



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Krizové řízení projektu a rozvoj lidských zdrojů - zajištění  
tlumočení v KACPU Praha

Crisis Project Management and Human Resources Development -  
Providing Translation Service at KACPU Prague

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

MARTINÁSEK

JAN

**2023**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Martinásek** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **475769**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Krizové řízení projektu a rozvoj lidských zdrojů - zajištění tlumočení v KACPU Praha**

Název diplomové práce anglicky:

**Crisis Project Management and Human Resources Development - Providing Translation Service at KACPU Prague**

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je (z)analyzovat slabé a silné stránky projektu tlumočení v KACPU Praha a lépe porozumět jeho průběhu z pohledu zabezpečování a rozvoje lidských zdrojů. Přínosem je zhodnocení dosud realiz. fáze a výsledků krizového řízení a na základě toho shromáždění doporučení pro budoucí případy. K dosažení cíle poslouží analýza rozhod. procesů manag. různých úrovní a posouzení jejich vlivu na ostat. účastníky projektu i jeho fungování, což vyústí do návrhu doporučení pro postup v obdob. situacích. Metody: Rozhovory s ved. pracovníky, pozorování v průběhu projektu, analýza proj. dokumentů, realizace dotazník. výzkumu napříč proj. týmem. Osnova: 1. Úvod; 2. TEORETICKÁ ČÁST: Řízení lidských zdrojů, krizové řízení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, moderní vzděl. metody; 3. PRAKTICKÁ ČÁST: Metodol. (smíš. výzkum), představení projektu, prezentace výsledků šetření a jejich interpretace v kontextech; 4. Návrhy pro praxi; 5. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

(1) ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK. Základy teorie krizového managementu. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2. (2) ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7; (3) BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2; (4) ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., akt. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1; (5) ZUZÁK, R. a M. FEJFAROVÁ. Krizové řízení podniku. 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_ Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_ Podpis studenta

MARTINÁSEK, Jan. *Krizové řízení projektu a rozvoj lidských zdrojů - zajištění tlumočení v KACPU Praha*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych touto formou poděkoval vedoucí mé diplomové práce Mgr. Kateřina Tomeškové, Ph.D. za odborné vedení této práce. Zejména bych chtěl ocenit její proaktivní přístup a pohotové reakce na mé potřeby.

# Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje analýze projektu koordinace tlumočení v Krajském asistenčním centru pomoci Ukrajině v Praze. Snaží se lépe porozumět jeho průběhu a metodou smíšeného výzkumu zpracovává analýzu hodnotící silné a slabé stránky projektu z hlediska krizového řízení a řízení lidských zdrojů. Zkoumá proběhlé fáze projektu metodami pozorování, analýzy dokumentů, rozhovoru a dotazníkového šetření. Teoretická část zavádí potřebná odborná východiska z oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělání a rozvoje zaměstnanců a krizového řízení. Také uvádí práci do geopolitického a legislativního kontextu a definuje co je to KACPU Praha. V praktické části je přiblížen zkoumaný projekt a je provedena analýza, tak jak je popsána výše. V závěru jsou zjištění této analýzy vyhodnocována a interpretována. Na základě těchto výsledků jsou poté prezentovány doporučení pro budoucí využití v praxi při práci na obdobných projektech.

## Klíčová slova

KACPU, válka na Ukrajině, projektové řízení, HR, řízení lidských zdrojů, krizové řízení, inovace, tlumočení, koordinace, vzdělávání zaměstnanců, smíšený výzkum

# Abstract

This thesis analyses the project of interpreting coordination in the Regional Assistance Centre for Ukraine in Prague. It seeks to better understand its process and uses a mixed research method to analyze the strengths and weaknesses of the project from the perspective of crisis management and human resource management. It examines the ongoing phases of the project using observation, document analysis, interview and questionnaire survey methods. The theoretical part introduces the necessary professional background in the field of human resource management, education and development of employees and crisis management. It also puts the thesis in a geopolitical and legislative context and defines what KACPU Prague is. In the practical part, the project under study is introduced and the analysis as described above is conducted. Finally, the findings of this analysis are evaluated and interpreted. Based on these results, recommendations are then presented for future use in practice when working on similar projects.

## Key words

KACPU, Ukraine war, project management, HR, human resource management, crisis management, Innovation, interpretation, coordination, employee education, mixed research

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Cíle diplomové práce .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Geopolitický a legislativní kontext práce.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Teoretická východiska.....</b>	<b>11</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	11
3.1.1 Úkol personální práce.....	12
3.1.2 Pracovněprávní vztahy .....	12
3.1.3 Přístupy k zaměstnávání.....	13
3.1.4 Personální práce v malé společnosti .....	14
3.1.5 Zaměstnávání a jeho rizika .....	15
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	16
3.2.1 Odborné vzdělávání zaměstnanců .....	16
3.2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	17
3.2.3 Moderní metody vzdělávání.....	19
3.3 Vývoj skupin – Tuckmanův model .....	20
3.4 Krize a krizové řízení .....	23
<b>4. Uvedení KACPU Praha.....</b>	<b>28</b>
<b>5. Definice projektu tlumočení v KACPU .....</b>	<b>32</b>
5.1 Stanoviště tlumočení .....	34
<b>6. Metodika výzkumného šetření .....</b>	<b>37</b>
<b>7. Fáze projektu – vlastní pozorování .....</b>	<b>39</b>
7.1 První fáze v KCP – úvodní šok a jeho stabilizace.....	39
7.2 Druhá fáze ve Vysočanech – koncepční řešení.....	44
<b>8. Analýza manuálů – projektových dokumentů .....</b>	<b>48</b>
8.1 Manuál koordinátora.....	48
8.2 Manuál školení tlumočnicků .....	51
<b>9. Rozhovor se směnovým koordinátorem.....</b>	<b>53</b>
<b>10. Dotazník pro tlumočnický .....</b>	<b>55</b>
<b>11. Vyhodnocení a interpretace .....</b>	<b>60</b>
<b>12. Doporučení pro budoucí praxi .....</b>	<b>63</b>



<b>13. Závěr .....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>70</b>

# Úvod

Dne 24. února 2022 okolo třetí hodiny ranní neoprávněně, nevyprovokovaně a nezákonně zaútočil teroristický stát Ruské federace pod vedením Vladimira Vladimiroviče Putina na sousední svrchovaný stát Ukrajiny, který se tomuto neopodstatněnému aktu násilí od té doby hrdinně brání. Touto agresí tak započal největší válečný konflikt v Evropě od konce 2. světové války. Rusko v tento den zahájilo masivní dobytčnou pozemní ofenzívu podporovanou útoky letectva a mohutným raketovým ostřelováním celého území Ukrajiny. Údery směřovaly, a nadále směřují, v rozporu s mezinárodním právem a elementární lidskostí ve velké míře také na civilní cíle. V důsledku tohoto napadení začalo obyvatelstvo, zejména ženy s dětmi a senioři, prchat ze země do bezpečí okolních států. Tato uprchlická vlna přišla nenadále a jednou z jí nejvíce dotčených zemí byla Česká republika, která okamžitě začala solidárně přijímat tyto válečné uprchlíky.

Pro účel zvládnutí tohoto enormního náporu běženců bylo v každém kraji zřízeno takzvané Krajské asistenční centrum pomoci Ukrajině (KACPU). Tato centra začala poskytovat komplexní pomoc lidem prchajícím před válkou, bylo zde možné vyřídit veškeré náležitosti potřebné pro vstup a setrvání v České republice. Jednou z největších výzev, kterou bylo pro hladké fungování center potřeba vyřešit, byla jazyková bariéra mezi příchozími a pracovníky centra. Prakticky ze dne na den tak vznikla akutní potřeba značného množství tlumočnicků, kteří byli nezbytní u každého kroku, kterým uprchlíci v KACPU procházeli.

Právě tématem zajištění tlumočení v KACPU se bude zabývat tato diplomová práce. Autor práce se prakticky po celou dobu fungování KACPU Praha podílel na provozu tlumočnické služby v tomto centru. Zprvu jakožto dobrovolník, poté partner a zaměstnanec organizace toto zajišťující, kdy za své působení prošel několika pozicemi, včetně pozic vedoucích. Práce tedy úzce souvisí s osobními zkušenostmi a načerpanými poznatky autora. Velkou roli tak v této práci budou hrát informace získané vlastním pozorováním a participací autora na projektu.

Práce je primárně zaměřena na analýzu projektu tlumočnické služby v KACPU z pohledu lidských zdrojů, vzhledem k povaze a provázanosti projektu však bude mít přesah i do dalších oblastí a činností centra.

Práce bude zkoumat dané téma v období od počátku projektu KACPU tedy od 1. 3. 2022 do doby jeho přechodu pod Ministerstvo vnitra ČR, který nastal 1. 4. 2023.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1. Cíle diplomové práce

Cílem této diplomové práce je zpracování komplexní analýzy projektu koordinace tlumočení v Krajském asistenčním centru pomoci Ukrajině v Praze. Analýza bude hodnotit silné a slabé stránky projektu z pohledu zabezpečení lidských zdrojů pro tento projekt. Také bude hodnotit jejich vývoj a rozvoj, čímž si klade za cíl porozumět a provést evaluaci řízení těchto lidských zdrojů. Práce bude hodnotit proběhlé fáze také z hlediska krizového řízení projektu. Na základě těchto zkoumání shromáždí doporučení pro budoucí obdobné projekty. Za účelem dosažení stanovených cílů budou analyzovány rozhodovací procesy managementu napříč zapojenými úrovněmi řízení. Bude posuzován vliv řízení na ostatní účastníky projektu a jeho celkové fungování. Toto hodnocení si klade za cíl odhalit slabiny a silné stránky a také případný nevyužitý potenciál, což bude reflektováno v doporučeních pro postup v obdobných situacích v budoucnu.

K dosažení těchto cílů je nezbytné alespoň základní pochopení a popsání celého konceptu udělování uprchlických víz a fungování Krajského asistenčního centra pomoci Ukrajině. Je nutno brát na zřetel skutečnost, že prakticky veškeré úkony ohledně zvládnání uprchlické krize byly činěny ve značné časové a mnohdy informační tísní. Velkou roli hraje také bezprecedentní množství komplexnost a rozmanitost zapojených subjektů. Tyto skutečnosti tak hrají nezanedbatelnou roli ve zkoumaném projektu tlumočnické služby v rámci KACPU Praha. Z toho důvodu je nezbytné začít již od samotného legislativního rámce a přes obecný popis fungování Asistenčního centra se dostat k samotnému projektu tlumočení, který bude následně podroben zkoumání.

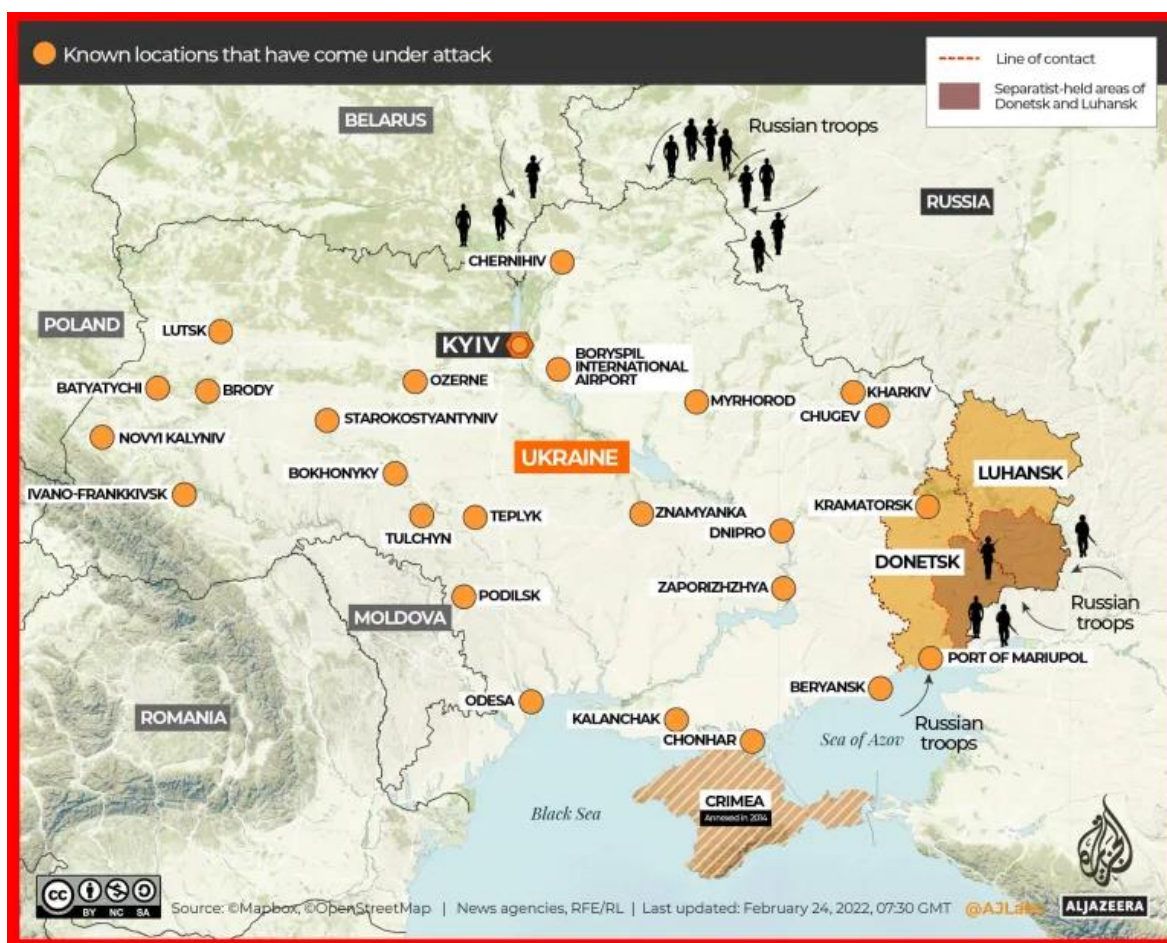
Práce bude hledat odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- 1. Jak kvalitní byla připravenost a reakce organizace v plnění zadaného projektu koordinace tlumočení v rámci KACPU Praha?*
- 2. Jak zvládla organizace krizové řízení projektu koordinace tlumočení v rámci KACPU Praha?*
- 3. Jaký systém v rovině řízení lidských zdrojů se podařilo nastavit?*
- 4. Jaké metody byly použity k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a jaká byla jejich efektivita?*
- 5. Jak byli pracovníci spokojeni s nastaveným systémem řízení lidských zdrojů?*

## 2. Geopolitický a legislativní kontext práce

V první řadě je nutné zasadit téma práce do širšího kontextu a popsat tak okolnosti za jakých byl zkoumaný projekt realizován. Popíšeme tedy, jaké společenské, a především politické události vedly k potřebě vytvořit a provozovat tlumočnickou službu v ukrajinském jazyce dosud nevídaného rozsahu. Také je potřeba vymezit legislativní rámec celého procesu pro správné uchopení projektu.

V noci ze 23. na 24. února 2022 překročila vojska Ruská federace hranice s Ukrajinou a tímto aktem agrese započala ruská strana válku na Ukrajině. Útok ruských pozemních sil mířil v prvních dnech z ruského území na východ Ukrajiny, konkrétně v oblasti Donbasu za podpory samozvané separatistické Doněcké a Luhanské republiky, dále z Rusy okupovaného Krymu z jižního směru, dále zaútočil Rus ze severu mimo jiné z území Běloruska s cílem v podobě hlavního města Ukrajiny Kyjeva. Tyto výpady byly doprovázeny leteckými, dělostřeleckými a raketovými útoky po celém území Ukrajiny. Toto ostřelování směřovalo v rozporu s mezinárodním právem kromě vojenských cílů, také ve značné míře cíle civilní. Toto barbarské počínání způsobilo masivní útěk civilního obyvatelstva před bezprostředním ohrožením života do okolních zemí a dále na západ do států střední Evropy. Během prvního týdne invaze uprchlo z Ukrajiny více než 1,2 milionu lidí. [1] [2]



Obrázek 1 - Mapa prvního dne ruského útoku [1]

V reakci na tyto události vydala poprvé v historii EU Rada Evropské unie dne 4. 3. 2022 prováděcí rozhodnutí 2022/382, kterým stanovila, „že nastal případ hromadného přílivu vysídlených osob z Ukrajiny ve smyslu článku 5 směrnice 2001/55/ES, a kterým se zavádí jejich dočasná ochrana.“ [3] Toto rozhodnutí bylo následně 21. 3. 2022 zakotveno v českém právním řádu zákonem č. 65/2022 Sb. – takzvaným Lex Ukrajina.

Reakcí České republiky na tento stav bylo mimo jiné zřízení krizových štábů na úrovni vlády a krajů a vyhlášení nouzového stavu od 4. 3. 2022 na dobu 30 dnů (později prodlužováno). Nouzový stav dává možnost zrychlení a zjednodušení procesů souvisejících se zvládnutím uprchlické krize, zejména se jedná o možnost zapojení PČR do vydávání víz, bezpečnostního screeningu příchozích a zapojení HZS a vojska do procesu pomoci. Dále bylo Ústředním krizovým štábem zřízeno Národní asistenční centrum pomoci Ukrajině (NACPU) jakožto centrální orgán a Krajská asistenční centra pomoci Ukrajině (KACPU) jako nástroje systematické pomoci uprchlíkům. Dále začaly vznikat databáze ubytovacích kapacit a jiných nabídek pomoci. [4]

Lex Ukrajina [5] upravuje podmínky udělování dočasné ochrany cizinců – ukrajinských uprchlíků, na které se povinně vztahuje rozhodnutí Rady a dále dle § 3 odstavce 2 daného zákona, dle Zákon č. 221/2003 Sb. o dočasné ochraně cizinců. Dočasnou ochranou se rozumí oprávnění k pobytu na území České republiky. Z výše uvedených právních norem plyne mimo jiné příchozím občanům Ukrajiny povinnost požádat o udělení dočasné ochrany v řádné lhůtě (která byla během období fungování několikrát změněna). Žadatel je také povinen předložit cestovní doklad, případně jiný doklad totožnosti. Prokáže-li však, že místní podmínky vydání cestovního průkazu totožnosti neumožňují, postačí poskytnutí svých osobních údajů a fotografie. Zároveň je žadatel, kterému nebylo ubytování zajištěno orgánem krizového řízení nebo kterému nebylo ubytování poskytnuto jinak, k žádosti povinen předložit doklad o ubytování.

Udělením víza dočasné ochrany získávají uprchlíci zejména „možnost pobývat na území ČR, přístup k veřejnému zdravotnímu pojištění po dobu 150 dnů, přístup ke vzdělávání, volný přístup na trh práce a nárok na další asistenci, například při ubytování.“ [6]

V období před tímto právním zakotvením byl na příchozí uprchlíky uplatňován Zákon č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, který upravuje vydávání takzvaného víza strpění. Toto vízum opravňuje držitele k pobytu na území ČR, vycestováním z Republiky však na rozdíl od dočasné ochrany vízum zanikalo.

Tento zprvu udělovaný typ víza také neumožňuje volný vstup na trh práce, je nutné si nad rámec tohoto víza získat rozhodnutí o povolení k zaměstnání, které vydávají jednotlivé pobočky Úřadu práce České republiky. [6] Přímo v rámci Krajského asistenčního centra pomoci Ukrajině byla zřízena pobočka Úřadu práce, kde se mohli klienti bezprostředně po udělení příslušného víza ucházet o dané povolení k zaměstnání.

Po získání obou typů víz mají také uprchlíci po dobu 150 dní nárok na státem hrazené zdravotní pojištění. Registrace do systému veřejného zdravotního pojištění je možná na kterékoliv pobočce VZP a také jedna tato pobočka byla zřízena v rámci KACPU.

Váleční uprchlíci prchající před ruskou agresí mají také nárok na humanitární dávku ve výši až 5 000 Kč měsíčně. Vyplacení této dávky zajišťuje Úřad práce, který v rámci KACPU operuje, avšak k vyplacení dávky přímo na místě nedochází.

Nejrychlejším a nejjednodušším způsobem výplaty humanitární dávky je výplata na účet vedený v české bance. Z tohoto důvodu byly do projektu KACPU nepřímo zapojené i některé české bankovní společnosti, které v blízkosti Asistenčního centra nabízely uprchlíkům založení českého bankovního účtu. Tyto subjekty však nebyly přímo součástí projektu KACPU, tudíž zde nebylo možné poskytovat tlumočnické služby.

V případě, že uprchlík po získání výše uvedených víz změni adresu místa svého pobytu na území České republiky na více než 30 dnů, je povinen tuto změnu ohlásit Ministerstvu vnitra na libovolném pracovišti, tedy i na pracovišti zřízeném v KACPU.

## 3. Teoretická východiska

V této kapitole si uvedeme teoretické základy nástrojů nutné k následnému bádání v rámci praktické části práce. Postupně rozvedeme teoretické pojmy a východiska z dotčených oblastí, abychom z tohoto základu mohli dále v praktické části čerpat a odkazovat se na ně.

Vzhledem k tématu této práce nás bude zejména zajímat teorie pojetí managementu, rozebereme tedy základní témata, která spadají do kategorií řízení lidských zdrojů a poté také krizového řízení. Kromě těchto témat z oboru managementu se zaměříme také na teoretické základy smíšeného výzkumu. Podíváme se také na teorii vývoje skupin se zaměřením na Tuckmanův model.

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Jako základní premisu uveďme způsob, jakým řízení lidských zdrojů popisuje Armstrong a Taylor [7] tedy jako vše, „*co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.*“ Tento proces zahrnuje „*činnosti tykající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.*“ [7, s. 45]

Podle Koubka [8] je však v teoretické rovině důležité rozlišovat jednotlivé pojmy, jakými tuto práci nazýváme. V praxi jsou mnohdy pojmy řízení lidských zdrojů, personální práce, personalistika a personální administrativa stavěny do roviny a není mezi jejich významy rozlišováno. V praktické rovině je toto dle Koubka nejen časté, ale také lhostejné, což však neplatí pro rovinu teoretickou, kde je třeba mezi těmito pojmy rozlišovat. „*Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce*“ [8, s. 14]

Šikýř [9] poté rozlišuje dva významy zmíněných termínů, kdy první význam, který se častěji používá v praxi, označuje personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Zatímco druhý význam, který je častěji využíván v teoretické rovině, označuje toto jako odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení v organizaci.

Armstrong říká, že „*současné řízení lidských zdrojů je prostě to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají.*“ [7, s. 47] Charakteristickým rysem současného přístupu je, že „*stále větší část konkrétní personální práce je delegovaná na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce.*“ [8, s. 14]



### 3.1.1 Úkol personální práce

Ať nahlížíme na toto téma z jakéhokoliv úhlu, je třeba si uvědomit, že *„úkol personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.“* [9, s. 14]

K tomuto výkladu se přiklání také Koubek [8], který říká, že *„hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly.“* K tomuto podle Koubka [8] samozřejmě nedílně slouží právě personální práce tím, že:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly
- Usiluje o optimální využívání pracovníků
- Formuje pracovní skupiny
- Usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků
- Dbá na to, aby se dodržovaly veškeré normy týkající se zaměstnávání lidí a jejich práv

### 3.1.2 Pracovněprávní vztahy

Je důležité také stanovit co je předmětem pracovního vztahu, dle českého právního řádu je to výkon závislé práce. Tuto definuje za pomoci jejich znaků zákoník práce jako práci vykonávanou osobně zaměstnancem pro zaměstnavatele, kdy zaměstnavatel vystupuje v tomto vztahu jako nadřízený zaměstnanci, který je mu podřízen. Taková práce je vykonávaná zaměstnancem jménem zaměstnavatele a podle pokynů zaměstnavatele. Zákoník práce také stanovuje podmínky výkonu závislé práce jako je odměna za práci, nejčastěji ve formě mzdy, nebo platu, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě. [10]

Dva základní pracovněprávní vztahy jsou dle zákoníků práce pracovní poměr, který je založený pracovní smlouvou a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr, tedy dohodou o provedení práce (DPP) a dohodou o pracovní činnosti (DPČ).

Šikýř [9, s. 21] ve své knize také shrnuje, že *„podle zákoníku práce (§ 307a až 309) se za závislou práci považují také případy agenturního zaměstnávání, kdy agentura práce (zaměstnavatel) na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (zákonu o zaměstnanosti) dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli (uživateli)“.*



Obrázek 2 - Agenturní zaměstnávání [9]

Agenturní pracovník je tak zaměstnancem agentury dle výše uvedených pravidel a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, kterou uzavírá agentura s uživatelem, se agentura práce zavazuje zajistit tomuto zaměstnanci dočasný výkon práce u uživatele, kdy je daný zaměstnanec zavázán tuto práci vykonávat podle pokynů uživatele. Mezi uživatelem a zaměstnancem agentury tedy není uzavřena žádná smlouva či dohoda. [9]

### 3.1.3 Přístupy k zaměstnávání

Existuje vícero možností, jak přistupovat k zaměstnávání, Šikýř [9] uvádí, že se tradiční přístup k zaměstnávání, který vychází z toho, že zaměstnavatel zajišťuje plnění pracovních úkolů za pomoci zaměstnanců především v pracovním poměru na dobu neurčitou v rozsahu klasické týdenní pracovní doby a který podléhá současnému vývoji na světových trzích, výrazně mění. V důsledku tohoto vývoje vzniká potřeba zaměstnavatelů rychle a pružně reagovat na změny podmínek, což se promítá do nutnosti pružně využívat zaměstnance. Na základě této potřeby se začínají prosazovat moderní přístupy k zaměstnávání lidí a vznikají flexibilní organizace, které jsou tvořeny skupinami kmenových a okrajových zaměstnanců.

*„Kmenoví zaměstnanci zajišťují převážně hlavní a řídicí činnosti, jejich znalosti, dovednosti a schopnosti představují konkurenční výhodu organizace, bývají obtížně nahraditelní.“* [9] U těchto zaměstnanců je podle Šikýře [9] klíčová funkční flexibilita, kterou Armstrong a Taylor [7, s. 185] popisují jako *„možnost rychlého a snadného převádění zaměstnanců z výkonu jedné činnosti nebo plnění jednoho úkolu na vykonávání jiné činnosti nebo plnění jiného úkolu.“* Kdy je v takovém případě klíčová rozmanitost schopností, znalostí a dovedností, které musí být tyto zaměstnanci schopni využívat při výkonu různých činností samostatně i v rámci týmů. K zajištění takto vybavených zaměstnanců se dle Šikýře [9, s. 23] zpravidla využívá jejich zaměstnávání v rámci pracovního poměru na dobu neurčitou, čímž jim je poskytnuta určitá jistota zaměstnání.

Okrajoví zaměstnanci zpravidla tuto potřebu jistoty zaměstnání postrádají, jsou zpravidla zaměstnáváni na dobu určitou, nebo na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Plyne jim však možnost uplatňovat časovou flexibilitu, kdy mohou využívat flexibilitu pracovního režimu, zejména kratší pracovní doby a její pružné rozvržení v čase. Tito zaměstnanci mají na starost zajištění převážně pomocných a obslužných činností a jejich znalosti, dovednosti a schopnosti nenesou konkurenční výhodu organizace pro kterou práci vykonávají. Jsou tedy oproti kmenovým zaměstnancům snadněji nahraditelní. Klíčová je numerická flexibilita, což je „*možnost snadného a rychlého zvyšování nebo snižování počtu okrajových zaměstnanců podle potřeby organizace.*“ [9]

Tyto vlastní zaměstnance je poté dle aktuálních potřeb organizace možné doplňovat zaměstnanci agenturními, případně může organizace potřebnou práci outsourcovat z cizích zdrojů, například formou dodavatelské spolupráce. [9]

### 3.1.4 Personální práce v malé společnosti

Personální práce má v prostředí malé společnosti svá specifika, podle Koubka [8] je potřeba personální práci a její jednotlivé činnosti provádět nehledě na velikosti společnosti, avšak v malých organizacích je její rozsah a periodicita pochopitelně nižší.

Personální práce zahrnuje dle Koubka [8] tyto jednotlivé činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmístování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Některé činnosti není třeba provádět soustavně, ale postačí jejich ad hoc výkony. Jsou však aspekty personální práce, na které je třeba dbát neustále nehledě na velikost společnosti, jsou to například otázky hodnocení a odměňování pracovníků a péče o ně a jejich vztahy. Je však bezpodmínečně nutné, aby měla i mála společnost „*v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností, musí být kdykoliv připravena jakoukoliv činnost aktivizovat a bez zbytečných odkladů, tápání a improvizací ji provádět.*“ [8, s. 19]

V malé organizaci zpravidla nebývá samostatný personální útvar ba dokonce ani nemusí zaměstnávat specializovaného pracovníka na pozici personalisty a tato práce je tak zajišťovaná nejvyššími vedoucími pracovníky, kteří dále delegují některé součásti personální práce na další vedoucí pracovníky. Administrativa spojená s personálními činnostmi jako je personální evidence či mzdová administrativu může být také rozdělena mezi více administrativních a jednotlivých vedoucích pracovníků. Personální politiku a strategii společnosti by pak měl formovat nejvyšší vedoucí pracovník či majitel. [8, s. 33]

Obecně se dá říci, že jsou jednotlivé úkony personální práce rozptýleny dle kompetencí mezi různé úrovně vedoucích pracovníků a každá organizační skupina má jistou autonomii v personálním řízení daného organizačního celku.

### 3.1.5 Zaměstnávání a jeho rizika

*„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“* [7, s. 272]

*„Zaměstnavatelé získávají potřebné zaměstnance na trhu práce, pomyslném místě, kde se utvářejí podmínky zaměstnanosti (včetně ceny práce) interakcí nabídky práce (zaměstnanci) a poptávky po práci (zaměstnavatelé). Smyslem trhu práce je alokovat práci zaměstnanců mezi zaměstnavatele, kteří realizují produkt společnosti.“* [9, s. 23]

Šikýř [9] s Koubkem [8] shodně uvádějí, že získávání zaměstnanců má za účel oslovení a přilákání dostateku vhodných uchazečů o zaměstnání a jeho podstatou je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem. Na základě získaných informací o uchazečích zaměstnavatel poté vybere nejvhodnějšího z nich. Získávat zaměstnance lze také z vnitřních zdrojů společnosti, v případě menší organizace je však toto v případě vytvoření nové pracovní pozice méně pravděpodobné. [8, s. 73] Šikýř [9, s. 96] zmiňuje ještě další možnosti, jak využití agentur práce, nebo zajištění požadované práce dodavatelským způsobem.

Koubek [8, s. 38] uvádí, že u menších společností je nutné zvláště dbát na každé rozhodnutí týkající se zaměstnávání, jelikož případné chybné rozhodnutí, např. výběr nevhodného pracovníka, má mnohem větší dopad na fungování společnosti vzhledem k menšímu celkovému počtu zaměstnanců. Z tohoto důvodu je také důležité zaměstnávat v takové společnosti přiměřený počet pracovníků s přiměřenými pracovními schopnostmi. Problém nastává v obou krajních případech, kdy má organizace nedostatečný počet pracovníků a ti jsou poté přetížení prací, z čehož plyne jejich neschopnost plnit pracovní úkoly v požadovaném rozsahu a kvalitě. Toto má za následek jejich zvýšenou expozici vůči stresu, onemocnění či konflikty s ostatními pracovníky, což vytváří celkový negativní vztah k zaměstnání a může vést k zvýšené fluktuaci zaměstnanců a celkovému zhoršení pověsti společnosti a zvyšování jejich nákladů. Pokud nastane druhý extrém a organizace zaměstnává více pracovníků, než je objektivně potřeba, má tato přezaměstnanost také negativní následky. Pracovníci jsou nedostatečně využíváni co do jejich fondu pracovní doby i schopností,

může docházet také k nevyužívání dalších zdrojů společnosti, jako jsou zařízení a stroje a celková produktivita klesá. I tato situace má za následek zvyšování nákladů společnosti, jelikož plýtvá prostředky na mzdy přebytečných zaměstnanců. Zaměstnanci samotní jsou také negativně zasaženi, neboť se opět zhoršují vztahy na pracovišti, např. v důsledku nerovnoměrného využívání jednotlivých pracovníků. Rovněž se zhoršuje vztah k zaměstnavateli pramenící z obav z propuštění a ztráty sociální jistoty a perspektivy zaměstnání.

Kromě přiměřeného množství zaměstnanců je třeba dbát na vhodné pracovní schopnosti a charakterové vlastnosti pracovníků na jednotlivých pozicích. Zaměstnání nevhodného pracovníka pro danou pozici může mít za následky nevyužití jeho jinak cenných schopností, kdy na základě tohoto neplní kvalifikační požadavky na danou pracovní pozici a podává tak nedostatečný pracovní výkon ať už z hlediska množství a/nebo kvality. Nevhodně zvolený pracovník může také projevovat nežádoucí pracovní chování ve formě nedodržování pracovní kázně například ve formě neplnění zadaných pracovních úkolů, nebo nedodržování pracovní doby. Toto vše vede ke konfliktům mezi zaměstnanci a vedením i zaměstnanci navzájem, což zhoršuje celkovou pracovní morálku. Také je opět poškozována pověst společnosti například skrze nespokojenost zákazníků, případně se znovu zvyšuje fluktuace pracovníků. [8]

## 3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Armstrong s Taylorem [7, s. 335] definuje vzdělávání a rozvoj jako proces, kterým si organizace zabezpečuje to, že jsou její zaměstnanci vzdělání, kvalifikovaní a angažovaní. Účelem vzdělávání je tak dle Šikýře [9, s. 138] systematické utváření, prohlubování a rozšiřování dovedností a schopností, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce. „*Systematické vzdělávání pak zaměstnance připravuje na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace.*“ Koubek [8, s. 138] poté dodává, že situace ohledně vzdělávání v menších společnostech se oproti velkým podnikům liší v tom, že vzdělávání není tak systematické. Není v možnostech malé společnosti vést komplexní hromadné vzdělávací kampaně, ale tato činnost je spíše individuálně zaměřená na konkrétní jedince a organizace hraje spíše roli podporovatele než organizátora.

### 3.2.1 Odborné vzdělávání zaměstnanců

Odborné vzdělávání, které probíhá v rámci zaměstnání, navazuje na všeobecné vzdělávání člověka, které získává během svého života a dohromady tyto dvě složky tvoří kvalifikaci člověka. „*Základy kvalifikace člověka se formují během všeobecného vzdělávání. Změny kvalifikace člověka umožňuje odborné vzdělávání.*“ [9] To dle Šikýře [9] obvykle zahrnuje následující:

- **Zaškolení,**  
které zahrnuje adaptaci a orientaci, což znamená osvojení si znalostí dovedností a schopnosti vykonávat sjednanou práci pro člověka, který nastoupí na určitou pozici v zaměstnání. Jedná se například o zaučení pracovníka s pracovními procesy či informačními systémy, které k dané pozici náleží.

- **Doškolení,**  
které prohlubuje kvalifikaci zaměstnance, člověk si tak v průběhu zaměstnání osvojuje nové znalosti dovednosti a schopnosti v souvislosti s průběžnou změnou požadavků.
- **Přeškolení,**  
neboli rekvalifikace, což je získávání nových znalostí dovedností a schopností potřebných pro výkon jiné než současné práce.
- **Rozvoj,**  
tedy rozšiřování kvalifikace, při kterém člověk nabývá nové znalosti dovednosti a schopnosti, které sahají nad rámec současných pracovních požadavků s cílem zvýšení vlastní uplatnitelnosti v rámci společnosti i mimo ni.

### 3.2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

*„Úspěšná realizace vzdělávání zaměstnanců je podmíněná aplikací správné metody vzdělávání, která zaměstnancům umožní osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ [9, s. 141]*

Dle Koubka [8] je nutné vždy zvážit použití adekvátní metody vzdělávání vzhledem k tomu, jestli zapracováváme nového zaměstnance, nebo doškolujeme či rozvíjíme zaměstnance, který již pro organizaci pracuje. Dále rozlišujeme metody na ty, které používáme ke vzdělávání zaměstnanců na pracovišti přímo při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání zaměstnanců mimo jejich pracoviště, popřípadě tzv. distanční metody.

Do kategorie metod vzdělávání na pracovišti, které aplikujeme převážně individuálně během výkonu práce zaměstnance, patří dle Šikýře [9] především následující metody:

- **Instruktáž při výkonu práce**  
je metodou, kdy dochází k rychlému a snadnému osvojení znalostí, dovedností a schopností zaměstnancem tím, že pozoruje a napodobuje při výkonu práce zkušeného školitele, který předvádí určitou práci. Tato metoda je vhodná zejména pro zaškolení a zaučení.
- **Asistování**  
je metoda, při které zaměstnanec asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, a přitom získává potřebné pracovní návyky pro samostatný výkon sjednané práce. Klíčovým aspektem této metody je možnost aktivní spolupráce mezi školitelem a zaměstnancem, který tak přejímá pracovní návyky.
- **Pověření úkolem**  
znamená, že zaměstnanec na pokyn školitele samostatně splní zadaný úkol, kdy musí prokázat schopnost jej splnit za použití vlastních znalostí, schopností a dovedností.

- **Rotace práce**  
dává zaměstnanci možnost učit se na různých pracovních pozicích, na kterých postupně dočasně rotuje. Toto rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje schopnost přizpůsobit se.
- **Koučování a mentorování,**  
kdy se zaměstnanec vzdělává pod vedením kouče či mentora, kteří podněcují zaměstnance k iniciativě, předávají mu své zkušenosti a radí mu při osvojování si znalostí, dovedností a schopností.

Z kategorie vzdělávání mimo pracoviště, které jsou aplikovány převážně hromadně mimo pracoviště, a to v organizaci nebo také mimo ni, uvádí Šikýř [9] tyto metody:

- **Přednáška**  
je metoda, která zaměstnanci snadno a rychle předává znalosti a dovednosti školitele, který tyto předává pomocí jednostranného výkladu, což však vede k snížené motivaci aktivně si osvojovat předávané znalosti, dovednosti a schopnosti.
- **Seminář**  
oproti přednášce zahrnuje také diskusi zaměstnanců mezi sebou i se školitelem, což zvyšuje zmiňovanou motivaci.
- **Demonstrování**  
znamená, že školitel předvádí na modelových či reálných pracovních situacích určitý pracovní postup, čímž si zaměstnanci názorně osvojují znalosti, dovednosti a schopnosti k výkonu sjednané práce.
- **Případová studie**  
rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců tím, že společně hledají řešení modelových nebo reálných pracovních problémů podle určitého zadání školitele.
- **Outdoorové aktivity**  
učí zaměstnance využívat a rozvíjet své přirozené schopnosti formou sportovních aktivit ve volné přírodě, takto podpořené schopnosti poté snáze uplatňují při výkonu své práce.

Specifickou skupinou vzdělávacích metod, které mohou být použity jak na pracovišti, tak mimo něj, a to skupinově i individuálně, jsou metody e-learningu. „Podstatou aplikace e-learningu je nahrazení zdroje znalostí (školitele) odpovídající informační a komunikační technologií, která příjemci (zaměstnanci) zprostředkuje znalosti zdroje (školitele).“ [9, s. 143]

### 3.2.3 Moderní metody vzdělávání

K pohledu na metody vzdělávání můžeme také přistoupit z hlediska toho, jak využívají moderní přístupy a postupy a které naopak jen málo podléhají změnám. Horník [11, s. 116] na toto téma uvádí, že v posledních letech stále více markantně zesiluje „tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend míří k validnímu měření efektivity.“

Trendy, které Horník [11] považuje za hlavní jsou:

- **Just in time vzdělávání,**  
které je opakem učení se do zásoby. Podobně jako je moderním přístupem just in time například v oblasti řízení zásob a materiálu, uplatňuje se také v této oblasti a má za cíl vzdělávat zaměstnance přesně ve chvíli, kdy dané vzdělání potřebují. Tento přístup dává možnost pružně reagovat na vzniklé situace, toto je zejména výhodné ve chvílích, kdy není možné předvídat a připravovat se na všechny eventuality. Zaměstnanec dostává potřebné vzdělání na základě rozpoznání aktuální potřeby bezprostředně před tím, než má tato potřeba nastat a získané znalosti a dovednosti tak ihned aplikuje. Takovýto přístup zajišťuje, že jsou zaměstnanci vždy maximálně připraveni, jelikož mezi získáním potřebných znalostí a dovedností a jejich využitím je jen minimální prodleva zajišťující maximální výtěžnost takového vzdělání.
- **Standardizované kurzy**  
by se mohly jevit jako opak právě popsaného přístupu, jelikož se soustředí na plošné a jednotné vzdělávání zaměstnanců. Tyto standardizované kurzy jsou však zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností. Při jejichž absenci, nebo nedostateční úrovni, dochází k limitování výkonnosti. Takto vytváříme určitý minimální standard vzdělanosti všech zaměstnanců, abychom na tomto mohli později dále stavět. Takovým standardizovaným řešením do zásoby jsou katalogové kurzy, které mohou zaměstnanci poskytnout základní vzdělání např. v oblasti IT, měkkých dovedností, nebo jazykové vybavenost. Tento typ vzdělávání je možné a výhodné realizovat formou e-learningu, vzhledem k tomu, že je z podstaty věci standardizovaný, všichni účastníci dostávají identické sdělení.
- **Online nákup vzdělávacích aktivit**  
je také považován za moderní trend ve vzdělávání zaměstnanců. Lze jej využít v mnoha oblastech, je však potřeba dbát zvýšené pozornosti při výběru takového typu vzdělávání. Organizace by měla mít pool ověřených společností u kterých vzdělávání nakupuje a mělo by být nastaveno více kritérií výběru než jen cena.



- **Důraz na diferenciaci a zakázková řešení**  
je klíčové k budování konkurenční výhody, diferenciaci zvyšuje výkonnost a efektivitu. „Diferenciacie v oblasti vzdělávání se uplatňuje jako motivační nástroj. Vzdělávání je těsně spjato se strategií maximální latky a zakázkovým řešením, kterým prochází 20–30 % lidí ve firmě.“ [11, s. 126]
- **Vzdělávání na pracovišti**  
jsme již zmiňovali v předchozí podkapitole, moderními přístupy jsou zejména mentorování a koučování.

### 3.3 Vývoj skupin – Tuckmanův model

V této podkapitole si uvedeme základy teorie vývoje skupin se zaměřením na Tuckmanův model. Armstrong s Taylorem [7, s. 170] k tomuto uvádějí, že „organizaci tvoří skupiny nebo týmy lidí, kteří pracují společně. Takové skupiny se vytvářejí formálně, jako součást struktury organizace, nebo vznikají neformálně.“

Formálně vytvořené skupiny mají za cíl dosažení vymezeného cíle a uspokojují potřeby organizace, zatímco neformální skupiny vznikají v organizaci na základě vztahů jednotlivých zaměstnanců a uspokojují potřeby jejich členů. [7]

Ve skupinách se vytvářejí ideologie, podle kterých se vyvíjí postoje a jednání jejich členů, skupiny také určují míru uspokojení, kterou členové pociťují. Čím silnější ideologie a spojení jednotlivých členů, tím je skupina soudržnější. Ve skupinách se vytváří výslovné normy a nepsaná pravidla, která vymezují přijatelné a nepřijatelné chování. „Jedinec akceptuje normy skupiny, a jestliže má pochybnosti o tom, co má dělat nebo co má říkat, bere tyto normy nebo jiné členy skupiny v úvahu před tím, než podnikne nějaké kroky.“ [7]

Obecně rozšířeným a uznávaným modelem vývoje skupin je Tuckmanův model fází vývoje skupiny. Tento model publikovaný Bruce W. Tuckmanem v roce 1965, vychází z analýzy 55 vědeckých prací na téma vývoje skupin. Tuckman na základě tohoto výzkumu zformuloval obecný model čtyř fází vývoje týmů, který poté v roce 1977 spolu s M. A. C. Jensen doplnil ještě o poslední páté stádium. [12] [13]

Výsledné fáze a jejich charakteristiky dle Tuckmanam rozvádí Stein [14] takto:

- **Formování (forming)**

je fáze týmu kdy se členové obvykle cítí nadšení a těší se na práci, kterou budou společně vykonávat. Může však existovat určitá úzkost a nejistota ohledně toho, jak zapadnou do týmu a zda budou svým výkonem odpovídat očekáváním ostatních. V této fázi mohou členové týmu vyjadřovat mnoho otázek týkajících se nového prostředí, které odrážejí jejich nadšení z nového týmu, ale také jejich nejistotu a obavy ohledně svého místa v týmu. V průběhu fáze formování se tým zaměřuje na vytvoření jasné struktury, cílů, směrů a rolí, aby členové mohli mezi sebou začít budovat důvěru. Důležitým procesem je orientace nových členů a stanovení očekávání týmu jak ohledně produktu, tak i procesu. V této fázi je většina energie týmu věnována definování týmu, což může vést k nižší produktivitě při plnění úkolů.

- **Bouření (storming)**

se charakterizuje jako fáze, kdy se tým postupně přibližuje ke svým cílům, ale členové zjišťují, že tým nedokáže plně naplnit jejich počáteční nadšení a očekávání. Zaměření se může přesunout od úkolů k pocitům frustrace nebo hněvu z postupu nebo procesů týmu. Členové mohou vyjádřit obavy, že nebudou schopni splnit cíle týmu. Ve fázi bouření se členové pokouší zjistit, jak bude tým reagovat na rozdíly a jak bude řešit konflikty. Chování v této fázi může být méně zdvořilé než v předchozí fázi formování, začínají se otevřeně projevovat frustrace a neshody ohledně cílů, očekávání, rolí a odpovědností. Členové mohou vyjadřovat frustraci z omezení, která zpomalují jejich individuální pokrok nebo pokrok týmu. Tato frustrace může být namířena proti ostatním členům týmu nebo vedení týmu. Ve fázi bouře se členové týmu mohou hádat nebo kritizovat původní poslání nebo cíle týmu. Úkoly týmu v této fázi vyžadují, aby se tým zaměřil na své cíle a možná rozdělil větší cíle na menší, dosažitelné kroky. Tým potřebuje rozvíjet jak dovednosti související s úkoly, tak dovednosti týkající se skupinových procesů a zvládnání konfliktů. Nové vymezení cílů, rolí a úkolů týmu může pomoci členům týmu překonat frustraci nebo zmatek, které zažívají.

- **Normování (norming)**

je fáze, kdy se členové týmu vypořádávají s rozporem mezi svými individuálními očekáváním a realitou týmu. Pokud se týmu podaří stanovit pružnější a inkluzivnější normy a očekávání, měli by členové pocítit větší pohodlí při vyjadřování svých myšlenek a pocitů. Členové týmu začínají vnímat akceptaci ostatních a uvědomují si výhody různorodých názorů a zkušeností. Konstruktivní kritika je v této fázi vítána a členové týmu se začínají cítit součástí skupiny. V této fázi se chování členů týmu zaměřuje na řešení problémů a dosažení harmonie v rámci skupiny. Dochází k zvýšené a smysluplnější komunikaci mezi členy týmu, k větší ochotě sdílet nápady a požádat o pomoc. Týmy se také soustředí na zavedení pravidla a postupy a na své týmové úkoly. V této fázi se mohou týmy uvolnit a začít vytvářet interní vtipy nebo přezdívky. Výsledkem této fáze je zvýšená produktivita členů týmu v individuální i kolektivní práci.

- **Optimální výkon (performing)**

je fáze, kdy členové prožívají uspokojení z pokroku týmu. Sdílejí poznatky o osobních a skupinových procesech a mají povědomí o svých i o vzájemných silných a slabých stránkách. Členové cítí sounáležitost s týmem jako s něčím, co je větší než součet jeho částí a pociťují uspokojení z efektivity týmu. Jsou si jisti svými individuálními schopnostmi i schopnostmi svých kolegů. Členové dokáží předcházet a řešit problémy, které se vyskytují v postupech týmu. Role v týmu se stávají fluidnějšími, členové přebírají různé role a odpovědnosti podle potřeby. Rozdílnosti mezi členy jsou oceňovány a využívány k posílení výkonnosti týmu. V této fázi tým dosahuje významného pokroku při plnění svých cílů. Závazek ke společnému poslání týmu je vysoký a členové mají vysokou úroveň kompetence. Členové by měli pokračovat v prohlubování svých znalostí a dovedností a věnovat se neustálému zlepšování rozvoje týmu. Úspěchy v týmovém procesu nebo pokroku jsou měřeny a oslavovány.

- **Ukončení (adjourning)**

nastává v situacích, kdy se týmy rozpadají, když splní své cíle nebo když se mění potřeby organizace. Původní Tuckmanův model tuto fázi nezahrnuje, je však klíčové, aby každý tým věnoval pozornost procesu ukončení nebo uzavření. Členové týmu mohou prožívat různé emoce související s blížícím se rozpuštěním týmu, jako pocit úzkosti kvůli nejistotě týkající se jejich budoucích rolí a povinností, nebo smutek a pocit ztráty vztahů v týmu. Nicméně, mohou také cítit uspokojení z úspěchů týmu. Tým by měl v této fázi plnit tři úkoly:

1. Dokončit všechny výstupy a uzavřít zbývající práci týmu.
2. Zhodnotit proces a výsledky týmu s důrazem na identifikaci získaných zkušeností a jejich předání sponzorovi pro budoucí týmy.
3. Uspořádat závěrečnou oslavu, aby se ocenily příspěvky jednotlivců a úspěchy týmu a aby se formálně ukončila existence tohoto konkrétního týmu.

Tuckman [12] rozlišuje interakce ve skupině na dvě sféry, interpersonální sféra se týká interakcí a vztahů mezi členy skupiny. Druhou sférou vztahující se k úkolovým aktivitám a společným činnostem nazývá Tuckman sférou orientovanou na úkol. Obě sféry spolu souvisí a působí v rámci fází současně viz tabulka 1 níže.

Tabulka 1 - Vývojové fáze dle Tuckmana, upraveno [12]

	<b>Interpersonální sféra</b>	<b>Výkonová sféra</b>
<b>Formování</b>	testování a závislost	orientace na úkol
<b>Bouření</b>	konflikt uvnitř skupiny	emocionální reakce na požadované úkoly
<b>Normování</b>	vývoj skupinové koheze	otevřená výměna relevantních názorů
<b>Optimální výkon</b>	funkční role vztahů	objevy řešení

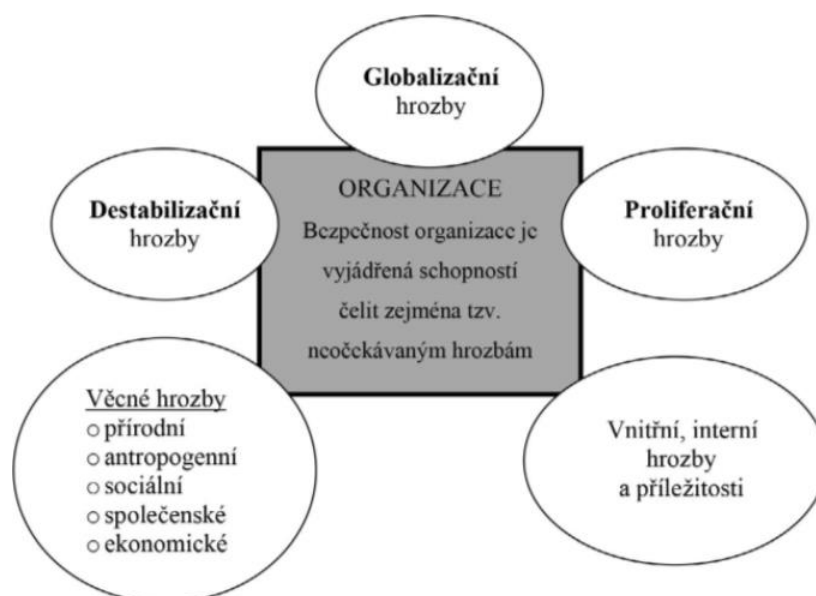
### 3.4 Krize a krizové řízení

V následující podkapitole se zaměříme na téma z oblasti managementu, a to na krizové řízení, nejprve si položíme otázku, co je to management ve vztahu ke krizovému řízení. Blažek [15, s. 12] konstatuje, že „výraz *management* má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.“ Antušák s Viláškem [16] rovněž uvádějí trojí rozměr managementu, tedy management jako specifickou aktivitu/profesi, jako skupinu řídicích pracovníků a jako vědní disciplínu, která se zabývá problematikou řízení činnosti i řízení organizace jako celku.

V této práci budeme vycházet, stejně jako Antušák a Vilášek [16, s. 9], z této definice managementu: „*Management je ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace*“

Antušák s Viláškem [16] také připomínají soubor podstatných principů managementu, které je třeba v dnešní době chápat a prosazovat. Především zmiňují nutnost uvědomovat si, že subjektem managementu jsou lidé, management je součástí národní kultury a vyžaduje angažovanost v plnění společných cílů sdílených hodnot. Management musí také dávat prostor k růstu a rozvoji nejen společnosti, ale také pracovníkům, a to s ohledem na měnící se potřeby a příležitosti. Management také stojí na základech komunikace a individuální odpovědnosti, management musí tedy být odpovědný za výkon organizací, který se měří pomocí užítku ať už hmotného, nehmotného či ve formě spokojenosti zákazníků.

„Proces manažerské práce začal být narušován řadou tradičních i nových hrozeb a krizových jevů, které podstatným způsobem determinovaly pracovní prostředí manažerů.“ [16, s. 12] Antušák s Viláškem uvádějí spektrum současných bezpečnostních hrozeb znázorněných na obrátku 3.



Obrázek 3 - Spektrum současných hrozeb [16]

Stručný popis jednotlivých skupin hrozeb je následující:

- **Globalizační**

hrozby, které představují rozsáhlé spektrum rizik týkající se bezpečnosti. Do této kategorie spadají například „*organizovaný zločin, nezákonné obchody a toky financí, transfery osob, ohrožení kritické infrastruktury státu, narušení informačních a komunikačních systémů, rozsáhlé živelní pohromy, průmyslové, vojensko-technické a ekologické havárie, epidemie a pandemie, základní životní, surovinové a přepravní kolapsy.*“ [16] Obecně jsou to rizika nevojenského charakteru, jejichž aktuálnost je těžko definovatelná a jejichž aktivace je několik hodin až dnů. Obtížně se dá předvídat jejich rozsah a je možná přeměna v ohrožení dosud neznámého rozsahu.

- **Destabilizační**

hrozby jsou produktem kulturních, etnických, náboženských a ekonomických rozporů mezi státními nebo nestátními subjekty. Obvykle tyto hrozby ústí v lokální ozbrojené konflikty a jsou doprovázeny terorizmem a masovou a ilegální migrací. Jejich charakter může být vojenský či nevojenský, jsou obtížně předvídatelné a mohou zahrnovat použití zbraní hromadného ničení.

- **Proliferační**

hrozby jsou projevem snahy státních či nestátních subjektů z tzv. problémových zemí světa získat a zneužít zbraně hromadného ničení a zahrnují také nezákonné šíření dalších moderních technologií dvojího použití i mimo sféru vojenského využití. [16]

Když jsme popsali hrozby vedoucí ke krizi, je třeba ještě definovat co si pod pojmem krize vlastně představít. Zuzák s Königovou (Fejfarovou) [17] vysvětlují starořecký původ tohoto slova a jak už je zvykem, nenabízí jednu fixní definici, ale popisují jeho různé významy a výklady. Jako velmi dobré znázornění významu slova krize uvádějí jeho znak v čínské abecedě, kdy se tento znak skládá ze dvou symbolů, jeden značící nebezpečí, ohrožení a druhý příležitost, šanci a výzvu. „*Krizi tak lze chápat jako rozhodný a zlomový okamžik ve vývoji subjektu, kdy se rozhoduje o jeho další budoucnosti, která má ambivalentní podobu – bytí nebo nebytí.*“ [17, s. 18]

Dále popisují zmínění autoři [17] různé typy krizí, některé, které se týkají tématu práce, si opět vyjmenujeme a popíšeme v následujícím seznamu:

- **Osobní**

krize se týká stavu jedince a bývá způsobena jeho psychickým stavem vlivem neúspěchu, depresí, únavou a dalšími faktory. Taková krize si s sebou nese spoustu negativních dopadů, ale může být v tomto kontextu pro člověka také mobilizačním faktorem, na základě kterého může realizovat nové příležitosti. Osobní krize nemusí být vázána pouze na jedince, ale také na celky jedinců, kde poté působí synergický efekt a může se projevit vzájemná podpora a síla skupiny.

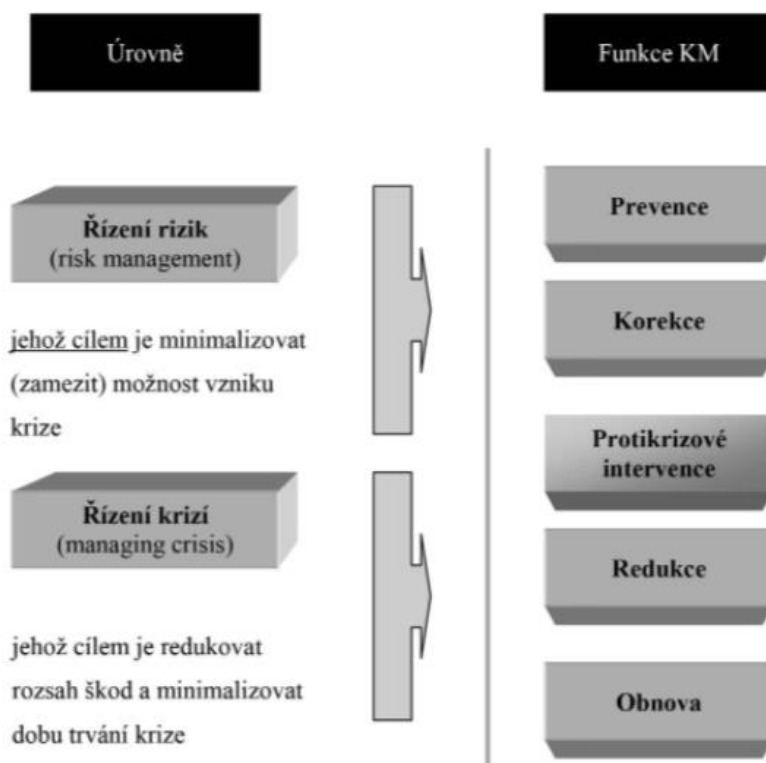
- **Sociální a společenská**

krize představuje ohrožení stávajících sociálních a společenských forem. I když vznikne na území jiného státu, tak se v důsledku globálního propojení světa může rozšířit do dalších oblastí. Tento druh krize vzniká například v důsledku boje o moc v rámci jednoho nebo více států či přímo vojenským konfliktem. Toto v dnešním společensky propojeném světě zpravidla znamená zapojení i dalších států ať už přímo politicky či vojensky, nebo nepřímo v návaznosti na rozkolísání ekonomických struktur. To se poté negativně odráží na ekonomice zemí, korupcí, zvýšením aktivit různých mafií, hrozbou terorismu, nukleárního konfliktu a celkovým ohrožením, které společnost pocítuje. „Výsledkem sociálních a společenských krizí jsou migrace obyvatelstva z ohrožených teritorií často spojená s pašováním lidí, embarga v zahraničním obchodě, ničení majetku, embarga a politického vydírání v oblasti surovin a energií, ekonomické sabotáže.“ [17, s. 21] „Pokud je mimořádnou událostí bezprostředně ohrožena svrchovanost a územní celistvost státu, jeho politický systém, chod hospodářství, je-li v ohrožení zdraví a života velké množství osob a majetek ve značném rozsahu, dále kulturní hodnoty a fungování státní správy, je-li ohroženo životní prostředí a jeho následkům nelze zabránit běžnou činností institucí k tomu určených, hovoříme o krizové situaci.“ [17, s. 21,22]

S těmito informacemi můžeme přejít k definici krizového managementu, která je opět různá dle konkrétního přístupu a autora. Antušák s Viláškem [16] uvádějí, že se jedná o „soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu. Je tedy specifickou formou (obecného) managementu, vycházející z potřeb managementu v podmínkách kritických změn, kterou manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí situace (krizové situace) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky (zdroje).

Cíle krizového managementu jsou minimalizace či zamezení možného vzniku krize, což je první úroveň zvanou risk management neboli řízení rizik. V případě kdy již krize nastala, se druhá úroveň snaží o redukci jejího rozsahu a způsobených škod a také o minimalizaci trvání této krize, tuto úroveň označuje Antušák s Viláškem [16] jako řízení krize neboli managing crisis. Zuzák s Königovou (Fejfarovou) [17] v tomto souhlasí a doplňují, že cílem je především „zastavení negativního vývoje a usměrnění sestupné vývojové křivky nejdříve do stabilní polohy a pak do vzestupného směru.“

Dle Antušáka s Viláškem [16] existuje pět základních funkcí krizového managementu, které fungují na zmíněných dvou úrovních, tyto jsou znázorněny na obrázku 4.



Obrázek 4 - Úrovně a funkce krizového managementu [16]

Každá krize má svá stádia vývoje, svou anatomii, teorie krizového managementu rozeznává dle Antušáka s Viláškem [16] tyto čtyři stádia vývoje (eskalace) krize:

- **Stádium symptomů**

kdy se začínají projevovat první signály (příznaky), které nemusí být zpočátku zřetelné a existuje možnost je přehlédnout. V případě, že tyto zárodky krize identifikujeme a neignorujeme, máme možnost se náležitě s předstihem na počínající krizi připravit.

- **Akutní stádium**

krize přichází v tu dobu, kdy se začíná prohlubovat nesoulad mezi zájmy subjektu a jeho vnějším okolím natolik, že důsledky již začínají být evidentně poškozující v oblastech zájmu subjektu, nebo již ohrožují jeho samotnou existenci. V této fázi je nutná okamžitá reakce a aktivace všech prostředků, kterými můžeme dostat krizi pod kontrolu.

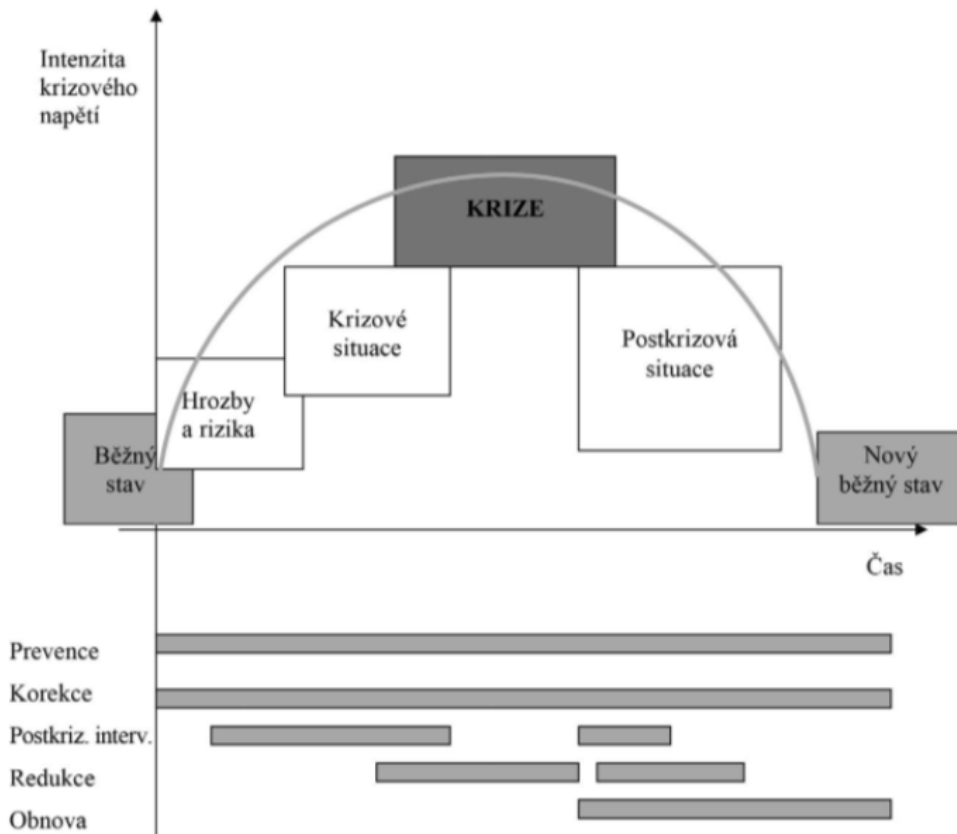
- **Chronické stádium**

nastává, pokud byly prvotní snahy o zvládnutí krize nedostatečně účinné. Dochází sice k útlumu krize, může se snižovat napětí, ale příčina krize nebyla dosud správně určena a odstraněna. Intenzita krize se opět zvyšuje, a to jak lineárně, tak se může začít projevovat ve vlnách či v různých směrech.

- **Stádium vyřešení**

je finálním krokem, kdy se systém stabilizuje a navrácí se do rovnováhy.

Na obrázku 5 můžeme tento proces průběhu krize jednotlivými stádii vidět znázorněn graficky.



Obrázek 5 - Stádia krize [16, s. 26]



## 4. Uvedení KACPU Praha

V druhé kapitole jsme konstatovali, že v reakci na enormní vlnu válečných uprchlíků z Ukrajiny bylo zřízeno v každém kraji České republiky takzvané Krajské asistenční centrum pomoci Ukrajině (KACPU). Také jsme jmenovali úkony, které musí příchozí uprchlík učinit při příchodu do České republiky. V této kapitole se zaměříme konkrétně na to, jakým způsobem bylo zřízeno a provozováno KACPU v Hlavním městě Praze. Také popíšeme, jakým konkrétním způsobem byly zajištěny jednotlivé kroky komplexního procesu získání víza a navazujících náležitostí. Toto vše je potřeba popsat a pochopit, jelikož všechny kroky procesu, které příchozí uprchlík vykonává, není schopen vést v úředním jazyku České republiky a nezbytně tedy potřebuje tlumočnickou službu, kterou tato práce dále zkoumá.

KACPU Praha bylo zřízeno dne 1. 3. 2022 na Mariánském náměstí v prostorách Městské knihovny v Praze s každodenní otevírací dobou od 9 do 17 hodin. Z důvodu enormního zájmu uprchlíků, který nebylo v této lokalitě možné odbavovat, bylo centrum ke dni 4. 3. 2022 přesunuto do Kongresového centra na pražském Vyšehradě. V tento den také započalo autorovo působení v centru, kdy se do centra dostavil jakožto dobrovolník na výzvu primátora Prahy, který žádal na sociálních sítích širokou veřejnost o pomoc se zvládnutím situace v centru.

V prostorech Kongresového centra Praha (KCP) bylo vybudováno již plnohodnotné asistenční centrum, které poskytovalo veškeré služby jmenované v druhé kapitole. Přestože tato lokalita pojala co do objemu příchozích nesrovnatelně větší množství lidí, procesní kapacita s obrovským zájmem z počátku držela zpočátku jen sotva krok.



Obrázek 6 - Velký sál KCP jako čekárna KACPU [21]

Jak jsme již zmiňovali v druhé kapitole, rolí KACPU je poskytnutí uprchlíkovi možnosti vyřídit veškeré potřebné kroky pro vstup do ČR, jedná se prakticky o jednotnou vstupní bránu a první kontakt s českými úřady. Bylo zde tedy zřízeno pracoviště OAMP, pobočka VZP a ÚP.

KACPU Praha bylo sice de iure provozováno Magistrátem města Prahy, chod centra měl však v kompetenci HZS a PČR. Hasiči zajišťovali operativní řízení centra a logistiku jak materiálu, tak osob, zatímco policie měla za úkol pořádkový dohled, screening příchozích osob a také pomoc s vyřizováním víz z titulu nouzového stavu. Spolupracoval zde také Městská policie, která měla za úkol ochranu perimetru, tedy zajištění zamezení přístupu do centra neoprávněných cizích osob.

Hasičský sbor také zajišťoval dopravu uprchlíků do a z centra, zajišťoval jejich odvoz na ubytování, jenž jim bylo v KACPU přiděleno. Také HZS zajišťoval převozy lidí v rámci přerozdělování mezi jednotlivými KACPU z kapacitních důvodů. Na počátku fungování KACPU byly také pořádány svozy uprchlíků z Hlavního nádraží.

Na Hlavním nádraží pak působila zejména organizace Iniciativa Hlavák, která na tomto místě, které bylo primárním bodem vstupu do Prahy pro většinu uprchlíků. Pomáhala zde s jejich organizací a informovala je o tom, jaké kroky musí po příjezdu do České republiky podniknout. Později převzal tyto povinnosti HZS, který zřídil na nádraží informační hotspot.

Podpůrnou roli v rámci provozního zajištění centra hrál v počáteční fázi také skautský oddíl, který se ujal pomocných prací jako byla příprava a výdej občerstvení. Dalším zapojeným subjektem byl spolek Vraťme dětem úsměv, který provozoval v rámci KACPU dětský koutek a zajišťoval distribuci materiální pomoci zejména dětským uprchlíkům. V poslední řadě byli zapojeni zaměstnanci Magistrátu hlavního města Prahy, kteří pomáhali s organizačními pracemi jako registrace docházky dobrovolníků a rozdávání informačních materiálů.

V různých fázích provozu KACPU bylo zřízeno několik stanových městeček pro uprchlíky, kde jim bylo poskytnuto prozatímní ubytování a zázemí do doby, než bylo možné, aby prošli procesem registrace. Provoz těchto zařízení opět zajišťoval HZS a organizační pomoc zde poskytoval nezisková organizace META. Tato působila také přímo v KACPU, kde opět zajišťovala různorodou pomoc v rámci provozu centra.

Takto fungující centrum postihuje však jeden zásadní problém a to fakt, že veškerý zapojený personál komunikuje výhradně v českém jazyce, zatímco příchozí uprchlíci nekomunikují až na výjimky jinak než v jazyce ukrajinském. Vzniká tak náhlá potřeba tlumočení v nebývalém rozsahu, kterou není schopna zajistit žádná z pověřených složek. Na pomoc je tak povolána široká veřejnost a všemi dostupnými kanály je žádána pomoc občanů, kteří mluví ukrajinsky případně rusky, aby přišli pomoci tlumočit do KACPU. Organizaci těchto dobrovolných tlumočnicků dostala na starosti obecně prospěšná společnost založena hlavním městem Praha. Právě činnost této organizace v rámci projektu tlumočení v KACPU Praha budeme dále zkoumat.

Krajské asistenční centrum pomoci Ukrajině se ke dni 14. 4. 2022 přesunulo do budovy bývalé Komerční banky v pražských Vysočanech, systém a logika provozu byla zachována, došlo pouze k adaptaci procesů na nové prostory. Dne 15. 6. 2022 bylo centrum dočasně uzavřeno a znovu bylo otevřeno dne 11. 7. 2022.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5. Definice projektu tlumočení v KACPU

Po širším uvedení do problematiky tématu v části teoretické se v praktické části práce již zaměříme konkrétně na projekt zajištění tlumočení v KACPU Praha. Jak již víme, zajištění tlumočnické služby dostala na starost nezisková organizace, která toto vykonávala na základě unikátního projektu, a pro tuto potřebu bylo vytvořeno separátní pracoviště a de facto samostatná organizační jednotka téměř nezávislá na struktuře organizace samotné. Pro účely této práce tedy není důležité popisovat danou organizaci jako celek, zaměříme se pouze na „divizi“, která zajišťovala projekt „Koordinace tlumočení v rámci KACPU Praha“.

Nejprve si přiblížíme zadání projektu, jeho obsah a náplň. Projekt zahrnuje zejména následující procesy a činnosti:

- **Generování a vedení databáze dobrovolníků/tlumočnicků**  
představuje komunikační a mediální působení (především na sociálních sítích) za účelem rozšíření informace o poptávce po dobrovolnících tohoto typu (tlumočnicků). Dále jejich správa v systému řízení projektů a pracovníků SINCH. Jedná se o práci v databázi (směnování, komunikace s tlumočnickými a filtrace zájemců), podporu tlumočnicků a jejich motivace pro pokračování. Dále zde patří stěžejní aktivita plánování jednotlivých směn a obsazování směn jednotlivými tlumočnickými.
- **Organizace tlumočnicků na místě,**  
což znamená vyškolení tlumočnicků a jejich distribuci a následnou koordinaci na určených pracovištích, včetně doprovodu uprchlíků při převozech na ubytování nebo v případě lékařské intervence. Dále sem patří předávání směn a informací aktuálních pro danou směnu.
- **Organizace zázemí a péče o tlumočnický,**  
do které spadá zejména provoz a udržování operační centrály tlumočnicků, zajištění cateringu a zajištění koordinace a kooperace s dalšími složkami působícími v rámci KACPU. Do této kategorie spadá i monitorování fyzického a psychického stavu jednotlivých tlumočnicků a případné zprostředkování odpovídající profesionální péče a pomoci (zejména psychologická intervence, případně zdravotnické péče).
- **Koordinace s dalšími složkami v KACPU,**  
kde se jedná o koordinační činnost ve smyslu přenosu informací mezi jednotlivými složkami působícími v rámci KACPU za účelem co nejefektivnějšího výkonu tlumočení a zároveň pro zajištění odpovídající reakce na aktuální situace. Spadá sem i operační a systémové plánování, zejména na podkladě jednání Krizového Štábu KACPU.

Nutno dodat, že toto zadání bylo vypracováno až ex post, kdy už tlumočení cca dva týdny probíhalo pouze na základě dohody a pověření Magistrátem HMP. Státní aparát byl z počátku uprchlické krize celkově do velké míry zahlcen a paralyzován vzniklou situací. Stádium symptomů krize bylo jen velmi krátké, jelikož s možností vzniku takto bezprecedentní situace, jako je migrační vlna takového rozsahu, zjevně stát neoperoval nejméně do samotného zahájení útoku na Ukrajinu. Jeho kroky tak zprvu nebyly mnohdy příliš systematické a na některé vyvstalé problémy nebyl schopen adekvátně reagovat. Akutní stádium krize se projevilo během jednoho týdne, kdy začalo být jasné, že přichází imigrační vlna rozsahu, na jaký nejsme v moderní historii Evropy zvyklí. V tomto stádiu se stát jal korekce, jakožto funkce krizového managementu, reagoval a připravil koncepci NACPU a KACPU, ale vzhledem k předcházející nedostatečné prevenci pozbývaly tyto protikrizové intervence plné síly a efektivity k redukci krize.

Celý koncept Krajských asistenčních center pomoci Ukrajině byl vytvořen sice velmi rychle, ale konkrétně na potřebu tlumočení v rozsahu, v jakém byla potřeba, nebyl k dispozici žádný krizový plán. Nejen v hlavním městě Praze tak bylo zajištění tlumočení dáno za úkol neziskové organizaci, která sice v oblasti integračních aktivit cizinců pracuje, ale na podobnou úlohu nebyla nijak připravena, a to jak z hlediska koncepce, tak z hlediska zdrojů. Zapojená organizace tak musela vytvářet veškeré koncepce paralelně s již probíhající činností. Z toho důvodu bude obecné uvedení projektu v této kapitole pouze povrchné a hlouběji bude projekt popisován až v následující kapitole, která bude chronologicky rozebírat postup utváření a realizace projektu.

Základní personální struktura projektového týmu je však následující:

- **Hlavní koordinátor,**  
který je jediným kmenovým zaměstnancem organizace a styčným bodem mezi jejím vedením a zbylými členy projektového týmu. Rozvíjí koncepci projektu s vedoucími pracovníky organizace a vede celý projekt. Účastní se porad managementu organizace a také štábů a schůzek s ostatními zapojenými subjekty v rámci KACPU. Zpracovává a předává veškeré relevantní informace projektovému týmu a zpětně reportuje vedení organizace. Má také na starost personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců. Zajišťuje strategické řízení projektu.
- **Operační koordinátor**  
zodpovídá za chod pracoviště na KACPU a je přímo podřízen hlavnímu koordinátorovi, který mu zadává pracovní agendu. Má na starost vytváření a implementaci operačních řešení přímo na pracovišti KACPU. Vede směnové koordinátory, poskytuje jim podporu a zajišťuje jejich vzdělávání. Stará se o zajištění pokrytí směn koordinátorů i tlumočnicků. Tato pozice se v průběhu projektu nejvíce měnila, těmto změnám se budeme více věnovat v následující kapitole.

- **Směnoví koordinátoři**  
mají na starost hladký průběh jednotlivých směn, kdy školí tlumočníky, rozdělují je na jednotlivá pracoviště, kontrolují jejich práci a zajišťují jim podporu. Zodpovídají také za pořádek na pracovišti a plní různé ad hoc úkoly. Pomáhají s organizací tlumočnických směn v personálním informačním systému a obsluhují také kontaktní telefon. Práci vykonávají v rozsahu, ve kterém byli vyškoleni a očekává se proaktivní přístup a jistá autonomie ve vyhledávání a výkonu činností. Více dopodrobna bude jejich role objasněna opět v následující kapitole.
- **Tlumočníci**  
mají za úkol tlumočit na přidělené pozici komunikaci mezi uprchlíky a pracovníky centra. Druhou klíčovou rolí je pomáhat uprchlíkům s vyplňováním formulářů s žádostmi o vydání víza, na což jsou řádně školeni. Ve výjimečných případech také poskytují informace, k jejichž předávání byli předem vyškoleni, případně pomáhají klientům s orientací v centru. Veškerá jejich činnost by měla být vykonávána výhradně na pokyn koordinátora, nebo jiného pracovníka centra, je-li toto smluveno s koordinačním týmem.

K rozlišení jednotlivých pracovníků na KACPU byl zvolen systém identifikačních karet a reflexních vest různých barev. Identifikační karty označovaly na první lokalitě v KCP pouze koordinátory, tlumočníci byli do tohoto rozlišovacího systému začleněni až po přestěhování do lokality ve Vysočanech. Po celou dobu trvání projektu už od jeho začátku byli však tlumočníci povinni nosit při výkonu práce reflexní vestu růžové barvy, která jim byla na dobu výkonu práce zapůjčena. Koordinátoři měli žlutou barvu vest, od nutnosti nosit vestu koordinátory bylo však později upuštěno, jelikož byli identifikovatelní podle karty a žlutá barva vest začala být používána k označení dalších skupin pracovníků. Toto na první pohled zřetelné identifikování role různých pracovníků značně usnadňovalo jejich personální řízení.

## 5.1 Stanoviště tlumočení

Jak vyplývá ze zadání projektu a popsaných úkonů, které se v rámci KAPCU prováděly, hlavním posláním projektu je zajišťování tlumočnických služeb na všech bodech styku ukrajinsky hovořícího uprchlíka s funkčním aparátem KACPU. Nyní si podrobněji popíšeme systém fungování centra a jednotlivé pracoviště na kterých bylo tlumočení realizováno. Vzhledem k dynamickým proměnám v logice průchodu uprchlíka centrem během roční doby fungování a provozu ve dvou rozličných budovách bude popisován zobecněný „ideální“ stav, od kterého se však skutečnost nikdy příliš neodchylovala.

## Vstup a triáž

Prvním stanovištěm, na kterém je potřeba tlumočit, je logicky vstup do KACPU. Zde je primárním cílem zajistit překlad komunikace mezi příchozími uprchlíky a příslušníky PČR, kteří zde provádějí základní screening a triáž těchto osob. V některých fázích byla triáž prováděna již u vchodu, v dalších se jednalo již o samostatné stanoviště uvnitř budovy, funkce tlumočnicka je však stejná, a to tlumočení komunikace mezi uprchlíkem a příslušníkem PČR. Dále na vstupu do jisté míry plní tlumočnické roli informátorů, jelikož jsou často prvními osobami, se kterými jsou uprchlíci schopni domluvit se jazykem, kterým hovoří. Logicky se tak dotazují na velmi široké spektrum otázek, k jejichž zodpovídání však tlumočníci nejsou vyškoleni a buďto odpověď neznají, nebo nelze zaručit její správnost. Rozsah informací, které mohou tlumočníci podávat byl předmětem diskuzí jak v rámci projektového týmu, tak s dalšími složkami KACPU. Výsledným stanoviskem bylo však vždy to, že tlumočnick by měl primárně tlumočit a předávání jakýchkoli netriviálních informací nebo informací, k jejichž podávání nebyl vyškolen by mělo fungovat na bázi vyhledání zodpovědné osoby, která tuto informaci skrze tlumočnicka poskytne.

## Čekárny

Dalším stanovištěm jsou čekárny, v rámci procesu průchodu KACPU se jich vyskytuje několik, všechny ale plní stejné primární účel – čekání na další procesní krok. Množství čekáren bylo vysoké zejména v počátečních fázích provozu, kdy byly kapacity jednotlivých pracovišť značně přetíženy. Uprchlíkům, které můžeme od chvíle, kdy vstoupí do KACPU nazývat spíše klienty, je na těchto vyhrazených místech kromě čekání vydávána materiální pomoc, případně jim je poskytována psychologická podpora či základní lékařská pomoc. Tlumočení je zde tedy spíše nahodilého charakteru v případě potřeby se s klienty domluvit při uvedených úkonech, nebo v případě, že je nutné čekajícím skupinám předat informace organizačního charakteru ze strany PČR či HZS.

Speciálním druhem čekárny můžeme nazvat také dětské koutky, ve kterých zprvu pomáhali tlumočníci zabavit děti, než tuto roli později přejaly další organizace, jejichž pracovníci hovořili ukrajinským jazykem.

## Sál

Sál je označení pro stanoviště, na kterém klienti vyplňují formuláře pro udělení víz. Na tomto stanovišti byla tedy učiněna výjimka z toho, že tlumočníci pouze překládají, ale aktivně se zde i zapojují do procesu. Na tuto práci byli intenzivně školeni před začátkem každé směny směnovými koordinátory. Vyplňování formulářů v předstihu před postoupením na přepážky, kde se žádost vyhodnocuje, je klíčové pro snížení tzv. efektu úzkého hrdla, kterým zpracování žádostí bezesporu je. Klienti také tímto využívali čas, po který čekali, než přijdou na řadu. Tlumočnickům byla tato činnost svěřena z logického důvodu, že jsou jediní, kdo se s klienty při takto náročném úkonu domluví a pouhé překládání by bylo velmi neefektivní.



## Ubytování

V době, kdy byly dostupné kapacity ubytování zajištěné státem, místní samosprávou, nebo z registru nabídek ubytování z řad veřejnosti, bylo na KACPU provozováno stanoviště, kde bylo toto ubytování poskytováno klientům. Jednalo se o stanoviště, kde pověřený příslušník HZS komunikoval s klientem ve snaze najít pro něj adekvátní ubytování a tlumočnick zprostředkoval překlad této komunikace.

## Přepážky OAMP

Toto stanoviště sestává z jednotlivých přepážek, u kterých jsou vyhodnocovány žádosti o víza pracovníky Odboru azylové a migrační politiky (OAMP) Ministerstva vnitra ČR nebo Odboru cizinecké policie. Zde je od tlumočnicků naopak vyžadováno pouze tlumočení, a to co možná nejpřesnější, vlastní invence se zde netoleruje, je skutečně nezbytné tlumočit v režimu 1:1 oběma směry. Je vyžadována vysoká míra profesionality, jelikož jde o zprostředkování kontaktu s orgánem státní správy, který potřebuje od klienta zjistit množství důležitých informací.

## Přepážky VZP a ÚP

Podobně jako na přepážkách OAMP měli tlumočníci za úkol překlad komunikace mezi klienty a pracovníky pojišťoven a Úřadu práce. Zde již není takový tlak na striktní doslovné překládání, jak tomu je v případě komunikace s orgány státu, je však stále vyžadována profesionalita a platí pravidlo, že tlumočnick sám nepodává žádné informace.

## Výjezdy

Pokud bylo potřeba, mohl být tlumočnick odeslán spolu s klientem, nebo skupinou klientů na výjezd i mimo KACPU, vždy však v roli překladatele pro pracovníky jiných složek KACPU. Takovými případy byly převozy klientů do jiných KACPU v rámci rozptýlení zátěže, odvoz klientů do místa ubytování, nebo doprovod klientů k lékařům. Tyto akce byly v režii HZS, který tuto součinnost dopředu dohodl s koordinátory tlumočnicků.

## Průchod outdoor

Čestné uznání si zaslouží pozice interně označovaná jako „průchod outdoor“, která byla klíčová pro provoz v lokalitě Kongresového centra. Tato pozice obnášela jediné, a to sdělovat klientům, kteří si vyřídili na přepážkách OAMP vízum a byli odesláni k vyřízení si zdravotního pojištění, že musí chodbou vyjít z budovy ven a následně hned vedlejším vchodem zpět dovnitř k přepážkám VZP. Tato nevděčná role byla však nenahraditelná, jelikož bez člověka, který by tuto informaci předával, se v chodbě, která ústila pouze ven nebo do zázemí, tvořily hloučky zmatených klientů, kteří případně občas zavítali do zázemí, které bylo shodou okolností ústředím tlumočnické služby.

## 6. Metodika výzkumného šetření

Praktické šetření je zpracováno formou smíšeného výzkumu, tedy kombinací metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Je využito schéma QUAL+quan, kdy je primárně využíván kvalitativní výzkum doplněný kvantitativním a jednotlivé metody jsou aplikovány simultánně.

*„Síla kvalitativních dat spočívá v tom, že jsou přirozeně uspořádaná a popisují každodenní život. Vyznačují se lokální zakotveností a nejsou vytrhována z kontextu dění. Mají popisovat podrobnosti případu, vesměs za delší časový interval.“ [18, s. 161]*

Výzkum je empirického druhu, jde tedy o způsob vědeckého zkoumání, kdy jsou předmětem zájmu konkrétní jevy zkoumané reality. Empirický výzkum se vyznačuje tím, že tento výzkum vede ke konkrétním zjištěním a formulaci poznatků obvykle vyjádřených v kvantitativních datech. [19]

Kromě metod empirických budou použity také metody obecně teoretické, přehled metod, ze kterých budeme vybírat, tak jak je uvádí Ochrana, můžeme vidět na obrázku 7.

Třída metod (typ metod)	Druh metody	Poznámka
empirické	pozorování	Tato třída metod má obecné použití, avšak to se nutně nevztahuje na všechny vědní disciplíny, např. pozorování, měření, experiment nepoužíváme v historii. Taktéž má experiment (ve srovnání s přírodními vědami) své omezené použití při zkoumání sociálních jevů. Lze jej totiž v případě sociální reality zopakovat jen u omezené třídy jevů, jako např. v experimentální psychologii, behaviorální ekonomii.
	měření	
	experiment	
obecně teoretické	analýza	Jde o obecně teoretické metody, které jsou použitelné u všech vědních disciplín. Jejich použití však může nabývat svých zvláštností s ohledem na specifiku vědní disciplíny a specifiku předmětu výzkumu. Obvykle se tato skutečnost vyjadřuje příslušným přívlastkem (viz např. matematická analýza, obsahová analýza, matematické modelování, ikonické modelování atp.).
	syntéza	
	indukce	
	dedukce	
	srovnání	
	specifikace	
	abstrakce	
	generalizace	
	modelování	
	explanace	
	narace (vyprávění)	Obecnost této metody je užší ve srovnání s jinými obecnými metodami. Narace se vztahuje jen na vědy zkoumající společenské problémy (např. historie, literární věda apod.).

Obrázek 7 - Klasifikace obecně vědních metod [20]

V dalších částech práce budeme používat tyto metody dle klasifikace Hendla [18] a Průchy [19] a Ochrany [20]:

- **Pozorování,**  
jako stěžejní kvalitativní metoda bude v dimenzi zúčastněného (participantního) pozorování. Jelikož autor v průběhu své práce na tomto projektu zastával pozici směnového a operačního koordinátora, vystupuje v roli tzv. úplného účastníka pozorování. Zpracování bude mít prvky narace, jelikož bude popisovat postupný vývoj projektu.
- **Analýza dokumentů**  
bude využita jako další kvalitativní metoda, kdy se jedná o analýzu současných primárních dokumentů tvořených během fungování projektu. Tato analýza bude zkoumat manuály využívané ke školení koordinátorů a tlumočnicků.
- **Rozhovor**  
bude sloužit k doplnění dalších metod a bude mít formu strukturovaného rozhovoru sestaveného z otevřených otázek.
- **Dotazníkové šetření,**  
jako metoda kvantitativní, dotazník byl realizován online na platformě Survio. Tento strukturovaný dotazník tvoří kombinace škálovaných, otevřených a uzavřených otázek.

Podrobné rozvedení metodik a uvedení specifík, jako je výzkumný vzorek, jednotlivých metod bude popsáno až v úvodu příslušných kapitol.

Díličí výsledky budou rovněž vyhodnocovány v příslušných kapitolách a v následující kapitole poté proběhne vyhodnocení celkových výsledků šetření a jejich interpretace v kontextech. Budou zde také zodpovězeny výzkumné otázky formulované v první kapitole práce.

Předposlední kapitola poté představí na základě těchto výsledků doporučení a inovace pro další praxi.

## 7. Fáze projektu – vlastní pozorování

V této kapitole bude autor popisovat vývoj projektu na základě vlastního zúčastněného pozorování jehož je úplným účastníkem. Cílem je zanalyzovat realizované fáze projektu a rozhodovací procesy managementu z hlediska řízení lidských zdrojů a krizového řízení. Tato kapitola bude rozvádět souvislosti důležité k zodpovězení prvních čtyřech výzkumných otázek. Interpretace výsledků bude provedena až v příslušné shrnující kapitole v kombinaci se zjištěními získanými za využití daných výzkumných metod.

Autor rozdělil celý projekt na dvě hlavní fáze, kdy je rozhodným faktorem pro přechod z jedné fáze do druhé moment vyvrcholení krizové situace a přechod do situace postkrizové. Mimo jiné se během přechodu mezi fázemi také nezanedbatelně mění struktura projektového týmu. Okamžik přechodu mezi těmito fázemi víceméně časově koresponduje s přestěhováním centra z KCP do lokality ve Vysočanech. Rozbor bude zachycovat postupný chronologický vývoj projektu.

Prvních pár dnů – 3, kdy bylo KACPU umístěno do prostor Městské knihovny v Praze, je vzhledem k celkovému projektu insignifikantní, a nebude tedy na tuto anomální fázi bráno zřetel.

### 7.1 První fáze v KCP – úvodní šok a jeho stabilizace

První fáze tady začíná otevřením KACPU Praha v prostorech Kongresového centra Praha. Vzniká zcela nová koncepce dosud absolutně neznámého a nepopsaného úkolu, jak zajistit tlumočení mezi tisíci příchozími uprchlíky a pracovníky centra. Přičemž při tvorbě této koncepce musí již tlumočení fungovat. Na místě je tento úkol svěřen jednomu kmenovému zaměstnanci neziskové organizace, který se ocitá v dosud nepojmenované roli hlavního a operačního koordinátora zároveň.

V prvních třech dnech funkci směnových koordinátorů zastává další zaměstnanec organizace a z většiny pak jako dobrovolníci různí známí zaměstnanců organizace. Koordinátory se také stávají prakticky okamžitě zcela neznámí lidé, kteří přišli jako dobrovolníci do asistenčního centra pomoci a projevili schopnost vykonávat tuto pozici.

Do éteru se vypouští po všech možných kanálech většiny organizací žádost o pomoc veřejnosti. Reakce veřejnosti je enormní a do centra přicházejí prakticky nepřetržitě dobrovolníci nabízející jakoukoliv pomoc. Nejkritičtější je potřeba tlumočnicků, k této činnosti jsou využiti lidé, kteří umí v téměř jakékoliv formě ukrajinský či ruský jazyk. Takovýchto dobrovolníků přichází také velké množství a jsou postupně po skupinách v zázemí improvizovaně školeni a následně odváděni na pozice, které již v tuto dobu víceméně odpovídají výčtu z kapitoly 5.1.

Pracoviště koordinačního týmu tlumočnicků je umístěno v zázemí v prvním podzemním patře KCP v místnosti, která za normálních podmínek slouží jako šatna tělocvičny, o standardním pracovním prostředí tedy nelze hovořit. Na chodbě před touto místností vzniká improvizovaná

čekárna nově příchozích dobrovolníků, zatímco se v místnosti školí předchozí skupina. Místnost je vybavena jedním počítačem s tiskárnou a notebookem, k dispozici je také několik stolů. Jeden ze stolů slouží jako pracoviště koordinačního týmu. Na všechny stěny se začínají lepit papíry poskytující rozličné informace a nejcennějším nástrojem koordinátorů se stávají tabule vytvořené z velkoformátových papírů přilepených na stěnu, fixy a samolepící bločky Post-it typu.

Příchozí dobrovolníci jsou k práci skupinově zaškoleni před začátkem každé směny. Postupně se začíná složení školených skupin rozdělovat na úplné nováčky a dobrovolníky, kteří chodí již opakovaně. Školení je však povinné pro obě skupiny, jelikož je, vzhledem k neustálým provozním změnám, nutné pokaždé doškoloval a přeškoloval i zkušené pracovníky. Ke vzdělávání tlumočnicků vytváří koordinační tým také nejrůznější improvizované materiály. Jedná se například o tištěné návody k vyplňování formulářů, nebo tabulka transliterace. Také se vytváří pomocné materiály ke školení ve formě například vizuálního znázornění procesu průchodu klientů skrz KACPU.



Obrázek 8 - Školící zázemí se znázorněnými stanovišti tlumočení v rámci průchodu skrz KACPU

Díky tlumočnickům, kteří přicházejí opakovaně, je možné jejich zapojení do procesu vzdělávání kolegů tlumočnicků. Tito zkušení tlumočníci jsou koordinátory pověřeni úkolem rozvíjet formou asistování znalosti, schopnosti a dovednosti nováčků přímo na pracovišti. Dalo by se hovořit o tom, že dochází také ke koučování a mentorování méně zkušených pracovníků těmi zkušenými.

Tlumočníci jsou jakožto skupina v rané fázi formování do práce velmi nadšení a pro práci zapálení. Fakt, že se jedná o dobrovolníky vysoce motivované solidaritou se unikátním cílem pomoci lidem prchajícím před válkou, napomáhá k tomu, že tato skupina téměř nevykazuje negativní jevy fáze formování, která trvá velmi dlouho. Týmy jsou velmi výkonné, nevykazují známky obav ze zapadnutí do týmu, rivalita se prakticky nevyskytuje. Takto motivovaní dobrovolníci v náročném prostředí práce s válečnými uprchlíky mají však zvýšenou potřebu personální práce péče o

pracovníky. Koordinátor tlumočnicků se tomuto plně věnuje a je navázána také spolupráce s psychology, které organizacím působícím v KACPU poskytuje Hasičský záchranný sbor.

První verzí alespoň improvizovaného personálního informačního systému se stává sdílená tabulka na platformě Google Tabulky. Tato tabulka je veřejně šířena a jsou v ní předvyplněny sloupce podle dnů a časů příchodu, do kterých se zapisují dobrovolníci, kteří jsou ochotni se přijít zapojit. Postupně započínají také pokusy o kontrolu docházky s čímž pomáhají úředníci, které na pomoc poskytl Magistrát města, někteří z nich se také zapojují do tlumočení.

Čtvrtý den je koordinační tým posílen agenturními pracovníky a koordinátoři, kteří nasbírali alespoň nějaké zkušenosti, tyto nové členy týmu zaškolují. Znalosti schopnosti a dovednosti se předávají zejména metodou instruktáže a asistování při výkonu práce, těchto metod se využívá především z prostého důvodu, že na jiné metody není v aktuálním tempu prostor. Agentura práce dodala výlučně velmi mladé pracovníky, kteří primárně pracují jako hostesky a nemají tedy s obdobnou prací, která zahrnuje řízení velké skupiny lidí, žádné zkušenosti. Z těchto důvodů je proces jejich vzdělávání náročný, zdlouhavý a s nejistým výsledkem.

Centrum je v provozu 24 hodin denně 7 dní v týdnu a jádro procesu, tedy vydávání víz, skutečně běží nepřetržitě i přes noc. Je tedy třeba zajišťovat tlumočnickou službu také v permanentním provozu. V nočních hodinách nefunguje stanoviště VZP a ÚP, stejně tak postupně opadá nepřetržitý příchod uprchlíků, kteří přicházejí v předvídatelných vlnách v době příjezdu evakuačních vlakových spojů. Tlumočnické směny fungují v čtyřsměnném provozu, kdy na noční směně vykonává práci až 25 tlumočnicků a na denních až 50.

K vypisování tlumočnických směn, které byly dosud vedeny pouze ve výše zmiňované tabulce, dostává organizace po prvním týdnu přístup k systému SINCH. Jedná se o online nástroj pro nábor a koordinaci pracovníků, do kterého se registrují všichni dobrovolníci a ve kterém vypisují směny všechny zapojené neziskové organizace. Tento systém značně usnadňuje personální plánování a dává k dispozici přehled dostupných tlumočnicků se kterými je nyní možno řádně komunikovat a efektivně plánovat jejich směny.

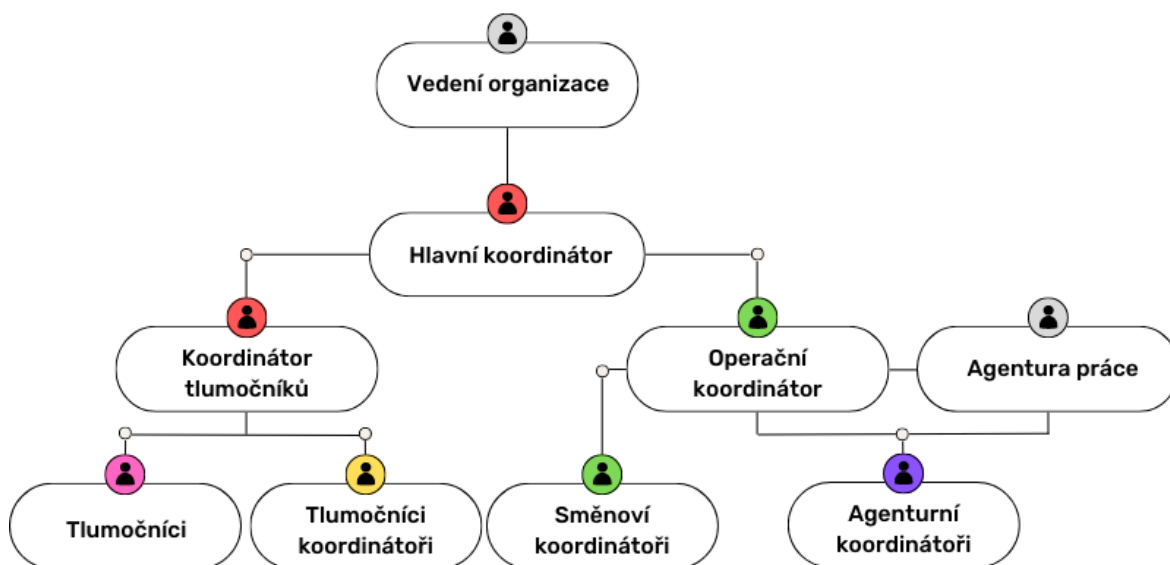
Je vytvořena další sdílená tabulka, ve které se plánují směny koordinátorů, které jsou denně tři, každá po devíti hodinách s tím, že se na sebe navazující směny vždy o hodinu překrývají z důvodu předání směny. Na dvou denních směnách je plánováno až pět koordinátorů a na noční směně až tři, nejméně však vždy dva. Minimální počet dvou koordinátorů je dán tím, že je potřeba aby byl v každou chvíli alespoň jeden přítomen v zázemí na velínu a druhý mohl vykonávat činnost v dalších prostorech centra. Platí také pravidlo, že na noční směně je alespoň jeden a přes den alespoň dva členové týmu z řad zkušenějších koordinátorů, které začala organizace postupně zaměstnávat na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a stávají se tak okrajovými zaměstnanci organizace.

Postupně se začíná na kvalitě personálního řízení negativně projevovat fakt, že je na celý projekt určen pouze jeden vedoucí pracovník, který se navíc kromě personálního řízení účastní v rostoucí míře rostoucího množství schůzek s ostatními složkami KACPU. Personální práce byla

v tomto období do velké míry nesystematická a jednotlivé úkoly a činnosti personální práce byl řešeny bez většího plánování na základě toho, jaké požadavky v tu danou dobu vyvstávaly. Během prvního týdne se začínají tedy zprvu velmi organicky utvářet základní obrysy organizační struktury a koordinační tým prochází stádiem formování. Jednotliví členové týmu hledají svou pozici a hlavní koordinátor po prvním cirká týdnu začíná konstruovat první formální strukturu projektového týmu. Tato struktura víceméně odpovídá obecné struktuře, která byla představena na začátku této kapitoly, jednotlivé pozice mají však tyto specifika:

- Primární náplní práce hlavního koordinátora je v této fázi komunikace a přenos informací mezi projektovým týmem a okolím projektu. Komunikuje kromě agentury práce a vedení organizace také se všemi ostatními složkami působícími v KACPU. Účastní se denně štábů KACPU, kde se projednává kooperace všech složek.
- Pozice operačního koordinátora je zdvojená s tím, že jeden pracovník má na starosti agendu týkající se tlumočnicků a druhý směnových koordinátorů. Jeden z těchto koordinátorů je dalším kmenovým zaměstnancem přiděleným z organizace a jako druhý je hlavním koordinátorem vybrán jeden z nejzkušenějších směnových koordinátorů.
- Směnoví koordinátoři jsou rozděleni do dvou skupin, kdy jedna sestává z koordinátorů zasmělněných okrajových zaměstnanců organizace a druhá z agenturních zaměstnanců. Důvodem tohoto rozdělení je nutnost přistupovat z hlediska personálního řízení ke každé skupině odlišně. Organizace a potažmo její vedoucí pracovníci řídí první skupinu přímo, zatímco k druhé skupině vystupují jako uživatel a spousta úkonů jsou nuceni realizovat skrz management spolupracující agentury práce. Příkladem budiž nemožnost směnování jednotlivých agenturních koordinátorů přímo, ale nutnost zadat požadavek agentuře, která se zavazuje dodat na každou směnu pouze určený počet koordinátorů a vybírat konkrétní osoby není možné.
- Všichni tlumočníci jsou až na pár výjimek v této době dobrovolníci, kteří přichází na výzvy sdílené v médiích a na sociálních sítích a jsou registrováni v systému SINCH. Je též vytvořen systém rozdělování tlumočnicků na jednotlivá stanoviště (viz kapitola 5.1), který zavádí na vybraných stanovištích pozici tlumočnického koordinátora. Tento má na starost řídit přidělenou skupinu a je styčným bodem mezi směnovými koordinátory a pracovníky na dané pozici. Tito tlumočníci koordinátoři jsou určeni na začátku každé směny směnovými koordinátory a dostávají ke svému rozlišení na pracovišti žlutou reflexní vestu.

Na následujícím obrázku je znázorněna tato organizační struktura, která byla vytvořena na základě prvotních zkušeností s prací na projektu.



Obrázek 9 - První fáze organizační struktury

Pracovník na pozici operačního koordinátora je při přidělení na tuto pozici pověřen úkolem sjednotit systém školení tlumočnicků a vypracování systému vzdělávání směnových koordinátorů. Sjednocení školení tlumočnicků je nutné z důvodu, že se školené informace během dosavadního průběhu velmi dynamicky měnily a rozšiřovaly a zároveň se na směnách různě střídali jednotliví koordinátoři a vznikl tak velké rozdíly v rozsahu a kvalitě jednotlivých školení. Systém vzdělávání směnových koordinátorů je nástrojem, jak tohoto sjednocení dosáhnou a také slouží k možnosti efektivního zaškolení nových pracovníků, což je nutné z důvodu velké míry nepředvídatelnosti v oblasti dodávaných lidských zdrojů ze strany agentury. Jsou tedy vytvořeny dva první formální dokumenty popisující práci směnových koordinátorů a tlumočnicků. Následně je tento systém uveden do praxe tím způsobem, že operační koordinátor postupně po skupinách dvou až tří pracovníků tyto doškoluje a přeškoluje na nový formalizovaný systém školení tlumočnicků. Toto činí metodou semináře, při kterém prochází dle vytvořeného manuálu školení koordinátorů s těmito manuály školení tlumočnicků a probíhá diskuze o tom, jak přesně má být školení vedeno. Při tom také názorně demonstruje, jak konkrétně by měli pracovníci školení provádět.

Přibližně ve stejné době je poskytnuta projektu tlumočení druhá místnost, která se nachází hned vedle té původní. Z této místnosti se tak stává školící pracoviště a původní místnost je reorganizována více do podoby kanceláře koordinačního týmu. Začíná se měnit poměr zkušených tlumočnicků vůči nováčkům ve prospěch prvně jmenovaných. Zároveň se zvětšuje množství školených informací a s tím i jeho délka, což začíná vytvářet potíže v kontinuitě tlumočení, jelikož se směny nestíhají střídát. Z těchto důvodů se zavádí dvě paralelní školení před začátky směn, jedno pro každou ze skupin. Každý tlumočnicků poté projde jedním plnohodnotným školením a následně se už účastní jen krátkých doškolování na aktuální změny, které probíhá odděleně v původní místnosti.



Koordinační tým se v následujícím období dostává do fáze bouření a s tím se začínají objevovat větší konflikty mezi jeho členy. Tyto konflikty jsou umocňovány faktem, že jsou koordinátoři rozdělení na zaměstnance organizace a agenturní pracovníky. Operační koordinátor má totiž omezené možnosti personální práce, jelikož agentura práce požaduje, aby některé činnosti personální práce vykonávala ve své režii. Zejména péče o pracovníky a řešení jejich problémů a vzájemných konfliktů jsou jedny z problematických činností. Manažer agentury komunikuje s operačním koordinátorem v minimální míře a problémy svých zaměstnanců řeší interně v rámci agentury dle vlastního uvážení, bez znalosti širších souvislostí a specifik výkonu jejich práce. Jak jsme již zmiňovali, operační koordinátor poptává pouze určité množství agenturních koordinátorů, ale o konkrétním personálním složení rozhoduje manažer agentury. Vzhledem k zefektivňování pracovních procesů a opadnutí prvotní masivní vlny uprchlíků, s čímž souvisí například zrušení nočního provozu, se začíná snižovat i počet poptávaných pracovníků. Toto samotné je důvodem frustrace těchto pracovníků, kterou umocňuje manažer agentury, který přihlíží při obsazování směn namísto k schopnostem zaměstnanců k výkonu této práce, o kterých je informován operačním koordinátorem, tak k osobním preferencím.

Tyto problém, blížící se stěhování do nové lokality, stabilizace krize a následná hlubší diskuse vedení organizace a koncepci projektu o jeho dalším dlouhodobém provozování vede k úvahám o zasmulvnění všech koordinátorů přímo pod organizaci.

## **7.2 Druhá fáze ve Vysočanech – koncepční řešení**

Jakmile má dojít ke stěhování, vedoucí koordinátor pověřuje operačního koordinátora úkolem upravit koncepci organizace zázemí na požadavky nového umístění. Ve spolupráci s hlavním koordinátorem a koordinátorem tlumočnicků také upravují zavedené školicí materiály. Školení tlumočnicků sestává ze dvou částí, první popisuje výkon samotné práce a druhá vysvětluje specifika a návaznost jednotlivých pracovišť. K přesunu do Vysočan bylo potřeba výrazně přepracovat jen polovinu druhé části ohledně orientace v procesu a nové budově. Před samotným přesunutím provozu stěhují operační koordinátor spolu s nejzkušenějším směnovým koordinátorem vybavení. Zároveň připravují nové pracoviště tak, aby došlo k plynulému přechodu z původního umístění. Nové prostory jsou výrazně větší a dovolují tak vytvořit oddělený pracovní prostor pro jednotlivé skupiny projektového týmu. Pro vedoucí koordinátory je vybavena oddělená kancelář, která navazuje na vedlejší místnost, kterou sdílí oddělený pracovní prostor pro směnové koordinátory a zázemí tlumočnicků, kde probíhá jedno z paralelních školení. Další samostatná místnost je vyhrazena pro účely školení a v neposlední řadě přibývá oddělená jídelna.

Jako benefit byly dobrovolníkům poskytovány obědy, které zajišťoval opět HZS a jiné drobné občerstvení jako káva a nápoje. Organizace začala skrze koordinátora tlumočnicků také oslovovat různé kulturní instituce s žádostmi o volné vstupenky, které poté rozdávala dobrovolníkům jako alespoň nějaké odměnění jejich práce.

V rámci inovací nového koncepčního řešení byla jako další metoda vzdělávání tlumočnicků zvolena metoda rotace práce. Všichni tlumočníci sice prošli obecným školením, které zahrnovalo seznámení se se všemi pozicemi, toto vzdělávání bylo však činěno pouze metodou přednášky. Stávalo se poté, že si tlumočnick oblíbil jednu pozici, ve které sice exceloval, ale nebyl poté schopen plnohodnotně pracovat na ostatních pozicích. V reakci na tento negativní jev byli tlumočníci každou směnu umísťováni na různá stanoviště.

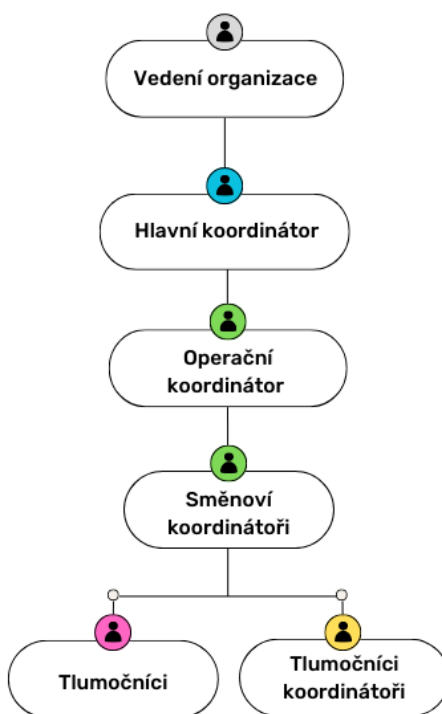
Jako velký problém se začala ukazovat spolupráce s agenturou práce. Zodpovědný manažer agentury naprosto selhával v personálním řízení jemu svěřených zaměstnanců a toto začalo mít velmi negativní vliv na práci směnových koordinátorů a celkový chod směn. Vyvrcholením byl zcela neprofesionální výstup zmiňovaného manažera přímo na pracovišti v KACPU, kde se hrubě navážel do operačního koordinátora. Po tomto excesu také odvedl agenturního koordinátora přímo z jeho probíhající směny. Vedení organizace a projektového týmu se tedy rozhodlo rozvázat s agenturou spolupráci a kapacitu nahradit přímým zasmluvněním dalších pracovníků.

Přichází také možnost zaměstnat tlumočnický, kteří do této chvíle působí jako dobrovolníci. Nezaměstnává je ovšem zkoumaná organizace, která má na starost tento projekt tlumočení, ale jsou zaměstnání pod neziskovou organizací zastřešující působení všech neziskových organizací v KACPU. Na rozdíl od agentury, která poskytovala koordinátory, nechává zastřešující organizace řízení těchto svých zaměstnanců plně v režii organizace, u které vykonávají práci s výjimkou činnosti odměňování. Tato změna a možnost tlumočit za úplatu rozdmýchává ve skupině tlumočnicků fázi bouření. Je nutné začít konflikty mezi tlumočnický systematicky řešit, zavést více formální pravidla a začít dbát na jejich vymáhání, k čemuž nyní koordinátoři, když již nejsou tlumočníci jen dobrovolníci, získali mandát.

Vrchol krize byl v tuto chvíli překonán a vedení organizace spolu s hlavním koordinátorem začalo vytvářet nový postkrizový plán personálního řízení projektu. Ten zaváděl následující změny:

- V pozici hlavního koordinátora je nahrazen kmenový zaměstnanec organizace, který je odvolán zpět na svůj původní projekt. Nový hlavní koordinátor je přijat na základě výběrového řízení a nemá žádné předchozí zkušenosti s prací v KACPU.
- Stejně tak z pozice koordinátora tlumočnicků je stažen kmenový zaměstnanec a je nahrazen pracovníkem bez zkušeností z KACPU přijatým na základě výběrového řízení. Tato pozice však nedlouho poté zcela zaniká a její agenda je rozdělena mezi operačního koordinátora a směnové koordinátory.
- Všichni směnoví koordinátoři jsou zaměstnanci organizace a je tak možné je efektivně řídit. Vzhledem k zániku koordinátora tlumočnicků přebírají směnoví tlumočníci veškeré prvky řízení tlumočnicků. Doplnění počtu těchto koordinátorů je realizováno zaměstnáním vytipovaných tlumočnicků. Nábor není nijak rozsáhlý, jelikož je v tuto dobu potřeba již jen dvou koordinátorů na směnu.

Nově vytvořená organizační struktura, která funguje po zbytek trvání projektu je znázorněna na obrázku 10.



Obrázek 10 - Druhá fáze organizační struktury

Ve skupině směnových koordinátorů nastává fáze normování a vztahy na pracovišti se uklidňují. Zúžení projektového týmu a zbavení negativních jevů má za následek semknutí skupiny a každý člen si nachází své místo. Jednotliví koordinátoři jsou více zapojováni do procesu práce na projektu a jeho řízení v oblastech ve kterých vynikají.

Vedení projektu se snaží o celkové ozdravení projektu po jeho kritické fázi, která byla značně hektická a v mnohém nesystémová. Je uspořádáno několik porad celého týmu koordinátorů, které dávají cennou zpětnou vazbu vedení a na kterých je společně tvořena stabilní strategie do dalšího působení. K získání zpětné vazby od tlumočnicků je operačním koordinátorem provedena focus group s tlumočnickými a je realizováno online dotazníkové šetření mezi tlumočnickými.

Měsíc, kdy je provoz KACPU oficiálně přerušeno, neznamená z hlediska řízení lidských zdrojů na projektu mnoho. Tlumočnické jsou na KACPU sice ve výrazně omezeném počtu, ale neustále přítomni, tudíž je potřeba i směnového koordinátora, který je potřeba po tuto dobu jen jeden na den. Vzhledem k tomu, že existovalo důvodné podezření, že se KACPU uzavírá pouze dočasně, nebyl provedeny žádné personální změny.

Po znovuootevření je v budově, kde funguje KACPU zřízeno takzvané Centrum následné podpory uprchlíkům z Ukrajiny (CNPUU), které, jak název napovídá, poskytuje návaznou péči lidem, kteří již vízům získali. Projekt tlumočení byl o tato pracoviště rozšířen a došlo pouze k navýšení směn tlumočnicků a zapracování nových stanovišť.

Normuje se také skupina tlumočnicků, postupem času se utvoří stabilní pool pracovníků, kteří pokrývají všechny dostupné směny. Přísný styl vedení se začíná postupně mírnit s tím, jak se skupina tlumočnicků stabilizuje a jsou vyfiltrovány nevhodné osoby. Vztahy mezi skupinou tlumočnicků a koordinátorů se také harmonizují a celý tým začíná efektivně a bez nutnosti větší režie fungovat.

Obě skupiny pokračují ve vývoji plynule do fáze optimálního výkonu. Jako členové skupiny koordinátorů se začleňují i oba vedoucí koordinátoři a členové jsou v případě potřeby schopni navzájem suplovat některé své činnosti. Nastává stádium vyřešení krize a sklizení ovoce dosavadní práce nyní sounáležitého týmu. Díky všem inovacím zavedeným oproti první fázi se dostává projekt do fáze, kdy je práce nenáročná a je prostor pro oslavy úspěchů a různé formy teambuildingu.

Po více jak roce fungování se projekt ukončuje a z části transformuje pod jinou organizaci v návaznosti na přebrání řízení KACPU Ministerstvem vnitra ČR. Týmy tlumočnicků i koordinátorů se rozpadají a jejich části se zapojují do nových návazných projektů. Se zaměstnanci, kteří dále nepokračují v práci na návazných projektech, je ukončen pracovní vztah. Je dokončena zbývající práce, jsou vypracovány výstupní materiály a je vyklizeno pracoviště. Na závěr je koordináčním týmem uspořádána závěrečná oslava pro všechny pracovníky zapojené do projektu.

## 8. Analýza manuálů – projektových dokumentů

Analýza dokumentů jako další kvalitativní metoda navazuje na pozorování projektu a plní doplňující funkci. Analyzovanými dokumenty jsou dva manuály, které byly vytvořeny pro potřeby zaškolování a doškolování směnových koordinátorů a ke školení tlumočnicků. Jedná se tedy dle rozlišení Hendla [18, s. 204] o dokumenty primární současné. Budou zkoumány první verze těchto manuálů, které byly vytvořeny v úvodní fázi projektu, a to z důvodu hledání odpovědí na první tři výzkumné otázky, tady:

1. *Jak kvalitní byla připravenost a reakce organizace v plnění zadaného projektu koordinace tlumočení v rámci KACPU Praha?*
2. *Jak zvládla organizace krizové řízení projektu koordinace tlumočení v rámci KACPU Praha?*
3. *Jaký systém v rovině řízení lidských zdrojů se podařilo nastavit?*

### 8.1 Manuál koordinátora

Prvním zkoumaným dokumentem je manuál koordinátora, který slouží k zaškolování nových pracovníků na pozici směnového koordinátora. Nově nastupující koordinátor dostává jeho kopii a v průběhu úvodního školení formou semináře tento manuál spolu s operačním koordinátorem podrobně procházejí. Jedná se o první verzi 1.0 tohoto manuálu ze dne 22. 3. 2022 a vzhledem k vysokému obsahu citlivých a osobních údajů podléhajícím ochraně GDPR nebude tento materiál přiložen. V této kapitole budou prezentovány jeho dílčí části a zbylý obsah bude při analýze pouze popsán. Nyní přejdeme k samotné analýze.

V úvodu dokumentu je nově nastupující zaměstnanec ve zkratce seznámen s organizací zajišťující tlumočnický projekt. Je mu také představena organizační struktura projektového týmu a dostává informace o agendě jeho jednotlivých členů. Tato verze manuálu platí v úvodní fázi projektu a popisuje strukturu, viz obrázek 9 a příslušný popis dříve v textu.

V další části je zaměstnanci představen harmonogram celého dne, ve kterém jsou zaznačeny časy důležitých událostí. Tabulka je rozdělena na dva sloupce, levý sloupec chronologicky uvádí časy týkající se agendy koordinátorů a v pravém je totéž uvedeno pro tlumočníky. Po koordinátorovi není vyžadováno, aby si časy veškerých událostí zapamatoval, svou kopii manuálu využívá k možnosti získávání těchto informací přímo v průběhu směny.

Tabulka 2 - Harmonogram KACPU v úvodní fázi projektu

<b>HARMONOGRAM KACPU</b>			
<b>6:00</b>	<b>koordinátoři - ranní směna IN</b>	<b>6:00</b>	<b>tlumočníci - ranní směna IN</b>
			školení + rozdělení na stanoviště
		6:45	tlumočníci - noční směna OUT
7:00	koordinátoři - noční směna OUT		
10:00	krizový štáb		
		<b>12:00</b>	<b>tlumočníci - denní směna IN</b>
			školení + rozdělení na stanoviště
		13:00	tlumočníci - ranní směna OUT
13:30	pracovní skupina - dobrovolníci		
<b>14:00</b>	<b>koordinátoři - odpolední směna IN</b>		
15:00	koordinátoři - ranní směna OUT		
16:00	krizový štáb		
		<b>18:00</b>	<b>tlumočníci - večerní směna IN</b>
			školení + rozdělení na stanoviště
		19:00	tlumočníci - denní směna OUT
<b>22:00</b>	<b>koordinátoři - noční směna IN</b>		
		<b>22.45</b>	<b>tlumočníci - noční směna IN</b>
			školení + rozdělení na stanoviště
23:00	koordinátoři - odpolední směna OUT	23:30	tlumočníci - večerní směna OUT

Dále se manuál zaměřuje na definici pozice směnového koordinátora, je uvedeno, že na této pozici mohou působit jak zaměstnanci organizace, tak agenturní pracovníci. Je také definována pozice vedoucího směny a jsou popsány jeho odpovědnosti, ke kterým patří zejména odpovědnost za plnění níže uvedených úkolů a dodržování pravidel. V neposlední řadě jsou uvedeny časy směn a požadované počty koordinátorů na nich.

V následujícím segmentu je definována a popsána pozice tlumočnicků. Jsou zde uvedeny požadavky, jako je kromě znalosti ukrajinského nebo ruského jazyka, také základní znalost jazyka českého. Uvádí se také zde časy směn, požadavky na jejich naplnění a způsob jakým se směny organizují (systém SINCH).

Poté je takto popsána první směna zaměstnance, pro kterého je manuál určen:

#### **PRVNÍ SMĚNA KOORDINÁTORA - ZAŠKOLENÍ**

- seznámení se s prostorem KACPU
- seznámení se procesem v KACPU
- seznámení se s důležitými kontakty na kontakt listu
- nastudování si školícího manuálu pro tlumočnický - uvede Vás dost do obrazu
- první směnu stínujete kolegy seniory a vykonáváte přidělené úkoly
- nezapomeňte se na cokoliv doptat

Předposlední část dokumentu, která sestává ze dvou stran textu z celkových čtyřech, se věnuje popisu náplně práce školeného zaměstnance. Sestává z těchto bodů:

- zaškolení tlumočnicků
- koordinace tlumočnicků
- seznámení se před každou směnou s novinkami a změnami v provozu KACPU
- obsluha nonstop telefonní linky na velín tlumočnicků
- spolupráce s vrátnicí, která zajišťuje evidenci příchozích dobrovolníků
- péče o dobrovolníky
- péče o velín
- řešení akutních situací v KACPU
- sběr podnětů od tlumočnicků
- hodnocení tlumočnicků
- sběr aktuálních informací z provozu
- předávání informací o změnách

V závěru dokumentu je uvedena informace o skupinovém chatu na platformě WhatsApp, který je nástrojem interní komunikace projektového týmu. A jsou uvedeny tyto informace ohledně péče o školené zaměstnance:

#### **PÉČE O KOORDINÁTORA**

- občerstvení ve velíně
- teplý oběd v dětském koutku / kavárně
- k dispozici odpočinková hala č. 10 (pokud není krátkodobě obsazena)
- kontakt na psychologickou podporu v případě potřeby
- metodická podpora ze strany vedoucích koordinátorů - neváhejte se na ně obrátit se všemi dotazy ohledně Vaší práce, procesu atd.

## 8.2 Manuál školení tlumočnicků

Tento manuál v úvodní verzi 1.0 byl rovněž vytvořen 22. 3. 2022 a byl určený jako pomůcka směnových koordinátorů při provádění úvodního zaškolení tlumočnicků. Manuál byl také nástrojem doškolení směnových koordinátorů s cílem sjednotit proces všech prováděných školení tlumočnicků co do obsahu i úrovně školení. Každý směnový koordinátor dostal rovněž kopii tohoto dokumentu při svém doškolení operačním koordinátorem v rámci semináře zmíněného u popisu předešlého dokumentu. Manuál samotný nenes veškeré potřebné informace, část znalostí je předávána pouze ústně a dokument tak slouží jako šablona. Jelikož neobsahuje žádná citlivá a osobní data, bude vložen jako příloha této práce. Přejdeme tedy k jeho analýze.

Dokument je uspořádán do jedenácti kapitol, tak jak by měly být postupně představeny na školení tlumočnicků. V analýze budeme tedy pokračovat po jednotlivých kapitolách.

### Přivítání a poděkování

Tato kapitola je úvodem do školení a zdůrazňuje, jakým způsobem má tlumočnick přicházet a odcházet ze směny.

### Rozdělení – nováčci / zkušení

Jelikož je v této době již dostupná druhá místnost v tlumočnickém zázemí, je popsán systém rozdělení tlumočnicků na skupinu zkušených a nováčků. Je popsáno, že nováčci jsou školeni odděleně a jak má být případně doškolená skupina zkušených. Do tohoto momentu probíhá školení obou skupin zároveň a dále se skupiny rozdělují a zbytek školení a manuálu je proveden pouze s nováčky.

### Role krajského asistenčního centra pomoci Ukrajině (KACPU)

V této kapitole je nově přichází dobrovolník seznámen s fungováním centra a s tím jaké další složky v rámci KACPU operují. Je popsána situace přichozích uprchlíků a je představeno poslání centra. Jsou představeny jednotlivé úkony, které musí klient absolvovat a které naopak není možné v KACPU vyřešit.

### Role tlumočnicka

Tato kapitola popisuje roli tlumočnicka v rámci procesu KACPU, dává důraz na to, že předmětem práce je primárně tlumočení a pomoc s vyplňováním formulářů a orientací v prostoru centra, nikoliv poskytování informací klientům. Také je zmíněn zákaz poskytování jakýchkoli informací třetím osobám jako jsou média a zákaz požízování obrazového materiálu. Manuál také upozorňuje na nutnost udržování profesionálního odstupů od klientů, což znamená zákaz osobního angažování na pomoci jednotlivým klientům a předávání jim svých kontaktů.



## **Psychohygiena a odpočinek**

Vzhledem k psychické náročnosti práce vykonávané v tomto extrémně stresujícím prostředí je další kapitola věnována psychohygieně zaměstnanců. Je zdůrazňována potřeba dodržování pravidelných přestávek na občerstvení a odpočinek. Je zde také popsáno, že je zajištěna možnost psychologické pomoci zaměstnancům.

## **Obecná pravidla**

Tato kapitola se věnuje veškerým obecným informacím, které nezazněly v předchozích kapitolách. Jedná se zejména o informace o pravidlech pro klienty, které by měl tlumočnick znát k správnému řešení situací na pozici. Je také vysvětleno, na koho se obracet v případech krizových situací, jako je zdravotní kolaps klienta.

## **Formulář**

Tato kapitola je věnována předání veškerých potřebných znalostí ohledně formuláře žádosti o vízum. Při školení je také předávána schopnost vyplnit formulář, kdy je koordinátory demonstrováno jeho vyplňování.

## **Jak to tady chodí / proces a průchod střediskem**

V této kapitole jsou popsány jednotlivé stanoviště ve své tehdejší podobě, tyto stanoviště jsou podrobně rozebrány v kapitole 5.1 této práce. V manuálu je vysvětlena podstata každého pracoviště a náplň práce tlumočnicka na něm.

## **Zájemci o bus**

Zvláštní kapitola se věnuje seznámení tlumočnicků s možností jejich vyslání jako doprovodu klientů při jejich převozech. Je popsáno, jak má být veden přehled o dostupných tlumočnicků pro tyto případy.

## **Rozdělení na pozice**

V závěru školení se tato kapitola věnuje tomu, jakým způsobem mají být tlumočnicki rozděleni na pracovní pozice a jakým způsobem o má být o tomto veden přehled.

## **Před rozchodem na pozice**

Poslední kapitola klade za cíl ukončit školení formou „motivačního pokřiku“.

## 9. Rozhovor se směnovým koordinátorem

Další výzkumnou metodou je metoda strukturovaného rozhovoru, který byl proveden s jedním z nejzkušenějších směnových koordinátorů. Tato kapitola má za cíl poskytnout doplňující podklady k zodpovězení všech výzkumných otázek a doplňuje a ověřuje zejména vlastní pozorování autora.

Respondentce bylo položeno šest otázek na témata související s její prací na projektu, zde jsou tyto otázky a její odpovědi na ně:

- 1. Jak dlouho jste pracovala na pozici směnového koordinátora v rámci projektu tlumočení v KACPU Praha a co bylo náplní Vaší práce?**

*„Na pozici koordinátora jsem pracovala necelých 13 měsíců. Náplní mojí práce bylo školení a organizace tlumočnicků a hladký proces v našem tlumočnickém zázemí.“*

- 2. Jak hodnotíte systém řízení projektu v jeho rané fázi, co byste případně Vy dělala jinak?**

*„Podle mě je těžké hodnotit projekt, který vzhledem k dané situaci vznikl za pochodu. I přes to, že bych mohla vyjmenovat řadu nedostatků si myslím, že všichni moji kolegové a členové týmu dělali maximum proto, aby projekt fungoval co nejlépe a nejplynuleji. Jediná věc, kterou bych vytkla byla občas zbrklá, nejasná organizace, která by se za mě dala zvládnout lépe.“*

- 3. Jaký jste měla pocit z toho, že byla část směnových koordinátorů dodávána agenturou práce, jaké z toho podle Vás plynuly výhody a nevýhody?**

*„Výhoda pro mě v tomto případě byla pouze jedna a to ta, že jsem z řad našich kolegů z agentury poznala spoustu milých a schopných lidí. Bohužel vedení agentury, které s námi spolupracovalo nebylo dle mého skromného názoru profesionální a vytvářelo mezi námi a kolegy z agentury zbytečné a malicherné rozbroje.“*

- 4. Jak hodnotíte kvalitu poskytnutých školicích materiálů a co byste v nich změnila či do nich doplnila?**

*„Poskytnuté materiály byly dobře zpracované a s každým týdnem, a našimi zkušenostmi, se zlepšovaly a rozrůstaly. Myslím, že všechny podstatné a důležité informace obsahovaly a naši tlumočníci byli se školením vždy spokojeni.“*

**5. Kdy podle Vás nastalo stabilizování projektu a čím toho bylo dosaženo?**

*„Myslím, že na stabilizaci projektu měly vliv dvě zásadní věci. Prvním krokem bylo určitě vyselektování agentury, která poskytovala pracovníky. Nejen, že to způsobilo lepší atmosféru na pracovišti, ale organizace i systém byli efektivnější. Druhou věcí bylo i to, kdy jsme dopředu věděli, kdy bude projekt končit. Pro spoustu mých kolegů, ale i tlumočnicků byla tato situace velmi nejistá a odráželo se to na náladě v kolektivu.“*

**6. Jak hodnotíte nastavený systém řízení lidských zdrojů v pozdní fázi projektu na konci roku 2022 v porovnání s jeho počátky?**

*„Hodnotit systém v úplných začátcích by vzhledem k náročnosti, ojedinělosti situace a obrovskému množství různorodých pracovníků nebylo úplně fér. Čím déle jsme na projektu pracovali tím víc se celý systém zlepšoval a vyvíjel, a to i díky postřehům a připomínkám našich tlumočnicků. Myslím, že za necelý rok se nám, z ne úplně dobře fungujícího procesu, podařil vytvořit funkční, efektivní a organizovaný systém.“*

## 10. Dotazník pro tlumočníky

Poslední zpracovanou výzkumnou metodou je kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno v postkrizové fázi projektu a bylo nástrojem zpětné vazby a retrospekce projektu. Cílem této metody je poskytnutí podkladů pro zodpovězení zejména poslední výzkumné otázky, tedy:

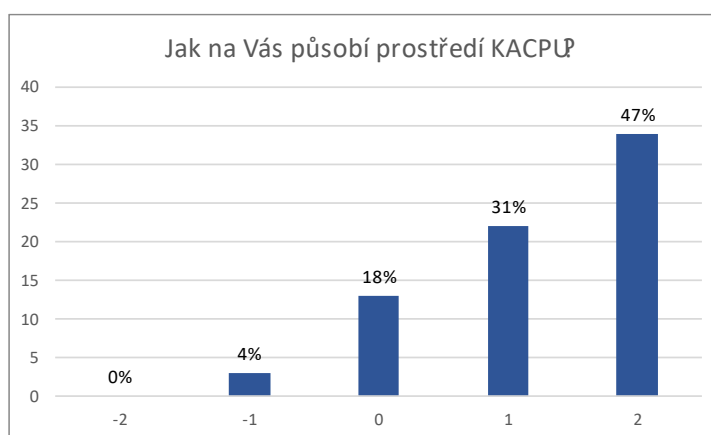
### 5. Jak byli pracovníci spokojeni s nastaveným systémem řízení lidských zdrojů?

Dotazník byl vytvořen na online platformě Survio a sestává z 10 otázek, 4 z nich jsou škálovaných, 2 jsou uzavřené a 4 otevřených. Škála je u příslušných otázek pětistupňová, k lepší přehlednosti je v grafech použito číslování od -2 do 2 a jednotlivé stupně znamenají následující:

- Velmi negativně (-2)
- Negativně (-1)
- Neutrálně (0)
- Dobře (1)
- Skvěle (2)

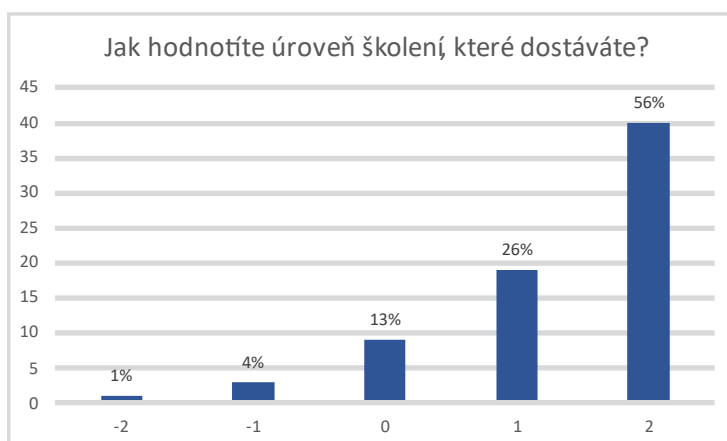
Odkaz na dotazník byl spolu s prosbou o jeho vyplnění rozeslán skrz personální informační systém SINCH. Dotazník neshromažďuje žádné osobní informace, podle kterých by bylo možné jednotlivé respondenty identifikovat. Bylo osloveno okolo 600 tlumočnicků, velká část z nich však již v tu dobu na projektu nepracovala. Z toho důvodu se výzkumu zúčastnilo pouze 72 tlumočnicků, tento počet zhruba odpovídá počtu v té době aktivně na projektu pracujících tlumočnicků.

#### 1. Jak na Vás působí prostředí KACPU?



První otázka je obecného charakteru a zkoumá celkový pocit tlumočnicků z pracoviště. Z grafu je patrné, že valná většina tlumočnicků (78 %) je se svým pracovním prostředím spokojena. Nikdo není zcela nespokojen a jen tři účastníci hodnotí prostředí negativně.

## 2. Jak hodnotíte úroveň školení, které dostáváte?



Druhá otázka se zaměřuje na spokojenost tlumočnicků s jejich pracovním vzděláváním. Úroveň školení je respondenty také vnímána extrémně kladně (82 %). Neutrální stanovisko zastává okolo desetiny tlumočnicků a vyloženě negativně hodnotí úroveň školení pouze jeden respondent.

## 3. Jak hodnotíte kolektiv tlumočnicků?

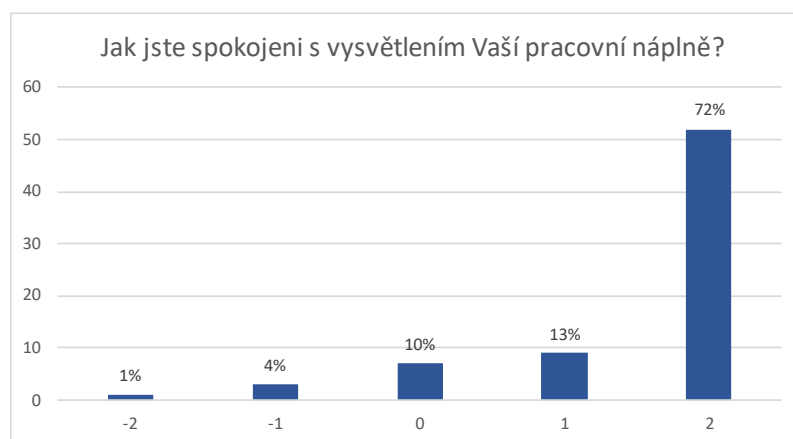


Třetí otázka cílí na zjištění spokojenosti zaměstnanců s pracovním kolektivem. Trend kladných odpovědí pokračuje (77 %) a negativně odpovídá šest respondentů, což je méně než 10 %.

**4. Co byste změnili, abyste se Vy, nebo Vaši kolegové cítili na KACPU příjemněji? Napište jedno nebo více slov...**

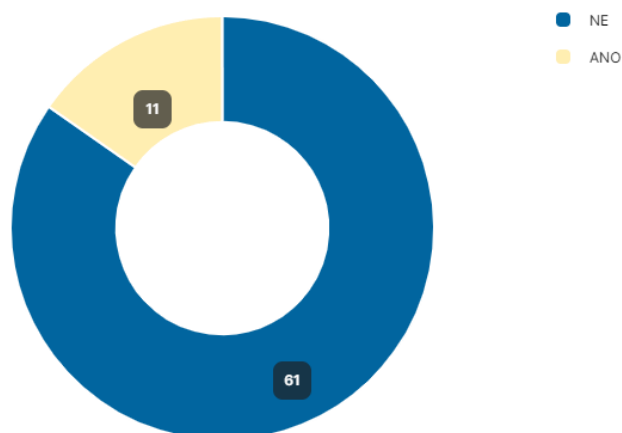
Čtvrtá otázka se respondentů ptá na jejich návrhy na změny, které by vedly k jejich větší spokojenosti na pracovišti. Tato otázka nebyla povinná a neodpovědělo na ni 30 respondentů, dalších 15 odpovědělo různou formou, že nic není třeba měnit. Nejčastěji zmiňovaným tématem bylo zajištění občerstvení a stravy tlumočnicků. Shodou okolností bylo bezprostředně před vyplňováním dotazníků zrušeno poskytování tohoto ze strany Magistrátu a organizace zatím nezajistila náhradu. Z toho lze usuzovat, že 10 respondentů, kteří uvedli toto téma, bylo tímto značně ovlivněno. Druhým hojně zastoupeným tématem byl problém chování zaměstnanců mezi sebou na pracovišti. Toto téma zmínilo ve své odpovědi 6 tlumočnicků. Dalších 5 respondentů projevilo nelibost s velmi rychlým rozebíráním směn, které je způsobeno nadbytkem dostupných tlumočnicků.

**5. Jak jste spokojeni s vysvětlením Vaší pracovní náplně?**



Pátá otázka cílí na zjištění spokojenosti s vysvětlením pracovní náplně pracovníků, což dává představu o schopnosti koordinátorů personálně řídit tlumočnický. Odpovědi jsou ještě více koncentrované okolo nejlepší možné odpovědi. Celých 72 % tlumočnicků je naprosto spokojeno s tím, jak jim je náplň jejich práce vysvětlena. Pouze čtyři pracovníci jsou do nějaké míry nespokojeni.

## 6. Chybí Vám něco k výkonu Vaší práce?

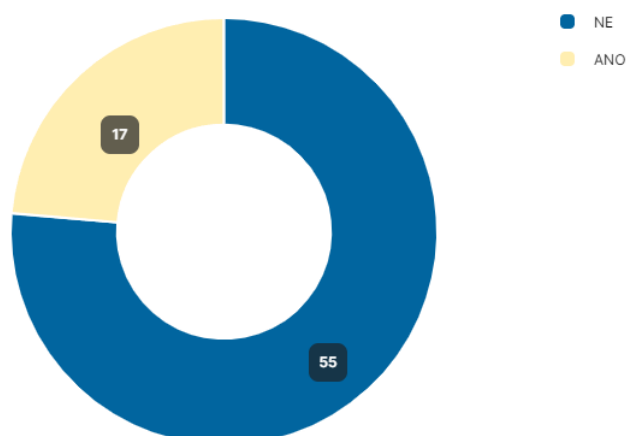


Šestá otázka zjišťuje, jaký počet dotazovaných něco postrádá pro výkon své práce. Valná většina pracovníků necítí, že by jim něco při práci chybělo, nějakou změnu by uvítalo pouze jedenáct tlumočnicků.

## 7. Pokud ano, co přesně Vám chybí? Napište nám to

Sedmá otázka doplňuje předchozí otázku a táže se zmíněných jedenácti pracovníků, co jim k práci v KACPU chybí. Neodpovědělo, nebo uvedlo, že jim nic nechybí 62 tlumočnicků. Ze zbylých deseti odpovědí uvádí 4 problémy v kolektivu a 2 respondenti problém se zajištěním psacích potřeb.

## 8. Máte návrhy na zlepšení fungování procesů v KACPU?



Osmá otázka se táže, zdali mají tlumočníci nějaké návrhy ke zlepšení fungování procesu tlumočení. Výsledek je podobný jako u šesté otázky s tím, že návrh má necelá čtvrtina respondentů.

## 9. Pokud ano, co byste chtěli navrhnout? Napište nám to

Devátá otázka opět doplňuje předchozí uzavřenou otázku a zjišťuje jaké jsou návrhy respondentů na zlepšení procesu tlumočení. Tři čtvrtiny respondentů na tuto otázku neodpovídá. Šest respondentů opět uvádí problémy s velkou obsazeností směn, dále se objevují odpovědi na téma větší kontroly kvality práce tlumočnicků, koordinátorů i zaměstnanců dalších složek KACPU.

## 10. Chcete něco vzkázat koordinátorům tlumočnicků KACPU?

Poslední desátá otázka dává možnost zanechat libovolný vzkaz koordinačnímu týmu. Zhruba polovina respondentů na otázku neodpovídala, většina těch, kteří odpověděli, posílali touto formou pochvalné a děkovné zprávy. Jen 8 tlumočnicků odpovědělo formou konstruktivní kritiky, a to na témata občerstvení, přeplněnosti směn a profesionality zaměstnanců.



# 11. Vyhodnocení a interpretace

V rámci vyhodnocení výzkumu budeme postupovat po jednotlivých otázkách a interpretovat pro každou z nich jednotlivé výzkumné metody.

## **1. *Jak kvalitní byla připravenost a reakce organizace v plnění zadaného projektu koordinace tlumočení v rámci KACPU Praha?***

Odpovědi na tuto otázku nalezneme zejména v rámci provedeného pozorování a v rozhovoru s nejzkušenějším směnovým koordinátorem.

Z pozorování vyplývá, že před započítím krize nebyla připravena žádná koncepce, která by problematiku zajištění tlumočení takového rozsahu popisovala. K plnění projektu byla určena nezisková organizace, která na toto nebyla nikterak metodicky ani personálně připravena. Tato zjištění potvrzuje také rozhovor s koordinátorem, který měl od počátku možnost podílet se na práci na projektu.

Lze tedy konstatovat, že připravenost organizace k práci na projektu nebyla dostatečná. Toto však vzhledem k tomu, že běžně organizace podobně náročné projekty nezpracovává a projekt musela tvořit až během jeho průběhu, nelze klást za vinu organizaci.

V otázce reakce na nastalou situaci lze hodnotit počínání organizace naopak velmi kladně. Téměř okamžitě byla schopna zabezpečit plnění cílů projektu, kdy byla k tomuto velmi rychle schopna zabezpečit potřebné lidské zdroje. V rozhovoru respondent několikrát zmiňuje že se přes veškeré překážky podařilo od začátku budovat funkční systém.

## **2. *Jak zvládla organizace krizové řízení projektu koordinace tlumočení v rámci KACPU Praha?***

Na tuto otázku můžeme odpovědět kromě pozorování také výsledky analýzy dokumentů – manuálů, které byly vytvářeny a průběžně aktualizovány. Kvalitu těchto dokumentů potvrzuje i rozhovor.

Obecně lze hodnotit zvládnutí krize jako dobré. Bez zbytečných průtahů je budována funkční organizační struktura projektového týmu a jednotlivé pozice se daří dostatečně zaplnit. Na vzniklé problémy reagovala organizace a potažmo projektový tým rychle a efektivně, toto potvrzuje pozorování i rozhovor. V tomto je však respondentem uvedeno, že občas ztrácely organizační kroky kvalitu na úkor rychlosti.

Po vyvrcholení krizové situace pokračoval projektový tým v utváření metodik a systému práce a řízení lidských zdrojů. Krizi tak úspěšně překonal bez toho, aby nastalo chronické stádium, které by brzdilo návratu do rovnováhy.

Součástí transformace struktury projektového týmu bylo ukončení spolupráce s agenturou práce, která dodávala část pracovníků na pozici směnového koordinátora. Toto rozhodnutí je hodnoceno kladně, což potvrzuje i koordinátor v rozhovoru. K ukončení spolupráce došlo z důvodu neprofesionálního jednání ze strany managementu agentury, který nevládal práci se svými zaměstnanci. Toto se začalo projevovat na vztazích na pracovišti a jelikož bylo již dostupné množství jiných potenciálních zaměstnanců, byl tento krok správně učiněn.

### **3. *Jaký systém v rovině řízení lidských zdrojů se podařilo nastavit?***

Systém řízení lidských zdrojů prošel zpočátku bouřlivým vývojem, ale nakonec byl zaveden v takové podobě, že nedocházelo ke stížnostem na jeho fungování a výsledky podávané zaměstnanci v tomto systému byly také velmi dobré. Shodují se na tom poznatky z pozorování rozhovoru i dotazníku, kdy tyto tři metody pokrývají vytěžení celého projektového týmu od tlumočnicků přes směnové koordinátory až k vedoucímu koordinátorovi.

Po rozvinuté organizační struktuře byla po stabilizaci krize zavedena velmi efektivní přímá struktura s jasně definovanými povinnostmi a zodpovědnostmi, což vedlo k velmi dobrému fungování celého projektového týmu.

Na tvorbě celého systému se, díky tomu, že byl vytvářen v průběhu projektu, podílely všechny skupiny zaměstnanců, což se odráželo v jejich spokojenosti při práci.

### **4. *Jaké metody byly použity k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a jaká byla jejich efektivita?***

Efektivita zvolených metod byla dle výzkumu práce velmi vysoká, toto potvrzují opět všechny úrovně pracovníků. Koordinátoři byly spokojeni poskytnutým vzděláním a obdržnými materiály. Díky tomu byly také oni schopni efektivně a kvalitně školit tlumočnický, jejichž spokojenost s úrovní školení a chápání vlastní pracovní náplně je přes 80 %.

Byla správně použita celá škála vzdělávacích metod, pilířem byl systém školení, který byl podložen kvalitně zpracovanými manuály. Ke školení byly využity interaktivní metody semináře a demonstrování. K udržení kvality lidských zdrojů byla také využita metoda rotace práce, kdy byli tlumočníci rotováni na jednotlivých stanovištích, aby neztráceli schopnost působit na jakémkoli z nich. Všichni pracovníci byli také průběžně doškolení na postupně se vyvíjející systém fungování KACPU Praha.

## **5. Jak byli pracovníci spokojeni s nastaveným systémem řízení lidských zdrojů?**

Lze konstatovat, že až na výjimky v řádu jednotek tlumočnicků, kteří uváděli v dotazníku nespokojenost s výkonem funkce koordinátorů, problémové vztahy mezi tlumočníky a negativně hodnotili přeplněnost směn, byla tato skupina pracovníků velmi spokojena s nastaveným systémem řízení lidí. Spokojenost vládla rovněž mezi koordinátory, kteří po překonání krize utvořili velmi silný a výkonný tým včetně hlubokých mezilidských vtaů.

Analýzu silných a slabých stránek projektu, již si dala za cíl zpracovat tato diplomové práce, lze shrnout těmito závěry, které poslouží jako východiska ke zpracování návrhů pro budoucí praxi:

- Silnou stránkou projektu a potažmo projektového týmu byla schopnost pružně reagovat na vzniklé situace, což je obdivuhodné zejména ze začátku projektu, kdy probíhal zároveň tvorba metodik zároveň již s prací na projektu.
- Druhou silnou stránkou byla schopnost vytvoření mimořádně výkonného projektového týmu na všech jeho úrovních, která pomohla ke zmírnění dopadů slabých stránek projektu.
- Slabou stránkou byla nepochybně absence jakéhokoli plánu, na základě kterého by se dalo postupovat, z toho důvodu nebyla všechna řešení v úvodní fázi projektu optimální.
- Za druhou slabou stránku projektu plynoucí z té první lze považovat počáteční problém s kvalitou pracovníků, kdy nebyly nastaveny mechanismy ke kontrole jejich kvality, to se projevilo v snížené produktivitě práce a konfliktech.

Ze zkoumání také vyplývá, že velkým rizikem a hrozbou pro projekt mohla být situace, která by nastala v případě, že by organizace nebyla schopna tak rychle a efektivně reagovat na nastalou krizi. V takovém případě lze předpokládat mnohem horší průběh krize. Klíčovým pro potlačení této hrozby byl velmi silný a schopný tým, který se podařilo shromáždit.

Rozbor projektu, který byl proveden v rámci této práce, dává příležitost se z nastalé krizové situace poučit. Příležitosti, jak se v budoucnu vyhnout identifikovaným problémům, jsou představeny v následné kapitole ve formě doporučení.

## 12. Doporučení pro budoucí praxi

Na základě vyhodnocení této diplomové práce si dovoluje autor navrhnout následující doporučení pro budoucí praxi při vytváření a práci na obdobném projektu:

- 1. Vypracování krizového plánu, který bude řešit otázku získávání velkého množství pracovníků se specifickými požadavky např. z řad veřejnosti.**

Toto doporučení se vztahuje spíše než na organizaci samotnou, tak na státní aparát, který projevil značnou nepřipravenost na nastalou situaci. Je pochopitelné, že nemá stát pro tyto případy přímo dostupné lidské zdroje, ale je třeba vytvořit plán, jak je v případě potřeby co nejefektivněji získat. Měla by být vytvořena koncepce, která řeší nejen kde pracovníky získávat, ale hlavně musí dopředu jasně určit, kdo bude za vykonávání tohoto plánu zodpovědný. Důležitou součástí by mělo být jasné stanovení subjektů, které se budou starat o financování a zaměstnávání pracovníků.

- 2. Použití inovativních moderních metod vzdělávání zaměstnanců.**

Krizová situace jako byla tato ukazuje potřebu moderního inovačního přístupu k vzdělávání zaměstnanců. Lze předpokládat, že i v dalších takto náhlých a rozsáhlých krizových situacích nebude okamžitě k dispozici dostatečné množství lidských zdrojů dopředu připravených na danou práci. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vypracovat strategii, která by dokázala velmi rychle dostat pracovníky na požadovanou úroveň znalostí, dovedností a schopností. Lze doporučit inovaci v metodách vzdělávání, které může fungovat více interaktivně. Metoda just in time vzdělávání v kombinaci s vzděláváním přímo na pracovišti se jeví nejen jako vhodná, ale dokonce v těchto případech nezbytná.

**3. Vypracování obecných školicích materiálů, které mohou být v případě potřeby velmi rychle uvedeny do provozu.**

Jak jsme z analýzy zjistili, počátky projektu byly velmi hektické a bylo by více než žádoucí, aby bylo možné použít předpřipravené vzdělávací materiály, které by byly pouze upraveny pro konkrétní případ použití.

**4. Připravit strategii rychlé možnosti vzdělávání pracovníků na základní odborné okruhy.**

Na nečekané situace je příprava obtížná, je však možné vypracovat strategii, na základě které by bylo možné rychle a ve velkém rozsahu zaškolit pracovníky na požadovaný odborný okruh. Tím jsou myšleny okruhy jako jsou základy profesní etiky tlumočnicka, přehled v právních úpravách některých procesů jako je udělování víz, nebo základní kurz psychohygieny. Také by mohly být vytvořeny dostupné slovníky administrativních pojmů dané agendy.

## 13. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování komplexní analýzy projektu koordinace tlumočení v Krajském asistenčním centru pomoci Ukrajině v Praze. Analýza hodnotila tento projekt za pomoci metod pozorování, analýzy dokumentů, rozhovoru a dotazníkového šetření silné a slabé stránky projektu z pohledu krizového řízení a řízení lidských zdrojů.

Jako hlavní metoda bylo zvoleno, vzhledem k tomu, že se autor účastnil celého průběhu projektu, zúčastněné pozorování. Touto metodou byl analyzován průběh celého projektu z hlediska zajištění a rozvoje lidských zdrojů a také krizového řízení. Autor rozdělil projekt na dvě fáze – před a po kulminaci krize. Tyto byly chronologicky analyzovány a také byly porovnávány jednotlivá hlediska zájmu práce mezi jednotlivými fázemi. Zjištění z této metody byly doplněna simultánně provedenými metodami analýzy dokumentů, rozhovorem a dotazníkovým šetřením. Analyzovanými dokumenty byly dva manuály, které byly vytvořeny v úvodní fázi projektu a sloužily jako podklad pro školení tlumočnicků a koordinátorů. Díky této analýze jsme mohli nahlédnout do konkrétních vzdělávacích metod užívaných v rámci projektu, což nám posloužilo jako podklad pro jejich následné hodnocení v dalších kontextech. Rozhovor s nejzkušenějším směnovým koordinátorem a dotazníkové šetření mezi tlumočnický nám dopomohlo zodpovědět otázky kvality a spokojenosti s vzděláváním pracovníků projektu.

Na základě těchto analýz jsme vyhodnotili celý projekt a zodpověděli na výzkumné otázky, podrobné odpovědi jsou rozvedeny v samostatné kapitole, tedy zde již nebudou opakovány. Celkovým výstupem analýzy je konstatování, že:

***Díky pohotovým rozhodnutím a reakcím vedení projektu na vzniklé situace zejména na začátku projektu, byl ve značné míře potlačen negativní vliv nepřipravenosti jak organizace, tak především orgánů státu a projekt byl tak úspěšně provozován a zároveň vytvářen. Z celkového pohledu je projekt hodnocen kladně, a to také díky dobré personální práci, které se projevovala velmi silným a spokojeným projektovým týmem.***

Doporučení pro příští projekty tohoto typu jsou následující:

1. Vypracování krizového plánu, který bude řešit otázku získávání velkého množství pracovníků se specifickými požadavky např. z řad veřejnosti.
2. Použití inovativních moderních metod vzdělávání zaměstnanců.
3. Vypracování obecných školicích materiálů, které mohou být v případě potřeby velmi rychle uvedeny do provozu.
4. Připravit strategii rychlé možnosti vzdělávání pracovníků na základní odborné okruhy.

# Seznam použité literatury

- [1] Panic, fear and stoicism in Ukraine as Russia invades. In: *ALJAZEERA* [online]. Al Jazeera Media Network, 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.aljazeera.com/news/2022/2/24/ukrainian-civilians-react-as-russian-forces-invade>
- [2] Russia's invasion of Ukraine: List of key events from day nine. In: *ALJAZEERA* [online]. Al Jazeera Media Network, 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.aljazeera.com/news/2022/3/4/russias-invasion-of-ukraine-list-of-key-events-from-day-nine>
- [3] *Prováděcí rozhodnutí Rady (EU) 2022/382 ze dne 4. března 2022, kterým se stanoví, že nastal případ hromadného přílivu vysídlených osob z Ukrajiny ve smyslu článku 5 směrnice 2001/55/ES, a kterým se zavádí jejich dočasná ochrana.* In: . Brusel, 2022, ST/6846/2022/INIT. Dostupné také z: [http://publications.europa.eu/resource/eli/dec\\_impl/2022/382/oj](http://publications.europa.eu/resource/eli/dec_impl/2022/382/oj)
- [4] DLUBALOVÁ, Klára. Od pátku bude v Česku platit nouzový stav. Pomůže Ukrajincům a lidem, kteří se o ně starají. Běžných občanů se nedotkne. In: *Mvcr.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/od-patku-bude-v-cesku-platit-nouzovy-stav-pomuze-ukrajincum-a-lidem-kteri-se-o-ne-staraji-beznych-obcanu-se-nedotkne.aspx>
- [5] Zákon č. 65/2022 Sb. Zákon o některých opatřeních v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny vyvolaným invazí vojsk Ruské federace. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-65/zneni-20230124>
- [6] Dočasná ochrana. In: *FRS: Oficiální webový portál pro cizince, kteří žijí nebo chtějí žít v Česku.* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, 2023 [cit. 2023-03-20].
- [7] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [9] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [10] Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- [11] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [12] TUCKMAN, Bruce W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin.* 1965, **63**(6), 384-399. ISSN 1939-1455. Dostupné z: doi:10.1037/h0022100
- [13] TUCKMAN, Bruce a Mary JENSEN. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies.* 1977, **2**(4), 419-427. ISSN 0364-1082. Dostupné z: doi:10.1177/105960117700200404

- [14] STEIN, Judith. Using the Stages of Team Development. In: *MIT Human Resources* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development>
- [15] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [16] ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- [17] ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [18] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.
- [19] PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. 1. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.
- [20] OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.
- [21] Kongresovém centru Praha se nadále potýká s obrovským přílivem uprchlíků... In: *Twitter* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://twitter.com/PrahaEU/status/1504388237002952712/photo/1>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Mapa prvního dne ruského útoku [1].....	8
Obrázek 2 - Agenturní zaměstnávání [9].....	13
Obrázek 3 - Spektrum současných hrozeb [16].....	23
Obrázek 4 - Úrovně a funkce krizového managementu [16] .....	26
Obrázek 5 - Stádia krize [16, s. 26].....	27
Obrázek 6 - Velký sál KCP jako čekárna KACPU [21] .....	28
Obrázek 7 - Klasifikace obecně vědních metod [20] .....	37
Obrázek 8 - Školící zázemí se znázorněnými stanovišti tlumočení v rámci průchodu skrz KACPU..	40
Obrázek 9 - První fáze organizační struktury .....	43
Obrázek 10 - Druhá fáze organizační struktury.....	46

# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývojové fáze dle Tuckmana, upraveno [12] .....	22
Tabulka 2 - Harmonogram KACPU v úvodní fázi projektu .....	49

# Seznam příloh

Příloha 1 - Manuál školení tlumočnicků_1.0 .....	71
--	----

## **Manuál koordinátorů - ŠKOLENÍ TLUMOČNÍKŮ**

(*zvýrazněné položky jsou NOVINKY*)

### **1 PŘIVÍTÁNÍ A PODĚKOVÁNÍ**

- poděkovat že přišli, vážíme si toho že jsou zde ve svém volném čase dobrovolně (zadarmo)
- **ZDŮRAZNIT** aby lidé **přicházeli i odcházeli přes vchod č. 5**, tam odevzdat vestu a visačku

### **2 ROZDĚLENÍ - NOVÁČCI / ZKUŠENÍ**

- zkušený zůstávají ve velíně, nováčci se jdou školit do vedlejší místnosti
- zkušeným sdělit aktuální novinky, zeptat se kdo chce jezdit výjezdy s BUSem
- ze zkušených určit koordinátory, zbytek rozdělit a poslat na pozice
- nováčci se vyškolí, zapíší se zájemci o BUS, rozdělí se na pozice a je třeba je tam odvést
- zdůrazňovat pauzy, psychohygienu, tel. č. na velín a hlášení odchodů ze stanovišť (všem)

### **3 Role KRAJSKÉHO ASISTENČNÍHO CENTRA POMOCI UKRAJINĚ (KACPU)**

- Centrum je **vedené hasiči** - na jeho chod nemáme přímý vliv
- **Kdo a v jaké situaci přichází:**
  - Jedná se o první kontakt v českými úřady
  - Uprchlíci mají za sebou dlouhou cestu a psychicky náročnou cestu
  - Tlumočníci jsou po dlouhé době první, kteří mluví jejich jazykem
  - Potřebují uklidnit a pomoc s komunikací ve své rodné řeči
- **Co si tady vyřídí - klíčový význam pro přicházející uprchlíky:**
  - **Řeší se:**
    - **Nouzové ubytování**
    - **Udělení dočasné ochrany (víza)**
    - **Zdravotní pojištění** - registrace do VZP
    - **Úřad práce** - pouze základní info a odkaz na web, kde mohou vyřídít žádost o podporu
  - **Neřeší se ZDE:**
    - Nabídky práce - zde jen tzv. Adaptační centrum / Sociální péče - registrace příchozích se povoláním - lékař, učitel, zdravotník, terapeut, psycholog (vchod č. 5)

### **4 ROLE TLUMOČNÍKA**

- **Tlumočení** – zprostředkují komunikaci mezi policistou/hasičem/úředníkem a uprchlíkem, odkazují na weby a místa, kde dostanou odbornou radu - **NEJSME INFORMAČNÍ SERVIS**
- **Pomáhají s vyplněním formulářů (primárně žádost o vízum)**
- **Pomoc s orientací v prostoru**
- **Uklidňují a vysvětlují proces - v KACPU**
- Sami **neodpovídají** na dotazy, které se vztahují k **administrativě** a na ni **navazující legislativě** - info podají zaměstnanci konkr. úřadů – hasiči a cizinecké policie, VZP, ÚP
- Odkazovat na stránky MV, MHMP a neziskových organizací s dalšími dotazy - [www.nasiukrajinci.cz](http://www.nasiukrajinci.cz), [www.metropolevsech.eu](http://www.metropolevsech.eu), aplikace Prager
- **ZÁKAZ poskytování jakýchkoliv informací** médiím a novinářům, odkázat je na tiskové konference **VČETNĚ FOCENÍ** (publikování vlastních fotek na soc. sítích i focení pro média)

- VAŠE POMOC JE TLUMOČENÍ (dobrovolnické) - nedávat nikomu svoje kontakty, zapojovat se více do dalšího procesu uprchlíků, nezainteresovat se osobně

## 5 PSYCHOHYGIENA A ODPOČINEK

- pravidelné pauzy - jídlo, pití kdekoliv (v naší místnosti, dětský koutek, hala vchod č. 10), odpočinek
- psychologická podpora
- odpočinková místnost pro zaměstnance a dobrovolníky - hala u vchodu č. 10 (občasná čekárna pro uprchlíky čekající na odvoz mimo Prahu či Středočeský kraj)

## 6 OBECNÁ PRAVIDLA:

- BEZ UBYTOVÁNÍ nemůže být uděleno VÍZUM - komu bude poskytnuto ubytování mimo Prahu či Středočeský kraj, ten si vyřizuje VÍZUM v místě pobytu
- ČEKÁNÍ - různé podle situace, nyní dlouhé čekací doby na ubytování
- NEODCHÁZET PŘED VYŘÍZENÍM VZP - doporučeno!
- DĚTI
  - možnost hlídání v dětské koutku / klidová zóna pro matky s dětmi - dostanou se tam jen s HASIČI
  - dobrovolníci z Vratme úsměv dětem - 9:30 - 21:00 (zelené vesty)
- JÍDLO / PITÍ / HYGIENICKÉ POTŘEBY - zdarma různě po budově (dětský koutek nejvíc)
- TLUMOČENÍ PRO NESLYŠÍCÍ / PSYCHO PODPORA pro uprchlíky
- OBLEČENÍ a HUMANITÁRNÍ POMOC - zde není - [www.satnik.org](http://www.satnik.org) nebo výdejna oblečení Václavské náměstí 62 / Potravinové banky / neziskové organizace
- KRIZOVÉ SITUACE (zdravotní kolaps / problémy s uprchlíky) - snažit se přivolat pomoc, ale zůstat na místě pro potřeby tlumočení
- ZÁCHRANKA / AUTOBUSY UBYTOVÁNÍ / DALŠÍ PŘÍPADY - flexibilní přesun z pozice na nějakou jinou, možnost výjezdu mimo KACPU, vždy návrat a hlášení se na velín
- **NEOPOUŠTĚT POZICI BEZ NAHLÁŠENÍ** - buď koordinátorovi nebo nonstop linka
- DODRŽOVAT časy ukončení směny
- KOORDINÁTOŘI - pověřené osoby na pozicích
- RESPIRÁTORY - STÁLE BEZ ODVOLÁNÍ - nařízeno v rámci nouzového stavu
- HLÁSIT PODEZŘELÉ OSOBY - koordinátorům / velín / **Policie ČR** - sami se nesnažit řešit konfliktní situace - nechat řešit velín či policii
- Nezodpovídáme za věci tlumočnicků, které nechávají v zázemí (doklady a cennosti s sebou)

## 7 FORMULÁŘ

- ODBAVENÍ I BEZ DOKLADŮ nebo fotek - všichni budou odbaveni a bude jim pomoheno
- každá osoba musí mít vlastní formulář (včetně dětí všeho věku)
- vyplňovat latinkou, hůlkovým písmem, transliterace do angličtiny, číslovky (viz níže QR kód s návodem)
- do 15 let nemusí být přítomny procesu žádání o víza, vyřizuje rodič, někdo s plnou mocí, zákonný zástupce

## 8 Jak to tady chodí / proces a průchod střediskem - viz. Prezentace na zdi

### JEDNOTLIVÁ STANOVIŠTĚ

1. **VCHOD č. 3 (ZIMNÍ ZAHRADA)**
  - kontrola pasů nebo jiných IDs
  - základní roztřídění příchozích MAJÍ/NEMAJÍ zajištěné ubytování
  - vaše funkce - uvítání, odkázání na letáky a stránky s informacema, tlumočení policistům a hasičům
  - NEANGAŽOVAT SE PŘÍLIŠ JAKO INFOKOUTEK
2. **VCHOD č. 1 (ČČK)**
  - prioritní vchod pro matky s dětmi, staré, nemocné či ZTP
  - vyplnění formuláře žádosti o víza
  - může být přednostní odbavení na přepážkách bez nutnosti čekat v auditoriu (dle uvážení hasičů / zdravotníků)
  - vaše funkce - pomoc při vyplnění žádosti o vízum, tlumočení policii u vchodu
3. **PROSTOR POD ESKALÁTORY**
  - čekání před odjezdem do nouzového ubytování mimo Prahu / Středočeský kraj, poté přesun do haly č. 10
  - nedostanou vízum zde v KACPU, ale až v kraji, kde budou ubytováni, formuláře předvyplňují
  - vaše funkce - uklidnění & tlumočení hasičům a Policii, pomoc s formuláři
4. **AUDITORIUM SÁL**
  - vyplnění žádosti o udělení víza dočasné ochrany
  - odpočinek, občerstvení, hračky pro děti,...
  - dlouhé čekání
  - pravidelné informování čekajících pomocí prezentace / krátkého filmu / popř. info do mikrofonu na celý sál podle pokynů PČR (je určen JEDEN mluvčí z tlumočnicků)
  - vaše funkce - pomoc při vyplnění žádosti o vízum - Zkrácený návod
5. **KORIDOR PŘED CIZINECKOU POLICIÍ**
  - příchod z auditoria, usazení v čekárně
  - kontrola vyplnění formulářů
  - vaše funkce - tlumočení organizačních pokynů hasičů, kontrola formulářů a dotazy
6. **PŘEPÁŽKY NOUZOVÉHO UBYTOVÁNÍ & CIZINECKÉ POLICIE**
  - Stanoviště 1 – NOUZOVÉ UBYTOVÁNÍ
    - pouze pokud jej občané UA potřebují zařídit
    - vaše funkce - tlumočení úředníkům, vysvětlovat, že není možno si vybírat
  - Stanoviště 2 – UDĚLENÍ ŽÁDOSTI O VÍZUM DOČASNÉ OCHRANY
    - absolvuje každý žadatel:
    - vaše funkce - tlumočení při vyplnění žádostí u přepážek
7. **PRŮCHOD OUTDOOR**
  - ven & zase dovnitř k VZP, ÚP
  - vaše funkce - navigace a dotazy
8. **PŘEPÁŽKY VZP & ÚŘAD PRÁCE**
  - registrace do veřejného zdravotního pojištění (VZP)
  - tlumočení u ÚP při předávání informací kde a jak žádat o podporu
  - vaše funkce - tlumočení při vyplnění žádostí

#### 9. VCHOD Č. 5 - MULTI VCHOD

- informace o pracovních příležitostech pro uprchlíky se speciálními profesemi - učitel, sociální pracovník, lékař, zdravotnický personál, psycholog, psychoterapeut
- vrátnice - výdej SIM karet (tlumočnick pouze dle potřeby, ne stále)
- vaše funkce - tlumočení přímo u chodu (PČR) a při komunikaci v prostoru

#### 10. DOLNÍ ČEKÁRNA NA ODJEZD AUTOBUSŮ

- pro ubytování v Praze a Středočeském kraji
- odjezd až po vyřízení víz a VZP
- Čekání, herna, občerstvení
- vaše funkce - tlumočení při komunikaci + doprovod do cílové destinace

#### 11. HALA Č. 10 - ČEKÁRNA NA ODJEZD AUTOBUSŮ

- před odjezdem autobusy na ubytování MIMO Prahu a Středočeský kraj (když zde není volná kapacita)
- čekání, občerstvení, herna pro děti
- vaše funkce - doprovod tam a tlumočení při komunikaci

#### 12. DĚTSKÉ KOUTKY

- kavárna (hlídaný - META), u auditoria (taky hlídaný)
- kdo si hraje, nezlobí
- hlídání dětí (viz výše)
- v současnosti tlumočnicka neposkytujeme

### 9 ZÁJEMCI O BUS

- zeptat se kdo by byl ochoten jezdit na výjezdy busem s uprchlíky do ubytování
- nevíme kdy/kam/na jak dlouho
- vše je o domluvě, nikoho nenutíme jet někam, kdy by například nestíhal návrat
- kontakty psát na lístečky podle vzoru
  - jméno, telefon, směna, pozice, odjezd v kolik a kam

### 10 ROZDĚLENÍ NA POZICE

- rozdělit dle předpokladů na jednotlivé pozice (dobrá čj na přepážkách a pod.)
- pokud možno dle preferencí tlumočnicků
- zapisovat pečlivě a **OKAMŽITĚ** počty lidí na stanovištích (evidovat změny)
- odvést na pozice nejlépe hromadně

### 11. PŘED ROZCHODEM NA POZICE - Něco jako " tak děkujeme jdeme na to, hurááá! a potlesk" - Zdeno to označil jako "bojový pokřik"???

#### Vždy se na nás můžete obrátit.

- Telefon - xxx xxx xxx
- Žluté vesty v jednotlivých místnostech

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jan Martinásek

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis