

Pracovní náplň kazatele

Jan Valeš ml., 27. ledna 2015, seminář na pastorálce CB

Již řadu let nesloužím jako kazatel správce sboru, pro tento seminář čerpám inspiraci z práce ředitele ETS. Snažím se to zasadit do kontextu sboru, účastníci mi v tom budou muset pomoci...

Současná situace

Scénáře, kterým se zřejmě chceme vyhnout. V nich identifikovat klíčová rozcestí, kterých se v tomto semináři dotkneme; ke každému nechat ostatní komentovat:

- Scénář č. 1: Hospodář sboru navrhl, aby na přípravu služby Slovem měl kazatel cca 1 den. Protože pastorec byla dlouhodobě podle staršovstva zanedbávaná, má jí kazatel věnovat 2 dny v týdnu, což starší odhadli na 10 až 12 návštěv či rozhovorů. Podobně odhadli také administrativu, osobní evangelizaci a ekumenu. První problém nastal, když někteří lidé ze sboru chtěli, aby také kázal někdo jiný než kazatel a příslušnou část mzdy kazatele někteří navrhli dát tomu, kdo bude tu neděli kázat. Možná svobodnější kazatel bude, když bude svou práci sboru fakturovat na živnostenský list (jako někteří kazatelé BJB).
- Scénář č. 2: V tomto sboru naštěstí nikdo službu kazatele takto manažersky nezprnil. Problém je však v tom, že panuje trvalá nedůvěra k tomu, co kazatel dělá. Když je příležitost, vyplavou frustrace některých. Kazatel žije v trvalé nejistotě a zdá se, že situace se sama od sebe k lepšímu nemění.

Otázky:

1. Kolik pracovních smluv nebo dohod podepisuje ročně kazatel (či jiný statutář)?
2. Kdo stanovuje pracovní náplň těchto lidí? Má písemnou podobu?
3. Je dohoda o dobrovolné službě ve sboru časově omezená? Má písemnou podobu?
4. Jak probíhá vyhodnocení výsledků práce lidí, kteří svou službu dělají za mzdu?
5. Jak probíhá vyhodnocení práce dobrovolníků?
6. Kdo a na základě čeho stanovuje odměny?
7. Kdo navrhuje rozpočet sboru a kdo o něm rozhoduje? Kdo zodpovídá za nedodržení rozpočtu?
8. Jaké jsou základní stavební kameny důvěry mezi sborem a kazatelem?
9. Jaké jsou hlavní milníky procesu ztráty či podlomení této důvěry?
10. Představme si, že staršovstvo bude chtít dát kazateli finanční (či jinou) odměnu za mimořádné nasazení. Jaké budou jejich další kroky a jak by mohl vypadat katastrofální konec tohoto procesu?
11. Je hlavní problém přepracovanost kazatelů nebo spíše zahálka?

Zákoník práce pro kazatele

Zákoník práce 262/2006 Sb., znění k 1. 1. 2014 zde:

<http://www.pracepravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

- rozdíl mezi platem a mzdou

Vznik pracovního vztahu

- náležitosti pracovní smlouvy (§34): druh práce, místo výkonu práce, den nástupu, písemně
- poměr na dobu určitou (§39): max. 3 roky smluv na dobu neurčitou, 2 měsíce na soudní řešení

- DPP a DPČ (§§74-77): vždy písemně; DPP max. 300 h v kalendářním roce; DPČ max. poloviční úvazek v součtu max. 52 týdnů, 15 denní výpovědní lhůta.

Ukončování pracovního vztahu (§§48-73)

- dohodou (§49): vždy písemná
- výpovědí: vždy písemná, min. 2 měsíční výpověď, ze strany zaměstnavatele musí být uveden přesný důvod (§52):
 - a. zaměstnavatel končí
 - b. zaměstnavatel se přemísťuje
 - c. nadbytečnost zaměstnance
 - d. zaměstnanec nesmí práci dál vykonávat ze zdravotních důvodů, pracovního úrazu, nemoci z povolání
 - e. zaměstnanec dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost
 - f. zaměstnanec nesplňuje zákonné požadavky nebo bez zavinění zaměstnavatele nesplňuje požadavky pro výkon povolání (pokud to spočívá v neuspokojivých pracovních výsledcích, musí nejprve dostat písemné varování a 12 měsíců na nápravu)
 - g. jsou-li důvody k okamžitému zrušení poměru nebo pro závažné porušení právních předpisů; za soustavné méně závažné porušování právních předpisů, pouze dostal-li zaměstnanec v posledních 6 měsících písemně výstrahu možné výpovědi
- ochrana před výpovědí (§53-54): v době nemoci, v těhotenství, na vojenském cvičení, v době výkonu veřejné funkce apod.
- okamžitým zrušením (§55-56): ze strany zaměstnavatele kvůli odsouzení do vězení nebo zvláště hrubému porušení právních předpisů vztahujících se k práci zaměstnance; ze strany zaměstnance ze zdravotních důvodů nebo zadržování mzdy déle jak 15 dní
- zrušením ve zkušební době (§66): ne však prvních 14 dní nemocenské
- odstupné (§67-68): stupňuje se podle odpracovaných let až do trojnásobku měsíční mzdy

Pracovní doba (§§78-99)

Aktuální znění pracovní smlouvy kazatelů CB ohledně pracovní doby (odst. 6): *„Pracovní doba, v níž zaměstnanec vykonává práci pro zaměstnavatele, je 40 hodin týdně. V této době nejsou započítány přestávky na jídlo a odpočinek, které činí 30 minut nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce a nejsou započítávány do pracovní doby. Zaměstnanec je však povinen využít přestávky v celé délce. Pracovní doba se uplatňuje jako pružné rozvržení pracovní doby, průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněna nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období. Za dobu osobních pracovních překážek zaměstnanci nenáleží mzda, při nemoci náleží peněžité dávky podle zákona o nemocenském pojištění. V tomto případě platí pracovní rozvrh 5-ti směn – pondělí až pátek s pracovní dobou 8 – 16 hodin.“*

- typy pracovní doby (§§81-87)
 - pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel: 40h týdně, směna max. 12h
 - pružné rozvržení pracovní doby (§85): rozlišují se pevně dané základní úseky a volné úseky pracovní doby; je třeba stanovit vyrovnávací období
 - konto pracovní doby (§86-87): pouze v případě kolektivní smlouvy nebo vnitřním předpisem, sleduje se celkový počet odpracovaných hodin týdně i detailní denní přehledy
- §93, odst. 1: „Práci přesčas je možné konat jen výjimečně.“

- přestávky (§88): 30 min. nejdéle po 6 hodinách práce, nepočítají se do pracovní doby
- ochrana zdraví a bezpečnost práce (§§101-108): §301a stanoví nutnost prvních 14 kalendářních dnů neschopenky být doma a přesně dodržovat vycházky

Dovolená (§§211-223)

Aktuální znění pracovní smlouvy kazatelů CB ohledně pracovní doby (odst. 7): „Dovolená zaměstnance činí pět týdnů v kalendářním roce. Zaměstnanec, který nepřetržitě konal práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, má nárok na dovolenou za kalendářní rok, popřípadě na její poměrnou část, jestliže pracovní poměr netrval po dobu celého kalendářního roku.“

- Nárok po 60 dnech (§212).
- Nejméně 4 týdny za kalendářní rok, učitelé 8 týdnů (§213).
- Dovolenou schvaluje Rada CB. Je dobré kázat na konci týdne dovolené?

Cestovní náhrady (§§151-190)

- Povinně: jízdné, ubytování, stravné
- Osoba oprávněná ke schválení cestovního příkazu: hospodář nebo místopředseda

Teologie personalistiky

Ježíšovo zlaté pravidlo je v personalistice neocenitelné: Mt 7,12. Jeho logika však je hlubší: sloužit znamená dělat (mimo jiné) to, co druhý potřebuje a vnímá jako potřebné.

Boží personalistika

- Lidé jsou darem od Boha, to zahrnuje také jejich schopnosti a obdarování lidí (Ef 4,11), na lidech je cenné to, co jim Bůh svěřil (J 3,27 13,34n). V Bibli proto pastýřskou roli hrají **Bohem povolání jednotlivci**, nikoli směrnice, podle kterých se může řídit každý.
- V těle Kristově se lidé mají doplňovat (1K 12) a druhého nelze posoudit (J 3,8, 1K 2,15). Důležité tedy je, **aby každý dělal to své**.
- Tito Bohem **obdarování jednotlivci selhávají**. Ochrana před jejich selháními spočívá především v nárocích na jejich ryzost a dodržování Písem. Před zneužitím autority chrání např. třetí přikázání Desatera nebo Ježíšova revoluce v pojetí autority (Mk 9,33-37). Ochrana před jejich selháními spočívá především v nárocích na jejich ryzost a dodržování Písem: např. „náplň služby“ krále podle Dt 17,14-20.
- Rozhodující otázka zní: **Je správný člověk na správném místě?** Je-li správný člověk na pravém místě, pak jako Bohem obdarovaný a povoláný nejlépe sám ví, co má dělat, a potřebuje tudíž volnou ruku. To se nevyklučuje s preventivními mechanismy proti zneužití, neboť ty zkoumají spíše charakter osoby než jedno konkrétní rozhodnutí.
- Navržený Řád je velmi váhavý v tom dát jednotlivci velkou pravomoc, zodpovědnost za řadu otázek přebírají autoři řádu, nepůjde pak o to udělat věc dobře, nýbrž splnit požadavky řádu.

Ustanovení Mojžíšova zákona se vztahem k personalistice:

- Lv 19,12n: *Nepřísahajte lživě v mém jménu, ať neznesvětiš jméno svého Boha. Já jsem Hospodin. Neutlačuj svého bližního a neokrádej ho. Výdělek najatého ať u tebe nezůstane do rána.*
- Dt 25,4: *Nedávej náhubek býku, když mlátí.*

- Ex 22,21-24 (Lv 19,33n): *Nebudeš utiskovat příchozího ani ho nebudeš utlačovat, neboť jste byli příchozími v egyptské zemi. Žádnou vdovu ani sirotka nebudete utlačovat. Jestliže bys ho přece utlačoval, takže by ke mně úpěnlivě volal, jistě vyslyším jeho volání, vzplanu hněvem a pobiji vás mečem, takže se vaše ženy stanou vdovami a vaši synové sirotky.*
- Specifická aplikace zlatého pravidla v situaci nadřizovaného: Přípomínky otroctví v Egyptě mají také ten význam, že připomínají podřizované pracovní postavení. Kdo má v ruce důležité okolnosti života druhého má na situaci nahlížet očima utlačovaného.
- rok odpočínutí (Lv 25,1nn): Připomíná všem, že život i úroda je od Hospodina. U dobrovolníků ve sboru by mohlo mít podobu nabídky po 6 letech přerušit službu.

Je služba prací?

- Ježíšovo: *Zadarmo jste přijali, zadarmo dejte ... neboť dělník je hoden své obživy.* (Mt 10,8-10)
- Pavlovo: *Což nemáme právo jíst a pít? Což nemáme právo mít s sebou věřící manželku, jako i ostatní apoštolové a bratři Pána i Kéfas? Či jenom já a Barnabáš nemáme právo nepracovat? ... Jestliže jsme u vás zaseli duchovní věci, bude to něco mimořádného, když budeme sklízet vaše tělesné věci?* (1K 9,4-11)

Kritéria dobrého správcovství lidských zdrojů (v analogii ke správcovství financí), hříchy proti člověku coby osobě, zneužívání a využívání lidí (etický problém):

- Ludwig mluvil o mrhání časem v kontrastu ke spořivosti (nespálíme 500Kč, ale promrháme hodiny) -> *mrhání lidským potenciálem*
- *zcizení a krádež*: využití kontaktů, zdrojů, důvěry získané duchovní službou k vlastním účelům (např. mladí křesťané stavící dům kazatele, nabízení Avonu na pastoračních návštěvách, použití databáze osobních kontaktů k vlastnímu prospěchu)
- *zneužívání a využívání bez správcovství*: osobní cíle dalšího rozvoje jsou důležitou otázkou a alespoň něco je třeba zařadit do pracovní doby
- *zneužití autority* a duchovní manipulace
- *vlastní prospěch*: pást druhé, ne sami sebe: míra osobního užitku, prospěchu; není problém v užitku (náhubek volu mlátícímu), ale v míře; proč to v Písmu je buď/anebo, je možné to takto ostře od sebe oddělit?
- *odmítání investic*: nevyužívání kreativity, znechucení, formalismus
- hlavním „zbožím“ je *motivace*: konflikt motivace s principy služby (1Pt 5), otázky motivace budou na pastorałce dobře navazovat na výklady pana Ludwiga; otázka motivace ve službě (co je důvodem, jakou roli v tom hraje odměna), míra dobrovolnosti; otázka motivace: Jen, co je z lásky, přetrvává! Mohu se uživit také jinak? - Ne-li, moje motivace je méně svobodná.

Služba podle 1Pt 5,2-3: *„Páste Boží stádo, které je u vás; dohlížejte na ně ne z donucení, ale dobrovolně, podle Boha, ne z nízké ziskovosti, ale ochotně, ne jako páni nad svým podílem, ale jako ti, kteří se svému stádu stávají vzorem.“*

- Dobrovolnost: V dobrovolnictví je dobře čitelné napětí mezi závazkem a ohodnocením. Dobrovolník žádné finanční ohodnocení nedostává, ze své služby však zpravidla má nějaký užitek (rozhodně takový užitek mít může). Takový užitek spolu s nulovou mzdou se nijak nevylučují se závazkem (úkolem), který na sebe dobrovolník bere. U dobrovolníka platí, že

závazek je sjednán jistě, odměna je nejistá. Pokud to bylo „prodělečné“, dobrovolník nebude napříště pokračovat. Dobrovolnost není tam, kde kazatel nemá jinou možnost se uživit (následné problémy v případě morálního selhání, které se vylučuje s kazatelskou službou).

- Nezištnost: Hranice mezi obživou a vysoce návratnou investicí. Teorie motivace ukazuje, že motivace je nutná, nenahraditelná. Finance jsou samozřejmě pro mnohé lidi důležitou motivací. Myslel zde apoštol na odmítnutí jakékoli finanční motivace? To by nedávalo smysl, neboť obživa je legitimní motivací (srov. Pavlova slova do Tesaloniky). Jsem placen za nějakou konkrétní činnost nebo dostávám živobytí proto, abych mohl naplno sloužit?
- Vedení příkladem: To vyžaduje jistou míru zralosti. Ta se projevuje také v dlouhodobém zrání, které nelze libovolně urychlit, ale tvoří nutný předpoklad duchovní služby (např. v pojmání kázně). J. A. Komenský žádal dobrovolnost a rozhodně odpíral žádnému násilí na lidech (např. ve Všenápravě).

Kazatelská profese

- Různost profesí
 - Jsou profese, v kterých jde o co nejpřesnější detailní a technické zvládnutí problematiky (např. statik).
 - V jiných jde hlavně o tvůrčí talent, kreativitu, která se snoubí s daným řemeslným zpracováním (např. designér).
 - V kazatelské práci jde především o osobní přidanou hodnotu – duchovní rozměr v mezilidských vztazích. U každé profese je důležitá míra, v jaké se jedná o práci s lidmi – spolupracovníky (podřízenými) či klienty.
- Specifická spoluúčast Boha na službě kazatele: Když kazatel naslouchá, lidé skládají svá břemena před Bohem. Lidé s ním mluví o svých problémech, protože inspiruje. Když mluví, promlouvá k lidem Bůh. Když se modlí, lidé zažívají, že Bůh jedná. Buď se kazatel motá kolem toho, co Bůh dělá, nebo Bůh potvrzuje a žehná to, co kazatel dělá... rozhodující však je tato synergie. A osobní vztahy jsou prostředím, v kterém dochází k těmto setkání s Bohem: *Řekne-li někdo: „Já miluji Boha,“ a přitom nenávidí svého bratra, je lhář. Kdo nemiluje svého bratra, kterého vidí, nemůže milovat Boha, kterého nevidí.* (1J 4,20, také Mk 9,37, J 13,34-35, 1J 4,11-12).
- Nejdůležitější nástroje kazatelské služby: rozsévání slova (inspirace, podněty a výzvy druhým), osobní přítomnost (naslouchání, povzbuzení), nesení ovoce (vlastní příklad, charakter, výsledky bezprostřední služby druhým).
- Ambice být první a nejlepší: Mk 9,33nn
- Lze další prostředky od sboru chápat jako dar, který bere svobodu kázat slovo Boží vhod i nevhod?!

Pracovní doba

Desatero říká „*Pamatuj na sobotní den, abys ho posvětil. Šest dní budeš pracovat a dělat všechnu svou práci...*“ (Ex 20,8nn)

- Bible mluví ve dnech, my počítáme hodiny.
- Historicky je důvod ve vydírání v 19. st., kterému bylo třeba čelit max. počtem hodin denně.
- Jaké byly biblické argumenty pro zavedení max. počtu pracovních hodin denně?
- Zároveň tím vzniká problém volného času

Délka pracovní doby se liší mezi státy EU, její stanovení v ČR dává prostor:

- 2013: Průměrná týdenní pracovní doba v hlavním zaměstnání³: ČR 40,5h (22. místo ze 32, od nejkratší), Nizozemsko 30h, Turecko 48h.
- 2013: 81 % pracujících v ČR pracuje 40 a více hodin, 35-39 hodin má 11 % pracujících⁴
- Zákoník práce stanovuje pracovní dobu na 40h týdně v jedné pracovní smlouvě, zkrácení je možné dojednat. Pracovat lze i přesčas. Součet všech pracovních smluv je omezen pouze u mladších 18 let na max. 40h týdně (§79a).

Zákoník práce je minimum, pod které není možné jít, vedlo by to ke ztrátě důvěry. Jak naplňujeme příkázání Desatera?

Hodnocení

Cyklus hodnocení (obrázek):

- stanovení náplně práce jednotlivce
- rozhodnutí priorit v jednotlivých oblastech: jednak u jednotlivce, jednak u celku (sboru)
- vyhodnocení práce jednotlivce za uplynulé období
- vyhodnocení celku
- stanovení priorit celku na další období
- stanovení priorit jednotlivce podle oblastí jeho náplně práce: podkladem jsou priority celku a osobní rozvojové cíle jednotlivce
- vyjasnění priorit celku na základě priorit v náplních jednotlivců

Hodnocení 360° = Personalisté tímto pojmem popisují hodnocení kvality práce, které zahrnuje zpětnou vazbu od nadřízených, podřízených i kolegů, příp. také zákazníků. Cílem je shromáždit všechny relevantní úhly pohledu a využít je ke komplexnímu rozvoji pracovníka.

Pracovní náplň

Standardní dokumenty personalistiky:

- Zákoník práce požaduje:
 - pracovní smlouva obsahuje: pracovní dobu, místo výkonu, název pozice
 - Popis pracovního místa zpravidla zahrnuje (Armstrong): role, dovednosti a schopnosti
- Dobrovolnická smlouva (obdobu pracovní smlouvy)
- Pracovní náplň
- Cíle a hodnocení kvality

Pracovní náplň

= Rozpis veškeré práce do několika málo oblastí (4 až 10), z kterého je patrné rozvržení těchto oblastí do standardní pracovní doby (např. do průběhu týdne). Každá oblast je popsána tak, aby pracovníka bylo možné ocenit za nadstandardní přístup nebo výsledky. Také je třeba stanovit kompetence. Platí pro určité období (zpravidla rok) a je třeba ji aktualizovat.

3 *Average usual weekly hours worked on the main job.* OECD StatExtracts. Data extracted on 13 Jan 2015 10:40 UTC (GMT) from OECD.Stat. Dostupné na <http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=ANHRS>.

4 *Incidence of employment by usual weekly hours worked.* OECD StatExtracts, Data extracted on 13 Jan 2015 12:43 UTC (GMT) from OECD.Stat. Dostupné na <http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=ANHRS>

- Člověk pak může každé oblasti také přiřadit obvyklou část týdne (většina lidí pracuje v týdenním horizontu).
- Kompetence: Kompetence kazatele podle Písma a řádu, kompetenční vztahy kazatele a staršovstva, staršovstva a členského shromáždění. Kdo řeší kompetenční nejasnosti.
- Dobrá pracovní náplň umožňuje pracovníka ocenit za to, co dělá dobře nebo že dělá něco navíc.
- Je pracovní náplň důvěrný dokument? NE, protože rozvržení práce je klíčové pro dobrou spolupráci v týmu. Nezapomínat na vzájemnou informovanost lidí mezi sebou o nastavení jejich pracovní náplně
- Samozřejmě existuje také náplň práce dobrovolníků, která by měla plnit uvedené funkce (může být součástí dobrovolnické dohody).
- Motivační rozměr: Kazatel by měl být schopen vnímat, že mu schází motivace, aktivně pracovat s obnovou motivace a sil. Staršovstvo zase potřebuje rozpoznat, když kazatel motivaci ztrácí a reagovat na to.
- Námitka: Pracovní náplň kazatele nejde napsat, je to velmi individuální. Odpověď: Ano, napsat pracovní náplň kazatele, která by platila pro celou církev, bude tak obecná, že nemůže splnit to, co má náplň práce přinášet. Ale je možné vypracovat náplň práce pro jeden konkrétní sbor a pro určité období (např. rok).

OTÁZKA: Kdo z nás zde má napsanou svou pracovní náplň?

- ukázat příklady z ETS
 - pracovní smlouva a pracovní náplň (popis pracovního místa)
 - priority školy na daný rok: rodí se z cílů pracovníků a střednědobých plánů
 - cíle pracovníka na daný rok a jejich hodnocení na konci roku
- možnost reakcí před vlastním sestavováním pracovní náplně s pomocí získaných podkladů

K čemu může být dobré stanovení náplně služby kazatele:

1. Vytvoření bezpečné platformy pro rozhovor o tom, co kazatel dělá a jak.
2. Vytvoření rámce pro hodnocení kazatele, které může dopadnout jinak než nepříjemně (pro obě strany).
3. Vzniká tím možnost, že kazatel udělá něco lépe, než bylo domluveno, než se čekalo, kazatel může udělat někdy něco navíc.
4. V oblasti služby, ke které nemá kazatel obdarování, je možné hledat buď spolupracovníky nebo minimální standard, se kterým se starší spokojí.
5. Může vzniknout dohoda, že kazatel bude větší množství energie investovat do oblasti svého nejvýraznějšího obdarování.
6. Dojednávání náplně práce standardně zahrnuje také otázku osobního rozvoje, která se tak stává standardním tématem.
7. Společné vyjasňování služby je přirozeným výrazem podřízenosti v církvi a chrání před zneužíváním duchovní autority.

Sestavení vlastní náplně služby

Kritickou roli hraje důvěra. Vzájemná důvěra mezi staršovstvem a kazatelem je předpokladem vyjasnění náplně služby. Psaná podoba náplně služby má důvěru prohloubit (získanou důvěru neztratit).

Náplň služby kazatele se odvíjí od dělby práce ve vedení sboru – staršovstvu. Pojmenovat tedy lze spíše **náplň služby vedení sboru**, která se odvíjí od podstaty a poslání církve. Pokud je jasné, co se v daném sboru myslí službou staršovstva jako celku, pak kazatel z tohoto koláče ukrajuje svůj díl tak jako ostatní také ukrajují ten svůj. K tomu viz následující pasáže z dokumentů CB a další.

1. krok: Vytvoření oblastí služby a jejich časový poměr

1. možnost: vést si pracovní deník a ten pak uspořádat podle vhodných oblastí
 2. možnost: vyjít ze zodpovědností kazatele v Písmu či Řádu CB a seskupit pod ně konkrétní pravidelné činnosti
- Výsledkem tohoto kroku je seznam 4 až 10 oblastí, které pokrývají všechny možné činnosti v pracovním týdnu a k nim orientačně přiřazený časový rozsah v hodinách
 - Příklad: Administrativa – 4h (2h v úterý a 2h v pátek), přípravy na Slovo – 16h (středa dopoledne, kázání v pátek, ostatní průběžně), pastorační – 10h (průběžně, většinou po 15h), setkání a bohoslužby – 10h (biblická, skupinka, neděle).

2. krok: Stanovení priorit

- pro každou oblast náplně zvlášť
- formulovat cíle na nejbližší období (pomůcka SMART): cíle musí být jasně určené (aby bylo poznat, zda jsou hotové), přijatelné (odpovídají potřebám, nejsou příliš nízké), realistické (uskutečnitelné), s termínem dokončení
- s ohledem na potřeby (to zpravidla zahrnuje rozhovor se spolupracovníky)
- s ohledem na vlastní obdarování, schopnosti a zkušenosti
- oblasti osobního rozvoje, co se potřebuji naučit, v čem selhávám

3. krok: Proces dojednávání se staršovstvem

S kým je dobré tuto náplň práce projednávat: Jeden starší nebo celé staršovstvo? Pokud jedna osoba, pak musí být důvěryhodná pro kazatele i pro staršovstvo. Možná není třeba to celé projednávat s jednou osobou, ale bude dobré to osobně předjednat s místopředsedou.

Nejprve je to v rovině návrhu. Je třeba dopřát starším dost času na promyšlení. Možná také budou chtít o návrhu mluvit společně bez kazatele.

1. Náplň: Rozhovor může kazatel odstartovat předložením svého návrhu.
2. Priority: Za ideální stav by bylo možné považovat situaci, kdy priority se týkají celého staršovstva. Každý starší vč. kazatele pak má na starosti něco. Příklad: Koloběh plánování na ETS.
3. Průběžné informace: Je třeba domluvit podobu průběžných informací, které starší budou od kazatele dostávat.
4. Hodnocení: Nejlepší je hned na začátku domluvit způsob, kterým bude náplň služby vyhodnocena. Samozřejmě, že to bude zprvu křečovitě, ale to se zpraví.

Po několika měsících, např. půl roku, je dobré se k tomu vrátit a pracovní náplň i priority přizpůsobit tomu, jak to ve skutečnosti probíhá. Zde se nutně nejedná o hodnocení, ale jednorázové přizpůsobení, které je způsobené tím, že se to teprve učíme.

4. krok: Vyhodnocení uplynulého období

Úkoly kazatele a staršovstva návrh nového řádu neobsahuje, toto je dnes platné znění:

Kazatel (čl. 16, odst. 4)	Staršovstvo (čl. 17, odst. 8)
<p>Úkolem správce sboru je zejména:</p> <p>a) zvěstovat pravdu Písma svatého a být příkladem křesťanského života,</p> <p>b) starat se o duchovní život ve sboru,</p> <p>c) zajišťovat vedení sborových pobožností, křtít a vysluhovat svatou večeři Páně,</p> <p>d) starat se o vyučování ve sboru,</p> <p>e) navštěvovat členy sboru a pastoračně jim sloužit,</p> <p>f) dohlížet na dodržování církevní kázně ve sboru,</p> <p>g) předsedat poradám staršovstva a členským shromážděním, případně tím pověřit jiného člena staršovstva,</p> <p>h) zastupovat spolu se zvolenými delegáty sbor na Konferenci a Společné konferenci,</p> <p>i) zabezpečit provádění potřebné administrativní práce ve sboru,</p> <p>j) spolu se staršovstvem dbát o výchovu spolupracovníků včetně vikáře a podle obdarování jim svěřovat úkoly,</p> <p>k) rozdělovat práci mezi kazatele, vikáře, pastorační asistenty a misijní pracovníky.</p>	<p>Úkolem staršovstva je zejména:</p> <p>a) modlit se a vést duchovní zápas za sbor,</p> <p>b) pečovat o biblicky zdravý duchovní život a růst sboru,</p> <p>c) podle obdarování vypomáhat kázáním - službou slovem, pastýřskou péčí a jinou duchovní prací,</p> <p>d) rozvíjet evangelizační a diakonickou službu,</p> <p>e) rozhodovat o přijímání členů (čl. 9 odst. (2)), řešit případy porušení kázně a rozhodovat o ukončení členství (čl.9 odst. (5) písm. b), c),</p> <p>f) připravovat programy schůzí členského shromáždění včetně voleb staršovstva a ve spolupráci s Radou Církve bratrské i volbu kazatele,</p> <p>g) zakládat a rušit kazatelské stanice, podle potřeby sborové práce zřizovat, pověřovat a odvolávat vedení hudebních těles, skupin (modlitební, zájmové a pracovní, sesterské, sociální, mládeže a jiné),</p> <p>h) uzavírat a rozvazovat pracovní poměry se zaměstnanci sboru,</p> <p>i) rozhodovat o hospodářských záležitostech, spravovat sborový majetek, sestavovat rozpočet a závěrečné účty sboru,</p> <p>j) udržovat modlitebny a sborové domy s péčí řádného hospodáře,</p> <p>k) iniciovat vznik a zánik účelových zařízení církve nebo sboru,</p> <p>l) rozhodovat o pronájmu majetku sboru, přičemž dbá, aby smlouvy nebyly pro sbor zjevně nevýhodné.</p>

Nové znění ústavy však obsahuje **poslání sboru** (čl. 4, odst. 3):

<p>Základním posláním Sboru je žít k oslavě Boha. Děje se tak především podřízením se evangeliu Ježíše Krista, jeho srozumitelným zvěstováním lidem všech generací, jakož i rozvíjením a budováním:</p> <p>a) osobní víry a zbožnosti;</p> <p>b) společenství Sboru a Církve bratrské;</p> <p>c) evangelizační a diakonické služby.</p>

Na poslání sboru navazují články o kazatelích a staršovstvech:

Návrh nového řádu: Kazatelé	Návrh nového řádu: Staršovstvo
<p>§ 240 Úkolem kazatele je naplňovat a rozvíjet své ordinační pověření podle ustanovení čl. 8 odst. 2a Ústavy (tj. zvěstování Božího Slova, vysluhování svátostí, pastýřské vedení druhých) a pokud je instalován na Sboru i správa a vedení Sboru tak, aby naplňoval poslání Sboru (čl. 4 odst. 3 Ústavy).</p>	<p>§ 78 Úkolem staršího Sboru a samostatné stanice Sboru je rozvíjet svůj duchovní život a vést Sbor tak, aby naplňoval poslání Sboru (čl. 4 odst. 3 Ústavy), vyučovat Boží slovo a pastýřsky doprovázet druhé. K dalším úkolům patří rozhodovat o záležitostech Sboru, včetně zodpovědného rozhodování o hospodaření Sboru. Na staršího se vztahují požadavky Služebního poměru (§ 214 až § 224 Řádu).</p>

Slib starších sboru podle platného řádu (návrh agendy jej přebírá beze změn):

Vaším úkolem je pečovat spolu s kazatelem o sbor jako o Boží vlastnictví. Nejste povoláni k tomu, abyste nad ním panovali, nýbrž abyste nad ním bděli, chránili jej, sloužili mu, povzbuzovali ho i napomínali a byli mu příkladem.

Očekává se od vás, že se budete podle svěřených darů podílet na zvěstování evangelia, navštěvovat rodiny, zvláště nemocné a staré členy, povzbuzovat je Božím slovem a modlit se s nimi.

Budete se pravidelně účastnit porad staršovstva a podílet se na spolurozhodování o přijímání členů, na konání kázně a na rozhodování o všech sborových záležitostech. Svědomitě budete plnit úkoly svěřené vám staršovstvem a zachovávat mlčení o všem, co má zůstat důvěrné.

Budete svého kazatele podpírat modlitbami a pomáhat mu nést všechna břemena služby a starosti, pomáhat mu svými radami, povzbuzovat ho, podle potřeby jej laskavě usměrňovat, biblicky napomínat, sdílet se s ním a ochotně přijímat jeho pokyny.

Přijímáte-li tento úkol jako Boží povolání ke službě ve sboru a chcete-li jej věrně, ochotně a nezištně plnit, jak to požaduje Písmo svaté, vyzývám vás jako váš spolustarší a správce tohoto sboru, abyste mi podali pravici se slovy: *S pomocí Boží slibuji.*

Ordinační slib kazatele

Platný řád	Návrh agendy
Milý bratře, dnes máš být ordinován za kazatele evangelia v Církvi bratrské. Tím na sebe převezmeš důležité poslání, které od tebe vyžaduje zodpovědný postoj. Táží se tě proto:	Milý bratře, církev tě povolala do kazatelské a pastýřské služby na základě Božího povolání, které u tebe rozpoznala. Dnes máš být ordinován za kazatele evangelia v Církvi bratrské. Tím na sebe převezmeš důležité poslání, které od tebe vyžaduje zodpovědný postoj. Táží se tě proto:
<i>Zbývající část je shodná:</i> Vyznáváš před Bohem a církví, že tvůj život náleží Pánu Ježíši Kristu a že jej chceš následovat oddanou službou po celý svůj život? Jestliže takto vyznáváš, odpověz: <i>Vyznávám.</i> Věříš, že sám Bůh tě povolal Duchem svatým ke službě na svém díle tam, kam tě skrze svou církev postaví, abys pomáhal věřícím k duchovnímu růstu a vedl ke Kristu ty, kteří v něho dosud nevěří? Jestliže takto věříš, odpověz: <i>Věřím.</i> Slibuješ, že s Boží pomocí budeš věrně a opravdově zvěstovat Boží slovo a sám se mu též ochotně podřizovat. Budeš pozorně naslouchat vyznání otců, k nimž se Církev bratrská hlásí, zachovávat její Ústavu a Řád. Budeš věrně a nestranně konat pastýřskou službu a zachovávat svěřené z povědní tajemství. Slibuješ, že budeš pilný v osobním studiu Písma svatého a v modlitbách. Budeš sloužit bratřím a sestrám svátostmi křtu a večeře Páně a vyvaruješ se všeho, co by mohlo narušovat bratrství, řád a jednotu v církvi. Jestliže tak slibuješ, odpověz: <i>S pomocí Boží slibuji.</i>	

Písmo říká, že úkolem staršího je především (Jan Valeš, seminář na Inspiru):

1. Osvědčit se: Charakterem, služebnou autoritou (podřízeností), ve svém obdarování.
2. Být pastýřem: Pečovat o potřeby a zdraví, chránit před falešnými pastýři, mít přehled.
3. Bdít a strážit: Modlit se a přimlouvat, neukvapovat se při ustanovení, zápasit o každého jednotlivce, povzbuzovat a napomínat, varovat jednotlivce i skupiny v nebezpečí.
4. Jít příkladem, dobrovolně a ochotně, být připraven nést křivdu, mít trpělivost se všemi.
5. Pamatovat na slabé a potřebné, nechat se zavolat k nemocnému, najít ztracenou ovci.
6. Spolupracovat, připraven se zodpovídat, ocenit spolustarší, kteří si to zaslouží, budovat vzájemné společenství.

Hlavní úkoly vedení sboru – podstata a poslání církve (podle Daniele Fajfra na pastorálce CB v lednu 2013: Pět faktorů.)

Církev má svou **podstatu** v trojjediném Bohu: společenství, jednota. Církev má také Bohem dané **poslání**: být Božím spolupracovníkem a následovníkem v Jeho poslání záchrany světa (*missio Dei*). Nepochopené nebo vyhocené napětí mezi podstatou a posláním stojí za mnoha zápasů sborů a církve dnes i v minulosti.

1. Autentické vztahy: Důležitou součástí autenticity a přitažlivosti Ježíšových následovníků jsou skutečné vztahy. Společenství v pravdě a lásce (Ef 4,15-16) jsou podstatou i posláním církve. A staršovstvo má sbor vést příkladem (Mt 20,25-28, 1Pt 5,3).

2. Společný příběh: Církev je součást Božího příběhu. Takže je také o mém příběhu a o „jejich“ příběhu, tj. lidí kolem nás. Staršovstvo se snaží porozumět současné etapě života sboru i jednotlivců, objevuje jednotu církve v mnohosti obdarování a působení Ducha.

3. Komunita: Co činí sbor otevřeným a bezpečným pro své okolí? Lidé dobře rozumí Evangelium, které je viditelné v životě konkrétní komunity lidí. Protože sbor sám je součástí komunity, ve které žije, má být otevřenou komunitou. Staršovstvo usiluje o pokoj (1Te 5,14) a radost sboru (2K 1,24) také tím, že jej chrání před falešným učením a rozkolnými lidmi (Tt 1,9, Ř 16,17) a že pamatuje na potřebné.

4. Život z Ducha svatého: Bůh svým Duchem sbor vede skrze Slovo a skrze obdarování a zmocnění lidí. On je, kdo povolává do služby, vč. služby starších. Ti slouží Slovem (meč Ducha) a jako duchovní konzultanti rozsuzují duchovní zkušenosti. Vedou druhé k praktickému životu víry a k prožívání Boží lásky.

5. Misijní poslání církve: Všechny evangelizační a misijní snahy směřují k budování lidí podle Kristova charakteru tak, aby byli schopni plnit poslání svědků Ježíše Krista. Nejde o získávání duší, členů... jde o rozhovor, o vztah, o společné následování. Starší jsou příkladem sboru v osobním následování a v tom, že pamatují na poslání církve, zmocňují ostatní ke službě a podle svých obdarování se jí také účastní.

Od náplně služby k hodnocení práce kazatele

- Moje zkušenost je, že alespoň 2 cykly jsou třeba k tomu, aby to začalo fungovat, jak má.
- projít handout pro jejich starší (viz dále)

Představit model na ETS

- pedagogové a nepedagogové

Znovu se vrátit k hodnocení a tu jejich vytvořenou náplň práce zasadit do procesu vyhodnocování.

- navazuje na kompetence a vykazatelnost
- model v některých sborech: co vím a co mi řeknou ostatní (nejlépe, aby se zapojili všichni) – toto musí být dobrý dotazník!!!! Cílem je zjistit současné způsoby hodnocení (zejm. osoby, příležitosti, perspektiva kazatele na možnosti).
 - Podle čeho poznáváte, že kázání bylo dobré / požehnané / že jste odvedli dobrou práci při jeho přípravě? (nebo naopak – že toto kázání se nemá vyvěsit na internet :)
 - Kdo vás upozorňuje na nedostatky v administrativě? Koho se můžete v této oblasti zeptat?
 - Máte příležitost dělat něco navíc? Co to je?

Použitá literatura k semináři

Armstrong. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, 2002.

Ústava, řád a návrh řádu a agendy CB.

Vzor pracovní smlouvy s kazateli CB.

Informace personálního oddělení pro vikáře, jáhny a faráře ČCE.

ta kniha s etickým kodexem

Předloha: Náplň služby kazatele CB v

- Rozsah: 1,0 úvazku, tj. 40 hodin týdně
- Hlavní oblasti služby – návrh
 - Klíčoví spolupracovníci: Kolik hodin týdně vyžaduje spolupráce s nimi. Týká se určitě staršovstva, příp. další vedoucích ve sboru. Zapojování druhých lidí a vytváření podmínek pro jejich službu.
 - Přípravy na kázání, vyučování: Průměr, který odpovídá běžnému týdnu. Navíc nic nebrání ve volnějším týdnu připravovat věci více dopředu :)
 - Pastorec – jednak krizová a jednak dlouhodobá péče o potřebné či spolupracovníky: Tyto dvě oblasti může být dobré rozlišit. Důležité je mít schůzky domluvené včas a také plánovat čas na neplánované schůzky. Co nejčastěji trpí kvůli neplánovaným kontaktům s lidmi? Jak obvykle využívám čas v případě zrušené schůzky?
 - Setkání, bohoslužby, shromáždění (vč. rozhovorů kolem), veřejná vystoupení: Průměrný počet hodin. Která setkání nepočítám mezi „pracovní povinnosti“? Otázka volného víkendu kazatele.
 - Evangelizace: Co je ještě v rámci „práce“ a co je nad tento rámeček?
 - Administrativa: Minimum času, ale dostatek. Jaké jsou standardní doby na vyřízení pošty, e-mailů, po úřadech? Může sloužit jako odražení (prokrastinace) od vztahově náročných úkolů.
 - Moje oblast služby podle obdarování
- Kontrolní mechanismy: Mělo by platit, že starší mají dostatek informací a průběžně se svého kazatele ptají, protože narušení důvěry většinou předchází nesoudnost zúčastněných nebo nemožnost otevřeně mluvit o pochybnostech či otázkách. Je určený starší, který s kazatelem tuto oblast řeší a dbá na to, aby kazatel dostatečně odpočíval a pečoval o svou rodinu?
- Kompetence: Kolik mimo sborových aktivit si může kazatel nabrat? Koho může kazatel ustanovit bez předchozího rozhodnutí staršovstva? Co se dojednávává ve staršovstvu ohledně služby Slovem a co je plně v kompetenci kazatele? Hranice v pastorači závisí na modelu pastorec daného sboru. Kde všude má být kazatel osobně přítomen?

Rozhovor kazatele se staršovstvem o náplni práce

0. Biblická východiska (zde jen body, více viz seminář na pastorálce)

- Hodnota lidí v Boží personalistice
- Synergie těla
- Důvěra a co je potřeba k tomu ji udržet a prohlubovat

1. krok: Náplň práce, jak ji kazatel navrhuje

Tj. 4 až 10 oblastí služby uspořádaných tak, že je z nich vidět, jak zhruba probíhá kazatelův týden.

2. krok: Rozhovor o prioritách

V každé oblasti služby kazatele je dobré na další období stanovit priority. Vhodné období může být rok, příp. půl roku. Je otázka, kdo má přijít s návrhem – může být praktické (a pohodlnější), aby návrh přinesl kazatel a staršovstvo jej připomínkovalo, ale může být vhodnější také opačný postup.

Priority služby je lze vyjasňovat jen u kazatele. Fakticky jsou však priority kazatele součástí větší množiny – priorit staršovstva. Je tedy možné začít prioritami celého staršovstva, každý si pak vezme na starost přiměřenou část.

Ve chvíli, kdy je obraz priorit vyjasněný a ucelený, je dobré si položit dvě kritické otázky:

- **Co podstatného tu chybí?** To je třeba doplnit.
- **Není toho příliš?** Jak velké je riziko, že se vše nemůže podařit? A u kterých cílů nevádí, když se neuskuteční? Tím vznikne společná shoda v tom, které úkoly lze obětovat v případě, že něco nepůjde, jak se čekalo. Nejméně důležité priority je také možné ze seznamu úplně vyjmout, protože se ukázalo, že to vlastně nejsou priority na toto období.

3. krok: Model hodnocení uplynulého období

Pokud nebyly předem jasné **priority**, je možné hodnotit pouze charakter osoby kazatele, ale bude to všeobecné a povrchní.

Model – Rada CB podle CASD: V lednu 2012 rozesílal Petr Grulich podklady k anonymnímu hodnocení kazatele pomocí stručných dotazníků, které vyplní členové sboru. Dotazník se soustředí na charakter kazatele i na hlavní oblasti jeho služby.

Předpokladem hodnocení je **dostatek informací**. Jaké informace a jak často poskytuje kazatel starším? Je vhodné si domluvit nějakou pravidelnou stručnou informaci?

- příležitostné zprávy týkající se nejrůznějších oblastí, jak na ně přichází řeč
- rozpis služeb
- zprávy o probíhající krizové pastoraci
- pracovní deník

Model – Bratislava: Měsíčně staršovstvo dostává informace o výčtu služeb Slovem, počet pastoračních rozhovorů a osob, které službě se v uplynulém měsíci věnoval (vedoucím této služby) a na čem aktuálně pracuje.

Co je to 360° hodnocení? Personalisté tímto pojmem popisují hodnocení kvality práce, které zahrnuje zpětnou vazbu od nadřízených, podřízených i kolegů, příp. také zákazníků. Cílem je shromáždit všechny relevantní úhly pohledu.

Je třeba rozlišit způsob zpětné vazby v jednotlivých oblastech služby:

- Spolupracovníci: Staršovstvo může jednou ročně hodnotit vzájemnou spolupráci či rovnou vyhodnocovat práci staršovstva jako celku. V případě ostatních spolupracovníků je třeba říci, zda hodnocení spolupráce s kazatelem má provádět sám kazatel nebo někdo jiný. Nejen jména nově zapojených, ale také průběh procesu zapojování.
- Služba Slovem má vlastní cestičky, jak je ve sboru hodnocena, a netýká se jen kazatele.
- Pastorece se hodnotí velmi složitě. Sledovat lze četnost, ale jak hodnotit kvalitu? Pomocí může být, když si staršovstvo bude všímat výrazných signálů – pochvalných i alarmujících.
- Evangelizace: Nejen počet těch, kteří skrze jeho službu uvěřili.
- Administrativa: Standardně v rámci vizitace.
- Obdarování kazatele a rozvoj: Podle předem domluvených priorit.

Model – Kounicova: Jednou ročně se staršovstvo vyjadřuje ke službě kazatele jako celku. Buď v přítomnosti nebo nepřítomnosti kazatele (kazatel pak dostane stručné shrnutí).

Role staršovstva

Nastavení služby kazatele souvisí pochopitelně s nastavením služby staršovstva. Kazatel a staršovstvo střídají několik poloh vzájemné spolupráce:

1. **TÝM VEDE KAZATELE:** Staršovstvo vede kazatele v jeho službě. Spolupráce staršovstva a kazatele zpravidla tímto modelem začíná – staršovstvo zve kazatele do sboru a dojednává s ním pojetí služby, očekávání sboru a očekávání kazatele.
2. **KAZATEL VEDE TÝM:** Kazatel určuje směr, vede, rozhoduje důležité otázky dlouhodobého života sboru, motivuje. Staršovstvo mu v tom pomáhá. Kazatel připravuje práci staršovstva, hlídá termíny a úkoly, motivuje členy týmu.
3. **PARTNEŘI:** Staršovstvo a kazatel zde stojí jako dva protějšky. Tvořivé napětí mezi nimi je nástrojem k vyváženosti, korekci a povzbuzení. Tento vztah chrání sbor před zvůli jednoho či druhého. Jednou převáží hlas jedné, jindy druhé strany.
4. **SPOLEČNÝ TÝM,** kazatel je jedním z členů staršovstva: Tento model vyrůstá z příkladu biblických sborů, které nevedl jednatel (Sk 14,23 a 20,28). Tým odkazuje na Krista jako hlavu církve. Mezi členy staršovstva je dělba práce, vzájemná koordinace i spolupráce na společných věcech. Práci staršovstva tu typicky koordinuje někdo jiný než kazatel.

Dojednávání konkrétní náplně služby kazatele může mít kteroukoliv podobu. První a čtvrtá podoba předpokládá, že staršovstvo má svou náplň a priority vyjasněné. Druhý model se jeví jako méně vhodný – kdy jindy by měli starší mít vlastní a zásadní hlas?!