roku a potom na konci. Sejdeme se, pozveme externisty, bývalé zaměstnance, sedneme si na zahradě, tak tomu říkáme zahradní slavnost.

Paní H: Výlety a exkurze.

Paní E: Já jako rituál vnímám i to, že když se ráno setkáme, tak si řekneme, jak se kdo má, pozdravíme se a posdílíme, jestli jsme spokojení nebo nespokojení ten den.

Moderátor: Kafičko?

Paní E: Nemusí to být kafičko, takový to prohození, jak se máš? Že tam nejsem jen sama za sebe, ale rozhlídnou se.

Paní H: No a ty výlety. Teď jsem tedy dlouho žádný neměli. Ať už to jsou výlety tematický jako ala exkurze. Byli jsme třeba v pivovaru, byli jsme třeba ve sklárně. Nebo jen tak jako procházky nebo sportovní výlety. Že spolu chodíme na běžky a tak. Plánovali jsem i nějaký kolo, to jsme neuskutečnili kvůli Covidu.

Moderátor: Dodržují se v CK tradice? Jaké to jsou?

Paní F: Máme tradiční benefici. Těžko odlišit rituály od tradic. Tak jako v jednom balíčku to mám.

Paní G: Ano, z benefice se stala tradice a myslím, že si bez toho nedovedeme Kašpara představit.

Paní F: Ještě to bude chvíli pokračovat a je po tradici.

Moderátor: Jaké panují vztahy mezi zaměstnanci v CK? Liší se mezilidské vztahy v CK s ohledem na úroveň organizační struktury?

Paní E: Kamarádké vztahy mezi všemi rovnocenně.

Paní F: Souhlasím.

Paní G: Je to tak. Já myslím, jak mezi sebou, tak i mezi námi a vedením jsou ty vztahy na přátelský rovině.

Moderátor: Jsou lidé v CK spíše týmoví hráči nebo dominantní individualisté?

Paní F: Týmoví hráči.

Paní H: Souhlasím, myslím, že jsme všichni týmoví hráči.

Moderátor: Není tu někdo, kdo by jel sám na sebe?

Paní F: To tady ani nejde. Ani si to neumím představit. Máme provázaný týmy, neumím si to představit a nemyslím si to, že bychom tady měli nějakého individualistu. Možná osamocené pozice. To ale nemá nic společného s tím, jestli to je týmový hráč nebo není. Osamělé pozice některé prostě máme. Jinak jsme týmový.

Paní G: Já si to taky myslím, ale zároveň dokážeme každá pracovat samostatně. Individualisté – možná v nějaké odbornosti by se to tak dalo chápat, ale co se týče schopnosti pracovat v týmu, tak myslím, že tu má tady každá. Takovou tu nejenom schopnost, ale

i ochotu sdílet ty věci, inspirovat ostatní kolegy a nechat se zase inspirovat ostatními. Pomocť někomu a nechat si pomoci. Myslím, že ta týmovost převažuje.

Moderátor: Pracují v CK lidé, kteří jsou ostatními vnímány jako vzor? Kdo to je a proč?

Paní E: Já mám všechny. Všichni jsou zkušenější než já.

Paní F: No ale tak, jak to říkáš, taky to tak vnímám. V určitých oblastech může být vzorem kdokoliv. Vzory určitě mám, ale v tom dobrém slova smyslu. Že třeba obdivuju, že je někdo svělejší lektor a tím mě to taky posouvá, když mohu sledovat lektorské dovednosti některých z mých kolegyně například. Takže takový vzory si v každé oblasti najdu. Tak asi jo, mám možnost se inspirovat od ostatních, který to uměj dobře a učit se od nich taky. To jo.

Paní G: V každé své kolegyni mám v něčem vzor a každou svou kolegyni za něco obdivuju. Vnímám třeba Iffku jako takovou nositelku poslání. Jako tu zakladatelku organizace. Ale zároveň pro mě není jediným vzorem tady. Myslím, že bych mohla jmenovat, ale to asi nemusím. Mohla bych být konkrétní a myslím, že bych dokázala každou svoji kolegyni za něco pochválit a říct něco, za co ji obdivuju, ale to bychom tady byli dlouho.

Moderátor: Jsou s organizací spjaty nějaké příběhy nebo historky? Jaké to jsou?

Paní E: Naš pan lektor na počítače všude vypráví, že dostává 12,50 za hodinu a docela se to ujmul a všichni tomu věří.

Paní F: Na dveřích máme napsaný nějaký přebrepty. Ale asi nejsou všechny naše. Jsou naše?

Paní G: To není úplně historka. „Kdo se bojí, má jít smažit hranolky.“ To tam máme, takový heslo. To si často opakujeme, když jsou nějaký složitý situace.

Paní F: Spíš takový určitý situace a když se to hodí, tak se to vytáhne. Když se bavíme třeba o dětech, tak já si vzpomenu na Pavlíčku a její malý dětičky, který tady pořád byly a pořád tady vidím tu nejmladší holčičku, která pořád seděla na tom nočníku. A občas takhle vyprávím, že když jsem otevřela šuplík, tak tam mezi tím stihla dát rozžvejkanej rohlík a podobně. Nebo na židli jsem měla čokoládu zapatlanou a nočník pod stolem s obsahem. To je taková úsměvná historka, kterou občas vytáhneme. Tím, jak jsem seděla vedle ní, tak to bylo někdy vtipný, dítě na pracovišti.

Paní G: Občas se tady vyprávěj historky. Já si třeba vzpomenu na básničku, kterou jsme složili – Bedřichovská balada se jmenovala. Byla to básnička, kde každé slovo z té básně začínalo na písmeno B. Tak to je historka, kterou si občas rádi vzpomeneme. Pak ten fotbalovej výlet. Nevím no, nevzpomenu si na další. Určitou historkou by mohlo být třeba i založení Centra Kašpar. Iffka se často zmiňuje a ráda o tom, kdy, jak a proč založila Kašpara. To by se dalo považovat za historku, která je spjatá s Kašparem. Jinak nevím.

Paní F: Fakt jenom takový drobný. Některý se říkají, když jdeme třeba na oběd, sedneme si a „Pamatuješ si tenkrát?“

Paní G: Občas nějaké historky a zážitky s nějakými specifickými klienty nebo klientkami.

Paní F: Máme příběhy, historky jako takový to si taky nevzpomenu.

Moderátor: Co je podle Vás typickým znakem firemní kultury CK?

Paní E: Podle mě tašky, ale nevím, jestli se tím vyznačujeme. Asi to je benefice.

Paní F: Vstřícné prostředí, když bych měla říct jenom jednu.

Paní G: Dobrý vztahy.

Paní H: Rodinné prostředí.

Paní F: Vstřícný prostředí pro všechny i směrem ven i dovnitř. Myslím, že tu firemní kulturu ovlivňuje strašně moc různých aspektů. Ovlivňuje to, jak se těm lidem v organizaci žije a nám si myslím žije dobře v organizaci. Už mě nic nenapadá.

Moderátor: V čem je podle Vás firemní kultura CK odlišná od jiných firem?

Paní E: Už jenom to, že sídlo kanceláře je v bývalém bytě. To je taková rodinná atmosféra. Jedna velká rodina.

Paní F: Způsobem řízení a způsobem vedení se hodně odlišujeme. Já jsem třeba ještě nezažila žádnou organizaci, která by byla taková, jaká je ta naše. Přátelská. Kde by bylo takové řízení, jaký taky máme my. Že jsem to nikde nezažila, ani co se takhle bavím se známými. Myslím, že jsme v tomhle hodně odlišný. Neziskovky trošku takový jsou, jsou jiný než firmy, které jsou zaměřené na výkon. V sociálních oblastech je to podobný.

Paní G: Myslím, že v čem jsem odlišný, je ta velká vstřícnost vůči lidem, který tady pracují. Velká flexibilita v pracovní době, uspořádání té práce a k individuálním potřebám těch lidí, který tady pracují. Jsou to zároveň i velký benefity, je to považovaný i za benefity.

Moderátor: Jaký obraz navenek vrhá CK? Co si podle Vás o CK myslí její klienti?

Paní H: Jak jsi nás vnímala jako klientka?

Paní E: Už si myslím, že to mám zkreslený, první, co mě bohužel napadlo takový to nijak, že teď když říkám, kde pracuju, spoustu lidí o tom nemá povědomí. Ale je to tím, že známý mám z Jablonce a Centrum Kašpar působí víc v Liberci a já jsem spíš Jablonečák. První bohužel co mě napadlo, je nijak. Jak jsem to vnímala jako klientka, jako možnost nějakýho ... Nějakou vstřícnost.

Paní F: Ptáme se. Ptáme se občas klientů, jak nás vnímají, jak nás znají nebo neznají. Jestli by nás doporučili dál, ale přímo odpovědět na to, jak nás vnímá naše cílová skupina, to nevím, jestli to jde takhle říct. My máme nějakou představu, ale stoprocentně změřit, to prostě nejde.

Moderátor: Nějakou zpětnou vazbu máte?

Paní G: Jo, to si sbíráme zpětnou vazbu od našich vstávajících klientů. Ta je, ji troufnu říct, převážně velmi vstřícná, že nás ty klientky, který už tady jsou, tak nás vnímají podle mě jako organizaci, která ..., že jsme přijali s tou jejich situací. Že jsme je nesoudili, nehodnotili, že jsme byli ochotný je vyslechnout, jim pomoci a věnovat jim ten čas. Že třeba na Úřadu práce takovou péči nedostanou.

Moderátor: Takže jako, že jste otevřená organizace?

Paní G: Jo, ale je pravda, že navenek ... My totiž nemáme finance na to, abychom se věnovali PR a lidé, kteří nás nepotřebují, nás ani neznají. Až když nastane potřeba, tak potom se dostáváme do povědomí těch lidí.

Paní F: Hodně nás znají třeba lidi přes benefici, kam přicházejí. Na benefici se snažíme hodně o to, aby si nás nespojovali, že Centrum Kašpar rovná se prodejci tašek. Myslím, že se to daří. Že když se ptáme, oni si vzpomenou, že benefici máme, ale už vědí, že pomáháme lidem. Směrem k lidem si myslím, že to povědomí tam je. Co se týká auditů, tam to povědomí bohužel ještě není. To je ale úplně jiná otázka. Ti, co nás znají, nás vnímají jako otevřenou organizaci, kam mohou přijít, nemusí se obávat. Taková přátelská, tak se snažíme i vystupovat a komunikovat, že jsme otevřený. To je naše plus oproti třeba Úřadu práce, jak říkala paní G.

Moderátor: Čeho si na Centru Kašpar nejvíce vážíte, co oceňujete, co funguje? S čím jste spokojená?

Paní E: Určitě ta přátelská atmosféra, to že můžu kdykoliv kohokoliv na cokoliv zeptat, že mě neodsoudí, že mi poradí, a to že si můžu přizpůsobit svoji pracovní dobu. Že můžu využívat home office. Chodím sem ráda.

Paní F: Vstřícné vedení a přátelská atmosféra tak jako nejvíc, čeho si tady cením, proč tady ráda pracuju.

Paní G: Já bych řekla i profesionalita služeb. Že se snažíme dál vzdělávat, dál se rozvíjet. Byť jsme neziskovka, tak ale poskytovat služby na profesionální úrovni.

Paní H: Souhlasím s kolegy.

Moderátor: Co se v Centru Kašpar nedaří? Co nefunguje? Proč tomu tak je podle Vašeho názoru?

Paní F: Těžko říct, jestli se to nedaří, ale co já vnímám, tak je prodej služeb. Měli jsme nějakou vizi, co se týká komerčního prodeje. Tak tam si myslím, že se to nepodařilo. Ale třeba to taky není úplně špatně. Prostě ta strategie se jenom trošičku otočila a ohnula jinam, nebo k tomu nebyly možnosti. Nemusí to být úplně špatně, jenom myslím, že se nedaří nějak víc rozvíjet tuhle odbornou část, co se týká směrem k sociálním auditům. Si myslím, že tady je tým opravdu odbornic a že je škoda, že to ustalo ten komerční rozvoj. Tak to si myslím, že se třeba tolik nedaří, ale nedokážu to říct, protože tu strategii teď konkrétně neznám. Nebo nějaký povědomí mám, ale ta strategie tam teď není směřovaná k tomu. Není směřovaná do toho cíle si budovat nějakou značku v oblasti právě auditů. Tak je to asi v pořádku. Já za sebe to vnímám, že je škoda, že neděláme víc auditů. I pro náš rozvoj. A není na to kapacita, rozumím tomu, proč je neděláme, jenom si myslím, že to je škoda.

Paní E: Nevím.

Paní G: Já teď nechci hodnotit. Kdybych pominula hodnocení, jestli je to dobře nebo špatně, jestli to tak má být nebo nemá být. Tak ale vidím to jako slabou stránku taky. Ta diverzifikace příjmů, to získávání komerčních zakázek je slabou stránkou organizace. Myslím si, že je to trochu daný lidmi, kteří tady pracují, právě tím našim osobnostním nastavením.

Paní F: A je to věc možného. Že prostě v téhle fázi není možné dělat další audity, že i kdybychom na krásno najmuli nějakého šikovného marketéra, který by to i třeba uměl prodat, tak to dělat nemůžeme.

Paní H: Nemáme na to v současné době kapacitu.

Paní F: Je to asi v pořádku, jenom máš asi pravdu, že je to věc, kterou jsme i v době, když jsme se o to snažili, tak nám to třeba tolik nešlo.

Paní G: Tak nám to tolik nešlo. Přesně tak. Takže to bych vnímala jako slabinu.

Paní F: Jinak ještě do nedávna jsem vnímala jako slabinu, že neumíme dost dobře prezentovat to, že jsme fakt jako odborníci. Ale teď už si to nemyslím. Měla jsem jako pocit, ale to bylo v době, když jsem sem nastoupila. Tak jsem měla pocit, že zbytečně se jako uskromňujeme, že jsme ta neziskovka a že jsme takový ty tichý v koutku. Že bychom to měli víc nakopnout a ukázat, že jsme odborníci. Ale myslím, že to děláme v rámci možností. Nejde nám splachovat problémy, že bychom odcházeli s čistou hlavou a řekli si, nějaký ministerstvo nám může být někde, to asi neumíme. To je tím, že jsme tak osobnostně nastavený.

Paní G: Mě napadá jako slabina Kašpara i lidí, který tady pracují, že si umíme nakládat poměrně hodně práce a neumíme s tím pracovat, jako s nějakou vlastní psychohygienu.

Paní H: Nic dalšího mě nenapadá.

Moderátor: Jako time management?

Paní G: No, i s tímhle. Teď je třeba situace trošku skreslená tou dobou, že sem k nám nemůžou lidi přicházet osobně. Jinak si myslím, že každý tady odvádí práci nad rámec svého úvazku, který oficiálně má. Je to nějaký další společný osobnostní rys, který máme.

Paní F: Začarovaný kruh to trošku je. I když si řeknu, tak v pátek půjdu domů v jednu, člověk pak zjistí, že je pět a sakra ještě tady je. Na jednu stranu pracovat s časem asi umíme. On to prostě někdo musí udělat. Tak to radši uděláme.

Paní G: Umíme si nakládat práce, co se týče do objemu. Třeba v minulosti, když jsme uvažovali, jestli vůbec přijmout nějaké projekty, protože jsme tušili, že to bude na dřeň kapacit těch lidí, který na tom budou pracovat. Nebo nějaký komerční zakázky do toho, nebo prodlužování projektů. Moc si neumíme říct ne dost. Spíš jo jdeme do toho i když víme, že to bude na dřeň.

Paní F: My si nakládáme. Ono to dost často pramení z toho, že se snažme hodně se vzdělávat. Měli jsme tady spoustu expertů na různé oblasti a snažíme se jet podle toho, co nám poradí. A často se dostaneme do slepé uličky, ale ta odpracovaná půlroční práce vysílují a je to daleko více času nad rámec běžného úvazku. Snažíme se to nějak dobře to pochopit, naučit se, ale ne vždycky to tak je. Je hodně negativní, že hodně posloucháme ty odborníky a nedokážeme si říct, tak tohle ne, tahle cesta není dobrá. Ale myslím, že už se v tom hodně posouváme. Že už to není, že by nám nějaký odborník někde něco řekl a šli jsme si za tím, ale v minulosti to tak bylo. Myslím, že bychom si na to měli dávat pozor. Ne všichni odborníci, prostě nerozumí tomu, jak mi to děláme, jak to dělat chceme a pak nám to prostě nefunguje a párkrát jsme se takhle spálili.

Moderátor: Dámy, děkuji za účast na skupinovém rozhovoru a prosím vás o účast na individuálních rozhovorech, které by se konaly po vyhodnocení focus groups v druhé polovině března.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Souhrn individuálních rozhovorů – doslovná transkripce

Všechny účastnice individuálního rozhovoru vyjádřily souhlas s nahráváním rozhovoru a s použitím anonymizovaných citací v bakalářské práci.

Moderátor: Jste spokojena s prací, kterou vykonáváte? Proč ano/ne?

Paní A: Ano, jsem spokojená. Vyhovuje mi, že se jedná o různorodou práci a kombinaci práce s klienty a klientkami a analytické práce. Moje spokojenost je také ovlivněna tím, že vedení organizace se před realizací každého projektu zajímá, jestli se chceme do projektu pracovníčně zapojit a která z pozic by nám seděla, vyhovovala. Jelikož v projektech jsou zpravidla malé úvazky, zastává jeden člověk víc pracovních pozic v několika projektech.

Paní B: Jsem. Dosud jsem nepracovala s lidmi, tak jsem moc ráda, že teď mohu, práce s nimi je někdy složitá, ale zažívám velmi často dobrý pocit proto, že jsem někomu pomohla a ten mám moc ráda.

Paní C: Ano, práce mne baví, je rozmanitá, stále se učím nové věci.

Paní D: Celkově ano. Přináší mi seberealizaci, možnost učit se novému – rozšiřovat si obzory, a to jak obsahové, tak v poslední době i technologické. To myslím hlavně v důsledku pandemie.

Paní E: Ano, jsem spokojená. Po rodičovský dovolený jsem si přála pracovat v administrativě, což se mi splnilo. Tenhle typ práce mi vyhovuje. Pokud mám zpracovávat více činností, můžu si sama rozvrhnout čas, kdy a na čem budu pracovat. Ohledně zaškolení nebo pomoci se mám na koho obrátit.

Paní F: Jsem spokojena s prací, kterou vykonávám, protože naplňuje moje potřeby a dává mi smysl. Víím, jaký druh práce i v jakém prostředí mi vyhovuje. Tahle práce mi to splňuje.

Paní G: Ano. Protože klouším několik pracovních úvazků, je moje práce hodně pestrá. Je také hodně kreativní. Hlavně při práci s klienty a klientkami, kdy mám volnou ruku při volbě metod práce. Mohu vytvářet a používat různé kreativní techniky práce. Baví mě to. Fakt hodně.

Paní H: Ano, protože mě do určité míry naplňuje.

Moderátor: Považujete se za loajální zaměstnankyni a proč?

Paní A: Ano, považuji se za loajální zaměstnankyni. Záleží mi na jménu Centra Kašpar, cítím se jeho součástí, respektuji jeho směřování, pravidla i etický kodex. V období, kdy Centrum Kašpar nemělo finance z projektů, pracovala jsem tady jako dobrovolník. Je mi blízký nejen posláním Centra Kašpar, ale i způsob, jakým ho dosahuje. A to je důvod, proč bych neodešla stejnou práci vykonávat jinam. Cítím tady soulad stěžejních hodnot Kašpara s mými vnitřními hodnotami.

Paní B: Ano, ráda pracuji pro Centrum Kašpar. Vše, co dělám, dělám naplno.

Paní C: Považuju, a to především proto, že Centrum Kašpar je loajální zaměstnavatel, tak proč bych se tak neměla chovat i já. Mám to tak.

Paní D: Myslím, že jsem loajální zaměstnankyně. Během let jsem si vytvořila určitý nadhled, který je pro loajalitu důležitý. Nikdy není nic dokonalé a snažím se to brát tak, že můžu sama k té dokonalosti přispívat, pokud mi něco překáží.

Paní E: Ano, protože taková jsem já a bez toho by mě tolik nebavilo chodit do práce. Věřím cílům společnosti a vidím význam v tom, co dělá. Sama mám radost, když můžu být toho součástí a být nápomocna.

Paní F: Ano, protože své práci dávám maximum, často i na úkor osobního života. Protože o svém zaměstnavateli mluvím pozitivně a šířím jeho dobré jméno. Často se loajálním

zaměstnancem označuje ten, který se účastní různých firemních akcí apod. Já to takhle ale vůbec nevnímám, a proto toto neuvádím jako aspekt, za který bych se mohla označit jako loajální. I když se často akcí opravdu účastním.

Paní G: Ano. Věřím, že téma zaměstnanosti, kterým se Centrum Kašpar zabývá, je důležité. Že ta práce, kterou děláme, má smysl. Navíc máme na pracovišti velmi dobré vztahy na přátelské úrovni a myslím, že všem nám jde o to stejné.

Paní H: Ano, protože ctím hodnoty, styl práce a pravidla organizace.

Moderátor: Domníváte se, že jste dostatečně motivována?

Paní A: Ano, jsem dostatečně motivovaná.

Paní B: Někdy motivaci ztrácím, a to hlavně, když se řeší hovadiny. Jinak mě ale benefity, které mi Centrum Kašpar nabízí, pracovní kolektiv i náplň práce motivuje dostatečně.

Paní C: Mám radost z dobře odvedené práce, nepotřebuji extra motivaci.

Paní D: Ano, i když mám za sebou určitá období poklesu motivace. Vždycky se snažím na tom pracovat – chodím na koučování, hledám si nové způsoby seberealizace.

Paní E: Zatím ano.

Paní F: Ano.

Paní G: Ano.

Paní H: Ano, přiměřeně možnostem organizace a vykonávané práci.

Moderátor: Co je pro Vás nejučinnější motivací pro práci v CK a proč?

Paní A: Dobré vztahy uvnitř organizace, pocit sounáležitosti, možnost podílet se na směřování organizace. Mému životu to dává smysl.

Paní B: Pro mě určitě benefit možnosti sladování, možnost upravit si pracovní dobu svým potřebám a taky to, že se nemusím bát tady říct svůj názor.

Paní C: Jsem velmi ráda za zkrácený úvazek, pružnou pracovní dobu, možnost si práci zorganizovat podle sebe, vstřícný přístup zaměstnavatele je pro mne nejučinnější motivací.

Velmi mě těší příběhy kolegyně, kdy se podaří pomoci klientům najít práci.

Paní D: Volná pracovní doba, svoboda v organizaci práce. Důvěra v kvalitu mé práce ze strany vedení. Nekonfliktní konstruktivní atmosféra a řízení lidí. Možnost efektivně spolupracovat, podpořit se navzájem v týmu.

Paní E: Poděkování, ocenění, pochvala od nadřízených, kolegyně. Pokud bych do budoucna měla možnost se potkat s klienty, tak spokojenost klientů se službami.

Paní F: Výsledky společné práce. Vědomí, že má ta práce smysl, že pomáhá a je lidem užitečná. Motivují mě splněné cíle, volnost v hledání cest k cíli, možnost podílet se na obsahu práce.

Paní G: Nejvíce mě motivuje úspěch mých klientek. Prostřednictvím své práce jsem součástí jejich osobního i profesního růstu. Mám radost a pocit naplnění, když získají práci, kterou si přály a jsou v ní úspěšné. Motivuje mě také tvůrčí svoboda, kterou tady v Kašparu mám. To, že můžu svou práci dělat, jak sama uznám za vhodné. Že můžu tvořit, přinášet různé nové nápady. A vedení mi v tom důvěřuje. Že je zajímavá můj názor, a že se můžu podílet na směřování organizace. Pak je to taky ta pracovní svoboda. Sama si do určité míry mohu rozvrhnout a plánovat pracovní dobu. Že není důležité kolik času strávím v kanceláři, ale jak kvalitní práci odvedu. To je pro mě nejvíce.

Paní H: Práce na materiálech koncepčního či nad rámecového charakteru, protože mě baví.

Moderátor: Co by se mělo nebo mohlo změnit, aby se Vaše motivace udržela nebo zvýšila?

Paní A: Nic mě nenapadá.

Paní B: Myslím, že nic, jsem spokojená.

Paní C: Musím být vnitřně spokojená, vidět nějaký smysl ve vykonávané práci.

Paní D: Jde o to, že některé věci se nezmění, nemáme na ně vliv. Například způsob administrování projektů ze strany řídicího orgánu. Z pohledu věcí, které ovlivnit lze, mi stačí, když se tady zachová efektivní řízení, orientace na kvalitu, nikoli počet odsezených hodin v kanceláři, svoboda a důvěra.

Paní E: Zatím nic.

Paní F: Víím, co by mohlo způsobit snížené mé motivace, kdyby se tak stalo. Co by mohlo naopak motivaci zvýšit netuším, ale obávám se, že více motivace by nepřineslo nic dobrého ve vztahu k mé rodině či osobnímu životu.

Paní G: Je pro mě důležité udržení dobré atmosféry na pracovišti a přátelských vztahů. Dále je to podpora ze strany vedení a pravidelná zpětná vazba, jak ze strany vedení, tak ze strany klientů.

Paní H: Prozatím nic.

Moderátor: Jak se Vám daří propojovat práci v CK s osobním/rodinným životem? Vychází Vám zaměstnavatel vstříc?

Paní A: Možnost skloubit práci s péčí o děti byl důvod, proč jsem v Centru Kašpar začala pracovat. Byla jsem po rodičovské dovolené, můj muž pracoval v nepřetržitém provozu a babičky a dědečky máme daleko. Potřebovala jsem takovou pracovní dobu, abych děti do školky a školy odvedla i vyzvedla, mohla s nimi být v době nemoci doma, protože starší dcera byla často nemocná. I u předchozího zaměstnavatele mi vyšli vstříc s pracovní dobou. Ale rozdíl byl v tom, že v minulém zaměstnání jsem měla výčitky, že mám jinou pracovní dobu a že jsem častěji na ošetřovačce, protože kolegyně i nadřízená mi to vyčítaly. Braly to tak, že mám nějaké privilegium, o které jsou ochuzeny, i když měly už dospělé děti. V Centru Kašpar v tom cítím upřímnost, pochopení, důvěru a zároveň odpovědnost, abych neohrozila společnou práci týmu. Ve své podstatě každý z nás tady práci kloubí, ať už s péčí o děti, nebo s dálkovým studiem školy nebo třeba pečuje o starší rodiče.

Paní B: Daří, velmi dobře a vždycky mi bylo vyhověno. Dokonce v době, kdy byli kluci často nemocní mi bylo nabídnuto, ať odjedeme k moři na delší dobu, než jen týden a byla mi nabídnuta i finanční výpomoc.

Paní C: Zaměstnavatel je velmi vstřícný, bez problémů sladím práci s rodinným i osobním životem.

Paní D: Naprosto. V tomhle ohledu si lze těžko představit vyšší ideál.

Paní E: Naprostá spokojenost. Mám fond pracovní doby, který si mohu uzpůsobit dle svého uvážení, některý den odpracovat více hodin, některý méně. Mohu využívat home office.

Paní F: Ano, daří a zaměstnavatel mi vychází vstříc.

Paní G: Ano, daří. Vedení nám vychází vstříc. Máme možnost pružně si plánovat pracovní dobu i pracovat z domova.

Paní H: Ano, výborně.

Moderátor: Co považujete za výhodu práce v CK?

Paní A: Mohu si práci rozvrhnout a zorganizovat tak, abych byla efektivní a zároveň ji skloubila s osobním životem. Pokud má práce vyžaduje součinnost kolegyně, přicházím do práce v obvyklé době. Když se věnuji práci, při které se potřebuji soustředit, jsem v kanceláři třeba večer nebo o víkend nebo pracuji mimo kancelář. Pokud se mi něco nevede, kolegyně

mi pomohou, podpoří mne. Vedení se snaží vytvořit nám takové podmínky k práci, abychom se tady cítili dobře.

Paní B: Možnost zažít dobrý pocit z toho, že jsem někomu pomohla. Benefit sladování, flexibilní pracovní doby, hezké prostředí, milý až rodinný kolektiv.

Paní C: Zkrácený úvazek, pružná pracovní doba, kolektiv.

Paní D: Možnost vidět za sebou výsledky práce. Do určité míry měnit podmínky ve společnosti a pohled na ženy s malými dětmi na trhu práce. Výhodou je tady, jak jsem už říkala, velká míra podpory propojení práce a osobního života.

Paní E: Myslím, že je to nakažlivé nadšení lidí, že to, co dělají, dává smysl. Flexibilní pracovní doba, přátelské prostředí a milý kolektiv.

Paní F: Mezi výhody oproti jiným firmám považuji naši firemní kulturu, od vedení, přes kolektiv až k hodnotám organizace. Z benefitů to je možnost home office, pružná pracovní doba.

Paní G: Myslím si, je to ta tvůrčí svoboda, flexibilní uspořádání práce. A výhodou je taky určitě přátelská atmosféra na pracovišti a výborné vztahy s kolegyněmi i vedením.

Paní H: Sladění pracovního a rodinného života.

Moderátor: Co považujete za nevýhodu práce v CK?

Paní A: No, jelikož jsme neziskovka, musíme na svou činnost, byť je veřejně prospěšná, získávat finanční prostředky sami. A to stojí spoustu času a energie, kterou vydáváme souběžně se svou výkonnou prací. Vede to k tomu, že jsme často přetížení.

Paní B: Nejistota práce omezená projekty. Nekonečný evidence a taky ty zbytečný tisky.

Paní C: To, že pracovní smlouvy jsou uzavírány pouze na dobu určitou, v závislosti na běžících projektech. Není to teda zaměstnání, který má člověk jistý na dlouhou dobu.

Paní D: Napadá mě sešněrovanost, která je daná evropskými projekty. Bohužel řada věcí by se dala dělat jednoduše, pružně, ale místo toho trávíme hodiny času zvládáním špatně nastavených podmínek. Vedou se desítky evidencí, na všechno je potřeba mít důkaz. To je únavné a velmi zbytečné.

Paní E: Smlouvy na dobu neurčitou a z toho pramenící nejistota. Závislost na některých institucích a rádoby kompetentních osobách z těchto institucí.

Paní F: Nejistota zaměstnání, která pramení z práce na projektech, které jsou časově ohraničené. V některých situacích vnímám, že je na lidi z nezisku koukáno jako na osoby, které přeci berou ty peníze daňovým poplatníkům. Sama to nepovažuji za nevýhodu, umím si s tím poradit, nebo naopak to otočit jako výhodu pro sebe. Nicméně setkala jsem se s názory třeba i ředitelů či manažerů firem, že lidi z neziskovek do svých firem nechce, protože jsou takový a makový, mimo realitu, příliš sociálně nastavení bez ambicí na výkon, neumí pracovat dle pravidel, do všeho rýpají a chtějí měnit, nemají tah na branku, jsou bez schopnosti vydělat peníze firmě za každou cenu, nemají tvrdé lokty a kdoví co ještě.

Paní G: Nevýhodou podle mého názoru je nedostatečná diverzita finančních zdrojů. V současné době je většina finančních zdrojů z dotací Evropského sociálního fondu. To přináší velkou administrativní zátěž na naši práci. Do velké míry je to svazující a omezující.

Paní H: Nic.

Moderátor: Jak jste spokojena s pracovním prostředím? Co by se mělo nebo mohlo změnit, aby pro Vás bylo pracovní prostředí maximálně vyhovující?

Paní A: S pracovním prostředím jsem velmi spokojená. Mohla jsem si vybrat, v které z kanceláří chci mít pracovní místo, mám možnost si pracovní místo uspořádat tak, aby mi vyhovovalo nejen ergonomicky. Líbí se mi, že si místnosti můžeme i zútulnit, neřeší se jen

strohá účelnost. Považuji za nadstandardní, že máme k dispozici plně vybavenou kuchyň s velkým jídelním stolem, v létě můžeme využít pracovně i zahradu. Třeba na porady, školení, individuální práce. Je tu i dobré klima, lidský přístup od vedení.

Paní B: Jsem spokojená velmi. Nic mi v tady nechybí.

Paní C: S pracovním prostředím jsem spokojena. Zaměstnavatel se zajímá o naše potřeby a snaží se nám vyhovět, abychom byly maximálně spokojené.

Paní D: Jsem naprosto spokojená – mám k dispozici nerušený pracovní prostor, který mohu libovolně měnit. Já osobně mám v CK zóny prostoru, kde spíš tvořím, pak zóny, kde dělám administrativu, a zóny, kde probíhají konzultace. Střídání mi dělá dobře. Můžu si rozvrhnout časový plán a nikdo za mnou nestojí s bičem. Prostředí je celkově podpůrné a motivující, nikdo nikomu nehází klacky pod nohy.

Paní E: Spokojená, zvykla jsem si. Je to domácké, útulné, prostředí.

Paní F: S pracovním prostředím jsem velmi spokojená. Nic mi nechybí.

Kdyby měl Kašpar neomezené možnosti a muselo třeba utratit xy korun za vybavení, pak by mi pomohl polohovatelný stůl a židle, která by lépe vyhovovala mým zdravotním problémům. Ale to si už fakt moc vymýšlím.

Paní G: S pracovním prostředím jsem velmi spokojená. Sídlo organizace, naše kanceláře i prostory pro práci s klienty, jsou ve velké vile. Její součástí je i rozlehlá zahrada. Kanceláře máme v prostorech, kde dřív byl byt. Máme taky sociální zázemí včetně sprchy a kuchyň, kde se společně scházíme. V kuchyni se pečou nové nápady v rámci služeb, které poskytujeme lidem i firmám. Všechny naše prostory mají svou nezaměnitelnou atmosféru a jsou hodně útulný. V nedávné době pro nás také vedení zařídilo relaxační místnost vybavenou pohovkou, křeslem a knihovnou. V tomto ohledu se nám dostává, myslím, nadstandardní péče.

Paní H: Jsem spokojená.

Moderátor: Pociťuje při výkonu své práce stres nebo vyčerpání? Pokud ano, co považujete za zdroje tohoto stresu nebo vyčerpání?

Paní A: Někdy ano. Souvisí to hlavně z přetížení, kdy kromě výkonné práce souběžně věnujeme čas a energii získávání finančních prostředků pro činnost Centra Kašpar.

Paní B: Nepociťuji. Myslím, že si umím práci dobře zorganizovat, abych se do stresu nedostala.

Paní C: Občas se stres při práci objeví, ale jsou to spíš mimořádné situace, například pokud se práce musí odevzdat do nějakého termínu, řešení mimořádných situací, kontrola řídicího orgánu apod.

Paní D: Stres je někdy dán tím, že je potřeba zvládnout více věcí v podobném deadlinu, nebo tím, že nabydou nečekaně požadavky z ministerstva, změní se podmínky realizace za pochodu. V určitém období bylo taky příliš mnoho různých porad, které u mě vedly k určité únavě.

Paní E: Osobně stres ani vyčerpání z práce nepociťuji. Nemám práci, která by spěchala, a nemusím honit žádné termíny. Vše je také především tím, že jsem v zaměstnání poměrně krátkou dobu, necelých 6 měsíců, a práce mě naopak přinesla nový impuls do života po šesti letech doma na rodičovské.

Paní F: Někdy ano. Nárazově občas přijde více pracovních úkolů, které způsobují vyčerpání.

Paní G: V současné době s ohledem na lockdown ne. Ale jinak se mi to stává pravidelně. Myslím, že to souvisí s velkým pracovním vytížením. Hlavně v souvislosti s pozicí projektové manažerky. Ta práce klade vysoké nároky na organizační schopnosti, a navíc je hodně administrativně náročná. Ze strany poskytovatele dotací, kterým je pro nás Ministerstvo práce a sociálních věcí, jsou dle mého názoru přehnané a neadekvátní požadavky

na prokazování a dokladování realizace jednotlivých projektových aktivit. Tohle všechno mi pak ubírá čas, který bych chtěla a potřebovala věnovat klientům.

Paní H: Ne, nepociťuji.

Moderátor: Co Vás v CK nejvíce demotivuje?

Paní A: Abychom mohli pomoci v řešení pracovního uplatnění co největšímu počtu lidí, získáváme finanční prostředky pro naši činnost hlavně z Evropského sociálního fondu, z operačního programu Zaměstnanost. Demotivuje mne nepřiměřeně vysoká administrativní zátěž spojená s administrací projektů, formalistický přístup řídicího orgánu.

Paní B: Že občas není někdo, kdo by bouchl rukou do stolu a řekl bude to takhle, že se o všem zdlohouvě diskutuje a přemýšlí.

Paní C: Že není možné v době covidové normálně fungovat.

Paní D: Jak už jsem říkala u předchozí otázky, jsou to nepřekročitelné a zbytečné požadavky dané ministerstvem.

Paní E: Nic.

Paní F: Momentálně domácí úkol ze školení personální analytiky. A pak taky věci, na kterých pracuji tzv. do šuplíku.

Paní G: Myslím, že to jsou to právě už zmiňované administrativní požadavky poskytovatele dotací. Někdy je to spolupráce s dodavateli. Když neprofesionální nebo nekvalitně odvedená práce ze strany dodavatele má vliv na výsledky mé práce a já to nemohu ovlivnit. To mě štve.

Paní H: Nic.

Moderátor: Máte v rámci práce v CK možnost seberealizace? Pokud ano, jakým způsobem?

Paní A: Ano. Vedení Centra Kašpar je otevřené novým podnětům, návrhům na zlepšení, iniciativa je vítaná. A to jak po pracovní stránce, tak v mimopracovních oblastech. Např. když připravujeme novou aktivitu pro klienty, třeba skupinový motivační program, můžu se zapojit jako lektorka, navrhnout obsah bloku, který budu lektorovat nebo navrhnout nějakou úpravu, změnu, doplnění. Stejně tak mohu přijít s nápadem na neformální setkání s kolegyněmi, připravit výlet. Ve volném čase mě baví šít, proto se ráda zapojím i do šití tašek pro naši benefiči, i když primárně není cílem, aby tašky šili zaměstnanci, ale veřejnost. Necítím to jako povinnost, ale jako prostor pro seberealizaci.

Paní B: Mohu navštěvovat nejrůznější školení, s jakýmkoliv nápadem přijdeme, je brán v potaz, je nad ním přemýšleno.

Paní C: Ano, máme možnost účastnit se vzdělávacích kurzů, můžeme využívat koučink, mentoring.

Paní D: Seberealizuji se určitě, při schůzkách s lidmi hledajícími práci, při nastavování nových personálních procesů v Kašparu, posouvám se v různých agendách, do kterých mě zasvěcují jiné kolegyně. Mám šanci tvořit podklady pro video a grafické zpracování. Mám možnost přicházet s nápady a nikdo mě s nimi zpravidla nevyhodí.

Paní E: Pro mě už je seberealizace jen to, že chodím a můžu chodit do práce. Navíc je fajn, že práce mě baví. A mám pocit, že když bych přišla s jakoukoliv připomínkou na cokoliv, že budu vyslechnuta.

Paní F: Určitě ano. Možnosti školení, vzdělávání, mentoringu.

Paní G: Ano. V současné době mimo jiné realizujeme projekt z operačního programu Zaměstnanost, tuším v rámci prioritní osy Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly, který je určen na rozvoj naší organizace. V rámci tohoto projektu máme možnost odborného vzdělávání. Sama jsem absolvovala několik kurzů. Jako nejpřínosnější hodnotím kurz

výkonového koučování, technik neuro-lingvistického programování, koučování a kariérového poradenství.

Paní H: Ano, částečně.

Moderátor: Jak by se do budoucna podle Vás měla dále vyvíjet vize a cíle CK?

Paní A: Asi směrem k rozvoji komerčních služeb.

Paní B: Myslím, že doba tomu nahrává a měli bychom se více přesunout do online prostoru, i když tomu moc nefandím, protože osobní kontakt nic nenahradí. Myslím, že poslání Kašpara by se ale měnit nemělo. Protože právě pro něj nás naši klienti/ky vyhledávají.

Paní C: Činnost Centra Kašpar by nesměla být závislá pouze na projektech.

Paní D: Myslím, že vize v oblasti jednotlivců a firem je nastavena správně. Co řešíme, jsou dílčí cíle a nástroje jejich dosahování. Je nutné najít způsob financování aktivit.

Paní E: Zatím jsem ve fázi, kdy navnímávám současnou vizi a cíle. Nepřemýšlím nad tím, jak jinak by to mělo být.

Paní F: Centrum Kašpar by si mělo zachovat pozici odborníka v oblasti poskytování pomoci lidem nejen při hledání práce a budovat povědomí ve firmách, jako organizace poskytující sociální audit a další produkty.

Paní G: Myslím, že bychom se měli zaměřit na vývoj a rozvoj komerčních produktů, tak abychom obstáli i po ukončení realizace projektů financovaných z ESF.

Paní H: Zachování stávajících činností, ev. rozšíření ve vztahu k současné a budoucí situaci na trhu práce.

Moderátor: Využijte prosím tento prostor pro doporučení k rozvoji firemní kultury či faktorů pro udržení či posílení motivace zaměstnanců CK:

Paní B: Bohužel, nic mě nenapadá.

Paní D: Pokračovat v nastavování politiky talent managementu, dobře zjišťovat potřeby u pracovních rozhovorů, to už se děje. A nastavovat podle toho personální cíle a strategické cíle Kašpara.

Paní E: Aby jednotliví členové Centra Kašpar zůstali tak nadšení a zapálení jako jsou doposud. Aby byli stále tak tolerantní vůči ostatním a sobě a dokázali vidět věci z různých pohledů. Dokázali se podpořit, tak jak to vidím, že to funguje teď. A především, aby nezapomínali sami na sebe a pracovní se nepřetěžovali. Pak bude vše v pořádku.

Paní F: Žádná doporučení mě v tuto chvíli bohužel nenapadají.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Šablona pro přípravu vedení porady u neziskové organizace Centrum Kašpar

Týmová porada/porada vedoucích/organizační porada

Místo konání:

Datum a čas konání:

Předpokládaná délka porady: *do 45 minut...*

Účastníci porady:

Moderátor: *vedoucí nebo určená osoba...*

Zapisovatel: *určí vedoucí...*

Technika, použita při prezentaci: *Projektor, flipchart, prezentace MS Powerpoint...*

Cíl porady:

Program:

1. Úvod.....
2. Vyhodnocení splnění úkolů z předchozí porady.....
3. Úkol.....
4. Úkol.....
5. Souhrn a rozdělení úkolů.

1. Úvod, organizace porady

Seznámení s programem a cíli porady.

2. Vyhodnocení splnění úkolů z předchozí porady

Dílčí splnění zadaných úkolů....

3. Úkol

Specifikace problému, tématu...

4. Úkol

Specifikace problému, tématu...

5. Souhrn a rozdělení úkolů

