

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Kristina Ambrožová, DiS.

YMCA v České republice –  
dialog mezi principy dobrovolnictví a profesionality

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze, dne 18.9.2009

Kristina Ambrožová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mě během psaní diplomové práce podporovali a byli mi velkou pomocí. Jmenovitě bych ráda poděkovala mému muži, celé mé rodině, kolegům z ústředí YMCA v ČR a velké radě mých přátel. Dále bych ráda poděkovala všem zástupcům YMCA Olomouc a YMCA v Ústí nad Labem, kteří mi poskytli řadu obsáhlých rozhovorů a dovolili mi nahlédnout do fungování jejich organizací. Na závěr bych také ráda poděkovala za cenné konzultace mému vedoucímu diplomové práce.

# OBSAH

<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>KLÍČOVÁ SLOVA .....</b>	<b>6</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
1 ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ STRUKTURA YMCA v ČR.....	9
1.1 <i>Historie, poslání a současná činnost YMCA v ČR</i> .....	9
1.2 <i>Organizační a personální struktura</i> .....	10
2 TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
2.1 <i>Řízení lidských zdrojů versus personální řízení</i> .....	12
2.2 <i>Definice řízení lidských zdrojů</i> .....	13
2.3 <i>Cíle řízení lidských zdrojů</i> .....	14
2.3.1 <i>Efektivnost organizace</i> .....	14
2.3.2 <i>Řízení znalostí</i> .....	15
2.3.3 <i>Řízení odměňování</i> .....	15
2.3.4 <i>Zaměstnanécké vztahy – vztahy mezi pracovníky v organizaci</i> .....	16
2.3.5 <i>Uspokojování rozdílných potřeb</i> .....	16
2.4 <i>Strategické řízení lidských zdrojů</i> .....	16
2.4.1 <i>Tvrdá a měkká podoba řízení lidských zdrojů</i> .....	17
2.4.2 <i>Unitární versus pluralistická filosofie</i> .....	17
2.4.3 <i>Na zdrojích založené strategické řízení lidských zdrojů</i> .....	18
2.4.4 <i>Přístup opírající se o řízení zaměřené na vysoký výkon</i> .....	18
2.4.5 <i>Model řízení zaměřeného na vysokou míru oddanosti versus model řízení zaměřený na kontrolu</i> .....	19
2.4.6 <i>Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení a participace pracovníků</i> .....	20
3 PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	22
3.1 <i>Plánování lidských zdrojů</i> .....	22
3.1.1 <i>Vytváření (design) pracovních míst</i> .....	24
3.1.2 <i>Analýza pracovních míst a popis pracovního místa</i> .....	25
3.1.3 <i>Plánování pracovníků</i> .....	27
3.2 <i>Získávání a výběr pracovníků</i> .....	30

3.2.1	Zdroje získávání pracovníků .....	30
3.2.2	Metody získávání pracovníků – jejich výhody a nevýhody .....	31
3.2.3	Jak by měl vypadat inzerát .....	31
3.2.4	Dokumenty, které je třeba vyžadovat od uchazečů .....	32
3.2.5	Udržování kroku s konkurencí .....	33
3.2.6	Výběr pracovníků .....	34
3.3	<i>Uvádění nových pracovníků do organizace</i> .....	36
3.3.1	Pracovní smlouva .....	37
3.3.2	Psychologická smlouva .....	37
3.4	<i>Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu</i> .....	38
3.4.1	Hodnocení pracovníků .....	38
3.4.2	Řízení pracovního výkonu .....	42
3.4.3	Třistašedesátistupňová zpětná vazba .....	46
3.5	<i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</i> .....	47
3.5.1	Analýza vzdělávacích potřeb .....	48
3.5.2	Plány osobního rozvoje .....	48
3.5.3	Rozvojové aktivity – metody vzdělávání pracovníků .....	49
3.5.4	Hodnocení rozvoje pracovníka, vyhodnocení vzdělávacích aktivit .....	49
3.5.5	Koncepce učící se organizace .....	49
3.6	<i>Odměňování a motivace pracovníků</i> .....	50
3.6.1	Čtyři základní pravidla manažerské motivace .....	50
3.6.2	Pracovní prostředí a nepeněžní motivace .....	51
3.6.3	System odměňování pracovníků .....	53
3.6.4	Expektační teorie .....	58
3.7	<i>Řízení talentů</i> .....	59
4	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ DOBROVOLNICKÝCH ORGANIZACÍ .....	62
4.1	<i>Příběh Martiny</i> .....	62
4.2	<i>Kdo potřebuje management?</i> .....	63
4.3	<i>Hrozby dobrovolnictví</i> .....	64
4.4	<i>Kategorie dobrovolnických organizací</i> .....	65
4.5	<i>Profesionální dobrovolnictví</i> .....	66
4.6	<i>V čem mají dobrovolnické organizace náskok</i> .....	67
4.7	<i>Získávání nových dobrovolníků</i> .....	68
4.8	<i>Motivace pro dobrovolnou činnost</i> .....	68
4.8.1	Konvenční motivace .....	68

4.8.2	Reciproční motivace .....	69
4.8.3	Nerozvinutá motivace.....	69
4.9	<i>Kodex dobrovolníka a smlouva s dobrovolníkem.....</i>	70
4.10	<i>Psychologická smlouva.....</i>	71
4.11	<i>Školení .....</i>	72
4.12	<i>Koordinace dobrovolníků.....</i>	73
4.13	<i>Supervize.....</i>	73
4.14	<i>Hodnocení a odměňování.....</i>	74
4.15	<i>Dobrovolnické týmy a komise.....</i>	75
4.15.1	<i>Představenstvo .....</i>	76
4.16	<i>Příklad dobrovolnické organizace Centrum komunitní služby Lowella Benniona, Salt Lake City, USA .....</i>	77
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>78</b>
1	VÝZKUM V YMCA OLOMOUC A YMCA V ÚSTÍ NAD LABEM .....	78
2	PERSONÁLNÍ STRUKTURA .....	79
3	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	81
4	POPISY PRACOVNÍCH MÍST .....	83
5	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	84
6	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	85
7	SMLOUVY S PRACOVNÍKY A VYJASŇOVÁNÍ PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY.....	87
8	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ .....	89
9	HODNOCENÍ, OCEŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEJICH MOTIVACE .....	90
10	UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU A FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ .....	93
11	STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	94
12	ROZDÍLY V ČINNOSTI YMCA OLOMOUC A YMCA V ÚSTÍ NAD LABEM.....	97
12.1	<i>Objem činnosti.....</i>	97
12.2	<i>Kvalita činnosti.....</i>	97
12.3	<i>Finanční řízení.....</i>	97
12.4	<i>Propagace a vztahy s veřejností.....</i>	98
12.5	<i>Koordinátor dobrovolníků, personální ředitel .....</i>	99
13	POMOC Z YMCA V ČR .....	99
14	ZÁVĚRY VÝZKUMU .....	100
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>102</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>104</b>

PŘÍLOHA Č.1 – PROFESIONÁLNÍ PROFIL SEKRETÁŘE YMCA A GENERÁLNÍHO SEKRETÁŘE YMCA .....	104
PŘÍLOHA Č. 2 - METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – JEJICH VÝHODY A NEVÝHODY.....	106
PŘÍLOHA Č.3 – METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	108
PŘÍLOHA Č.4 - LETÁK O DOBROVOLNICTVÍ V YMCA PRAHA.....	111
PŘÍLOHA Č. 5 – SMLOUVA S DOBROVOLNÍKEM YMCA V ČR.....	113
PŘÍLOHA Č.6 – KODEX DOBROVOLNÍKA.....	116
PŘÍLOHA Č.7 – PŘÍKLAD DOBROVOLNICKÉ ORGANIZACE CENTRUM KOMUNITNÍ SLUŽBY LOWELLA BENNIONA, SALT LAKE CITY, USA .....	118
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>120</b>

# ABSTRAKT

Diplomová práce zpracovává téma dobrovolnictví a profesionality v organizaci YMCA v České republice. Tato organizace je v dnešních měřítkách poněkud unikátní tím, že stále z velké části stojí na práci dobrovolníků. Existuje řada lokálních organizací YMCA, které fungují čistě dobrovolnický, zároveň se však objevuje stále více lokálních organizací YMCA, které zaměstnávají jednoho či více placených pracovníků. Základní otázka této diplomové práce tedy zní: Jaké jsou rozdíly ve vykonávání práce dobrovolnický či v rámci placeného pracovního poměru? Teoretická část je věnována průzkumu současných teoretických poznatků z této oblasti, jako jsou cíle a strategie řízení lidských zdrojů, procesy řízení lidských zdrojů či personální řízení dobrovolnických organizací. Praktická část je věnována kvalitativnímu výzkumu ve dvou lokálních organizacích YMCA, z nichž jedna reprezentuje organizaci zaměřenou na práci s placenými pracovníky, druhá organizaci čistě dobrovolnickou. Výzkum se zabývá způsobem řízení lidských zdrojů v těchto organizacích – konkrétně především procesy řízení lidských zdrojů. Cílem je zjistit společné prvky a odlišnosti ve všech těchto oblastech personální práce, stanovit jakési klíčové téma celého výzkumu a na jeho základě formulovat několik závěrů a doporučení.

# ABSTRACT

The thesis focuses on the theme of voluntary service and professionalism in the organization YMCA in the Czech Republic. This organization is nowadays quite unique, because its activities are still in many cases based on the work of volunteers. There are many local YMCAs, which are based just on volunteers, but at the same time there are more and more local YMCAs, which has one or more employees. The fundamental question of this thesis is therefore: What are the differences between the work provided by volunteers and the work provided by employees? The theoretical part is dedicated to investigation of theoretical knowledge from this field just as the aims and strategies of human resource management, the processes of human resource management, or human resource management of voluntary organizations. The empirical part is dedicated to the qualitative research in two local YMCAs – one representing an organization based on the work of employees, other representing a voluntary organization. The research focuses on the ways of human resource management in these organizations – in particular the processes of human resource management. The aim is to find common elements and differences in all these parts of the work with personnel, to set up a main theme of the whole research and to formulate several conclusions and recommendations based on the main theme.



# KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, personální řízení, strategie řízení lidských zdrojů, procesy řízení lidských zdrojů, dobrovolnické organizace, personální řízení dobrovolnických organizací, motivace pracovníků a dobrovolníků, profesionalita.

# ÚVOD

V rámci této diplomové práce jsem se rozhodla zpracovat téma dobrovolnictví a profesionality v organizaci YMCA v České republice. Vedlo mě k tomu několik důvodů. V organizaci YMCA v ČR, která stojí na křesťanském základě a jejíž hlavní činností je poskytování volnočasových aktivit pro děti a mládež, pracuji již mnoho let. Stále větší část tohoto období jsem se činnosti v YMCA věnovala jako dobrovolník, poslední 3 roky pracuji na ústředí YMCA v ČR jako jeden z jejích sekretářů. Předchozí bakalářské, ale především současné magisterské studium mě však přimělo podívat se na organizaci YMCA v ČR v poněkud jiném světle. Tato organizace je totiž v dnešních měřítkách poněkud unikátní tím, že stále z velké části stojí na práci dobrovolníků. Dobrovolníků různých úrovní – od vyloženě drobných pomocníků, přes vedoucí některých aktivit a jednorázových akcí, přes členy komisí a výborů na lokální nebo národní úrovni až po hlavní vedoucí lokálních jednotek – tzv. kolektivních členů YMCA. Zároveň se však také na některých úrovních postupně profesionalizuje, lépe řečeno přibývá lokálních jednotek YMCA, které zaměstnávají jednoho či více pracovníků. Právě v dnešní době tedy můžeme pozorovat určité dva směry v personálním zajištění lokálních jednotek YMCA: první směr, který zůstává u čistého principu dobrovolnictví na všech úrovních činnosti a druhý směr, který naopak vidí perspektivu ve vytvoření týmu zaměstnanců, ke kterému je možné připojit dobrovolníky pro práci, která v sobě nese tolik zodpovědnosti. Tato situace proto ve mně vyvolávala řadu otázek: Jak funguje organizace, kde pracují sami dobrovolníci a organizace, kde pracují spíše zaměstnanci? Jaké jsou rozdíly ve vykonávání práce dobrovolnický či v rámci placeného pracovního poměru? Jak vypadá v takových organizacích řízení lidských zdrojů či personální řízení?

V teoretické části jsem se proto rozhodla prozkoumat současné teoretické poznatky z této oblasti. První kapitole věnuji prozkoumání současné organizační a personální struktury organizace YMCA v ČR. V další kapitole se budu zabývat tím, co řízení lidských zdrojů či personální řízení pro organizaci vůbec znamená, jaké jsou jeho cíle, či strategie. V samostatné (třetí) kapitole jsem se dále rozhodla věnovat procesům řízení lidských zdrojů – jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků a řízení jejich pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníků, či jejich odměňování a motivace. Ačkoliv je literatura věnovaná těmto tématům většinou zaměřená čistě na situace v organizacích pracujících pouze s placenými pracovníky, posloužila mi jako zdroj informací pro následný výzkum v lokální organizaci YMCA, která se orientuje na práci s placenými pracovníky. Zároveň jsem také tyto informace považovala za dobrý zdroj pro dobrovolnické

organizace, které by snad v budoucnu rovněž uvažovaly o zaměstnávání placených pracovníků. Čtvrtá kapitola je dále věnována tématu personální činnosti v rámci dobrovolnických organizací a různým doporučeným přístupům k práci s dobrovolníky. U některých citovaných autorů se mi bohužel nepodařilo dohledat citace z původních zdrojů a proto uvádím citace převzaté od dalších autorů.

V praktické části se budu věnovat kvalitativnímu výzkumu ve 2 kolektivních členech YMCA – tedy ve dvou lokálních organizacích YMCA. První byla YMCA v Ústí nad Labem, která v mém výzkumu reprezentovala organizaci zaměřenou na práci s placenými pracovníky, druhou byla YMCA Olomouc, která reprezentovala organizaci čistě dobrovolnickou. YMCA v Ústí nad Labem sice stále pracuje s několika dobrovolníky zodpovědnými za konkrétní okruhy činnosti této organizace, avšak jasně deklaruje, že perspektivu vidí spíše v činnosti založené na zaměstnancích. YMCA Olomouc naopak deklaruje, že by se v budoucnu nebránila mít jednoho či dva stálé zaměstnance, stále však setrvává u modelu dobrovolnického. Tyto dvě organizace jsem si proto vybrala i pro jejich určitou vyhraněnost. Ve svém výzkumu jsem se zajímala o jejich způsob řízení lidských zdrojů - konkrétně mě zajímaly především procesy řízení lidských zdrojů, kterým se věnuji v části teoretické – tedy plánování lidských zdrojů, popisy pracovních míst, získávání a výběr pracovníků / dobrovolníků, smlouvy s pracovníky / dobrovolníky, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení a oceňování pracovníků / dobrovolníků, řízení pracovního výkonu, ukončování pracovního / dobrovolnického poměru, supervize a existence nebo neexistence řídicí osoby pro oblast personálního řízení či koordinátora dobrovolníků. Budu se však věnovat také různým strategiím řízení lidských zdrojů, které v daných organizacích používají a v posledku i jistým rozdílům v dalších oblastech činnosti a řízení organizace. Mým cílem bylo zjistit společné prvky a odlišnosti ve všech těchto oblastech personální práce. V závěru praktické části se pak pokouším shrnout poznatky, které jsem během výzkumu získala a označit jakousi klíčovou kategorií, která prostupuje všemi uskutečněnými rozhovory.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ STRUKTURA YMCA V ČR

### 1.1 HISTORIE, POSLÁNÍ A SOUČASNÁ ČINNOST YMCA V ČR

YMCA (Young Men's Christian Association, Křesťanské sdružení mladých lidí) vznikla v roce 1844 jako prostředek křesťanské pomoci mladým lidem "ztraceným" v rychle se industrializujících a odlidšťujících městech Anglie. Jejím zakladatelem byl tehdy 23letý obchodní příručí George Williams. V roce 1894 již YMCA měla přes 500 000 členů ve 34 zemích.

Po několika letech fungování v rámci Čs. Legií a poté Čs. Armády se od roku 1921 YMCA rozšířila masově také u nás a to především díky vydatné pomoci z USA a za přispění elit národa: T. G. Masaryka, Ing. V. Havla a dalších. Svoji činnost nuceně ukončila v roce 1951 a znovu ji obnovila až v roce 1990.

Dnes se v České republice nachází 27 členských organizací YMCA (tzv. kolektivních členů YMCA – dále jen KČ YMCA, případně členské organizace), které jsou všechny sdruženy ve střešní organizaci YMCA v České republice (dále jen YMCA v ČR). Těchto 27 členských organizací působí v různých městech a vesnicích celkem v 11 krajích České republiky, kde poskytují své místní komunitě služby v podobě volnočasových a sociálních aktivit především pro děti a mládež, mezi které patří široké spektrum zájmových kroužků (výtvarných, hudebních, sportovních, technických), skauting, nízkoprahové kluby pro děti a mládež, mateřská centra a mnoho dalšího.

YMCA je v současné době nejstarší, a se svými 40 miliony členů ve 124 zemích, největší celosvětovou mládežnickou organizací na světě. Jedná se o křesťansky orientované, dobrovolné, nepolitické a neziskové sdružení, které usiluje o plnohodnotný život mladých lidí. Je hnutím služby a pomoci. Harmonickým rozvojem tělesné, duševní a duchovní stránky člověka chce přispívat ke zdravému, odpovědnému a radostnému životu lidí ve společnosti. Mezi základní poslání patří tzv. Pařížská báze přijatá Světovou aliancí YMCA v roce 1855 (tedy v době, kdy YMCA ještě byla otevřena pouze mužům): „Posláním křesťanských sdružení mladých mužů je sdružovat mladé muže, kteří považují Ježíše Krista podle Písma svatého za svého Boha a Spasitele, touží být vírou a životem jeho učedníky a usilují o šíření

jeho království mezi mladými lidmi. Jakékoli rozdíly v názorech na jiné věci, jakkoli důležité, nemají narušovat bratrské vztahy mezi členy Světové aliance."

V roce 1973 se v africké Kampale na světovém zasedání delegáti usnesli na tzv. Kampalských principech, které aplikují Pařížskou bázi na praktický způsob práce YMCA:

1. Usilovat o rovnost příležitostí a spravedlnost pro všechny.
2. Vytvářet a upevňovat mezi lidmi prostředí lásky a porozumění.
3. V YMCA a celé společnosti podporovat a prosazovat čestnost, opravdovost a tvořivost.
4. Rozvíjet a upevňovat formy vedení a programů, které dokumentují rozmanitost a hloubku křesťanské zkušenosti.
5. Pracovat pro rozvoj celého člověka.

## 1.2 ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ STRUKTURA

Dle stanov YMCA v ČR je nejvyšším rozhodovacím orgánem v YMCA v ČR je tzv. valné shromáždění, které je svoláno vždy jednou za rok a je tvořeno delegáty jednotlivých členských organizací. Druhým nejvyšším orgánem YMCA je ústřední výbor (dále jen ÚV; název vychází z původního označení používaného v YMCA v období první republiky), který řídí činnost YMCA v období mezi valnými shromážděními. ÚV je složený z 5ti statutárních zástupců a zástupců KČ YMCA zvolených valnými schůzemi těchto členských organizací na dvouleté funkční období.

Třetím rozhodovacím orgánem jsou tzv. statutární zástupci YMCA v ČR (předseda, dva místopředsedové a hospodář), kteří jsou vždy jednou za 2 roky voleni valným shromážděním. Zavazují se pracovat pro YMCA v ČR jako dobrovolníci a mají pravomoc průběžně rozhodovat o běžných činnostech a fungování YMCA v ČR.

Do této skupiny patří také pátý statutární zástupce, který je jmenován ústředním výborem na dobu 6ti let jako generální sekretář YMCA v ČR. Generální sekretář je nejvyšším placeným pracovníkem YMCA v ČR a je odpovědný ústřednímu výboru za zajišťování správy majetku YMCA, vedení ekonomické agendy a řízení pracovního týmu ústředí YMCA v ČR. Kromě generálního sekretáře jako vedoucího, má ústředí YMCA v ČR dalších 5 zaměstnanců (sekretáře pro vnitřní záležitosti, programového sekretáře, sekretáře pro zahraničí a 2 účetní).

Stejný systém – tedy valné shromáždění jako nejvyšší rozhodovací orgán a výbor složený ze statutárních členů (předsedy, místopředsedy, hospodáře) jako orgán rozhodující o záležitostech během roku – funguje také v každém KČ YMCA. Zároveň i v některých

členských organizací existují pracovníci, kteří zajišťují chod organizace během celého roku – po organizační a částečně i strategické stránce. Jejich pozice je nejčastěji označována jako programový sekretář, případně ředitel. V případě čistě dobrovolnických členských organizací pozice programového sekretáře či ředitele neexistuje a hlavním výkonným zástupcem se tak většinou stává předseda. Tato organizační struktura vychází z historických tradic YMCA jako organizace založené na dobrovolnictví.

Co se týče personálního zajištění na výše jmenovaných pozicích a poměru placených a neplacených pracovníků, je rozložení následující: ústředí YMCA v ČR má výše jmenovaných 6 placených zaměstnanců na plný úvazek. Členové ÚV jsou z cca. 90% dobrovolníky, jenom malá část je zaměstnanci členských organizací. Na úrovni KČ YMCA pak v současné době pracuje celkem 11 placených osob na pozici programových sekretářů či ředitelů. Při počtu 27 členských organizací je tedy stále více než polovina z nich řízena pouze dobrovolníky. I na dalších pozicích (např. vedoucích aktivit v jednotlivých členských organizacích) je poměr zaměstnanců a dobrovolníků podobný. Výbory členských organizací jsou potom většinou tvořeny pouze dobrovolníky.

Celkový počet dobrovolníků v rámci YMCA v ČR je cca 800. Celkový počet členů YMCA (tedy zaměstnanců, dobrovolníků i účastníků pravidelných aktivit a jednorázových akcí) je potom cca 4,5 tisíce. Celá činnost YMCA v rámci České republiky tedy stojí a padá s činností dobrovolníků, kteří se zaváží Ymce věnovat různou mírou svého volného času. Velmi často se potom jedná o lidi, kteří se nejdříve účastnili aktivit YMCA a postupně se vyprofilovali v dobrovolníky. Figurují v rámci struktury organizace jako vedoucí volnočasových aktivit pro děti a mládež (výtvarných, uměleckých a sportovních), táboroví vedoucí, vedoucí mateřských center, či jiných aktivit pro rodinu. Kromě dobrovolníků na vedoucích pozicích se na činnostech YMCA podílejí také dobrovolníci drobnější (třeba i jednorázovou) výpomocí. Mimo tuto velkou skupinu dobrovolníků existuje potom další řada již jmenovaných dobrovolníků, která se přímo podílí na řízení jednotlivých členských organizací (zasedají ve výboru KČ YMCA) nebo dokonce na řízení YMCA v ČR (zasedá v ÚV).

## 2 TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole nejprve objasníme rozdíl mezi tzv. řízením lidských zdrojů a personálním řízením – tedy mezi dvěma pojmy, které se běžně používají pro činnost organizace v souvislosti s řízením a péčí o pracovníky, které v dané organizaci působí. Dále se budeme zabývat teorií řízení lidských zdrojů popsanou v různých zdrojích odborné literatury - tedy tím, co se dnes v oblasti řízení lidských zdrojů objevuje jako teoretický základ pro praktické provádění řízení lidských zdrojů. Představíme si jaké jsou jeho cíle (tedy co vůbec můžeme řízením lidských zdrojů dosáhnout) a jaké jsou jeho strategie (tedy jaké existují způsoby řízení lidských zdrojů). U některých oddílů této kapitoly se může zdát, že se nijak netýkají organizací v neziskovém sektoru, natož pak konkrétně organizace YMCA. V každém oddílu se tedy pokusíme tuto teorii řízení lidských zdrojů vztáhnout na praxi v organizaci YMCA.

### 2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VERSUS PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Turnerová a kol. (2007, str.11) uvádí následující charakteristiky personálního řízení a řízení lidských zdrojů:

#### Personální řízení

- uplatňování postupů, pravidel a směrnic v každodenní praxi
- zahrnuje procesy od přijímání zaměstnanců přes řízení jejich výkonnosti až po skončení pracovního poměru

#### Řízení lidských zdrojů

- personální řízení s provazbou do strategie organizace
- koncepční činnost je zaměřena do budoucnosti, zahrnuje též organizační kulturu a preferovaný manažerský styl

A dále uvádí následující rozdíly v charakteristikách konkrétní personální práce:

	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
Ohnisko personální práce	Jednotlivé personální činnosti	Široce pojímané kulturní, strukturální i personální strategie
Časový a plánovací horizont	Krátkodobý, reaktivní, ad hoc, okrajový význam	Dlouhodobý, proaktivní, strategický a integrující
Psychologický kontrakt	Povolnost, ochota vyhovět	Sounáležitost, vazba, závazek
Systémy kontroly (řízení)	Vnější	Sebeřízení
Preferované systémy a struktury	Byrokratické, mechanické, centralizované, role jsou definovány a jsou formální	Organické, předávající pravomoci a zodpovědnosti, role jsou pružné
Kritéria pro hodnocení	Plnění úkolů, kontrola nákladů	Maximální využití

**Tab. 1** Charakteristiky personální práce (Turnerová a kol., 2007, str. 13)

Dá se tedy říci, že se v této práci budeme věnovat do jisté míry personálnímu řízení i řízení lidských zdrojů. Preferovaným přístupem je ovšem přístup řízení lidských zdrojů a proto se s tímto označením budeme setkávat častěji.

## 2.2 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zasadní otázka, která se naskytá hned na začátku, je: Co je to vlastně řízení lidských zdrojů? Armstrong (2007, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) jako “strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.”

Drucker (1993, str. 127) k tomu z pohledu řízení neziskových organizací uvádí: “Personální rozhodnutí představují vrcholnou – a možná jedinou – kontrolu nad organizací. Výkonnostní kapacitu organizace určují lidé. Žádná organizace není schopna vyprodukovat více než její lidé.”

A nakonec Handy ve své knize Understanding voluntary organizations (1988, str. 25) uvádí: „Organizační kompetence záleží na správném porozumění, jak lidé myslí a jednají jako jednotlivci ve svých rolích, ve skupinách a ve vztazích obecně.”



Následující teorie řízení lidských zdrojů může být zdrojem pro členské organizace YMCA, jejichž členové by snad měli chuť zamyslet se nad tím, z jakého teoretického základu vychází při svém řízení lidských zdrojů – tedy při vedení dobrovolníků a placených pracovníků, případně z jakého teoretického základu by vycházet chtěli. Skrze uvědomění si, na jakém “ideologickém” základu s lidmi v organizaci pracujeme nebo chceme pracovat, můžeme i lépe nahlédnout na praktickou část ŘLZ – tedy na procesy ŘLZ (jako je plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků a dobrovolníků, jejich výběr, hodnocení a odměňování, ap.), kterým se budeme věnovat v kapitole 4.

## 2.3 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První teoretický pohled na ŘLZ je pohled skrze jeho cíle. Co je vlastně naším cílem při ŘLZ (při vedení pracovníků a dobrovolníků v naší organizaci)? Jinými slovy, k čemu nám celé ŘLZ bude dobré? Určitě k tomu, abychom prostřednictvím svých lidí byli schopni úspěšně plnit celkové cíle naší organizace. Armstrong (2007) proto uvádí následující cíle ŘLZ, které nám dosažení oněch celkových cílů organizace mají umožnit.

### 2.3.1 Efektivnost organizace

Prvním cílem ŘLZ by měla být efektivnost organizace. Postupy v oblasti řízení lidských zdrojů by tak měly vytvářet u lidí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak bude organizace konkurenceschopná. Strategie lidských zdrojů by tak měla mít za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace v oblastech jako jsou řízení znalostí (proces vytváření, získávání, zvládnání, předávání a využívání znalostí sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci), řízení talentů (používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti) a vůbec vytváření skvělého pracoviště (Armstrong, 2007, str. 327).

K efektivnosti dobrovolnických organizací (tedy organizací založených z velké většiny na práci dobrovolníků) potom Handy (1988, str. 2) uvádí, že pro mnohé v dobrovolnickém sektoru znamená organizace řízení a řízení zavání autoritářstvím, kapitalismem, obchodem a byrokracií. Pro mnohé zní řízení dokonce jako manipulace. Na dalších stránkách pak vysvětluje, jak skryté vyhýbání se vědomému řízení organizace (tedy i řízení lidských zdrojů) působí negativně na efektivnost organizace. Tomuto jevu se tedy budeme věnovat více v kapitole 4, která je věnována personálnímu řízení dobrovolnických organizací.

### 2.3.2 Řízení znalostí

Cílem ŘLZ je také podporovat rozvoj pro organizaci specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci. Řízení znalostí je tedy jakýkoli proces vytváření, získávání, ovládní, sdílení a využívání znalostí směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích (Scarborough a kol., 1999 in: Armstrong, 2007).

Řízení znalostí však nemusí být pouze záležitostí ziskových organizací založených na placených pracovnících. I v neziskových převážně dobrovolnických organizacích je dobré, pokud si organizace hlídá, jaké znalosti a informace její pracovníci a dobrovolníci mají. U dobrovolníků tomu nakonec často bývá i tak, že prvotní je nadšení podílet se na dobré věci. Organizace je potom zodpovědná za to, aby dobrovolníkům pro jejich práci poskytla dostatek informací a znalostí. I k tomuto má tedy vést systematické ŘLZ.

Kněz Leo Bartel v knize Petera F. Druckera vypráví, jak se z žen, které se dříve omezovaly pouze na květinovou výzdobu v kostele o Velikonocích, staly učitelky náboženství. Došlo k tomu poměrně spontánně, když farnost zjistila, že má akutní nedostatek řádových sester, které by výuku zajišťovaly. „Nejprve to bylo z nutnosti vyplnit mezery. Později jsme zjistili, že to pomáhá nejen nám, ale že to také obohacuje životy dobrovolníků, těch, kteří byly ochotni nám pomoci. Pastoři dnes spolupracují s dobrovolníky a formou výcviku v náboženství se jim snaží poskytnout podporu.” (Drucker, 1193, str. 140).

### 2.3.3 Řízení odměňování

K tomuto cíli Armstrong uvádí: „Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.” (Armstrong, 2007, str.31).

I pro neziskové organizace přitom platí, že základním měřítkem pro hodnocení placených i neplacených pracovníků by měla být výkonnost. Právě tento aspekt opakovaně zdůrazňuje Peter F. Drucker ve své knize Řízení neziskových organizací: „Při řízení lidí musí být neustále kladen důraz na výkonnost. V neziskových institucích je však třeba klást tento důraz ‘s citem’. Lidé zde pracují protože věří v poslání těchto institucí. Jsou odpovědni za svůj výkon, jejich vedoucí je však odpovědný za to, že jim dá dostatek šancí, aby mohli prokázat své schopnosti. Lidé, kteří dostanou další šanci, zpravidla podruhé uspějí. Těm, kteří

se snaží, musíme dát více šancí. Lidé, kteří se snaží, a přesto se jim stále nedaří, si zkrátka ne zvolili tu správnou funkci. Je třeba jim dát příležitost v jiné funkci, a pokud se někdo neznaží vůbec, ať jde pracovat ke konkurenci.” (Drucker, 1193, str. 152).

#### 2.3.4 Zaměstnanecké vztahy – vztahy mezi pracovníky v organizaci

Řízení lidských zdrojů usiluje o produktivní a harmonické vztahy v organizaci prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky. Součástí snahy o udržení dobrých zaměstnaneckých vztahů v organizaci, je také princip, kdy každý na jakékoli pozici má možnost upozorňovat na nedostatky. Je dobré, pokud i výkonný ředitel nebo jiný manažer je schopný říci: “Nejsem tu tentokrát proto, abych vám poroučel. Jsem tu proto, abych poslouchal, jaké jsou vaše aspirace a co v tomto směru očekáváte od naší organizace? Kde vidíte nevyužití příležitosti? Kde se nám nedaří? Co můžeme zlepšit?” (Drucker, 1193, str. 153).

#### 2.3.5 Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je rovněž vytvářet politiku, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, bere v úvahu individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům (Armstrong, 2007, str.31).

Handy uvádí několi teorií lidských potřeb, které se nakonec vždy shodují na jednom: „...že různí lidé mají různé směsi potřeb a že se tyto směsi mohou měnit.” (Handy, 1988, str. 29). Je tedy třeba pravidelně kontrolovat současné potřeby a tudíž očekávání lidí, kteří pro organizaci pracují. Správným postupem by pak neměla být manipulace dobrovolníků a placených pracovníků k námi předsevzatým úkolům, ale vzájemná shoda na jakési psychologické smlouvě (tedy na něčem ne přímo písemně daném a přesto uznaném oběma stranami), kde obě strany uspokojují svá očekávání rovnoměrně.

### 2.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

A nyní se již od cílů ŘLZ dostáváme k různým přístupům k ŘLZ (strategiím ŘLZ), tedy k oněm samotným východiskům, na základě kterých ŘLZ v organizaci uplatňujeme. Novodobí autoři literatury v oboru řízení lidských zdrojů se často shodují, že neexistuje jediná

správná metoda řízení lidských zdrojů, kterou by mohly jednoduše aplikovat všechny podniky, firmy i neziskové organizace a tak docílit v této oblasti snadného úspěchu. Naopak existují různé strategie a styly řízení lidských zdrojů a je na každém podniku či organizaci, aby se sama rozhodla, ke kterému stylu se uchýlí. Následující styly ŘLZ jsou navíc určitými protipolnými příklady ležícími na různých koncích poměrně širokého spektra stylů ŘLZ a nedá se tedy říci, že by v realitě byly zastoupeny v této svojí čisté podobě.

#### 2.4.1 Tvrdá a měkká podoba řízení lidských zdrojů

Storey (in Armstrong, 2007) rozlišuje mezi “tvrdou” a “měkkou” podobou ŘLZ. Tvrdá podoba zdůrazňuje, že lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. ŘLZ je proto aplikováno na základě potřeby reagovat na vnější hrozbu konkurence. Investice do lidských zdrojů tak manažerům zajišťují podobnou konkurenční výhodu, jako je tomu při investování do nové techniky a technologie. Tento přístup tedy chápe lidské zdroje na podobné úrovni jako ostatní zdroje pro podnikání či pro činnost organizace.

Měkká podoba ŘLZ klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. S pracovníky se při praktikování této metody jedná jako s vysoce ceněným aktivem organizace, spíše jako s prostředky než jako s předměty. Tento přístup také zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků (získat jejich “srdce a myšlení”) prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti. Velkou roli zde proto hrají témata jako oddanost pracovníků, důvěra v organizaci a kultura organizace.

Většině z nás by byla asi na první pohled bližší měkká podoba ŘLZ. Je důležité si ovšem uvědomit, že přehnané akcentování lidí jako vysoce ceněného aktiva organizace, může vést ke snížení důrazu na jejich výkonnost. V některých případech má tedy i tvrdé řízení lidských zdrojů svoje opodstatnění.

#### 2.4.2 Unitární versus pluralistická filosofie

Unitární filosofie tvrdí, že zaměstnanci mají stejné zájmy jako zaměstnavatelé. Tomuto pojetí potom odpovídá cíl řízení lidských zdrojů, kdy se organizace snaží o zvýšení oddanosti lidí v organizaci tím, že jim vstřípí vidění a hodnoty organizace a jejich vlastní pracovní cíle se propojí s cíli organizace (Armstrong, 2007, str.35 a 186).

Alternativní a spíše realističtější pluralistická filosofie oproti tomu říká, že v organizaci existuje řada zájmových skupin a že zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců

se nemusejí nutně shodovat. Z tohoto hlediska je organizace viděna jako koalice různých zájmových skupin (Armstrong, 2007, str.35 a 186).

Z hlediska organizace YMCA se nabízí v této souvislosti zmínit věčný konflikt mezi otevřeností pro to, co do jejích programů vnáší noví lidé, kteří se do YMCA zapojují, a jakousi identitou a posláním YMCA, které může být někdy s těmito novými trendy v rozporu. V prvním extrémním případě, tak může YMCA zcela ztratit svou původní identitu a tím pádem přestat být Ymkou podle toho, jak byla před více než 150ti lety založena. V druhém extrémním případě se může stát zkosnatělou, zastaralou organizací, která ztratila kontakt se současnou společností.

### 2.4.3 Na zdrojích založené strategické řízení lidských zdrojů

Na zdrojích založené strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje na uspokojování požadavků organizace na lidských kapitál. Tato teorie byla rozvinuta Hamelem a Prahaladem (1989 in: Armstrong, 2007), kteří prohlašovali, že konkurenční výhody lze dosáhnout, pokud firma může získat a rozvíjet lidské zdroje, které jí umožní rychleji se učit a používat výsledky tohoto učení efektivněji než jejím soupeřům. Toho lze dosáhnout tím, že:

- „firma má kvalitnější lidi než konkurence,
- se rozvíjí a vychovává jedinečný intelektuální kapitál podniku,
- se podporuje učení probíhající v organizaci,
- existují pro organizaci specifické hodnoty a kultura, které stmelují organizaci a dávají jí zaměření.” (Armstrong, 2007, str.118).

V souladu s teorií lidského kapitálu tak tato teorie zdůrazňuje, že investice do lidí zvyšují jejich hodnotu pro firmu. Cílem je tedy získat jakousi “výhodu lidských zdrojů” (Boxall a Purcell (2003) in: Armstrong, 2007).

### 2.4.4 Přístup opírající se o řízení zaměřené na vysoký výkon

Zaměření na vysoký výkon s sebou nese vytvoření řady procesů, které spolu souvisejí a dohromady mají vliv na výkon firmy prostřednictvím jejích lidí. Jedná se o výkon v takových oblastech jako je produktivita, kvalita, úroveň služeb zákazníkům, růst a zisky. Toho se dosahuje “zlepšováním dovedností a zaměstnáváním nadšených pracovníků” (Stevens, 1998 in: Armstrong, 2007, str.119). Hlavními hnacími silami a systémy podpory tohoto přístupu jsou (Armstrong, 2007, str.119 – zkráceno):

- decentralizované, přenesené rozhodování na úrovni co nejbližší zákazníkovi;
- rozvíjení schopností lidí na všech úrovních pomocí vzdělávání, se zvláštním důrazem na schopnost řídit sám sebe a na týmové schopnosti (lidé mají příležitost využít plně svých dovedností a schopností);
- procesy výkonu, výroby a řízení lidí, které jsou v souladu s cíli organizace – aby se podpořily důvěra, nadšení a oddanost;
- slušné zacházení s těmi, kteří v důsledku změn opouštějí organizaci;
- přísné a pečlivé postupy při získávání a výběru pracovníků;
- pobídkové systémy odměňování (lidé jsou odměňováni podle jejich přispění a zásluh)

Měřítko vysokého výkonu zdůrazňuje opakovaně také Drucker (1993) v souvislosti s řízením neziskových organizací (viz oddíl 3.3.4).

Díky tomu, že velká část KČ YMCA je vedena dobrovolníky, je výkonnost v organizaci poněkud nevyjasněnou záležitostí. V různých KČ YMCA se snaží výkonnost více nebo méně akcentovat. Větší důraz na výkonnost si mohou samozřejmě dovolit ty Ymky, které pracují převážně s placenými pracovníky. Zajímavé však je, že Drucker zdůrazňuje výkonnost jako důležitý aspekt i při práci s dobrovolníky. K tomuto tématu se tedy znovu vrátíme v kapitole 4.

#### 2.4.5 Model řízení zaměřeného na vysokou míru oddanosti versus model řízení zaměřený na kontrolu

Tento model klade důraz na zvyšování vzájemné oddanosti či loajality. Wood (1985b in: Armstrong 2007, str.120) charakterizoval řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti jako „formu řízení, která je zaměřena na dosažení oddanosti tak, aby chování bylo v první řadě regulované spíše samotným jedincem než usměrňované pomocí sankcí a tlaků na jedince z vnějšku a aby vztahy v organizaci byly založeny na vysoké míře důvěry.”

Přístupy k vytváření organizace s vysokou mírou oddanosti jsou potom podle Beera a kol. následující (1984 in: Armstrong 2007, str.120 - zkráceno):

- vytváření žebříčků kariéry a důraz na vzdělatelnost a oddanost,
- vysoká úroveň funkční flexibility doporučená opuštěním strnulých popisů pracovních míst,
- redukce úrovní řízení a likvidace rozdílného zacházení s pracovníky různého postavení,

- důsledné spoléhání na týmovou strukturu pro účely šíření informací (týmové brífinky), strukturování a organizaci práce (týmová práce) a řešení problémů (kroužky kvality).

Wood a Albanese (1995 in: Armstrong 2007) k tomuto výčtu mimojiné přidali:

- odměny za zásluhy a výkon a podíly na zisku,
- vysokou míru zapojení pracovníků do řízení kvality.

Strategie oddanosti je v kontrastu se strategií kontroly, kterou charakterizoval Walton (1985b in: Armstrong, 2007, str.42) jako „strategii, jejímž cílem je nastolit řád, vykonávat kontrolu a dosahovat efektivnosti na pracovišti, k níž se však pracovníci nemohou vyjadřovat, jediné snad prostřednictvím odborů.“

Naproti tomu Peters a Austin (1985, in: Armstrong, 2007) k důrazu na oddanost poněkud idealisticky napsali: „Důvěřujte lidem a jednejte s nimi jako s dospělými, nadchněte je pružným, nápaditým a podněcujícím vedením, vytvářejte, rozvíjejte a demonstруйте posedlost kvalitou, vzbudte v nich pocit, že jsou vlastníky podniku, a vaše pracovní síly na to budou reagovat totální oddaností a angažovaností.“ (Armstrong, 2007, str.236). Ačkoli se jedná skutečně o poněkud idealistický popis, zahrnuje v sobě minimálně tři důležité složky řízení zaměřeného na vysokou míru oddanosti: pružné a podněcující vedení (dalo by se ještě dodat: vedení, které je samo oddáno organizaci a které buduje filosofii jednotného postavení všech pracovníků), důraz na kvalitu odvedené práce a výstupů z ní, a nakonec vzbuzení pocitu v pracovnících, že to v podstatě oni jsou vlastníky organizace a že velmi záleží na tom, jak se ke své organizaci zachovají (s čímž souvisí i efektivní informování pracovníků o hodnotách a cílech vedení organizace a o úspěších organizace tak, aby se s ní pracovníci více identifikovali jako někdo, kdo je hrdý na to, že v organizaci pracuje).

#### 2.4.6 Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení a participace pracovníků

Tento přístup v podstatě navazuje na přístup zaměřený na vysokou míru oddanosti a propaguje zacházení s pracovníky jako s partnery v podnikání. Zájmy pracovníků jsou respektovány a pracovníci mají důležitý hlas v záležitostech, které se jich týkají. Důležitou roli proto hraje komunikace a zapojování pracovníků do rozhodování a řízení. V praxi je proto třeba vytvořit klima, které umožňuje neustálý dialog mezi manažery a členy jejich týmů, ve kterém se vyjasňují očekávání a sdílí se informace o poslání, hodnotách a cílech

organizace. Obě strany si tak rozumí v tom, co má být dosaženo a zároveň je díky řízení a rozvíjení lidí zabezpečeno, že toho bude dosaženo.

Pokud bychom chtěli zvyšovat angažovanost v práci, je třeba zajistit pracovní úkoly a pracovní místa, která splňují následující kritéria (Armstrong, 2007, str.241 – zkráceno):

- zajímavost a podnětnost – do jaké míry je práce zajímavá sama o sobě a vytváří pro lidi náročné cíle,
- rozmanitost – do jaké míry práce vyvolává potřebu určitého rejstříku dovedností a schopností,
- autonomie – volnost a nezávislost, možnost rozhodovat podle svého uvážení, plánovat si práci a také odpovědnost pracovníka za výsledky,
- celistvost pracovního úkolu – do jaké míry práce vyžaduje dokončení nějakého rozpoznatelného kusu práce,
- významnost pracovního úkolu – do jaké míry práce přispívá k významnému konečnému výsledku a má vliv na životy a práci jiných lidí.

Všechny tyto faktory jsou ovlivňovány strukturou organizace, systémem práce a kvalitou vedení, která je obzvláště důležitá.



### 3 PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V přecházející kapitole jsme si ukázali, jaká jsou různá východiska a současné trendy v řízení lidských zdrojů. Nyní se pojd'me společně podívat, jak tato východiska ovlivňují i konkrétní procesy ŘLZ – tedy takové činnosti jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, jejich motivace, vzdělávání a rozvoj a nakonec i jejich hodnocení a odměňování.

Popisované procesy ŘLZ se možná někdy budou zdát pro neziskový sektor nadbytečné, či neodpovídající realitě. Je tedy nutné následující text brát jako jakýsi ideál, který může být i pro neziskové organizace funkční, nebo jim alespoň může poskytnout prostor pro větší kontrolu nad tím, co se v jejich organizaci odehrává. Pro čistě dobrovolnické organizace pak mohou být následující řádky inspirací pro případ, že by chtěli svou organizaci transformovat a přijmout jednoho či více placených pracovníků.

#### 3.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů slouží ke stanovení potřeby lidských zdrojů pro danou organizaci tak, aby byly dosaženy její strategické cíle. Konkrétně se plánování lidských zdrojů zaměřuje na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a musí proto odpovídat na dvě základní otázky: za prvé - kolik lidí, a za druhé - jaké lidi?

V neziskovém sektoru (podobně jako v malých firmách ziskové sféry) je často obtížnější na tyto otázky odpovědět. U malých firem je to dáno větším kolísáním nabídky a poptávky na trhu – malé firmy tak musejí být přizpůsobivější a snažit se o využití každé vhodné příležitosti. Specifikem neziskových organizací je zase pověstná závislost na finančních dotacích od státu či různých nadací – tedy závislost na zdrojích, které jsou poměrně nejisté. U malých neziskových organizací se tak mohou tyto nevýhody sčítat. Přesto si můžeme představit výhody, které i pro ně systematické plánování přináší.

Plánování lidských zdrojů by nám především mělo pomoci (Armstrong, 2007) :

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti (na jiném místě Armstrong uvádí, že do celkové strategie zabezpečování LZ by mělo patřit i získávání schopnějších lidí, než má konkurence – tedy získávání konkurenční výhody),

- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

Hned na začátku je ovšem nutné si uvědomit to, co uvádí Hendry (in: Armstrong, 2007), že proces plánování LZ není nutně lineárním procesem, ale je spíše procesem kruhovým nebo nepřímým a začíná kdekoli v daném cyklu, který budeme popisovat. Nyní se tedy dostaneme na pomyslný začátek – kde plánování lidských zdrojů může začínat.

Především v menších organizacích je potřeba věnovat pozornost tomu, aby plnění pracovních úkolů bylo zabezpečeno přiměřeným počtem pracovníků. V opačném případě má buď organizace nedostatečný počet pracovníků nebo má naopak pracovníků nadbytek. V prvním případě jsou stávající pracovníci přetížení prací, snižuje se u nich kvantita výkonu, a protože plní úkoly v časové tísní, je možný zvýšený výskyt chyb. Celkově se pak stávají nespokojenými se svým zaměstnáním a může se tak v nich vytvářet negativní postoj k dané organizaci. Pokud má naopak organizace více pracovníků, než potřebuje (i když tento případ je zřejmě v prostředí neziskových organizací méně častý), dochází k nevyužívání pracovních schopností a pracovní doby a k plýtvání mzdovými prostředky. U pracovníků tento stav vede k obavám z propuštění, chybí jim příležitost k osobnímu rozvoji a nakonec ztrácejí důvěru ve vedení organizace, jelikož své vedoucí vidí jako neschopné manažery.

Třetí chybný scénář (který se už může dotýkat neziskové organizace ve větší míře) spočívá v zaměstnávání nevhodných pracovníků. To se často projevuje v tom, že nesplňují kvalifikační požadavky, podávají nedostatečný pracovní výkon, nebo mají nežádoucí pracovní chování. To pak může vést k nespokojenosti klientů. Je nutné si také uvědomit, že pro malou neziskovou organizaci (jakou kolektivní člen YMCA většinou je) může mít chyba v přijetí nevhodného pracovníka mnohem větší důsledky než pro organizaci velkou a ziskovou.

Plánování lidských zdrojů tak má předcházet těmto třem nežádoucím scénářům. Začít je třeba zmapováním a analyzováním současných i perspektivních pracovních úkolů organizace a jejich přiřazení jednotlivým pracovním místům skrze vytváření (design) a analýzu pracovních míst.

### 3.1.1 Vytváření (design) pracovních míst

Vytváření neboli design pracovních míst se týká především okamžiku, kdy organizace zcela začíná (formuje svá první pracovní místa). Koubek (2007, str.41) definuje vytváření pracovních míst jako “proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi.” Zároveň je to proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst a úkolů. Je nezbytné stanovit také kvantitativní a kvalitativní charakteristiky pracovního výkonu a nezapomínat na plánování v rámci delší perspektivy (zvážit, co budeme od pracovního místa vyžadovat v budoucnosti).

Proces vytváření pracovních míst mívá obvykle následující podobu (Koubek, 2007):

1. Stanovení cílů činnosti organizace (ty by měly být obvykle obsažené v jejím strategickém plánu).
2. Rozložení cílů do jednotlivých pracovních úkolů [pracovní úkol definuje Koubek (2007, str.39) jako „část práce, která se skládá z jedné či více operací a je určená svým konečným výsledkem nebo cíli.“]
3. Rozbor technických a organizačních jednotek (současných, možných či žádoucích) pro plnění jednotlivých pracovních úkolů.
4. Stanovení náročnosti a požadavků na schopnosti pracovníka.
5. Stanovení standardní časové náročnosti.
6. Porovnání náročnosti pracovních úkolů s charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat. Na základě toho probíhá vlastní vytváření pracovních míst a stanovení vazeb na další pracovní místa tak, aby daná pracovní místa byla dobře vyvážená a uspořádaná.
7. Určení kolik pracovních míst daného typu budeme potřebovat.

Každá změna v cílech nebo pracovních úkolech organizace, nebo každá organizační změna (např. růst organizace) si můžou vyžádat změnu designu pracovních míst (tedy jejich redesign). Vytváření pracovních míst tak není jednorázová záležitost, ale spíše nikdy nekončící práce.

### 3.1.2 Analýza pracovních míst a popis pracovního místa

I u všech pracovních míst, která jsou už v organizaci zavedená, je důležité znát důkladně povahu práce, její podmínky a požadavky na pracovníka. K tomu slouží analýza pracovních míst. Koubek (2007, str.43) ji definuje jako “zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.” Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací do tzv. popisu pracovního místa, který je pak podkladem pro stanovení požadavků, které dané pracovní místo klade na pracovníka a zpracování tzv. specifikace pracovního místa.

Analýza pracovních míst se tak stává základním kamenem pro efektivní personální práci, jelikož nám umožňuje efektivně získávat, vybírat, hodnotit a rozmisťovat pracovníky. Slouží také k organizaci práce, plánování potřeby pracovníků, formulaci nabídky zaměstnání (inzerátu), rozpoznání potřeby vzdělávání pracovníka (řízení jeho personálního rozvoje a kariéry) a v neposlední řadě také pro případný redesign pracovních míst.

Při analýze pracovního místa je třeba co nejpřesněji postihnout následující oblasti, ze kterých vyplývá tzv. popis pracovního místa (podle Koubek, 2007, str. 44 a Turnerová a kol., 2007, str. 17):

- Název práce, pracovní funkce.
- Celkový účel – krátce a jednoduše popsaná role pracovníka v organizaci, můžeme také krátce shrnout základní popis práce.
- Organizace – kde se pozice v organizační struktuře nachází. Komu se pracovník zodpovídá, koho vede, s kým převážně komunikuje.
- Hlavní oblasti výsledků a odpovědností – samotný popis práce. Co všechno bude pracovník na této pozici dělat (pracovní úkoly), jaké výsledky má přinášet, za které oblasti (případně za koho) bude zodpovídat.
- Komu je pracovník zodpovědný.
- Případně je možné postihnout i to, jak často jsou jednotlivé úkoly vykonávány, v jakém pořadí a jaká je jejich vazba k jiným úkolům a celé práci.

Dále je třeba co nejpřesněji postihnout následující oblasti, ze kterých vyplývá tzv. specifikace pracovního místa (podle Koubek, 2007, str. 44 a Turnerová a kol., 2007, str. 17):

- Požadavky na schopnosti – jaké schopnosti a kompetence pracovník na této pozici potřebuje – včetně charakteristik a postojů osobnosti (např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, hodnotové orientace apod.).
- Odborné vědomosti – vzdělání, kurzy, certifikáty (které z nich jsou nutné, které preferované).
- Možnost výcviku při vykonávání práce.
- Obvyklé pracovní podmínky, pokud jde o fyzickou náročnost práce a sociální prostředí (individuální práce, práce v týmu, práce na směny – ovlivnění jeho rodinného života)
- Platové podmínky (základní mzda, odměny a prémie, zaměstnanecké výhody)
- Praxe – jakou praxi vyžadujeme, jak intenzivní (do jaké hloubky, kolik let praxe).
- Osobnostní předpoklady – jaké má mít pracovník vlastnosti a duševní předpoklady.
- Speciální požadavky – např. ochota cestovat na služební cesty, pracovat v noci atp.

Popis a specifikace pracovního místa by měly být dostatečně podrobné, aby případnému pracovníkovi dostatečně sdělovaly, co se od něj na dané pozici čeká. Je dobré se rovněž vyhnout vágním formulacím (slovům jako např. dobrý, špatný, žádoucí) a abstraktním pojmům (obtížně měřitelným požadavkům). Rovněž se nedoporučuje vyžadovat od pracovní pozice příliš mnoho, jelikož to může případně odrazovat. Rozhodně je důležité, abychom se nedostali do rozporu s právními normami a už při specifikaci pracovního místa zbytečně nediskriminovali nějakou skupinu lidí. Je tedy třeba opatrně zvažovat požadavky na pohlaví a věk pracovníka, nebo rodinný a zdravotní stav.

Zdrojem informací pro takovouto analýzu pracovních míst může být v malých organizacích její hlavní vedoucí a samozřejmě také pracovník na daném pracovním místě. Vyplatí se rovněž tyto informace zjišťovat i u odcházejícího pracovníka, který už většinou nemá zájem na zkreslování informací (stávající pracovník může mít obavu ze změn, z přidání úkolů, zpevnění norem apod.). Ve větší organizaci pak může dobré informace o pracovním místě poskytnout také přímý nadřízený. V další řadě pak můžeme pro analýzu využít i externích odborníků, kteří vědí, co je od dané pracovní pozice běžně očekáváno. V poslední řadě se pak doporučuje využít písemných materiálů a záznamů. Každopádně je ovšem dobré vytvořit analýzu na základě informací z více zdrojů.

V této souvislosti uvádíme jako přílohu č.1 této práce tzv. profil sekretáře YMCA, který byl vytvořen mezinárodní koalicí univerzit YMCA. Tato koalice se na uvedeném profilu shodla a rozhodla se studentům svých univerzit YMCA poskytnout takové znalosti

a dovednosti, aby daný profil naplňovali. Pokud by se tedy YMCA v ČR někdy rozhodla stanovit určitý minimální profil sekretářů YMCA, mohl by tento profil sloužit jako předloha.

### 3.1.3 Plánování pracovníků

Koubek (2007, str.54) popisuje plánování pracovníků následujícím způsobem: „Plánování pracovníků (personální plánování) slouží realizaci firemních cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů firmy adekvátní pracovní silou.“ Úkolem plánování pracovníků je tedy to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale také v budoucnosti k dispozici pracovníky v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobními charakteristikami, optimálně motivované, optimálně rozmístěné do pracovních míst, ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2007).

Plánování pracovníků můžeme dále rozdělit na odhad a plánování potřeby pracovníků (jinak také odhadování poptávky) a na odhad a plánování pokrytí této potřeby pracovníků (jinak také odhadování nabídky).

#### **Odhad potřeby pracovníků**

Při odhadování potřeby pracovníků musíme zvážit následující body (Koubek, 2007):

- na jaké služby se naše organizace orientuje,
- jaká je současná situace a možné změny na trhu (zvláště pak na tom segmentu, kde se naše organizace hodlá uplatnit),
- jaké má naše organizace materiální a finanční zdroje pro rozvoj,
- jaká je naše profesně kvalifikační struktura (a její míra přiměřenosti pro plnění vytyčených cílů),
- mobilita pracovníků naší organizace a její tendence (odchody a pohyb pracovníků v rámci firmy).

Samotný odhad potřeby pracovníků pak probíhá následujícím způsobem: Předpokládaná poptávka po našich službách se promítá do plánů práce a norem výkonu. Na tomto základě pak stanovujeme potřebu pracovních míst – případně vytváříme pracovní místa nová a vytváříme jejich popisy.

Pro odhad potřeby se v malých organizacích využívají spíše intuitivní metody založené na zkušenostech vedoucích organizace a dalších vedoucích pracovníků (neboli metody založené na úsudku manažerů). Je třeba ovšem mít pro tyto odhady dostatek informací z výše uvedeného výčtu. V tom případě je možné tímto způsobem stanovit spolehlivé odhady na dobu 1-2 let, což je pro většinu organizací YMCA zcela dostačující. Tento názor podporuje i Armstrongovo tvrzení (Armstrong, 2007, str.307), že „typické pojetí plánování lidských zdrojů jako záležitosti prognóz dlouhodobé poptávky a nabídky týkajících se lidí selhává, protože schopnost dělat takové odhady je vážně omezena obtížným předvídáním vlivu vnějších událostí.“

Z dalších metod odhadů budoucí potřeby pracovníků můžeme vyjmenovat například plánování pomocí scénáře (Armstrong, 2007). To spočívá v uvědomění si řady možností, kterým bude muset organizace čelit. Tyto možnosti jsou potom uspořádány tak, aby se vytvořila řada vnitřně důsledných a logických obrazů alternativní budoucnosti. Díky tomu lze odhadovat vnitřní vývoj organizace a směr, kterým se organizace bude ubírat. Na základě těchto odhadů lze pak stanovit důsledky, které to bude mít pro potřebu lidí.

### **Odhad pokrytí potřeby pracovníků**

Pro odhadování pokrytí potřeby pracovníků je nutné zvážit tři možné scénáře budoucího vývoje (Koubek, 2007):

1. Organizace bude mít dostatek pracovníků v žádoucí organizační struktuře.
2. Organizace bude mít nedostatek pracovníků a bude třeba hledat dodatečné zdroje, přičemž nejdříve je vždy třeba hledat ve stávajících vnitřních zdrojích a pak teprve ve zdrojích vnějších.
3. Organizace bude mít přebytek pracovníků.

Při nedostatku pracovníků je třeba zamyslet se nad tím, zda:

- nemůže dojít k úspoře pracovníků (např. díky nově používané technologii),
- nedojde k uvolnění pracovníků díky ukončení jejich pracovního úkolu,
- není možné optimálnějším spojením pracovníků s pracovním úkolem zvýšit jejich motivaci a výkon,
- zvýšit výkon současných pracovníků zvýšením kvalifikace nebo zlepšením systému odměňování,

- zlepšit výkon lepší organizací práce.

Teprve pokud není možné pokrýt potřebu z vnitřních zdrojů je třeba věnovat pozornost možnostem na trhu vnějším. Zde je třeba zvážit:

- situaci na trhu práce – zvláště v našem bezprostředním okolí – kolik pracovníků s požadovanou kvalifikací se zde vyskytuje, jaké jsou nabídky konkurenčních organizací,
- rezidenční a pracovní atraktivitu zázemí,
- současnou profesní orientaci lidí – atraktivitu daného oboru, prestiž dané profese, prestiž zaměstnání u naší organizace,
- rodinnou orientaci, zvyklosti ve formování rodiny, sociální potřeby rodin (zvláště u žen).

Zdrojem informací pro dané oblasti nám mohou být různé výzkumy a statistiky (např. statistiky ČSÚ), ale také informace z nejbližšího úřadu práce.

V případě, že nastane situace zmíněná v bodu 3 – tedy bude třeba snižovat počet našich pracovníků, je třeba udělat vše proto, aby si naše organizace udržela pověst dobrého zaměstnavatele (zvláště proto, že u malých neziskových organizací není možnost nabídnout vysoké platové ohodnocení, velké zaměstnanecké výhody a častokrát ani možnost vzdělávání pracovníků). Existují přitom metody, které naši pověst dobrého zaměstnavatele neohroží. Možnosti jsou následující:

- neobsazovat pracovní místa, která se uvolnila odchodem pracovníků a zabezpečit je pomocí přemístění jiného pracovníka nebo přerozdělením pracovních úkolů,
- informovat pracovníky s dostatečným předstihem o nadbytku pracovních míst (například již před zákonnou výpovědní lhůtou) a dát jim šanci, že si najdou jiné místo,
- stimulovat odchody do důchodu nebo k jinému zaměstnavateli – například nabídkou kompenzace nebo i pomocí hledání náhradního zaměstnání.



## 3.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků patří spolu s výběrem pracovníků k nejdůležitějším personálním činnostem, protože právě zde se rozhoduje kolik a jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Podle Koubka (2007, str.69) je úkolem získávání pracovníků „zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.”

V souvislosti s tím uvádí Koubek (2007, str.69) ještě několik bodů, které je třeba neopomenout:

- včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno,
- vědět, z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt,
- rozhodnout, jak budeme pracovníky hledat a jakým způsobem je budeme o volném pracovním místě informovat,
- rozhodnout, co budeme potenciálním uchazečům nabízet, abychom je přilákali,
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání,
- rozhodnout, jak budeme uchazeče posuzovat a klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovým procedurám.

V tomto oddílu se tedy budeme věnovat praktickému zvládnutí těchto bodů.

### 3.2.1 Zdroje získávání pracovníků

Jak už jsme se zmiňovali v předchozí kapitole, při řešení zdrojů získávání nových pracovníků, je třeba vždy nejdříve prověřit naše vnitřní zdroje. V případě kolektivních členů YMCA to mohou být bývalí nebo současní dobrovolníci či členové. Je ale možné také rozposlat poptávku po nových zaměstnancích ostatním kolektivním členům YMCA. Pak je teprve vhodné zajímat se o vnější zdroje nových pracovníků. K těm mohou patřit pracovníci podobných organizací, případně čerství absolventi vyšších odborných nebo vysokých škol, teprve třetím zdrojem jsou potom volné pracovní síly (lidé nezaměstnaní - registrovaní na úřadě práce či hledající zaměstnání samostatně), mohou jimi být i lidé doporučení členy nebo zaměstnanci NNO.

V případě, že hledáme pracovníka na částečný úvazek, nebo na dobu určitou, dobrým zdrojem pro nás také mohou být ženy v domácnosti nebo studenti, případně lidé

v důchodovém věku (na příkladu Ymky v Ústí nad Labem si v praktické části ukážeme výhody spolupráce s důchodci s celoživotní praxí). Musíme být však připraveni na to, že ačkoli mají relativně více času, než lidé zaměstnaní na plný úvazek, i oni mají své povinnosti a je tedy třeba jim umožnit určitou flexibilitu v jejich pracovním režimu.

Pokud bychom měli stručně zhodnotit výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, můžeme jmenovat například následující výhody:

- v případě vnitřních zdrojů známe uchazeče o pracovní místo lépe a můžeme snadněji posoudit, zda se pro místo hodí nebo ne,
- také uchazeč naší organizací zná a nemusí se tolik adaptovat na práci v ní a na sociální prostředí naší organizace,
- je možné, že jsme do daného uchazeče již investovali určitý čas na zaškolení, vzdělání a určitou péči a zaměstnáním daného člověka se nám tak lépe vracejí tyto investice,
- získávání lidí z vnitřních zdrojů je také časově a odborně méně náročné.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má ale také následující nevýhody, (které jsou zároveň výhodami získávání pracovníků ze zdrojů vnějších):

- noví pracovníci zvenku mohou do organizace přinést nové myšlenky, postupy, zkušenosti a také kontakty - umožňuje se tak rozvoj celé organizace,
- škála talentů a schopností mimo organizaci je zpravidla mnohem širší, než je možné nalézt uvnitř. Snáze tedy najdeme člověka s bohatšími zkušenostmi (to platí zvláště u pracovních míst vyžadujících určitou odbornost).

### 3.2.2 Metody získávání pracovníků – jejich výhody a nevýhody

Metody získávání pracovníků závisí na povaze obsazovaného místa a na finančních možnostech organizace. Jelikož finanční možnosti kolektivních členů YMCA bývají zpravidla omezené, uvádíme v příloze č.2 několik příkladů ze skupiny metod finančně příliš nenáročných.

### 3.2.3 Jak by měl vypadat inzerát

Dobrý inzerát je napsaný tak, aby vhodné uchazeče povzbudil a nevhodné odradil (Koubek, 2007). Rozhodně se tedy nevyplácí na inzerátu šetřit a uvádět jenom strohý výčet informací. Inzerát by naopak měl obsahovat všechny důležité informace z popisu

a specifikace pracovního místa, navíc je třeba uvést jaké dokumenty vyžadujeme od uchazečů. Naši nabídku je přitom třeba popsat dosti konkrétně (např. lépe je místo formulace „množství zaměstnaneckých výhod“ uvést konkrétní zaměstnanecké výhody, které místo přináší). Při tom by měl být inzerát napsán atraktivním a zajímavým způsobem.

Dále je třeba zvolit pro náš inzerát vhodný sdělovací prostředek (lokální noviny, rozhlas, odborné časopisy, zmiňované internetové stránky apod.). Je dobré rovněž zvážit opakované zveřejnění, jelikož tak můžeme zasáhnout větší počet uchazečů.

Styl inzerátu by měl být takový, aby přitahoval pozornost a byl zajímavý pro potenciální uchazeče. Tedy měl by obsahovat něco, čemu Turnerová a kol. říkají lákadlo neboli motivátor (Turnerová a kol., str.18). Inzerát tedy musí být relativně stručný, ale zároveň přesný. Právě tím získáme žádoucí a odradíme nežádoucí uchazeče. Zároveň je třeba vyvarovat se toho, aby inzerát vzbuzoval nereálná očekávání. To docílíme právě tím, že budeme hodně konkrétní. Samozřejmě není možné vědomě klamat, přehánět nebo slibovat něco, co nedodržíme.

Pokud to jde, je velmi dobré sledovat, jak je naše inzerování efektivní (například díky kterému zveřejnění se přihlásilo nejvíce uchazečů).

### 3.2.4 Dokumenty, které je třeba vyžadovat od uchazečů

Dokumenty, které si vyžádáme od uchazečů při jejich reakci na naši nabídku, nám velice usnadní jejich případnou další selekci – a to díky tomu, že nám o uchazečích sdělí řadu dalších důležitých informací. Kromě běžně požadovaného životopisu, je možné ještě vyžadovat od uchazečů další dokumenty jako jsou doklady o vzdělání a praxi, nebo tzv. reference (tedy hodnocení z předchozího pracoviště, nebo dobrozdání osob, které uchazeče znají, spolu s kontaktem na tyto osoby). U těch je však třeba mít na paměti, že samy o sobě nemají velkou vypovídající hodnotu (zvláště pokud nejsou od předchozího zaměstnavatele, ale pouze od známých). Pokud tedy chceme informace v nich uvedené při výběru uchazečů nějak použít, je vhodné je u referentů např. telefonicky ověřit. Po telefonu navíc jsou většinou lidé schopni sdělit více upřímných informací než písemně, jelikož to nepovažují za tolik závazné.

Životopis se dnes již většinou automaticky vyžaduje strukturovaný a většina uchazečů ví, co by měl obsahovat. Přesto pokud chceme, aby uchazeči uvedli v životopise nějaké specifické informace, je dobré je na to upozornit.

Kromě těchto zmíněných dokumentů, je pak možné vyžadovat, aby nám uchazeč vyplnil dotazník, ve kterém přesně naformulujeme otázky z okruhu témat, která nás zajímají.

V tom případě má potom náš dotazník podobu nejen uzavřených, ale i otevřených otázek, kde dáváme uchazečům prostor, aby uvedli o sobě zajímavá fakta, zaujali postoj k určité problematice apod. Takový dotazník se doporučuje zvláště pro místa specialistů a manažerů. Pro místa manuálních pracovníků, či jednoduchých administrativních sil vystačíme s dotazníkem jednoduchým s uzavřenými otázkami. Uchazeči tak do těchto dotazníků vyplňují jen holá fakta.

Vhodným podkladem, který je možno od uchazečů vyžadovat, je také motivační dopis. Jeho zadání může být zcela jednoduché: Popsat, proč by uchazeč chtěl pracovat na nabízeném pracovním místě. Tím, že uchazeči dáme takto volné zadání, možnosti zpracování motivačního dopisu bývají skutečně různorodé a lze z nich alespoň částečně odhadnout osobnost uchazeče. Je však nutné se k motivaci, kterou uchazeč uvede, vrátit a ověřit ji i při přijímacím pohovoru.

### 3.2.5 Udržování kroku s konkurencí

Ačkoli si to ne vždy dostatečně uvědomujeme, týká se i našich neziskových organizací pojem konkurence. Chceme-li tedy naši práci dělat dobře, je třeba abychom se zajímali i o to, jak svou práci vykonávají ostatní, pro nás konkurenční neziskové organizace – tedy ty, které nám konkurují ve stejné oblasti činnosti, ve stejné lokalitě. I v případě získávání pracovníků je tedy dobré sledovat, co případným uchazečům může nabídnout konkurenční organizace. Ne vždy musíme jejich nabídku trumfovat, ale je třeba vyvážit jednotlivé aspekty atraktivity naší organizace.

Patří k nim například (Koubek, 2007):

- péče o pracovní podmínky – individuální pracovní doba, pracovní režim, pracovní prostředí,
- mezilidské vztahy – společenství „rodinného“ typu, slušné zacházení a vůbec vše, co vede k označení naší organizace jako „skvělého pracoviště“,
- spravedlivé odměňování pracovníků (jednoho vůči druhému),
- personální rozvoj – možnost se zlepšovat, vzdělávat, případně kariérně růst (v malých neziskových organizacích je zajištění tohoto kritéria obtížnější, ale není nemožné – viz kapitola Vzdělávání a rozvoj),
- význam organizace, její úspěšnost
- serióznost ve vztahu ke klientům, etika činnosti
- vyšší plat, vyšší zaměstnanecké odměny

Kritérium vyššího platu či zaměstnaneckých odměn je záměrně uvedeno jako poslední, jelikož je jasné, že toto kritérium se neziskovým organizacím těžko naplňuje. Je však vidět, že existuje řada dalších kritérií, na které je možné se soustředit při vyrovnávání sil s konkurencí. Zároveň je známou skutečností, že pracovníci neziskových organizací mají pro svojí činnost řadu jiných motivací než pouze motivaci finanční odměnou. Přesto je dobré i toto kritérium příliš nezanedbávat, pokud je to jen možné.

### 3.2.6 Výběr pracovníků

Předtím než začneme s výběrem z přihlášených uchazečů, je třeba si dobře ujasnit kritéria, na základě kterých výběr uskutečníme. K těm patří především kritéria úspěšnosti na daném pracovním místě (množství a kvalita odvedené práce, včasné plnění úkolů, efektivnost). Dále jsou to faktory k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktory) – k těm patří vzdělání, praxe, posudky od předchozích zaměstnavatelů, údaje z případných dotazníků, které jsme dali uchazečům vyplnit a v neposlední řadě také výsledky samotných pohovorů.

Armstrong (2007, str. 346) uvádí kromě těchto kritérií ještě možnost postupovat podle přístupu založeného na schopnostech, který „se orientuje spíše na osobu než na práci. Výhodiskem je tak nikoliv analýza prací (pracovních míst), ale analýza lidí a toho, jaké jejich vlastnosti jsou důležité pro jejich efektivní a špičkový výkon.“ Tak je možné rozpoznat klíčové charakteristiky, které jsou pro danou pozici potřebné a ty použít jako kritéria při výběru nového pracovníka.

Pro co nejobektivnější hodnocení všech těchto kritérií, je však třeba ještě zajistit, abychom o uchazeči získali dostatek objektivních a hlavně věrohodných informací, což je vždy poměrně složité. Zajistit to však lze například další verifikací a doplněním informací uvedených v dokumentech při samotném ústním pohovoru a také například ověřením uvedených referencí (případně získáním dalších nezávislých referencí na danou osobu).

A co ještě je dobré mít při výběru pracovníků na paměti?:

- jak by uchazeč zapadl do týmu – tedy vybírat pracovníka pro organizaci - podle toho, co organizace považuje u svých lidí za důležité,
- daného uchazeče poměřovat nejen s požadavky, které jsme si určili, ale také s ostatními uchazeči,
- dobře prozkoumat motivaci pracovníků – zda a proč chce danou práci vykonávat,
- také je třeba mít na paměti, že výběr je dvoustranná záležitost. Nejen, že my si při pohovoru vybíráme nového pracovníka, ale také on si vybírá nás (jinými slovy i uchazeč si při pohovoru zjišťuje, zda chce v naší organizaci pracovat nebo ne).

## Pohovor

Finální výběr uchazečů většinou probíhá formou pohovoru. Ten může probíhat buď mezi čtyřma očima – tedy tak, že daného pracovníka vybere jeden představitel organizace (v Ymce by to byl buď předseda nebo programový sekretář / ředitel), nebo může pohovor probíhat za přítomnosti několika lidí, kteří vytvoří tzv. panel posuzovatelů (pak se může jednat například o předsedu, programového sekretáře / ředitele a případně nejbližšího budoucího nadřízeného, eventuelně nějakého externího experta na danou problematiku). Výhodou pohovoru mezi čtyřma očima je to, že se může lépe podařit navodit atmosféru neformálnosti a uchazeč tak může být uvolněnější a víc toho na sebe prozradit. Nevýhodou je však to, že se jeden posuzovatel může snáze nechat unést osobními sympatiemi či antipatiemi ke konkrétním uchazečům. Obtížněji se také udržuje plynulost rozhovoru, pokud si potřebujeme zároveň dělat o uchazečích poznámky. Proto se (zvláště při výběru osob do odpovědnějších funkcí) používá častěji forma panelu posuzovatelů. Ta bývá méně subjektivní, spravedlivější a přesnější. Je také jednodušší si při ní všimnout více detailů o uchazečích (například i tím, že mají ostatní možnost si dělat poznámky, zatímco jeden zrovna pokládá otázku).

Dále záleží jakou formu pohovoru zvolíme – zda-li pohovor strukturovaný nebo nestrukturovaný. Výhoda nestrukturovaného rozhovoru je opět ta, že dokáže navodit neformálnější atmosféru a tak můžeme o uchazeči zjistit některé zajímavé skutečnosti, pomůže nám tedy lépe poodhalit uchazečovu osobnost. Výhodou strukturovaného pohovoru je to, že bývá mnohem objektivnější – zvláště při hodnocení větší skupiny uchazečů. Pokud je to tedy možné, je dobré tyto dva způsoby vedení pohovoru nějak zkombinovat. Tím získáme celistvější pohled na osobnost uchazeče, ale neztratíme objektivitu hodnocení.

A jak má strukturovaný pohovor vypadat? Především má vycházet z popisu a specifikace pracovního místa, které se snažíme obsadit. Otázky musí být přesné, úplné a jednoznačné a co nejlépe odrážet obsah práce, kterou má případný pracovník vykonávat. Vhodné je také vyhnout se otázkám, na které se dá odpovědět pouze ano nebo ne, jelikož tak se toho o uchazeči příliš nedozvíme.

Typy otázek mohou být situační (zeptat se uchazeče, co by dělal v určité situaci), nebo otázky na znalost (technické, odborné otázky), simulační otázky nebo ukázky práce [řešení určitého pracovního úkolu – ty podle výzkumu, který uvádí Armstrong (2007, str.363) mají vysokou vypovídající hodnotu] a nebo můžeme s uchazečem probrat požadavky, které na něj případné pracovní místo bude mít. Dále pak můžeme pokládat doplňující otázky, které nutí

uchazeče jít více do hloubky (jaká byla přesně vaše úloha v tomto projektu?). Pokud si chceme pohovor připravit důkladně dopředu, existuje možnost zformulovat si dopředu modelové odpovědi a různé možnosti odpovědí bodově ohodnotit. To lze potom využít při hodnocení odpovědí skutečných uchazečů.

Jelikož nezapomínáme, že během pohovoru si nejen my vybíráme nového pracovníka, ale také pracovník si vybírá nás, je třeba, aby měl pohovor náležitou formu – nemělo by chybět přátelské uvítání, představení, informace o naší organizaci, o daném pracovním místě. Naše otázky by měly vést od těch jednodušších k složitějším, zároveň by měl být prostor i pro otázky od uchazeče.

Teprve po ukončení všech pohovorů (nebo všech pohovorů daného dne) následuje diskuse a také součet a průměr našeho bodového hodnocení. Tak můžeme sestavit výběr těch nejlepších uchazečů pro další kolo (pokud je to třeba), nebo můžeme vybrat toho nejlepšího. Toho pak o výsledku našeho výběrového řízení informujeme telefonicky nebo písemnou nabídkou zaměstnání. Zároveň je slušností zaslat oznámení i všem těm, kteří neuspěli. Je ovšem možné si nechat v záloze několik uchazečů, kteří se při našem hodnocení ocitli mezi nejúspěšnějšími, a to do té doby, než nám vybraný uchazeč na naši nabídku pracovního místa odpoví.

### 3.3 UVÁDĚNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE

Podle Armstronga (2007) má uvádění nových pracovníků do organizace 4 cíle:

- překonat počáteční fázi, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- vytvořit u pracovníka příznivý postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník v co nejkratším čase po nástupu podával žádoucí pracovní výkon,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Většina lidí při nástupu do nového zaměstnání trpí určitými pocity nervozity. To může vést k otázkám typu: „Co je toto vlastně za organizaci? Zvládnou svoji novou práci? Budu dobře vycházet s kolegy a se svým nadřízeným?“ Tyto obavy asi nelze hned na začátku vyřešit, ale lze je zmírnit tím, že uvedení do organizace bude milé a přátelské.

K tomu přispěje, pokud se v den nástupu pracovníka do organizace postaráme o to, aby ho někdo v organizaci uvítal (u důležitějších pozic by to měl být vedoucí organizace)

a přivedl ho k jeho bezprostřednímu nadřízenému. Ten s pracovníkem může projít všeobecné předpisy organizace, provést ho po budově a seznámit s ostatními pracovníky organizace. Pak teprve může následovat uvedení na pracovní místo a zaškolení.

Pokud je to možné, můžeme také novému pracovníkovi určit jednoho pracovníka (kolegu), aby se v prvních dnech stal jeho průvodcem nebo “přítelem nového pracovníka” (Armstrong, 2007, str.399). Je dobré, aby takovým člověkem nebyl někdo, kdo je v organizaci příliš dlouho, ale spíš ten, který je tu relativně krátkou dobu a pamatuje si ještě vlastní pochybnosti a obavy, které při nástupu prožíval.

Při nástupu nového pracovníka do zaměstnání navrhuje Stýblo (2003, str. 77) stanovení tzv. adaptačního plánu. Následuje proces adaptace, kdy pracovníka seznamujeme s potřebnou dokumentací, organizací pracoviště a dalšími fakty. Na konci procesu adaptace pak následuje vyhodnocení tohoto procesu spolu s pracovníkem, na základě kterého stanovujeme závěry pro plán dalšího rozvoje zaměstnance.

### 3.3.1 Pracovní smlouva

Důležitým aspektem uvádění nového pracovníka na pracoviště je také podpis jeho pracovní smlouvy. Ta musí být konkrétní, jasná a dostatečně podrobná. Mělo by v ní také být jasně řečeno komu a za co je pracovník odpovědný, dále popsány pracovní podmínky, pracovní doba a pracovní režim, zaměstnanecké výhody a odměna. Pokud toto všechno ve smlouvě uvedeme, předcházíme tak případným konfliktům. Do smlouvy lze také zahrnout podrobný popis pracovního místa.

Celkově je třeba pracovní smlouvu brát nejen jako formální nutnost ale také jako nástroj pro vytváření zdravých vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Může být tedy vhodné s pracovníkem osobně obsah pracovní smlouvy probrat. Je možné také přejít k dalším tématům personální politiky organizace obecně jako jsou možnosti mimořádných odměn, kdy se vyplácí mzda, jaká jsou pravidla při nemoci nebo pracovní neschopnosti, při udělování volna, při stížnostech a disciplinárních postupech, ale také postupy při povyšování pracovníků. Je možné se dotknout i možnosti vzdělávání a výcviku či péče o pracovníky.

### 3.3.2 Psychologická smlouva

K uvádění nových pracovníků do organizace patří také objasňování toho, co Armstrong (2007, str. 201) nazývá psychologickou smlouvou. Sám ji charakterizoval jako “řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky



a jejich zaměstnavateli.” Jde tedy o to, že mezi pracovníky a zaměstnavateli (ale nejen tam) existuje nepsaná řada očekávání na obou stranách. Tato nepsaná očekávání jsou přitom neustále přítomná. Zvláště při uvádění nových pracovníků do organizace máme tedy výbornou příležitost si tuto tzv. psychologickou smlouvu vyjasňovat. Ze strany vedoucího, který pracovníka do organizace uvádí, to znamená možnost hned na začátku pracovníka seznámit s tím, co organizace očekává, pokud jde o normy chování a hodnoty, které by měl pracovník vyznávat. Podobně pracovník by měl mít šanci ujasnit si očekávání ze svojí strany.

Ujasnění psychologické smlouvy však není jednorázovou záležitostí, kterou si můžeme odbyť na začátku pracovního vztahu a už se k ní více nevracet. Nepsaná očekávání na obou stranách se vyskytují v průběhu pracovního vztahu stále nová. A je tedy třeba čas od času jakousi pomyslnou psychologickou smlouvu mezi námi a pracovníkem vyjasňovat.

### 3.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

V tomto oddílu se budeme věnovat dvěma procesům personálního řízení, respektive řízení lidských zdrojů. První proces – hodnocení pracovníků - zapadá více do oblasti personálního řízení. Druhý proces – řízení pracovního výkonu – zapadá spíše do oblasti řízení lidských zdrojů, ba co více – dokonce se vůči hodnocení pracovníků poměrně ostře vymezuje a označuje ho za zastaralou metodu, či za pouhý „nástroj výkonu manažerské kontroly a moci” (Townley in: Armstrong, 2007, str. 416).

Aby však byl zřejmý rozdíl mezi těmito dvěma přístupy, budeme se nejdříve krátce věnovat hodnocení pracovníků, jak ho prakticky popisuje Koubek (2007). Dále si představíme řízení pracovního výkonu a popíšeme konkrétní rozdíly mezi těmito dvěma přístupy. Ačkoli totiž moderní literatura považuje hodnocení pracovníků za proces řízení lidských zdrojů, který se již zdiskreditoval, je možné, že v situaci našich neziskových organizací nalezneme pracovní pozice, kde je použití hodnocení pracovníků stále vhodnější než použití řízení pracovního výkonu.

#### 3.4.1 Hodnocení pracovníků

Při diskuzi o tomto procesu bychom se asi shodli na označení, které používá právě Koubek (2007), tedy že se jedná o „nepříjemnou nezbytnost.” A to zvláště pro malé, či střední neziskové organizace – tedy pro organizace, které si zakládají na dobrých pracovních vztazích a příjemném kolektivu, společenství. Koubek však hned na začátku vysvětluje, že se jedná

o proces vycházející nejen z potřeb zaměstnavatele, který potřebuje vědět, jaké má pracovníky a jak pracují, ale také z potřeb zaměstnance, který potřebuje vědět, jak se na něj zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací. Právě k uspokojení těchto dvou potřeb by hodnocení pracovníků mělo směřovat.

Konkrétně pak hodnocení pracovníků spočívá v (Koubek, 2007, str.126):

- „zjišťování výkonu pracovníka,
- sdělování zjištěných výsledků pracovníkovi a projednávání těchto výsledků s pracovníkem,
- hledání cest ke zlepšení jeho pracovního výkonu.”

Hodnocení pracovníků můžeme dále rozdělit na formální a neformální. Neformální hodnocení se odehrává přímo během vykonávání práce, je příležitostné a dané aktuální situací. Jedná se tedy o okamžitou zpětnou vazbu. Takové hodnocení však může být také dáno momentální náladou a jen zřídka kdy bývá například písemně zaznamenáváno. Tím, že se odehrává v konkrétní pracovní situaci, může mít značný vliv na usměrňování pracovníka (a to nejen díky pokárání, ale také díky povzbuzování a pochvale), avšak existuje u něj větší riziko subjektivity než u hodnocení formálního.

Formální hodnocení je racionálnější, standardizované a periodické. Zároveň je také zaznamenáváno do osobních materiálů a tak je možné se k němu vracet a sledovat pracovníkův vývoj. Pokud by tedy mělo mít naše hodnocení nějaký vliv na personální rozhodnutí (například na povýšení, přeřazení na jiné pracovní místo, či na ukončení pracovního poměru), je určitě lepší užít hodnocení formálního. K dalším výhodám formálního hodnocení patří fakt, že se jedná o hodnocení komplexnější, které lépe rozeznává silné a slabé stránky pracovníka, přičemž je potom možné soustředit se na odstraňování stránek slabých. Lépe také rozpoznává potřebu vzdělávání a rozvoje, nebo potenciál vykonávat náročnější práci.

Hodnocení má za úkol především rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a motivovat pracovníky ke zlepšování jejich pracovního výkonu. Zároveň také umožňuje rozpoznat potenciál pracovního výkonu každého pracovníka a tedy i jeho rezervy a hranice. Z hlediska celé organizace nám hodnocení pomáhá vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků (povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, či propouštění).

Aby bylo hodnocení aktuální, je třeba zvolit interval pro formální hodnocení – zpravidla probíhá jedenkrát ročně, ale lze přihlídnout i ke konkrétním podmínkám naší organizace. Nejdůležitějším požadavkem hodnocení je jeho přesnost a spravedlnost. Pracovník by neměl mít pocit, že je poškozován, naším úkolem je naopak přesvědčit ho

o tom, že hodnocení je především nástrojem pro zlepšení jeho výkonu a tedy umožnění odměny, či odpovědnější zajímavější práce. Hodnocení zpravidla provádí nejvyšší vedoucí pracovník nebo vedoucí daného organizačního útvaru. Pokud je takových útvarů a tedy i hodnotitelů více, je třeba zajistit co nejjednodušší přístup všech těchto vedoucích.

Jinou možností je také systém sebehodnocení, jaký používají například v Ymce Ústí nad Labem, tedy že pracovníci podávají svému nadřízenému písemnou zprávu o výsledcích práce. V Ymce Ústí nad Labem podávají takové výkazy jedenkrát za měsíc. Výhodou tohoto přístupu je to, že se odstraňuje subjektivita hodnotitele v posuzování druhých a pracovník se sám podněcuje ke zlepšení. Otázkou však je, do jaké míry jsou lidé schopni sami sebe objektivně hodnotit.

## **Pracovní výkon a jeho kritéria**

V souvislosti s používáním termínu pracovní výkon je třeba zdůraznit, že jeho moderní pojetí nepovažuje za pracovní výkon pouze výsledky, množství a kvalitu, ale také pracovní chování v širším slova smyslu, tedy i takové parametry jako je přístup k práci, ochota přijímat pracovní úkoly, ochota vzdělávat se, vztahy s klienty, či dodržování pracovní doby. Do pracovního výkonu se dále zahrnují také odborné schopnosti a schopnosti hrát svou roli. Pro hodnocení výkonu se tedy nejčastěji používají následující kritéria (Koubek, 2007, str.130, zestručněno):

- „výsledky práce (množství práce, její kvalita, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací),
- pracovní chování (ochota přijímat úkoly, ochota vzdělávat se, úsilí při plnění úkolů, hospodárnost, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání zlepšovacích návrhů),
- sociální chování (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy k nadřízeným, spolupracovníkům a zákazníkům, styl vedení lidí),
- dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti (znalost práce, dovednosti, schopnost koordinace činnosti – organizační schopnosti, schopnost vést lidi, vzdělání, podnikavost, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, přizpůsobivost, znalost jazyků, loajalita, čestnost, či odolnost vůči zatížení a stresu).”

Jolana Turnerová a kol. zase uvádějí tato kritéria, jako běžná kritéria v práci NNO (Turnerová a kol., 2007, str.26):

- kvalita
- čas – plnění termínů

- samostatnost
- prozákaznická orientace
- originalnost řešení
- ochota spolupracovat s ostatními v organizaci
- efektivita hospodaření s financemi

Samotné stanovení kritérií však nestačí. Je rovněž třeba nastavit normy těchto kritérií. Kromě toho je třeba nezapomínat i na faktory, které jsou na hodnocení nezávislé, jako je nedostatečné využívání času pracovníka nebo naopak jeho přetížení, nejasná pravidla a metody řízení, nedostatečná instruktáž, nedostatečné vzdělávání, ale také současné životní podmínky pracovníka, či prostě prvek náhody.

## **Tři fáze hodnocení**

Postup při hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří fází:

### **1. Příprava**

Během přípravy stanovujeme předměty hodnocení, pravidla a také samotný postup hodnocení. Následuje analýza pracovního místa a v případě, že je to nutné, je možná i jeho revize. Díky těmto krokům poté můžeme stanovit kritéria výkonu a jeho hodnocení a následně o celém připravovaném hodnocení (včetně jeho kritérií) informovat pracovníky.

### **2. Získávání informací a podkladů**

V této fázi zjišťujeme informace o pracovním výkonu daného zaměstnance – např. pomocí pozorování nebo zkoumání výsledků práce. Při tom je důležité předem určit, kdo je k takovému získávání informací oprávněn. Následně pořídíme o zjištěném pracovním výkonu dokumentaci, což je velmi důležité, abychom se mohli k záznamům vrátit. Vyhneme se tak případným sporům a umožňuje nám to zpětnou vazbu mezi hodnoceným a hodnotitelem.

### **3. Vyhodnocování informací o pracovním výkonu**

Nakonec porovnáváme skutečné výsledky práce se stanovenými normami a očekáváními. V této fázi přitom existuje značné riziko subjektivního přístupu, jelikož i objektivní ukazatele výkonu je třeba nějak subjektivně interpretovat. Nakonec vedeme s pracovníkem rozhovor o jeho pracovních výsledcích a o rozhodnutích, které z hodnocení vyplývají, ale také o možných řešeních zjištěného stavu pracovního výkonu. Tento rozhovor je klíčový pro zlepšování pracovního výkonu, je tedy

důležité, aby při něm nezazněla jenom kritika, ale také pochvala. Jelikož velmi záleží na tom, jakým způsobem je hodnotící rozhovor veden, budeme se mu ještě krátce věnovat v následujícím oddílu.

### **Jak vést hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor vede s pracovníkem zpravidla jeho přímý nadřízený za přítomnosti nejvyššího vedoucího. Účelem takového rozhovoru je jednak zhodnotit současný výkon, ale také formulovat plán ke zlepšování výkonu, rozpoznat problémy, ale také příležitosti a také faktory, které jsou na pracovníkovi nezávislé. Může mít také za cíl zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným. Pracovníkovi musí být za každou cenu umožněno vyjádřit své stanovisko a vedoucí by měl jeho názor pečlivě vyslechnout. Proto je třeba, aby si byli v rozhovoru rovnocennými partnery a možná řešení hledali společně, spíše než aby je vedoucí nařizoval shora. Co se týče samotného vyjadřování, je třeba, aby byl vedoucí pracovník konkrétní, ale zároveň ne osobní (např. nepoužíval formulace „pracujete pomalu“, ale spíše třeba „tato práce by měla být normálně udělána za hodinu“).

Celý rozhovor by měl podnítit pracovníka k přemýšlení – i proto je velmi důležité pracovníkovi během rozhovoru naslouchat a vážit jeho stanoviska. Při sdělování kritiky je normální, že se hodnocený bude bránit. Přitom je třeba soustředit se více na jev samotný spíše než na pracovníka. Je také možné dát pracovníkovi čas na zvážení a zaujetí racionálnějšího stanoviska. Každopádně je však nezbytné mít rozhovor dobře připravený (včetně prostředí a organizace), aby se při něm pracovník cítil pokud možno dobře. Zároveň je však nezbytné, aby z rozhovoru byly písemně zaznamenány závěry hodnocení.

A na co při hodnotícím rozhovoru nezapomínat? Především na to, že je třeba pracovníky hodnotit podle stejných zásad a nenechávat se unést vlastními sympatiemi, antipatiemi nebo předsudky. Stejně tak si musíme dávat pozor na halo efekt, kdy se hodnotitel nechává unést některým pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného a pod tímto dojmem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky jeho pracovního výkonu. Rozhodně při hodnocení nesmíme používat intuitivně stanovené normy (bez předchozí analýzy práce a pracovního místa), nebo přihlížet k něčemu, co nemá vztah s vykonávanou prací).

### **3.4.2 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu vychází (možná trochu i v kontrastu k hodnocení pracovníků) spíše z principu založeného na dohodě nebo smlouvě, než z řízení založeného

na nařizování. Armstrong (2007, str.413) ho definuje jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.”

Díky plánům samostatného učení a vzdělávání, které zavádí, se snaží o propojení individuálních cílů s cíli organizace – snaží se tedy o vytvoření jakési společné vize, která nemusí být zajištěna pouze procesem shora dolů (od vedoucích pozic k řadovým pracovníkům), ale také procesem zdola nahoru. Cílem řízení pracovního výkonu (dále jen ŘPV) je nastolit kulturu vysokého výkonu a to především tím, že samotní jedinci přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování organizačních procesů a vlastních dovedností. K propojení individuálních a organizačních cílů dochází i tím, že je zabezpečena podpora a vedení potřeby lidí rozvíjet se.

Mezi hlavními složkami ŘPV můžeme jmenovat dohodu, měření, zpětnou vazbu, pozitivní povzbuzování a dialog. Celé ŘPV je založeno na dohodě o požadavcích a cílech role, zlepšování pracovního výkonu a na plánech osobního rozvoje. V praxi se v podstatě jedná o neustále probíhající dialog a porovnávání dosažených úspěchů se stanovenými cíli, požadavky a plány. Důležité je, že vedoucí pracovníci (manažeři) a jejich podřízení fungují v tomto procesu jako partneři.

Pojetí pracovního výkonu uvádí Armstrong (2007) podobně jako Koubek u hodnocení pracovníků. Tedy za pracovní výkon se nepovažuje jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují. Znovu je tedy kladen důraz i na proces „vykonávání” a vysoký výkon je výsledkem vhodného chování založeného na vlastním úsudku a efektivním využívání svých znalostí a schopností.

Svou roli v ŘPV hrají také hodnoty organizace. Pracovní výkon totiž dle ŘPV souvisí i s dodržováním hodnot organizace a žitím dle těchto hodnot. Za důležité je považováno to, jakým způsobem se daří přeměnit hodnoty, k nimž se hlásíme, v hodnoty, které uplatňujeme. To je zajímavé pro neziskové organizace jako je YMCA, pro které je obzvláště důležité naplňovat v praxi své poslání.

## **Rozdíl mezi hodnocením pracovníků a řízením pracovního výkonu**

Z výše uvedeného popisu ŘPV jsou zřejmé některé zásadní rozdíly mezi hodnocením pracovníků a řízením pracovního výkonu. Například oproti hodnocení, které většinou probíhá formálně jedenkrát ročně, se v případě ŘPV jedná o nepřetržitý, komplexnější a přirozenější proces řízení. ŘPV je také oproti hodnocení pracovníků zaměřeno mnohem více do budoucnosti (na to, co je možné s výkonem pracovníků udělat) spíše než na hodnocení minulosti a na to, co bylo špatně. Manažeři jsou bráni jako koučové a ne jakou soudci a tak

vzniká větší prostor k vyjasnění očekávání obou stran již při plánování a uzavírání dohod o pracovním výkonu. Je také mnohem více zaměřeno na rozvoj spíše než na peněžní odměnu.

Samotné procesy ŘPV, které níže uvedeme, se již v mnohém procesům hodnocení pracovníků dosti podobají. Důležitým tak zůstává především východisko těchto procesů – tedy, že pracovník je od začátku brán v procesu jako rovnocenný partner a sám se podílí na stanovování cílů svého pracovního výkonu. ŘPV se tak zdá jako vhodný proces především pro pozice, kde je důležitá samostatnost a zodpovědnost, hodnocení pracovníků spíše pro pozice, které tolik samostatnosti a zodpovědnosti nevyžadují.

## **Procesy řízení pracovního výkonu**

Proces ŘPV by měl být flexibilním systémem, který spočívá v neustálém cyklu třech svých složek, totiž plánování, aktivit ŘPV a zkoumání a posuzování.

### ***Plánování – uzavírání dohod o výkonu a rozvoji***

Dohoda o pracovním výkonu je základnou pro rozvíjení, posuzování a zpětnou vazbu. Definuje očekávání v podobě tzv. profilu role – stanovuje požadavky role, tedy hlavní oblasti výsledků a schopnosti potřebné k efektivnímu výkonu a je tak základnou pro dohodu o cílech a metodách měření výkonu a o posuzování úrovně dosažených schopností. S každou novou dohodou je tedy třeba tento profil aktualizovat. Dohoda zahrnuje všechny plány zlepšování pracovního výkonu a také tzv. plán osobního rozvoje, který blíže popíšeme vzápětí.

Cíle, které jsou v dohodě stanovené, charakterizují něco, co musí být dosaženo nebo splněno. Vytváří tedy určitý orientační bod pro zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Různými typy cílů podle Armstronga (2007, str. 420) jsou:

- průběžné, stabilní cíle role – tedy jakési hlavní oblasti výsledků,
- výsledky – tedy kvantifikovatelné výsledky, kterých je třeba dosáhnout a jsou měřeny v podobě výstupu (např. úroveň poskytovaných služeb),
- úkoly / projekty – cíle také mohou být stanoveny v podobě dokončení určitých úkolů nebo projektů k určitému datu
- chování – soustava schopností a chování, které od pracovníka očekáváme, může se jednat o chování spojené se základními hodnotami organizace.

Všechny cíle, které v dohodě o pracovním výkonu stanovujeme, musí splňovat kritéria, která lze shrnout do slova SMART (Armstrong, 2007, str. 421):

- S = specific / stretching tedy konkrétní / náročný - musí být jasný, jednoznačný a podnětný,
- M = measurable tedy měřitelný co do kvality, kvantity, času nebo i peněz,
- A = achievable tedy dosažitelný, splnitelný pro schopného a oddaného jedince,
- R = relevant tedy důležitý z hlediska cílů organizace,
- T = time framed tedy časově určený – musí být stanoven termín, ve kterém má být cíle dosaženo.

K dohodě o pracovním výkonu patří také tzv. **plán osobního rozvoje**. Ten obsahuje plán vzdělávacích aktivit – těch formálních, ale také (což je důležité) aktivit neformálních jako je samostatné vzdělávání, koučování, práce na projektech, nebo rozšiřování či obohacování své práce. Pod plánem osobního rozvoje se tedy myslí v podstatě akce dohodnuté za účelem zlepšení pracovního výkonu, rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Většinou je zaměřen nejvíce na současnou pracovní pozici, ale může obsahovat také body, které umožňují převzetí širší odpovědnosti nebo role.

### ***Řízení pracovního výkonu během roku***

Jak již bylo uvedeno, ŘPV by mělo být nepřetržitým procesem, či jakýmsi přirozeným postupem, který uplatňují všichni dobří manažeři, aniž by jim to bylo nějak speciálně ukládáno. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu, které probíhá zpravidla jedenkrát ročně a které bude detailněji popsáno vzápětí, je stále důležitou součástí ŘPV, ale není tou nejdůležitější. Aby se zajistilo vybudování a udržování kultury řízení pracovního výkonu v organizaci, je třeba, aby bylo aktivně podporováno shora – tedy hlavními vedoucími organizace – jako nástroj, který přináší trvalou úspěšnost organizace. Rovněž je důležité, aby ŘPV nebylo spojené pouze s vyhodnocením dohody o pracovním výkonu jedenkrát ročně, ale aby se jednalo o nepřetržitý, průběžný proces během celého roku.

### ***Zkoumání a posuzování pracovního výkonu***

Jednou až dvakrát do roka je třeba zorganizovat formální setkání, které má být nástrojem ke správnému používání pěti primárních prvků ŘPV – dohody, měření, zpětné vazby, pozitivního povzbuzování a dialogu.



Průběh setkání se v mnohém podobá hodnotícímu setkání při hodnocení pracovníků, ovšem v něčem se přeci jen poněkud odlišuje. Armstrong (2007) při popisu průběhu setkání v rámci ŘPV zdůrazňuje nejprve dobrou přípravu ze strany vedoucího. Je třeba, aby si vedoucí připomněl dohodnuté cíle a vycházel také ze svých poznámek o pracovním výkonu v průběhu roku. Měl by si promyslet, kde pracovníka ocenit a jaké problémy jeho výkonu zmínit, a zároveň mít připravený svůj způsob řešení vzniklých problémů. Stejně tak pracovník by se na rozhovor měl dobře připravit a zapřemýšlet nad svými úspěchy a problémy, aby tak byli účastníci setkání schopni hodnotit pracovníkův vlastní výkon. Také si může poznamenat další body týkající se své práce a výhledu do budoucnosti, které chce během setkání probrat.

Dále je důležité, aby vedoucí pracovník postupoval podle jasně strukturovaných bodů a aby všechny body, které si poznamenal během přípravy, byly skutečně probrány. Na konci setkání je dobré mít prostor ještě pro otevřenou diskuzi. Proto je důležité nechat si na takové setkání dostatek času (zpravidla hodinu až dvě).

Zpětná vazba, kterou pracovníkovi během setkání poskytneme, by měla být založena na faktických důkazech a zároveň by měla být popisem toho, co se stalo, a nikoliv soudem. Je důležité zmínit i oblasti, kde je potřebné, aby se pracovník zlepšil, ale doplnit je tím, co pracovník dělal dobře.

Je rovněž dobré pracovníky povzbuzovat k sebehodnocení a k analytickému myšlení. Sebehodnocení dosáhneme pokládáním otevřených otázek typu “Jak se vám podle vašeho názoru v práci dařilo?”, “Jaké jsou podle vás vaše silné stránky”, “Proč se vám podle vás nepodařilo splnit tento cíl?” Nestačí však pouze konstatovat, ocenit nebo kritizovat. Je třeba společně analyzovat, proč se něco dařilo dobře a něco špatně a co je třeba udělat v budoucnosti.

Na závěr rozhovoru pak domlouváme měřitelné cíle a plán postupu pro další období. Cílem by přitom mělo být zakončit setkání v pozitivním duchu.

### **3.4.3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba**

Metodu třistašedesátistupňové zpětné vazby zde uvádíme jako praktický nástroj hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Ward (1995, in: Armstrong, 2007, str.433) ji definuje jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ Zpětná vazba má obvykle podobu nějaké klasifikace hodnotící různé stránky pracovního výkonu. Model třistašedesátistupňové zpětné vazby vypadá takto:



*Schéma č. 1 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby (Armstrong, 2007, str. 433)*

Model lze zároveň rozšířit o další strany jako jsou klienti, dodavatelé nebo externí zákazníci. Horník (2006, str. 66) dále dělí kategorii kolegů na kolegy „laskavé“ a kolegy „přísné“. Zároveň je také možné doplnit toto hodnocení o sebehodnocení pracovníka. Může také na sebe vzít podobu stoosmdesátistupňové vazby, pak se jedná o případ, kdy zpětnou vazbu poskytují podřízení svému nadřízenému. Může být poskytována hodnoceným přímo, nebo jejich nadřízeným.

Hlavní účel této metody je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Díky tomu, že zvýší znalost sebe sama, dostává se jim klíče k maximálnímu výkonu. U pracovníků ve vedoucích pozicích může třistašedesátistupňová vazba pomoci v jejich schopnosti vést.

### 3.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je jedním z nejdůležitějších procesů při zajišťování pružnosti a konkurenceschopnosti organizace. Správné vzdělávání také slouží k zvyšování produktivity práce a zvyšování spokojenosti klientů, může také zvyšovat spokojenost pracovníků a jejich zaujetí a vazbu na organizaci (Koubek, 2007). Malé neziskové organizace mají zdánlivou nevýhodu v nedostatku finančních zdrojů na vzdělávání. Vzdělávání pracovníků však nemusí znamenat pouze vzdělávání skrze různé kurzy pro pracovníky neziskových organizací, ale (jak si ukážeme vzápětí) vzdělávání může probíhat také přímo na pracovišti během pracovní doby. Výhodou pro malé neziskové organizace je také blízkost vztahů mezi pracovníky, která silně napomáhá rozvíjet tzv. koncept učící se organizace, který si také v tomto oddílu blíže představíme. I v případě, že malá nezisková organizace nemůže mít tak systematické, průběžné a intenzivní systémy vzdělávání jako je tomu u velkých či ziskových organizací, může hrát roli aktivního usnadňovatele vzdělávání svých pracovníků a vytvořit podmínky pro to, aby se pracovníci mohli vzdělávat a rozvíjet sami.

### 3.5.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Proto, abychom věděli, co naše organizace z hlediska vzdělávání potřebuje, je nejprve nutné provést tzv. analýzu vzdělávacích potřeb. (Koubek, 2007) k tomu uvádí, že je to úkol poměrně obtížný, jelikož vzdělávání a kvalifikace jsou především kvalitativními charakteristikami a proto analýzu můžeme provádět především prostřednictvím odhadů a usuzování na základě znalostí reality organizace. K takovým patří například naše zkušenosti z procesu získávání a výběru pracovníků (jak je obtížné získat pracovníky s určitými znalostmi a dovednostmi), dále zkušenosti se zapracováním nových pracovníků, informace z hodnocení současných pracovníků, nebo také informace z neformálních rozhovorů s pracovníky, či informace od jejich bezprostředních nadřízených. Můžeme se také nechat konfrontovat se strategickým plánem organizace (pokud v něm např. figuruje orientace na nový druh služeb), dále je dobré nahlížet do stávajících popisů a specifikací pracovních míst a srovnávat je se schopnostmi a znalostmi konkrétních pracovníků. Zdrojem pro analýzu také mohou být informace z porad, nebo informace o spokojenosti klientů.

Turnerová a kol. uvádí ještě jiný seznam podkladů pro analýzu vzdělávacích potřeb – rozdělený do skupin podle úrovně na jaké analýzu provádíme:

Jednotlivci	Skupiny	Celá organizace
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analýza pracovní náplně a popis pracovní náplně</li><li>• Rozhovor</li><li>• Testy a zkoušky</li><li>• Dotazník</li><li>• Pozorování</li><li>• Kritické události</li><li>• Deníková metoda</li><li>• MBIO – řízení prostřednictvím dlů</li><li>• Sebehodnocení</li><li>• Hodnotící střediska (development centre)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skupinové nástroje</li><li>• Porady týmů</li><li>• Studijní týmy (srovnání v rámci různých organizací)</li><li>• Simulace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analýzy budoucích trendů a možností (např. kontextově vážená SWOT)</li><li>• Analýzy evidence a zpráv</li><li>• Srovnávání mezi organizacemi a benchmarking</li><li>• Audit rozvoje lidských zdrojů</li><li>• Průzkumy spokojenosti</li></ul>

**Tab. 2** Analýza vzdělávacích / rozvojových potřeb (Turnerová a kol., 2007, str. 28)

### 3.5.2 Plány osobního rozvoje

Na základě výsledků z analýzy vzdělávacích potřeb je třeba vytvářet individuální rozvojové plány pracovníků, které mohou být součástí plánů osobního rozvoje, které jsme zmiňovali v oddíle 3.4.2. K tomu však Turnerová a kol. uvádí (2007, str. 28): „Způsoblosti (tedy schopnosti, dovednosti, postoje, které zaměstnanec má) jsou podstatným předpokladem

vysokého výkonu. Sama způsobilost – podobně jako pouhé úsilí – však neznamená záruku splnění úkolů a dosažení cílů. Jen vůle zaměstnance (tedy praktické používání nabytých způsobilostí) přemění tuto možnost v realitu zvýšeného pracovního výkonu. Mistrovství vedoucího pracovníka spočívá právě v identifikaci těch způsobilostí svých lidí, jejichž rozvoj ve výsledku vede ke zvyšování pracovního výkonu jednotlivců. Konkrétním výsledkem provedené identifikace správných způsobilostí je existence individuálního rozvojového plánu minimálně pro všechny klíčové pracovníky. Role vedoucího pracovníka při rozvoji lidí je nezastupitelná.“

### 3.5.3 Rozvojové aktivity – metody vzdělávání pracovníků

V příloze č.3 uvádíme některé metody vzdělávání při výkonu práce a rovněž vzdělávání mimo pracoviště. V návaznosti na předchozí oddíl je třeba znovu zdůraznit, že je třeba zvážit, které z níže uvedených metod a za jakých okolností použijeme. Některé metody jsou totiž vhodnější k zapracování nových pracovníků, jiné k doškolení a jiné k rozvoji pracovníků. Některé mohou být vhodnější pro manuální pracovníky, jiné pro pracovníky duševní.

### 3.5.4 Hodnocení rozvoje pracovníka, vyhodnocení vzdělávacích aktivit

Na závěr našich vzdělávacích aktivit musíme vždy věnovat pozornost jejich vyhodnocení – a to jak z hlediska rozvoje pracovníka, tak i z hlediska kvality aktivit samotných. Turnerová a kol. (2007, str. 29) navrhuje kontrolu rozvoje pracovníkových schopností skrze vstupní test, který pracovník vyplní před absolvováním školení. Po jeho skončení pak následuje další „náhlý“ test, který má u pracovníka zjistit zlepšení. Pokud výsledky testu odpovídají hodnotícím kritériím, která jsme si předem stanovili, byl vzdělávací program úspěšný. Následně ještě zjišťujeme, zda si pracovník nově nabyté znalosti převedl také do své práce – např. tím, že pracovníka při práci pozorujeme, nebo se zeptáme jeho přímého nadřízeného. Kvalitu a relevanci vzdělávacího programu vůči pracovní náplni můžeme zjišťovat i přímo u pracovníka, který vzdělávací program absolvoval.

### 3.5.5 Koncepce učící se organizace

Senge (1990, in: Armstrong, 2007, str. 450), který vytvořil tento termín, charakterizoval učící se organizaci jako organizaci, „kde lidé soustavně rozšiřují své

schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.”

Abychom vytvořili učící se organizaci, je podle Sengeho (in: Armstrong, 2007, str. 451) třeba zaměřit se na kolektivní řešení problémů v organizaci a týmové učení. Učící se organizace se také velmi výrazně orientuje na vytváření a předávání znalostí v rámci organizace – zvláště pak těch, které jsou důležité pro její strategickou úspěšnost.

### 3.6 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Řízení odměňování může patřit k jedněm z nejbolestivějších míst neziskových organizací. Jak svoje zaměstnance finančně odměňovat a motivovat, když finančních prostředků na mzdy je v organizaci stále tak málo a je tak složité je sehnat? Prostřednictvím této kapitoly bychom chtěli jako odpověď na tuto otázku zprostředkovat informace o tom, co vše lze do odměňování pracovníků zahrnout – tedy informace nejen o odměnách peněžních, ale také o řadě odměn nepeněžních a o řadě dalších možností manažerské motivace pracovníků.

#### 3.6.1 Čtyři základní pravidla manažerské motivace

Pojďme se nejprve ve stručnosti podívat na motivaci pracovníků z pohledu vedoucího (manažera), který je s pracovníky v přímém každodenním kontaktu. Podle Urbana (2003, str.90) existují 4 základní pravidla manažerské motivace:

1. **Motivace zaměstnanců je úkolem manažera.** Manažeři se mnohdy domnívají, že motivace zaměstnanců závisí především na jejich osobních vlastnostech, na vztahu zaměstnanců ke své práci. Ačkoli přístup zaměstnanců ke své práci hraje také určitou roli, největší vliv na úroveň motivace zaměstnanců mají samotní manažeři. Závisí to na jejich přímém a otevřeném jednání, spravedlnosti, oceňování zaměstnanců a schopnosti vytvářet týmovou atmosféru.
2. **Dávat přednost pozitivním motivačním nástrojům.** Urban s nadhledem uvádí, že ačkoli existuje řada teorií o motivaci, v praxi stále fungují dva základní motivační způsoby, totiž odměna a trest, a je jasné, že se bez těchto metod neobejdeme. Předtím, než se však rozhodneme použít metodu trestu (například i před jeho finální podobou –

propuštěním), je třeba, abychom si byli jistí, že jsme vyčerpali všechny možnosti pozitivní motivace.

3. **Zaměstnanci se chovají podle toho, co manažeři oceňují.** Důvodem, proč se zaměstnanci někdy chovají jinak, než by si jejich manažeři přáli, není to, že by na ně motivační faktory nepůsobily. Často může být důvodem to, že motivační faktory nejsou používány správně. K tomuto pravidlu uvádí Urban zajímavý příklad: Pokud 2 pracovníci v jedné organizaci pracují různě rychle a s různou kvalitou a jsou za to stejně hodnoceni a pokud navíc ten, co pracuje rychleji, dostává akorát další pracovní úkoly bez ocenění jeho vyššího pracovního nasazení, pak je jasné, že se bude cítit zklamaný a nespravedlivě hodnocený. Dříve nebo později se tedy buď přizpůsobí nižší kvalitě odváděné práce, nebo si najde pracovní místo v jiné organizaci, která jeho práci lépe ohodnotí. Dříve než tedy nastavíme určitý systém hodnocení a odměňování, je třeba mít jasně stanovené, jaké chování vyžadujeme a odměňujeme.
4. **Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní.** Každý jedinec má totiž své jedinečné motivační faktory a úkolem manažera je je nalézt. To nebývá pro manažera jednoduchým úkolem. Častokrát ale ani zaměstnanci nejsou schopni své motivační faktory přesně popsat, a tak se rozdílné způsoby motivace ukazují až během konkrétních situací. U některých zaměstnanců je však možné a vhodné zeptat se na jejich motivační faktory přímo. Manažeři pak bývají překvapeni, že se častokrát nejedná pouze o motivaci penězi, ale že zaměstnance motivuje celá řada dalších věcí.

### 3.6.2 Pracovní prostředí a nepeněžní motivace

Podle Urbana (2003, str.93) tvoří systém pracovní motivace dva jeho základní pilíře – pracovní prostředí a systém odměn. Systém odměn se týká zpravidla finančních odměn a proto se jím budeme zabývat v dalším oddíle této kapitoly. V tomto oddíle bychom se naopak rádi věnovali motivaci skrze pracovní prostředí a další formy nepeněžní motivace.

Urban (2003, str. 97) totiž uvádí, že ačkoli jsou peníze zpravidla považovány za základní pracovní pohnutku, nejsou tím nejdůležitějším motivačním faktorem. Lidé mají zpravidla motivaci vydělat tolik, kolik potřebují k pokrytí svých základních potřeb. Pak už je motivace penězi méně intenzivní. Na významu tedy nabývají pohnutky nefinanční, mezi které patří obsah práce, pracovní prostředí, možnost osobního uplatnění, uznání od vedoucího nebo spolupracovníků. Pokud tedy dobře funguje manažerský styl, sociální prostředí a firemní kultura, mohou se snížit celkové náklady systému odměňování. Mezi nejdůležitější faktory motivujícího pracovního prostředí tedy patří:

- **Pozornost vůči úspěchům.** K té patří i prosté osobní poděkování od manažera, což podle průzkumů řadí zaměstnanci k nejdůležitějším faktorům. Přesto se z průzkumů také ukazuje, že více než polovina dotázaných zaměstnanců tento způsob u svých manažerů částečně nebo úplně postrádá. Nedostatek uznání a příznivého ohodnocení je tak jednou z hlubokých příčin, proč lidé svá místa opouští. Manažeři bývají často zaměřeni více na chyby. Negativní motivace však může způsobit snížení nežádoucího chování, ale nezvyšuje výskyt chování žádoucího. Pozitivní motivace naopak podporuje žádoucí chování a pracovní výkonnost, navíc zlepšuje vztah pracovníků k manažerovi a celé organizaci.
- **Presumpce nevinny.** Je třeba, aby manažeři nepodléhali iluzi, že zaměstnanci vykonávají svou práci úmyslně špatně. Úkolem manažerů je naopak zjistit, jak zaměstnancům pomoci, aby svou práci mohli vykonávat dobře.
- **Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnance.** Pokud manažeři svým lidem věří, uvěří ve své schopnosti i sami zaměstnanci. To vede k vyšším pracovním výkonům a motivaci. Jako projev důvěry je možné pracovníka také více zapojit do procesu rozhodování, čímž se ještě zvýší jeho loajalita a nasazení.
- **Omezení obav z neúspěchu.** Pokud manažer vede svůj tým správně, zaměstnanci se mu neobávají sdělit, že se něco nepovedlo. Chyby při práci dělají všichni a chybami se člověk učí. Souvisí to však také se schopností manažera potlačit své pokušení potrestat zaměstnance za každou chybu.
- **Otevřená komunikace.** Ta podporuje zaměstnance v tom, aby za manažerem přicházeli s novými nápady a v jistém slova smyslu brali manažera jako svého pracovního partnera.
- **Rozvoj zaměstnanců.** Ten patří k jednomu z nejsilnějších motivačních faktorů. Je třeba podporovat pracovníky, aby zvyšovali svoje schopnosti a znalosti, které vedou k naplnění cílů organizace. Je tedy dobré poskytovat jim podněty pro trénink a odměňovat je uznáním za každý jejich pokrok.

Mezi další (o trochu konkrétnější) nepeněžní odměny můžeme zahrnout také (Koubek, 2007, str. 158):

- **povýšení, pověření významným úkolem, nebo pověření vedením lidí,**
- **vztahy na pracovišti** – malé neziskové organizace mají k tomuto lepší podmínky, jelikož pracovní prostředí může být přátelštější, rodinnější a někteří lidé mohou takovému prostředí dávat přednost před neosobním prostředím velkých organizací,

- **zaměstnanecké výhody**, které jsou většinou poskytovány pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní výkon (například daňové zvýhodnění, příspěvky na stravné, delší placená dovolená, příspěvek na používání mobilního telefonu, příspěvky na kulturní, sportovní akce, možnost zdarma – nebo se slevou - využívat služeb, které organizace poskytuje). Je možné také uplatnit tzv. kafetéria systém, kdy si sami zaměstnanci volí určité “menu” zaměstnaneckých výhod, které je pro ně v současné době nejvýhodnější,
- Turnerová a kol. (2007, str. 8) také uvádí, že rozdíl mezi firemními subjekty a neziskovými organizacemi je v motivaci těch, kteří se na činnosti organizace a firmy podílejí. „Ve firmě je hlavní motivací uspokojení potřeb majitelů. Nezisková organizace je založena za účelem **naplnění svého poslání**. Tato odlišnost se do personálního řízení významně promítá a určuje jeho specifika.“

V některých z těchto nepeněžních forem odměny tedy může být i malá nezisková organizace ve výhodě oproti organizacím velkým a ziskovým. Přesto však i peněžní odměny mají svou důležitost a je tedy třeba, zabývat se jakýmsi celkovým systémem odměn v organizaci.

### 3.6.3 Systém odměňování pracovníků

Celkový systém odměn musí být přiměřený, spravedlivý a motivující. Především tedy takový systém musí vyhovovat podmínkám organizace a být akceptován lidmi, kteří v organizaci pracují (zaměstnanci ale i dobrovolníci). Ti se dokonce mohou podílet na jeho vytváření a považovat systém za jakési společné vlastnictví. Systém odměn má tedy sloužit především k (Koubek, 2007, str.161):

- udržení pracovníků,
- dosahování žádoucí kvality práce,
- formování kolektivu a zdravých mezilidských vztahů,
- vytváření konkurenční výhody oproti jiným zaměstnavatelům.

Urban k těmto bodům ještě dodává, že je třeba, aby se odměny vztahovaly k cílům organizace a tak účinně zvyšovaly výkonnost. Tu lze navíc podle něj zvýšit u každého pracovníka.

Kromě cílů na straně organizace, však také existují potřeby pracovníků na straně druhé. Ti od systému především očekávají:



- zabezpečení svých potřeb,
- sociální a životní jistotu, stabilitu (tedy určitou perspektivu),
- spravedlnost odměňování
- možnost seberealizace
- uznání za práci
- uspokojení z práce.

Pokud tedy shrneme přístupy těchto dvou stran do společného závěru, vyplývá z toho to, že daný systém musí být pokud možno stabilní (což je bohužel někdy určitá slabina neziskových organizací), musí mít úroveň mezd na běžné úrovni v daném odvětví, odměňovat stejnou práci stejně ( stejnou optikou také přistupovat k rozpoznávání individuálních rozdílů) a přiměřeně informovat své pracovníky o postupech pro určování výše mezd, zaměstnaneckých výhod apod.

## Mzdotvorné faktory

Jakmile se organizace rozhodne zaměstnat svého prvního zaměstnance, musí zvažovat podle jakých kritérií a jak jeho práci oceňovat. S větším počtem zaměstnanců pak tento nárok jenom vzrůstá, jelikož je velmi důležité zajistit, aby byl náš systém odměňování pro všechny spravedlivý. Základním kritériem by měl jistě být pracovní výkon zaměstnance, ovšem ten je ne vždy tak snadno měřitelný. Potřebujeme znát další kritéria, které nám při určení mzdy pomohou. K tomu slouží tzv. mzdotvorné faktory. Zde uvedeme pro příklad klasifikaci mzdotvorných faktorů podle Marka Goodridge:

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk (pro potřeby NNO
Kvalifikace	Řešení problémů	bychom mohli označit jako
Dovednosti	Odpovědnost	schopnost získávat pro aktivity
Zkušenosti	Tvořivost	finanční prostředky
Znalosti	Vliv na výsledky	a hospodařit s nimi)
Kontakty	Iniciativa	Výkon
Duševní schopnosti	Plánování / organizování	Produktivita
Fyzická síla /	Řízení / kontrola	Kvalita
kondice	Argumentování	Prodej

	Vztahy k ostatním / komunikace	
	Pečování	
	Bystrost / obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

**Tab. 3** Klasifikace mzdovorných faktorů podle Marka Goodridge (Koubek, 2007, str. 165, částečně upraveno).

Existuje však celá řada dalších návrhů, jak roztrždit mzdovorné faktory, které určují práci na jednotlivých pracovních pozicích. Ze všeho nejlepší je tedy zvolit takový výčet faktorů a takové uspořádání, které nejlépe odpovídá konkrétnímu prostředí organizace.

Kromě těchto vnitřních mzdovorných faktorů je dále třeba, aby organizace brala v potaz také mzdovorné faktory vnější, kterými jsou:

- situace na trhu práce – nedostatek nebo přebytek pracovních zdrojů určité úrovně, kvalifikace,
- úroveň odměňování u konkurenčních organizací – v regionu, ve státě,
- platné zákony a předpisy (minimální mzda, povinné příplatky apod.)

## Hodnocení práce

Co dělat jakmile máme určeny mzdovorné faktory, podle kterých hodláme jednotlivé pracovní pozice posuzovat? Můžeme přistoupit k samotnému hodnocení práce. To zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost práce a pracovní podmínky odrazily v diferenciaci odměn.

Nejdříve je tedy třeba shromáždit veškeré údaje o pracovním místě, které získáme nejlépe z popisu pracovního místa (viz kapitola 3.1.2). Dále se vyberou mzdovorné faktory, podle kterých je určována hodnota různých prací v organizaci – např. dovednosti, odpovědnost, pracovní podmínky (viz výše). Nakonec se rozhodne jaká metoda hodnocení práce se použije. Těchto metod existuje více, zde uvedeme jednu, která je nejpoužívanější – tzv. bodovací metodu (Koubek, 2007, str.169 a také Horník, 2006, str.47; více informací

o kritériích a metodách hodnocení viz například Horník, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006).

Při bodovací metodě tedy rozložíme práci na řadu tzv. placených (mzdotvorných) faktorů (např. znalosti, dovednosti, odpovědnost, úsilí, pracovní podmínky) a ty dále dělíme na jejich subfaktory. Následně určíme jednotlivé stupně prací, kterým jsou přiřazeny vzorové popisy pracovních míst (v případě malých organizací mohou být v roli stupňů v podstatě i jednotlivá pracovní místa). Pro každý z faktorů určíme maximální počet bodů a tedy i maximální počet bodů celkem. Pak hodnotíme jednotlivé stupně (či pracovní místa) podle subfaktorů a každému subfaktorů u každého stupně přiřadíme určitý počet bodů. Hodnota práce na každém pracovním místě je tedy dána součtem bodů za všechny kategorie. Výsledkem je poměrně přesná klasifikace jednotlivých pracovních míst, na které můžeme založit i ocenění práce v peněžních jednotkách, pokud přitom ještě ovšem zohledníme i vnější faktory (tedy situaci na trhu práce, inflaci, stávající životní náklady a odměňování u konkurence).

Příklad bodového hodnocení je uveden v následující tabulce:

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým stupňům			
			I.	II.	III.	IV.
Dovednosti	260	Znalost práce	35	70	105	140
		Zkušenosti	20	40	60	80
		Iniciativa	10	20	30	40
Úsilí	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševní	40	80	120	160
Odpovědnost	360	Za politiku organizace	20	40	60	80
		Za práci jiných lidí	40	80	120	160
		Za dobré vztahy se zákazníky a veřejností	20	40	60	80
		Za peněžní výdaje v hotovosti	10	20	30	40
Podmínky práce	140	Pracovní podmínky	20	40	60	80
		Riziko	15	30	45	60
Celkem bodů	1000		250	500	750	1000

*Tab. 4 Příklad bodového hodnocení jednotlivých stupňů u vybraných subfaktorů a placených faktorů práce (Koubek, 2007, str. 245).*

## **Mzdové formy**

Obecně nejužívanější mzdovou formou při stálém pracovním poměru je jistě časová (nebo také základní) mzda nebo plat. Mezi její výhody patří to, že je jednoduchá a administrativně nejméně náročná, usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů, je srozumitelná pro pracovníky a odměna, která z ní plyne je stabilní. Vyvolává také méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené výhradně od výkonu apod. Mezi její nevýhody naopak patří to, že má jen omezený pobídkový účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce. Umožňuje také těm línějším pracovníkům přizívat se na práci svých spolupracovníků a parazitovat na organizaci. Vyžaduje tedy někdy intenzivnější kontrolu pracovníků a mnohdy i donucování k tomu, aby plnili požadovaný výkon. Přesto je jen málo prací, pro které je použití časové mzdy zcela nevhodné. Jako možnou inspiraci uvádíme i výčet jiných mzdových forem, které lze v případě potřeby použít:

- úkolová mzda – pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede,
- podílová (provizní) mzda – odměna pracovníka je zcela nebo z části závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách,
- mzda za očekávané výsledky práce – odměna za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě,
- mzda za schopnosti (znalosti a dovednosti) – odměna je vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli podle předem určených odborných schopností a schopností žádoucím způsobem se chovat,
- mzda za přínos – integruje v sobě odměnu za výsledky (výkon) a odměnu za schopnosti, tedy za to, co do své práce pracovník vkládá; jedná se o kombinaci odměňování za dosavadní výkon a za budoucí úspěšnost.

## **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy jsou často vázány na individuální, skupinový nebo celofiremní výkon a hrají tak důležitou roli při motivaci konkrétního jedince, či týmu. Jako

doplňek základní časové mzdy nám mohou pomoci lépe motivovat pracovníky a dosahovat u nich lepších výkonů vztažených na cíle organizace. Typickou dodatkovou mzdovou formou je prémie. Ta se buď může periodicky opakovat za uplynulé období se závislostí na odvedeném pracovním výkonu skupiny nebo jednotlivce, nebo může být jednorázová za mimořádný výkon, výborné plnění pracovních úkolů, iniciativu, či pracovní chování. Důležité je, že může mít peněžní i nepeněžní formu (například nějaký věcný dar, vstupenky na kulturní akci, výlet). Mezi dodatkové mzdové formy patří také osobní ohodnocení – tedy určité procento základní mzdy, které může být určováno periodicky vždy podle hodnocení pracovního výkonu v daném období.

Co se týče frekvence takovýchto dodatkových odměn, navrhuje Urban (2003, str.96) následující řešení: Frekvenci odměn je třeba především přizpůsobit podle povahy vykonávané práce. Jsou totiž mnohá pracovní místa, na kterých vykonávaná práce znamená především řadu rutinních činností bez výjimečných úspěchů. I taková práce však může být pro organizaci velmi důležitá a pak je třeba oceňovat i malé úspěchy. Samozřejmě je třeba věnovat pozornost velkým úspěchům, ale někdy je třeba ocenit i řadu úspěchů dílčích.

#### 3.6.4 Expektační teorie

Expektační teorie, jejímž autorem je Herzberg (Thomson, 2007, str.100), vidí motivaci jako něco, co vede k růstu nebo poklesu úrovně spokojenosti s prací. Spokojenost s prací však sama o sobě nemusí nutně ovlivňovat pracovní výkon. K tomu, aby se zlepšil pracovní výkon, musí pracovníci věřit, že zvýšené vynaložené úsilí zvýší pravděpodobnost získání odměny, která je pro ně důležitá. Pokud chceme podle expektační teorie zvýšit motivaci k práci, musíme zvážit vazbu mezi úsilím a výkonem, vazbu mezi výkonem a odměnou a typy existujících odměn. Dále je však třeba, aby dotyčný pracovník měl schopnosti danou práci vykonávat, aby měl potřebné zdroje (čas, vybavení, peníze). Je třeba, aby pracovníci měli ve svém pracovním úsilí jasné cíle a aby se jim dostávalo určitého uznání při zlepšeném výkonu. Samotná odměna pak musí mít pro pracovníka význam a musí si ji cenit. Znovu se však nemusí jednat pouze o odměnu vnější, ale také o odměnu vnitřní (pocit úspěšnosti, pocit, že vykonává dobrou a užitečnou práci apod.). Důležité však je, aby odměny v organizaci byly přiměřené a spravedlivé. Expektační teorie by se tedy dala znázornit následujícím schématem:

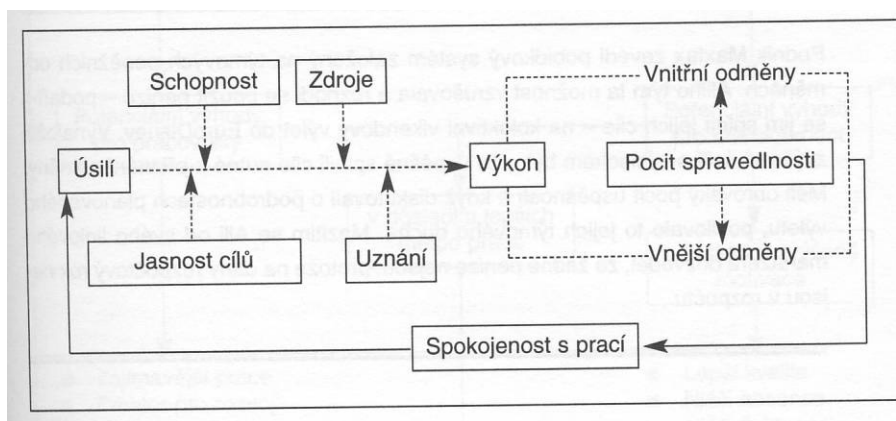
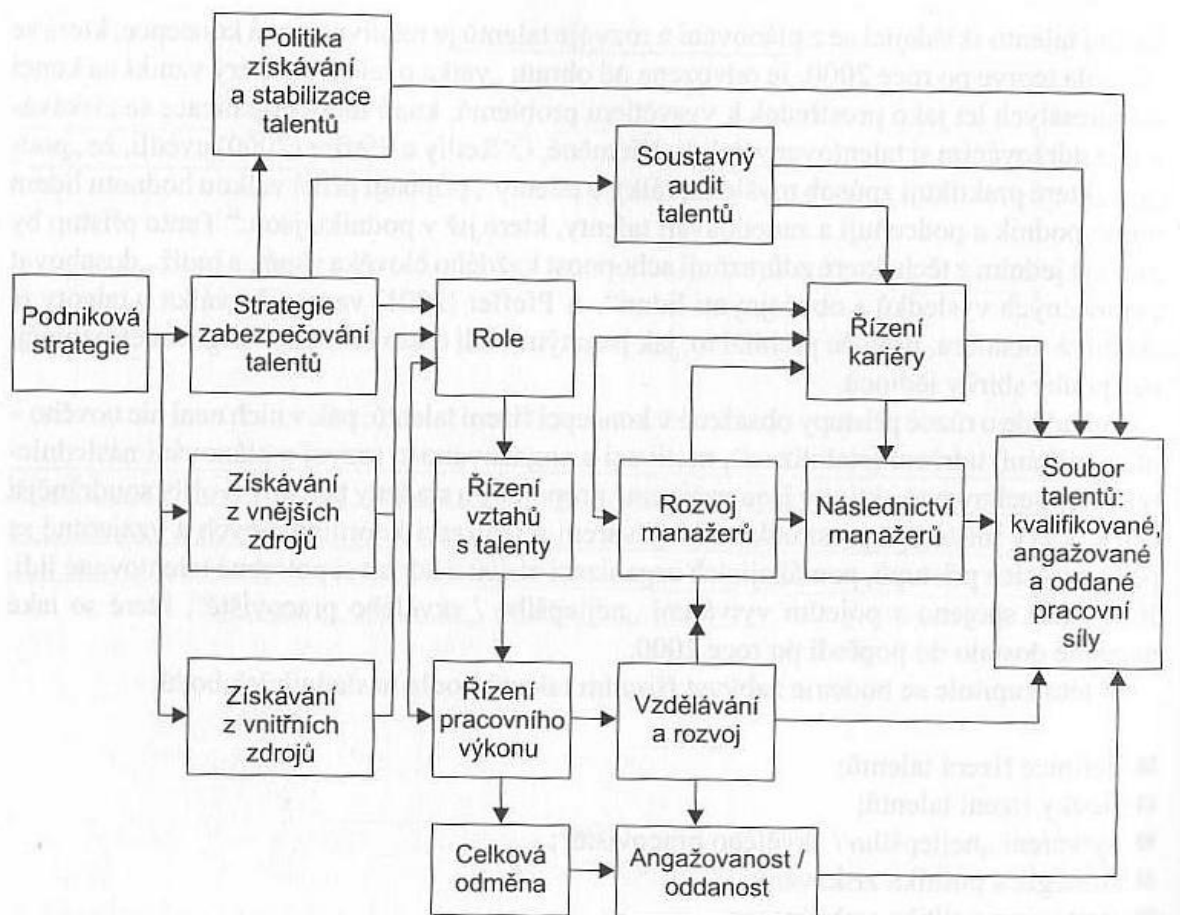


Schéma č. 2 Vztah mezi faktory ovlivňujícími motivaci (Thomson, 2007, str.101)

### 3.7 ŘÍZENÍ TALENTŮ

Postupně jsme si prošli všemi procesy řízení lidských zdrojů, které jsou důležité pro efektivní řízení lidí v organizaci. Jako jistou nadstavbu pak uvádíme oddíl věnovaný tzv. řízení talentů, které uvádí Armstrong (2007) jako novou koncepci, která se v oblasti ŘLZ objevuje teprve od roku 2000. Pro řízení talentů používá Armstrong (2007, str. 327) následující definici: “ Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku.” Jedná se tedy o koncepci, která prostupuje jako určitá nadstavba všemi procesy ŘLZ a může přinášet organizaci řadu pozitiv (např. motivované a schopné pracovníky, zvýšení výkonnosti a také pověst dobrého zaměstnavatele). Řízení talentů se přitom nemusí týkat pouze klíčových lidí – každý člověk v organizaci má svůj talent a stojí za to ho rozpoznávat a pracovat s ním.

Představme si tedy nyní alespoň ve stručnosti jednotlivé složky řízení talentů. Čerpat přitom budeme opět z knihy Řízení lidských zdrojů od Michaela Armstronga a mnohem detailnější informace o každé ze složek řízení talentů lze tedy najít tamtéž. Armstrong představuje jednotlivé složky pomocí následujícího schématu:



**Tab. 5** Složky řízení talentů (Armstrong, 2007, str. 328).

Řízení talentů tedy začíná v podnikové strategii (ve strategickém plánu organizace) a v tom, co znamená z hlediska požadavků organizace na talentované lidi. Strategie zabezpečování talentů by tedy měla být součástí podnikové strategie, která obsahuje požadavky na lidský kapitál a vede k získávání a stabilizaci talentovaných pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů. Na ní nasedá samotná politika získávání talentů a rovněž jejich udržení (stabilizace), tedy aby v organizaci lidé zůstávali jako její oddaní členové. Výsledkem politiky získávání talentů má být tok talentů, který vytváří a udržuje soubor nebo určitou zásobu talentů.

K složkám řízení talentů patří také audit talentů, který identifikuje lidi s potenciálem a poskytuje základnu pro plánování a rozvoj jejich kariéry (je třeba jim zajistit patřičné zkušenosti, vzdělání, koučování). Audit talentů je také možné použít k rozpoznání možného nebezpečí, že talentovaní lidé odejdou (analýza rizika) a k určení, jaké kroky je třeba podniknout, aby si je organizace udržela.

Vytváření role znamená snahu vytvořit roli pro talentované lidi tak, aby nabízela odpovědnost, podnětnost i jistou autonomii. Tím pádem jsou poté lidé v dané roli více motivovaní a angažovaní. K vytváření role patří také zajištění příležitostí k rozvoji a také

prostor pro určitou flexibilitu role – přesněji řečeno umožnění lidem, aby si své role utvářeli tím, že budou lépe využívat své talenty.

Cílem řízení vztahů s talenty je dosáhnout „angažovanosti talentu“. Děje se tak prostřednictvím vytváření „skvělého pracoviště“ – tedy místa, kde lidé chtějí pracovat a stávající pracovníci v něm touží zůstat. Vytvářením skvělého pracoviště si tedy postupně i navenek budujeme pověst atraktivního zaměstnavatele. Skvělé pracoviště představuje místo, kde se s lidmi zachází spravedlivě, uznávají se hodnoty, které lidé do organizace přinášejí, pracovníkům se poskytuje možnost vyjadřovat se k dění v organizaci. Zároveň mají pracovníci perspektivu dalšího vzdělávání a jistotu příjemného pracovního prostředí.

Jednou ze složek řízení talentů je také řízení pracovního výkonu, což je samo o sobě nástrojem pro budování vztahů, rozpoznávání talentů a plánování aktivit vzdělávání a rozvoje.

Patří sem také strategie celkové odměny (tedy nejen peněžní, ale také nepeněžní), která může znovu přispět k angažovanosti a oddanosti pracovníků.

Za důležitou složku řízení talentů se považuje složka vzdělávání a rozvoje, která zajišťuje, aby lidé získali, prohloubili a rozšiřovali svoje schopnosti a dovednosti.

Jako poslední složku jmenujme řízení kariéry, které se skládá z procesů plánování kariéry a řízení následnictví ve funkcích.



## 4 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ DOBROVOLNICKÝCH ORGANIZACÍ

Už v první kapitole jsme si představili činnost YMCA jako velmi závislou na práci dobrovolníků. A to nejen těch, kteří se za ně osobně považují a mají v Ymce na starosti třeba jednu konkrétní aktivitu, ale také těch, kteří se ocitají ve vedoucích pozicích lokálních jednotek (kolektivních členů YMCA) a berou svou práci jako poslání. Pokud bychom se těchto vedoucích na jejich pozici v Ymce přímo nezeptali, asi by se nikdy sami za dobrovolníky neoznačili. V této kapitole bychom se tedy chtěli zamyslet nad tím, ve kterých oblastech by se mohla tato práce s dobrovolníky v YMCA, či spíše dobrovolnická činnost v YMCA, dále rozvíjet a kde jsou možná naopak v současné době její úskalí či limity.

### 4.1 PŘÍBĚH MARTINY

K popisu možných organizačních a etických problémů v práci s dobrovolníky v rámci YMCA nyní využiji dobrovolnického příběhu Martiny z Prahy (Sozanská, Tošner, 2006, str. 84):

*„Vážení přátelé,*

*ve dvaatřiceti mi byl přidělen invalidní důchod. Patnáct let poté mi vyplňovaly život manželství, přátelské vztahy a zájmy. Dnešní doba by mi takový život z různých důvodů nedovolila. To jsem ovšem v roce 1990 nevěděla. Propadla jsem všeobecnému nadšení a chtěla jsem se uplatnit jako mnoho dalších. Vstoupila jsem do sdružení pro péči o duševně nemocné. Vedla jsem patientský klub, připravovala programy pro klienty sdružení, účastnila se života sdružení. Za šest let práce jsem získala spoustu zkušeností, seznámila se s mnoha lidmi a měla dobrovolnictví jako své „zaměstnání“. Jaký by pro mne byl život jen v domácnosti?*

*V prvních letech po revoluci se dobrovolníci jen hrnuli. Sdružení zřídilo zvláštní úsek dobrovolné práce. Ale nebyly žádné předchozí zkušenosti a zájem upadal – byl to všeobecný jev v neziskových organizacích. Sdružení voluntariát zrušilo, ale mně se nechtělo odejít. Pokračovala jsem ve své práci jako člen sdružení, ale tak jsem se stala jakýmsi „divokým“ dobrovolníkem – a začaly problémy. Nikdo mě nechtěl, nikam jsem nepatřila, nakonec to vypadalo, jako by moje jinak úspěšná práce byla na obtíž. Po šesti letech jsem najednou zjistila, že zisků je méně než ztrát, a odešla jsem.*

*Vyprávím svůj příběh proto, abych osvětlila důležitost struktur. Pracovat z nadšení na zelené louce je možné jen krátce. Pak přicházejí nebezpečí malých i větších nehod, konfliktů a selhání, která nejsou zaviněna podstatou dobrovolné činnosti, ale nedostatkem pravidel.*

*Já „divoký“ dobrovolník, jsem si to prožila v malém, ale jsou-li tu dnes desítky mladých lidí, kteří chtějí bezplatně prospět druhým, a je tu šance, že jich (a nejen mladých) bude přibývat, potom je třeba, aby jejich nadšení a odhodlání bylo doplněno pevnými pravidly, včasnými legislativními úpravami.*

*Prosím vás právě o tuto podporu dobrovolnického hnutí.*

*Martina, Praha“*

Příklad Martiny ukazuje, k jaké formě demotivace může docházet v případě, že dobrovolná práce v organizaci je špatně zorganizovaná, případně není organizovaná vůbec. YMCA v České republice by se mohla počítat právě mezi jednu z takových organizací, která na počátku 90.let minulého století (po obnovení svojí činnosti a částečné navázání na období Ymky před nástupem komunismu) zaznamenala obrovské nadšení pro věc v řadách dobrovolníků i prvních placených zaměstnanců. I díky tomuto nadšení má v dnešní době 27 kolektivních členů YMCA v republice. Jaká úskalí však mohou takto vzniklé dobrovolnické organizace mít? Představíme si nyní na jakých principech mohou dobrovolnické organizace vznikat a jaké mýty a hrozby se dobrovolnických organizací dotýkají.

## 4.2 KDO POTŘEBUJE MANAGEMENT?

Jak jsme již krátce uváděli ve druhé kapitole Handy (1985, str.2) poukazuje na jeden z rozměrů některých britských dobrovolnických organizací, že se často snaží snižovat důležitost řízení. Ba co víc, pro některé lidi z dobrovolnických organizací může management evokovat spojení s autoritářstvím, kapitalismem, businessem a byrokracií. Mnohé dobrovolnické organizace naopak vznikají z přesvědčení, že se lidé nechtějí podřizovat autoritě, být rovnoprávní. Handy se tak snaží takové lidi přesvědčit, že určité minimum řízení je třeba v každém uskupení. Dokonce i v rodině, která má fungovat na principu lásky a starosti jednoho o druhého, je třeba určitého minima managementu.

Svoji domněnku zakládá na zajímavém faktu, že řada starých britských institucí (univerzity, školy, státní správa) dává svým nejvyšším představitelům poněkud zvláštní tituly jako jsou „dean“ (děkan), „principal“ (hlavní vedoucí), „partner“, aby se vyhnula slovu

manažer. Možná nám to tedy alespoň vzdáleně může evokovat situaci v organizaci YMCA, kde je funkce nejvyššího placeného představitele označována jako generální sekretář, podobně potom placení (ale i neplacení) pracovníci KČ YMCA jsou označováni za sekretáře, či programové sekretáře. Tato označení jsou rovněž stará jako YMCA samotná a v rámci YMCA jsou rozšířena po celém světě. Pro některé KČ YMCA však působí poněkud problém v komunikaci s veřejností, takže si osvojují spíše termín ředitel / ředitelka YMCA.

### 4.3 HROZBY DOBROVOLNICTVÍ

Handy dále pokračuje v tvrzení, že pokud dobrovolnické organizace odmítají řízení jako takové, hrozí jim hned několik možných syndromů dobrovolnických organizací. Tou první je tzv. **strategická delikvence** (Handy, 1985, str. 6). Každá organizace totiž kromě možnosti úspěchu, nese také hrozbu neúspěchu. Dobrovolnické organizace někdy tuto hrozbu řeší tak, že staví ethos místa před cíle, kterých je třeba dosáhnout. (Možná tato věta někomu zrovna připomíná známé heslo ymkařské nejrozšířenější aktivity pro mladé Tensing, že proces je důležitější než produkt). Je pohodlné se nezabývat možným neúspěchem a nechat se unášet dobrým společenstvím a mnohými příjemnými zážitky. Jmenovali jsme Tensing, jehož přínos právě pro mladé lidi, kteří si teprve budují svoje sebevědomí, je nezpochybnitelný. Je důležité ovšem také vidět druhou stranu mince – totiž, že popírání či vytěsňování neúspěchu v sobě nutně nese také popírání úspěchu. Jak se tedy může kdokoli z organizace ohlídnout zpět za proběhlým týdnem a vyhodnotit ho jako úspěšný? Popírání neúspěchu (a potažmo tedy i úspěchu), tak v sobě může nést jistou frustraci lidí, kteří v dané organizaci pracují.

Druhým syndromem či hrozbou dobrovolnických organizací je podle Handyho **služebnický syndrom**. V některých dobrovolnických organizacích může být považována až za určitou ctnost skutečnost, že dobrovolnická organizace nedisponuje velkým majetkem. Někdy se tedy může organizace snažit řadu věcí nějakým způsobem poslepot, spíše než aby investovala do lepšího vybavení, prostor, či lidí. K služebnickému syndromu také patří někdy nevyřčený předpoklad, že by si všichni měli udělat svou administrativu sami. Tak existuje řada dobrovolníků (pracovníků), kteří ve skutečnosti plýtvají svým talentem. Jinou podobou služebnického syndromu je pak stálá potřeba služby – lidé mají pocit, že jsou v organizaci proto, aby pomáhali a je přece tolik lidí, kterým je třeba pomoci. V takto nastaveném prostředí je ovšem těžké či přímo nemožné říci na nějaký úkol „ne“. Úkolem dobrého managementu je tedy také nastavit určité hranice odkud a kam naše služba veřejnosti sahá.

Posledním syndromem, který Handy přidává k dvěma výše jmenovaným, je tzv. **ideologický fanatismus**, který může nastat, pokud odmítání řízení a všeho, co řízení představuje, dojde do extrému. Jako nespisovná slova britských dobrovolnických organizací, které vznikly jako alternativní organizace po roce 1968, uvádí Handy následující:

- úspěch – bylo lepší zůstat principiálně čistým a neuspět, protože úspěšní lidé riskovali to, že budou muset dělat kompromisy vůči svým principům,
- struktury – protože struktura implikuje hierarchii, to však bohužel vedlo k tomu, že se k moci dostávali jisté neformální elity a v organizacích vládla korupce,
- profesionalismus – další špatné slovo, které vytváří závislost a předpokládá nedostatečný výkon u ostatních. Stačí přece věřit – a tak se dobrovolnické organizace staly útočištěm zvláštního druhu – entusiastických amatérů,
- leadership – spíše než mít jasně určené vedení, byla důležitější komunita. Možná i proto, že vedení je riskantní záležitost – znamená vystavovat sama sebe nebezpečí odmítnutí a nepopularity. Některá setkání dobrovolnických skupin tak končila nekončícími diskusemi, bez toho, aby se skutečně něco udělalo.

Pokud bychom spojili všechny tyto syndromy dohromady, vytváříme (jak tvrdí Handy) především frustrované, zahořklé, vyčerpané a neefektivní idealisty.

#### 4.4 KATEGORIE DOBROVOLNICKÝCH ORGANIZACÍ

Ačkoli Handy uvádí, že dobrovolnické organizace nejsou stejné a je těžké je nějak jednoznačně rozdělit, rozděluje dobrovolnické organizace do tří kategorií. Do kategorie organizací vzájemné podpory, organizací poskytujícím služby a organizací soustředujících se na různé kampaně, informovanost veřejnosti s určitou problematikou. Jelikož se třetí skupinou se v Ymce (alespoň prozatím) nesetkáváme, popíšeme nyní blíže 2 prvně zmíněné kategorie.

Organizace vzájemné podpory jsou většinou neformálními uskupeními (Handy jmenuje například Anonymní Alkoholiky), které nechtějí být řízeny, nechtějí rozptylovat své síly na organizování a administrativu, v určitém mezním případě mohou mít pro administrativní práci jednoho koordinátora. Takovéto neformální skupiny rozpoznáváme

i v organizaci YMCA. Mohli bychom sem například zahrnout některá mateřská centra, skupiny vedoucích na letních táborech, nebo tensingové skupiny.

Druhou kategorií jsou organizace poskytující služby. Pro poskytovatele služeb je většinou ctí být profesionální a efektivní, vybírají si své pracovníky, vyžadují určité standardy kvality – nelze se prostě stát součástí týmu jen proto, že souhlasíme s prací, kterou vykonává. Tyto skupiny či organizace tedy potřebují kvalifikované profesionály a vědí, že je třeba je zaměstnat a zaplatit. Pro dobrovolníky tak v těchto skupinách či organizacích zůstává místo fundraiserů, členů výboru či rady, pomocníků. Dobrovolníci však nemohou být členy výkonného týmu. Takovéto organizace už s sebou nutně nesou i více byrokracie a formalit. Jejich výhodou je to, že mohou ve své činnosti pokračovat, i pokud se jednotlivci v týmu obměňují – odcházejí a přicházejí noví. I tuto kategorii známe z organizace YMCA. Můžeme sem zařadit především nízkoprahové kluby pro mládež, nebo některá informační centra.

Obě formy tedy v KČ YMCA známe. V některých Ymkách převažují skupiny první kategorie, v jiných skupiny druhé kategorie, v jiných se jedná o kombinaci obou. V praktické části se budeme věnovat detailněji dvěma KČ YMCA – Ymce Olomouc a Ymce v Ústí nad Labem. YMCA Olomouc jako zástupce řekněme „svépomocných skupin“ a YMCA Ústí nad Labem spíše jako „poskytovatel služeb“. Ani to však není úplně pravda. V obou případech totiž dochází alespoň částečně ke kombinaci obou přístupů. A existuje řada dalších KČ YMCA, které kombinují tyto dva přístupy. Co v takovém případě radí Handy? Tvrdí, že je možné tyto dva přístupy kombinovat (a dokonce se to v praxi často děje). Je ovšem třeba, aby dané 2 skupiny byly vedeny pod jednou organizací jako dvě samostatně fungující jednotky pro veřejnost spojené pod jednou organizací. Rozhodně se nevyplatí snažit se tyto 2 přístupy nějak kombinovat. Handy tedy navrhuje pro řízení federalismus. Ten se liší např. od monarchie tím, že vidí rozdíly jako silné stránky. Musí to být ale rozdíly v prostředcích, které vedou k dosažení stejného cíle. Centrum takového federalistického zřízení řídí to, na co už jednotlivým jednotkám nezbyvá prostor.

#### 4.5 PROFESIONÁLNÍ DOBROVOLNICTVÍ

Drucker (1994, str.139 a dále) opakovaně zdůrazňuje potřebu vnímat dobrovolníky spíše než jako pomocníky jako neplacené spolupracovníky. Tato forma více vystihuje také formu dobrovolnictví v YMCA. Jak ovšem v rámci tohoto přístupu s dobrovolníky pracovat?

Drucker (respektive kněz Leo Bartel v Druckerově knize) doporučuje věnovat dostatek času některým atributům práce s dobrovolníky, ke kterým se v této kapitole ještě dostaneme detailněji. Především zdůrazňuje i dlouhodobé školení dobrovolníků. Dále navrhuje nebát

se nastavit laťku vysoko – žádat od dobrovolníků co nejvíc, trvat na tom, aby odváděli kvalitní práci a sám jít v tomto ohledu příkladem. Právě tento přístup je prý pro dobrovolníky motivující.

Základní parametr pro hodnocení jejich výkonu má být výkonnost. U těch, kteří nedosahují výsledků je třeba najít odvahu rozloučit se. Tvrdí, že to nakonec u dobrovolníků vyvolá spíše úlevu. Motivovat lze totiž podle Leo Bartela jen 10 % těch nejlepších. Ti průměrní se jich ještě mohou chytit, za nejhorší je možné se jenom modlit. I dobrovolníci potřebují být schopni splnit to, co se žádá, aby měli pocit vlastní důstojnosti. Organizace zase zodpovídá za to, aby jim pro to poskytla veškeré možné nástroje. Jediná uspokojivá definice role vůdčí osobnosti je tak podle Leo Bartela pomoc ostatním, aby se jim něco podařilo.

#### 4.6 V ČEM MAJÍ DOBROVOLNICKÉ ORGANIZACE NÁSKOK

V různých souvislostech v rámci této kapitoly jsme se dotkli toho, co může být pro dobrovolnické organizace určitou hrozbou, čeho by se měli vyvarovat. Především tedy odmítání jakéhokoli způsobu řízení. Na druhou stranu však Handy i určitou skepsi k pojmu management sdílí. Tvrdí, že slovo management by mohlo být nahrazeno slovem „leadership“ (tedy vedení, vůdcovství), v literatuře věnované organizacím se objevují také nová slova jako kultura, sdílené hodnoty, sítě a aliance, federalismus, kompromis a shoda.

Z toho vyvozuje, že „nový jazyk rozpoznává to, co dobrovolnický svět už dávno ví – že organizace jsou živé komunity se společným cílem, složené ze svobodných občanů s jejich vlastní myslí, hodnotami a právy.“ (Handy, 1985, str.21). Jak jsme již uvedli ve druhé kapitole, v tomto směru tedy přiznává Handy dobrovolnickým organizacím jistý náskok. Ten by podle něj měl být doprovázen uznáním toho, „že být dobře zorganizován je dobré, uspokojující a je to nezbytnou podmínkou efektivity.“ (Handy, 1985, str.21).

Jak takovou lepší organizaci provést při práci s placenými pracovníky jsme si široce představili v kapitole 3. Mnohé z výše nastíněných procesů se však mohou vztahovat i na práci s dobrovolníky, zvláště pokud s nimi hodláme pracovat jako s tzv. profesionálními dobrovolníky, kteří nejsou pouhým doplňkem k placeným pracovníkům, ale disponují v organizaci širokou mírou zodpovědnosti. Co by však práce s dobrovolníky měla obsahovat ještě navíc, si popíšeme v následujících oddílech této kapitoly.

## 4.7 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH DOBROVOLNÍKŮ

Ačkoli následující poznatky nemáme podloženy žádným výzkumem, při různých příležitostech v rámci YMCA (například při přednášce o dobrovolnictví, která byla vedena externí lektorkou) jsme narazili na zajímavou skutečnost, že dobrovolníci YMCA se velmi často rekrutují z dřívějších účastníků ymkařských akcí, nebo z uživatelů služeb YMCA. Tyto dvě skupiny tedy zřejmě patří k hlavním zdrojům dobrovolníků.

Mezi další zdroje pak mohou patřit také různé křesťanské církve a církevní uskupení. Zdá se, že je v Ymce často preferováno, aby byl dobrovolník alespoň částečně ztotožněn s posláním a cíli organizace ještě předtím, než pro ni začne dobrovolnický pracovat.

Možná již o trochu méně tedy může být YMCA připravena pro přijímání dobrovolníků z prostředí mimo Ymku a církve. I toto prostředí by však mohlo být zajímavým zdrojem dobrovolníků, pokud bychom byli schopni takové lidi do organizace zapojit. Jako možná forma seznámení externích dobrovolníků s organizací, ve které se ocitli, může sloužit dokument, který vypracovala YMCA Praha pro své potenciální externí dobrovolníky a který uvádíme jako přílohu č.4 této práce.

## 4.8 MOTIVACE PRO DOBROVOLNOU ČINNOST

Podle výsledků výzkumu dárcovství a dobrovolnictví realizovaného v letech 1999-2000 Nadací rozvoje občanské společnosti (NROS), Agenturou neziskového sektoru (AGNES) a Agenturou STEM stanovil autor shrnutí tohoto výzkumu Pavol Frič následující rozdělení motivace pro dobrovolnou činnost u české populace (Frič, P. a kol., str.66):

### 4.8.1 Konvenční motivace

Tato motivace k dobrovolnictví má konvenční charakter. Nositel této motivace se stal dobrovolníkem proto, že ho k tomu vedly morální normy buď svého nejbližšího okolí, anebo obecná neformální pravidla chování v dané společnosti. „Konvenční motivace, která je dominantní u 41% českých dobrovolníků nese stopy vlivu jak očekávání a vzorů chování v kruhu rodiny a známých, tak morálních přikázání platných v širším společenství. Ti dobrovolníci, u kterých dominuje konvenční motivace, mají ve svém rozhodování sklon preferovat své náboženské přesvědčení a imponují jim příklady dárcovských aktivit z okruhu příbuzných a přátel. V širším slova smyslu se tato motivace opírá o principy křesťanské morálky a představy o správném způsobu života příslušné vrstvy obyvatelstva. Její nositelé

se dobrovolníky stávají zkrátka proto, že se to sluší a patří. Konvenční motivací se častěji vyznačují starší lidé nad 60 let a věřící.“ (Frič, P. a kol., str.67).

#### 4.8.2 Reciproční motivace

Nositel takovéto motivace hledá v dobrovolnictví prvky, které by byly užitečné i pro něho samotného. „Recipročně motivovaní dobrovolníci chápou svoji práci jako organické spojení dobra pro jiné a vlastního prospěchu. Typický je pro ně zájem o získávání nových zkušeností, navazování nových vztahů a snaha uplatnit svoje schopnosti a udržovat se prostřednictvím dobrovolné práce v kondici. Reciproční motivace má dominantní vliv na rozhodování 37% českých dobrovolníků. Tento vliv je patrný hlavně u mladých lidí do 30 let s jednoznačně ateistickým světonázorem.“ (Frič, P. a kol., str.68).

#### 4.8.3 Nerozvinutá motivace

Dobrovolníci motivovaní tímto způsobem se orientují na soubor prvků vytvářejících základní prostor pro jejich rozhodování. „Jde o prvky jako je důvěra v organizaci, pro kterou by měli pracovat, přesvědčení o smysluplnosti dobrovolné práce v konkrétním případě a pocit, že se prostřednictvím dobrovolnictví mohou podílet na šíření dobré myšlenky. Tyto tři motivační pilíře mají pro nositele nerozvinuté motivace postačující vliv k tomu, aby se rozhodli dobrovolně pracovat. Dominantní vliv nerozvinuté motivace k dobrovolnictví se projevuje u 23% dobrovolníků. Významně častěji se vyskytuje u vysokoškoláků a osob příslušejících ke střední a starší generaci (od 46 do 60 let).“ (Frič, P. a kol., str.68).

Z výzkumu ve dvou lokálních Ymkách, kterému se budeme věnovat v praktické části, je patrné, že se na motivaci u některé části dobrovolníků YMCA podílí motivace konvenční, tedy svou dobrovolnou činnost vykonávají (mimo jiné) ze svého náboženského přesvědčení. Pokud je tato jejich motivace skutečně silná (což lze vidět např. na příkladu vedoucích Ymky Olomouc bývají často těmi, kteří YMCA věnují velké úsilí, své schopnosti a velkou část svého volného času. Problém, kterého se dotkneme rovněž v praktické části, je spojený s otázkou, jak dlouho má i tato motivace u vedoucích dobrovolných pozic v YMCA šanci vydržet.

Kromě osob motivovaných k činnosti v YMCA především konvenčním způsobem se zde začínají také vyskytovat i osoby motivované alespoň částečně motivací reciproční (viz



příklad dobrovolníků v YMCA v Ústí nad Labem). Z obecné zkušenosti v organizaci YMCA lze usuzovat, že taková motivace je vlastní především mladším generacím. Osoby takto motivované nemusí nutně vstupovat do YMCA s přesvědčením, že tomuto sdružení věnují veškerý svůj volný čas a osobní nasazení, přesto však činnost, kterou se v YMCA rozhodnou vykonávat, odvádějí svědomitě například proto, že je pro ně zdrojem praxe během studia nějakého humanitního oboru. Může být tedy důležité, aby se YMCA i před takto motivovanými lidmi neuzavírala, jelikož z ní činí organizaci otevřenou široké veřejnosti (což je jedním z poslání YMCA), navíc tito dobrovolníci přinášejí do YMCA prvky pragmatismu, který účinně vyvažuje konvenční morálku osob motivovaných prvním způsobem.

#### 4.9 KODEX DOBROVOLNÍKA A SMLOUVA S DOBROVOLNÍKEM

Další část této kapitoly je věnována dvěma dokumentům, které jsou potřebné ve všech činnostech, které organizace vykonává za pomoci dobrovolníků. Těmito dokumenty jsou kodex dobrovolníka a smlouva s dobrovolníkem. Smlouva s dobrovolníkem je v dnešní době již právní nutností, ovšem otázkou zůstává, co vše by taková smlouva měla obsahovat. Novotný a Stará uvádějí ve své publikaci *Dobrovolníci v nemocnicích* určitou ukázkou případné smlouvy s dobrovolníkem (Novotný, Stará a kol., str.39). Ve stručnosti obsahuje tyto body:

- údaje o dobrovolníkovi (jméno, adresa, rodné číslo, telefon) a údaje o organizaci
- vymezení programu dobrovolnictví v dané organizaci (k čemu program směřuje)
- závazky ze strany organizace
- ustanovení týkající se dobrovolníka (nárok na úhradu vzniklých nákladů, povinnost účastnit se supervize, zásady mlčenlivosti atp.)
- závěrečná ustanovení (např. na jak dlouho se smlouva uzavírá)

YMCA v ČR běžně podepisuje se svými dobrovolníky smlouvy o dobrovolné činnosti v podobném znění (viz příloha č.5).

Součástí smlouvy by dále mohl být i přesně stanovený čas, po který je dobrovolník ochoten účastnit se dobrovolné služby – například: Dobrovolník se zavazuje vykonávat dobrovolnou činnost v rozsahu 3 hodiny týdně v období od 1.února do 30.června 2009. Tímto by se mohlo zabránit možnému přetěžování dobrovolníků v jejich činnostech – když nejsou stanovené hranice, může být pro dobrovolníka těžké určit hranici, kdy říci ne další výpomoci a tak se v dobrovolné činnosti přetěžuje a dříve ztrácí motivaci pro další činnost. Zároveň

takové stanovení jasného času a zaměření činnosti dobrovolníka může znovu vést k lepšímu zorganizování práce dobrovolníků obecně.

Přílohou smlouvy s dobrovolníkem by pak měl být rovněž etický kodex dobrovolníka, který obsahuje výčet práv a povinností dobrovolníka. Pro inspiraci jako přílohu č.6 uvádíme kodex dobrovolníka používaný v Dobrovolnickém centru v Ústí nad Labem, jelikož se nám zdál poměrně blízký potřebám organizace YMCA.

#### 4.10 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA

Smlouva s dobrovolníkem by však neměla být pouhou formalitou. Obzvláště důležité je, aby došlo ke společnému vyjasnění, co od dobrovolnické práce čeká organizace a co dobrovolník. Tento moment Handy stejně jako Armstrong označují za vyjasňování jakési psychologické smlouvy (viz oddíl 3.3.2). Lze tedy jen doporučit, aby před samotným podpisem smlouvy proběhlo i ústní seznámení s dokumentem a objasnění, co který odstavec smlouvy v praxi znamená. Jinými slovy samotná smlouva s dobrovolníkem jako dokument bývá některými organizacemi vnímána jako formalita. Vyjasnění tzv. psychologické smlouvy pak ovšem musí být považováno za naprostou nutnost při práci s dobrovolníky. Smlouva s dobrovolníkem se uzavírá na dobu maximálně jednoho roku. Stejně tak často by mělo docházet k revizi i smlouvy psychologické.

Handy (1988, str. 31) rozlišuje navíc 3 druhy psychologických smluv mezi jednotlivcem a organizací. První druh je tzv. nátlakový – dotyčný je v organizaci, protože musí, dělá to, k čemu ho donutíme (takový způsob přirovnává Handy k systému ve věznicích, v některých školách, částečně i v armádě). Druhý styl definuje jako vypočítavý – dotyčný je v organizaci, protože je za to placený, nebude tedy dělat nic navíc, pokud mu nebude o to víc zapláceno. Konečně třetí druh smlouvy nazývá kooperativní – dotyčný je v organizaci, protože souhlasí s cíli organizace, s lidmi, kteří v ní pracují. Při takové formě smlouvy není možné nařizovat, ale pouze žádat. Pokud s něčím nesouhlasíte, máte možnost odmítnout to vykonat. Pro dobrovolnické organizace navrhuje Handy fungování pod kooperativní smlouvou, ačkoli jeho uplatňování může být v praxi nejtěžší. Je totiž těžké pamatovat si, že pracovník či dobrovolník má právo něco neudělat a obzvlášť ve stresu to vedoucí svádí k použití formy nátlaku. Pro dobrovolníky či pracovníky zase může být snazší používat spíše styl vypočítavý.

Pro vyjasnění psychologické smlouvy, nabízí Handy (1988, str.38, zkráceno) následující otázky:

- Co budu dělat?

- Kolik času tomu budu muset věnovat?
- Co udělám, když se vyskytnou nějaké problémy?
- Jaké školení mi hodláte poskytnout?
- Potom, co budu dobrovolně pracovat nějaký čas, podpoříte mě v tom, abych mohl navrhnout nové způsoby, jak k věcem přistupovat?
- Jak vybudujete a budete udržovat moji sebedůvěru?
- Pomůžete mi zhodnotit moje schopnosti?
- Existuje podpůrná skupina pro dobrovolníky?
- Dáte mi najevo moje omezení a kdy je třeba, abych si řekl o pomoc?
- Pokud mi bude dána větší zodpovědnost v organizaci, jak mě podpoříte?
- Pokud mě už nebude naplňovat to, co dělám, pomůžete mi, abych odešel s ??? nebo mi nabídnete novou výzvu?

#### 4.11 ŠKOLENÍ

Novotná a Starý ke školení dobrovolníků uvádí: „Každý dobrovolník má právo být na svou činnost náležitě připraven a podrobněji seznámen s činností organizace, kde bude dobrovolnictví vykonávat. Měl by znát všechny náležitosti i případná rizika. Měl by se dozvědět, jak svoji činnost vykonávat a jak ji vykonávat dobře.“ (Novotný, Stará a kol., str.19).

Tošner a Sozanská dělí výcvik dobrovolníků na dvě složky- obecně dobrovolnickou a speciální (odbornou) vztahující se k charakteru jejich činností ( Tošner, Sozanská, str. 79). V obecné části přípravy se dobrovolník dozví o svých možnostech a potřebách, ale také o závazcích a případných omezeních. Do této oblasti může patřit i seznámení s právy dobrovolníků a případným etickým kodexem (Novotný, Stará a kol., str.19). Zároveň se zde dobrovolník dozví, jaké budou vlastně jeho úkoly v organizaci.

Do speciální části potom patří podrobné prodiskutování případných osobních obav dobrovolníka a bližší zasvěcení do samotné práce- například pomocí hraní rolí, kdy si dobrovolník může vyzkoušet svou roli, roli zaměstnance i klienta. Díky této části může dobrovolník i organizace, která ho přijímá, zjistit předběžně silné a slabé stránky v dobrovolné činnosti dané osoby a může se tak předejít mnohým problémům.

## 4.12 KOORDINACE DOBROVOLNÍKŮ

V publikacích věnovaných metodice a práci z dobrovolníky se většinou dočteme, že pro kvalitní práci s dobrovolníky je třeba zajistit koordinátora dobrovolníků, který se tak stává klíčovou postavou dobrovolnického managementu (např. Tošner, J., Průvodce, str. 14, nebo Novotný, M., Stará, I. a kol., str. 12).

A co tedy zajišťuje takový koordinátor dobrovolníků? „Koordinuje dobrovolnictví v organizaci, od výběru dobrovolníků spojeného s propagací činnosti organizace, přes výcvik dobrovolníků včetně zpracování metodiky a vyhledávání vhodných činností pro dobrovolníky až k zařazování dobrovolníků do chodu organizace. Koordinátor vede dobrovolníky a hodnotí jejich činnost, řeší vzniklá nedorozumění a problémy, hledá a organizuje příležitosti k poděkování dobrovolníkům, je kontaktní osobou mezi dobrovolníky, zaměstnanci, vedením i klienty organizace, udržuje styk s nejbližším dobrovolnickým centrem, s médii i dalšími organizacemi, zpracovává kodexy či práva a povinnosti dobrovolníků, případně pravidla mlčenlivosti, a vede potřebnou administrativu, jako jsou smlouvy s dobrovolníky, případně pojistné smlouvy apod.“ (Tošner, Sozanská, str. 76).

## 4.13 SUPERVIZE

Další oblastí, která je potřebná pro práci s dobrovolníky je supervize. Ačkoli se autoři někdy mírně rozcházejí v jejím pojetí, obecně se shodují na tom, že supervize je potřebná zvláště pro předcházení syndromu vyhoření a ztrátě motivace (např. Tošner, str. 21). Čechová v *Průvodci dobrovolnictvím pro neziskové organizace* rozděluje způsob supervize podle oblasti, kde dobrovolníci pracují (Tošner, str. 21 - autorka oddílu, Čechová). Jinak má podle Čechové probíhat supervize u dobrovolníků v pomáhajících profesích, kde supervizi může provádět terapeut nebo psycholog, a jinak u dobrovolníků pomáhajících manuálně či s organizací programů. Ta první je zaměřovaná na vysvětlení problémů klientů, překonávání bariér a zabránění přebírání zodpovědnosti za problémy klientů, které nemohou ovlivnit. Ta druhá je zaměřena na zpětnou vazbu, jak jsou s nimi klienti a organizace spokojeni, jak přispívají k plnění poslání organizace, pracuje se s oblastmi, v kterých se mohou zlepšovat.

Supervize je tak vhodná (či dokonce žádoucí) v případě dobrovolníků, nejen v případě placených zaměstnanců. Sozanská a Tošner k tomu uvádějí: „Možnost otevřeně se svěřit se svými pochybnostmi a omyly, bez obavy z nepochopení a výčitek, tedy profesionálně vedená supervize, je řídkým jevem i v managementu placených zaměstnanců. O to obtížněji

se prosazuje při práci s dobrovolníky.“ (Tošner, Sozanská, str. 82). Zároveň tito autoři doporučují, že funkci supervizora může při jednodušších činnostech dobrovolníků provádět i jejich koordinátor.

#### 4.14 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Posledním přitom však velmi důležitým bodem při práci s dobrovolníky je dbát na to, aby byli za svou práci hodnoceni a poté také pravidelně oceňováni, či jim byly jinak vysloveny díky za práci, kterou pro danou organizaci odvedli. Tento bod je klíčový a patří k základním oblastem, kterým se je třeba při práci s dobrovolníky věnovat. Přitom pro takovou činnost není třeba placeného personálu, či speciálních dovedností. Již výše bylo uvedeno, že dobrovolníci ke své práci potřebují i zpětnou vazbu od ostatních. Jelikož se skutečně má jednat i při práci s dobrovolníky o celkové hodnocení a nejen pochvalu, nezbyvá než odkázat v tomto směru na poznatky uvedené v kapitole 3.4. Zvláště pokud se snažíme s dobrovolníky zacházet svým způsobem jako s profesionály, lze se touto kapitolou inspirovat.

Zvláštní formou, jak oceňovat práci dobrovolníků, však může být také vykazování počtu hodin, které organizaci věnují, či vyzdvihnutí jejich přínosu organizaci jako celku (Tošner, Sozanská, str. 83). K dalším konkrétním formám, jak lze dobrovolníkům poděkovat za jejich práci může například patřit:

- ocenění při Mezinárodním dni dobrovolníků 5.12.,
- přání k svátku a narozeninám,
- děkovný dopis,
- uspořádání slavnostního setkání dobrovolníků (s programem a občerstvením),
- vyslání na konferenci, školení, či stáž, kde se může dobrovolník osobně rozvíjet,
- uvedení dobrovolníka ve výroční zprávě ad. (Novotný, Stará a kol., str.24).

Z osobní zkušenosti mohu uvést, že se nám velmi osvědčilo pořádání každoročního setkání dobrovolníků YMCA Praha. Kromě toho, že byli dobrovolníci „veřejně“ oceněni a byly jim předány i drobná materiální ocenění jejich činnosti (YMCA vizitky s jejich jmény a funkcí v YMCA Praha jsme získali jako sponzorský dar), může takové setkání dobře posloužit k neformálnímu seznámení dobrovolníků z různých oblastí činnosti dané organizace. I jednoduché „děkuji“ po vykonané práci může být však dobrou satisfakcí a nemělo by se na něj v každodenní činnosti YMCA zapomínat.

## 4.15 DOBROVOLNICKÉ TÝMY A KOMISE

K dobrovolnické práci patří také práce v týmech, či komisích, stejně je tomu i v organizaci YMCA. Handy (1988, str.50) rozlišuje pojmy komise a tým následujícím způsobem.

K týmu patří společný sdílený cíl a účel. Každý člen týmu má na starosti určitý díl a ze společného cíle nakonec všichni členové týmu benefitují. U týmů tedy můžeme mluvit o týmové spolupráci a různých technikách jejího rozvoje. Z Ymky známe řadu menších týmů vedoucích konkrétní aktivity.

Jako komisi označuje Handy skupinu, ve které její členové figurují jako reprezentanti různých sekcí a častokrát také různých zájmů. Rozhodují se mezi různými možnostmi, schvalují návrhy předložené někým jiným, poslouchají zprávy. Komise tedy mají zaujmout rozhodnutí, které je kompromisem zúčastněných stran. Rozdíl mezi komisí a týmem je také v tom, že hlavní činnost týmu je odvedena mimo společné setkání, pro komisy je naopak společné setkání hlavní pracovní náplní. Jako komise fungují částečně některé výbory KČ YMCA, zajisté pak ústřední výbor YMCA v ČR.

Handy přitom upozorňuje na lákavou představu přetvářet komise v týmy, ačkoli je taková snaha předem nerealistická, protože každý ze členů zasedá v komisi za jiným účelem. Na druhou stranu u dobrovolnických organizací upozorňuje také na problém ustanovování nových komisí spíše než ustanovování nových týmů. Většina dobrovolnických organizací tak podle Handy končí s mnoha komisemi a nekončícími jednáními.

Ať už se však jedná o komisi či tým, je třeba takovou skupinu dále zorganizovat. Vymezit jí jasný úkol a účel, vymezit ji navenek – vůči dalším lidem v organizaci. Velikost skupiny podle Handyho (1988, str. 54) závisí na tom, na co chceme dát ve skupině důraz. Větší skupiny zaručují více dovedností a zkušeností, ale méně prostoru pro zapojení jednotlivců. Malé skupiny zase skýtají možnost většího nasazení, ale méně vědění. Za nejlepší Handy považuje skupinu o 3 až 9ti členech.

Kromě směsi vědomostí je považována za důležitou také směs různých charakterů. Handy doporučuje najít lidi odlišné ve způsobu práce, ale se stejným cílem. O vyváženosti různých rolí v týmu lze najít mnoho odborné literatury zabývající se tímto tématem (asi nejznámější je v této souvislosti teorie týmových rolí podle Dr.Mereditha Belbina).

Hlavní roli předsedy, vedoucího týmu nebo komise vidí Handy v nastavování procedur pro uzavírání rozhodnutí v tom kterém případě. Existují situace, které je třeba rozhodnout na základě autority, jiné volbou většiny, jiné konsensem. V dobrovolnických organizacích pak

podle Handyho často dochází k rozhodování na základě menšiny, či na základě žádné odpovědi skupiny. Za nejlepší způsob rozhodování je přitom považován konsensus, ačkoli také není možné ho použít vždy. Předseda tak musí být vnímavý, co je skutečným rozhodnutím na základě konsensu a co už je spíše rozhodnutím samotného předsedy na základě autority.

#### 4.15.1 Představenstvo

Speciální oddíl věnuje Drucker ve své knize tzv. účinnému představenstvu (Drucker, 1994, str. 145). Částečnou paralelou pro představenstvo mohou být v organizaci YMCA opět výbory na lokální úrovni, či skupinu statutárních zástupců na úrovni národní.

Za velmi důležité považuje Drucker (respektive reverend David Hubbard, prezident Fullerova teologického semináře, se kterým Drucker ve své knize na toto téma zveřejnil rozhovor) podmínku, aby se představenstvo a pracovníci organizace vnímali navzájem jako partneři. Co se týče vztahu představenstva vůči organizaci, tvrdí David Hubbard následující: „Představenstvo si musí být vědomo, že má vůči organizaci vlastnické právo. Ovšem ne vlastnické právo jako takové – kdy představenstvo je vlastníkem – ale vlastnické právo poslání, jemuž je organizace zasvěcena.“ (Drucker, 1994, str. 145).

Důležité je pro představenstvo hledat vždy takové lidi, kteří jsou schopni se ztotožnit s posláním organizace. Pokud by představenstvo v tomto ztratilo svou pružnost, je podle Davida Hubbarda třeba najít způsob nápravy, většinou výměnou několika jeho členů za nové v momentě, kdy vyprší členům jejich volební období. Za při nejmenším ojedinělý lze považovat přístup Fullerova teologického semináře v tom, že po skončení funkčního období jsou vyzváni k pokračování v představenstvu jen ti, kteří projeví během svého funkčního období výkonnost, o čemž rozhoduje zvláštní výbor dlouholetých zkušených pracovníků.

Hubbard dále zdůrazňuje velmi potřebnou důvěru mezi představenstvem a ředitelem (v případě YMCA generálním nebo programovým sekretářem). Jelikož ředitel v podstatě řídí členy představenstva, kteří nemají jiný kontakt s organizací, mohl by tento systém zavánět poněkud manipulací. Hubbard však zdůrazňuje také povinnost představenstvo zevrubně informovat i o problémech organizace. V případě, že chce ředitel představenstvo přesvědčit o potřebné změně např. určitých zastaralých metod, může si mezi členy představenstva hledat svého advokáta – např. někoho, který v dané oblasti sdílí s ředitelem společný názor. Nicméně celkově se opět musí jednat o respektování členů představenstva a ne o jejich ovlivňování, aby zůstal zachován princip partnerství.

#### 4.16 PŘÍKLAD DOBROVOLNICKÉ ORGANIZACE CENTRUM KOMUNITNÍ SLUŽBY LOWELLA BENNIONA, SALT LAKE CITY, USA

Jako přílohu č.7 uvádíme příklad dobrovolnické organizace Centrum komunitní služby Lowella Benniona, které funguje v rámci Univerzity v Utahu. Jeho činnost je zajímavá především propracovaným systémem koordinace dobrovolníků dalšími dobrovolníky, díky čemuž v organizaci pracuje 6 – 8 tisíc dobrovolníků. Činnost dále zajišťuje celkem 10 placených pracovníků.



# PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této práce se budeme věnovat dvěma kolektivním členům YMCA, na kterých se pokusíme demonstrovat rozdíly v přístupu k řízení lidských zdrojů v případě organizace vedené čistě dobrovolnický a organizace založené na placených pracovnících. Postupně se dotkneme všech procesů ŘLZ zmiňovaných v teoretické části a podložíme je zjištěními získanými z kvalitativního výzkumu, který byl uskutečněný v organizaci YMCA v Ústí nad Labem a YMCA Olomouc. Na závěr se pokusíme udělat jakési shrnutí toho, co bylo při výzkumu v těchto dvou organizacích zjištěno a co se po analýze získaných dat jevílo jako klíčové téma pro personální činnost obou subjektů.

## 1 VÝZKUM V YMCA OLMOUC A YMCA V ÚSTÍ NAD LABEM

Pro výzkum v rámci praktické části této práce byly vybrány dvě členské organizace (kolektivní členové) YMCA, které provozují svou činnost ve zhruba stejně velkých městech, obě vznikly v 90. letech (YMCA v Ústí nad Labem v roce 1998, YMCA Olomouc už v roce 1995), první se však vydala cestou postupné profesionalizace některých svých vedoucích pracovních pozic (v současné době přímo zaměstnává 8 pracovníků a další 2 – 3 externí spolupracovníky), druhá je pak dodnes vedena pouze dobrovolníky. Jak však bylo zjištěno během výzkumu, obě Ymky ale přitom odvádí kvalitní službu svým místním komunitám. YMCA v Ústí nad Labem od roku 1998 postupně otevřela 2 mateřská centra, internetový klub Freestyl, nízkoprahový klub pro mládež Orion, a v roce 2007 na podzim nový Multikulturní prostor YMCA v Krásném Březně, který slouží jako další místo pro sportovní i kulturní vyžití dětí a mládeže. YMCA Olomouc se ve své činnosti soustředí na letní dětské tábory, kreativní, přírodovědecké a sportovní kroužky pro děti a mládež (ale i jejich rodiče), řídí program studentů vyšší odborné školy sociální a teologické Dorkas s dětmi v dětských domovech a také provozuje mateřské centrum.

Teoretickým zdrojem pro realizaci kvalitativního výzkumu byla kniha Strausse a Corbinové *Základy kvalitativního výzkumu*. Výzkum probíhal v obou Ymkách formou rozhovorů na téma personálního řízení a řízení lidských zdrojů - vždy nejprve s hlavními představiteli dané organizace (ředitelem YMCA v Ústí nad Labem a předsedou a programovou vedoucí YMCA Olomouc) a dále se zástupci vedoucích programů či aktivit,

kteřé organizace provozují (v YMCA Ústí nad Labem to byla vedoucí mateřských center Broučci a Pohádka a zástupkyně vedoucího nízkoprahového klubu pro děti a mládež Orion, v YMCA Olomouc to byli vedoucí florbalového týmu pro muže.) Při rozhovorech byla použita určitá osnova na základě teoretických poznatků z oblasti personálního řízení, řízení lidských zdrojů a práci s dobrovolníky, byl však kladen důraz na to, aby otázky byly dostatečně otevřené a přiměly účastníky rozhovoru k dalšímu rozvíjení svých myšlenek a témat. U témat, která se již při samotných rozhovorech zdála být jako klíčová či dostatečně nevyjasněná, byly kladeny další doplňující otázky, aby celkové téma bylo pokryto co nejvíce informacemi. Následoval přepis všech uskutečněných rozhovorů a jejich kvalitativní analýza formou otevřeného a axiálního kódování (Strauss, Corbinová, str. 43 a 71), na jejímž základě jsme znovu oslovili pracovníky daných organizací s doplňujícími otázkami. Jako klíčové téma všech rozhovorů se v rámci selektivního kódování (Strauss, Corbinová, str. 86) zdála být motivace pro dobrovolnou či placenou činnost v YMCA – její intenzita v čase a její stálost vzhledem k měnícímu se kontextu a intervenujícím podmínkám při vykonávané činnosti. Na toto téma jsme tedy položili ještě několik doplňujících otázek dalším pracovníkům a dobrovolníkům YMCA v ČR (tedy nejen YMCA v Ústí nad Labem a YMCA Olomouc), u kterých jsme předpokládali, že mohou náš výzkum obohatit o další úhly pohledu. Rozhovory v Ymce v Ústí nad Labem byly vedeny v prosinci roku 2008, rozhovory v Ymce Olomouc v červnu 2009. Doplňující rozhovory pak byly vedeny v září 2009. Na základě všech těchto rozhovorů a analýz pak byly stanoveny závěry, které zde budou uvedeny.

Jelikož přepisy všech rozhovorů vydaly zhruba na 80 stránek, neuvádíme je jako přímou přílohu této práce, ale jsou k dispozici na přiloženém CD. V rámci praktické části této práce budeme tedy uvádět pouze kratší citace. Všechna uvedená jména pracovníků daných Ymek (ať již v uvedených citacích nebo přímo v samotných prepisech rozhovorů) jsou pro zachování anonymity pracovníků smyšlená.

## **2 PERSONÁLNÍ STRUKTURA**

Základ personální struktury vychází v obou případech ze stanov YMCA v ČR, na základě kterých byly obě organizace ustaveny jako kolektivní členové YMCA v ČR. V obou organizacích tedy funguje tzv. rada, která je složena v YMCA v Ústí nad Labem z předsedy, místopředsedy a dvou členů rady, v YMCA Olomouc z předsedy, místopředsedy, jednatele nebo hospodáře a programového vedoucího. Rada je v obou případech tvořena statutárními zástupci dané YMCA. Stejně tak u obou organizací figuruje tzv. revizní komise. YMCA v Ústí nad Labem zařadila dále do své struktury ještě tzv. poradní skupinu, která je

připravena organizaci pomoci v případě odborného rozhodování v oblasti kultury, sociálních aktivit nebo architektury.

V obou případech se pak část členů rady podílí přímo na chodu organizace. U YMCA v Ústí nad Labem je předseda rady zároveň vedoucím nově vzniklého multikulturního prostoru YMCA v Krásném Březně, je také koordinátorem dobrovolníků a programovým a mediálním manažerem – zařizuje veřejně pořádané akce, další styk s veřejností, propagaci, kontakt s firemními dárci apod. Členem ústecké rady je také ředitel YMCA v Ústí nad Labem. V YMCA Olomouc se o hlavní administrativní chod organizace stará předseda, který má zároveň ještě na starosti florbalovou sekci programů. O celkové zajištění programů se stará programová vedoucí. Rozdíl je ovšem v tom, že pro předsedu a ředitele YMCA v Ústí nad Labem je jejich přímá činnost v YMCA placenou záležitostí, v YMCA Olomouc jsou obě pozice dobrovolnické.

Pro úplné pochopení personální struktury je nutné ještě dodat, že statutární zástupci kolektivních členů musí být podle stanov YMCA v ČR (str. 2) činnými členy YMCA v ČR, tedy složit slib činného člena, kterým se veřejně přiznají ke své křesťanské víře a k aktivní službě v YMCA. Činní členové nesou odpovědnost za naplňování poslání YMCA a za hledání cest, jak tato poslání přenášet do praktického života. Vedou YMCA v ČR v jejím úsilí o získání mladých lidí pro Krista a pro přípravu na křesťanskou službu. Tímto způsobem je tedy zajištěno, že se kolektivní členové YMCA neodkloní od poslání YMCA v ČR. K ilustrování způsobů, jakými kolektivní členové YMCA v ČR historicky vznikali, je pak třeba dodat, že předseda a ředitel YMCA v Ústí nad Labem jsou, co se týče příbuzenského vztahu, bratři, předseda a programová vedoucí YMCA Olomouc jsou manželé. Tento jev, že založení KČ YMCA je dílem věřících osob, které jsou spolu v příbuzenském vztahu, je v České republice poměrně častý a může mimo jiné poukazovat na motivaci pro provozování činnosti v YMCA, které se budeme dotýkat i v následujících kapitolách.

Na radu a hlavní osoby v obou případech poté nasedají další funkce – vedoucí jednotlivých programových sekcí. Jak již bylo zmiňováno v úvodu, v YMCA v Ústí nad Labem jsou tyto funkce převážně placené – dobrovolnicky je vedena pouze sekce sportovního klubu a senior klubu. V YMCA Olomouc jsou dobrovolníky všichni další vedoucí jednotlivých sekcí (florbalové, výtvarné sekce, programu studentů v dětském domově, mateřského centra).

YMCA v Ústí nad Labem dále zaměstnává 2 administrativní asistenty, 1 asistentku pro mateřská centra, sociální pracovníci nízkoprahového klubu, a externě spolupracuje s lektory lezecké stěny, účetní a technickým pracovníkem. To jsou pozice, které by se částečně daly srovnat s vedoucími konkrétních sportovních a výtvarných aktivit YMCA

Olomouc. Administrativní ani účetní asistence však v Olomouci zajištěna není a tato činnost tedy spadá do kompetencí předsedy.

Pomineme-li tedy faktor dobrovolnického versus zaměstnaneckého poměru k organizaci a nepřítomnost administrativní a účetní asistence a také mediálního manažera v YMCA Olomouc, můžeme zkonstatovat, že personální struktura obou organizací je do jisté míry podobná. Na druhou stranu, pokud bychom vzali v potaz čas, který své činnosti v YMCA věnují placení pracovníci a dobrovolníci v Ústí, ve srovnání s dobrovolníky YMCA Olomouc, dospěli bychom v prvním případě přeci jen k vyššímu počtu hodin. To je jednoznačně dáno tím, že dobrovolníci mají své časové možnosti přeci jen omezené a nemohou své práci v YMCA věnovat tolik času jako pracovníci placení. Tento fakt pak dále souvisí i s celkovým objemem činnosti, který je v případě YMCA v Ústí nad Labem jednoduše o poznání větší.

### **3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Dobrovolnický přístup k práci v YMCA ovlivňuje samozřejmě také plánování lidských zdrojů. Vůbec celá činnost organizace je více určena tím, kdo se zrovna o dobrovolnou činnost v organizaci přihlásí a čemu se bude chtít v organizaci věnovat. Nabízí tedy obrovský prostor pro lidi, kteří touží realizovat své sny na poli volnočasových aktivit pro děti a mládež či pro celé rodiny. Díky této otevřenosti (která je však vždy přeci jen limitována posláním YMCA) vznikla v YMCA Olomouc řada zajímavých jednorázových akcí, letních táborů, zimních soustředění, kroužků. Ne vždy však všechny aktivity vznikaly takto spontánně. Pro některé jednorázové akce docházelo i k něčemu, co by se dalo nazvat určitou analýzou – sešel se úzký tým, který se zamýšlel nad tím, kolik dobrovolníků a jakých specializací budou pro danou aktivitu potřebovat. K analýze pracovních míst docházelo také v případě aktivit, které YMCA Olomouc chtěla poskytovat jako své stálé služby – pak tedy hledala dobrovolníka na konkrétní pracovní pozici, například jako nástupce za dobrovolníka, který danou aktivitu v Ymce založil. Jak se dozvíme v kapitole o získávání pracovníků, ne vždy bylo nebo je toto hledání úspěšné a tak se musela YMCA Olomouc smířit s tím, že některé její aktivity nefungují zcela nepřetržitě, ale obnoví se teprve v případě, že se najde nová motivovaná a dostatečně zodpovědná osoba.

K jisté analýze pracovních míst a zjišťování personálních potřeb YMCA Olomouc docházelo v podstatě i během mého rozhovoru s programovou vedoucí. V době prvních rozhovorů (červen 2009) totiž organizace stála před nutnými personálními změnami – hledali

nového předsedu, uvažovali také o zřízení pozice programového sekretáře, či projektového manažera, který by organizaci pomohl při shánění tolik potřebných finančních zdrojů.

YMCA v Ústí nad Labem je díky své již poměrně rozsáhlé personální a programové struktuře v poněkud jiné situaci. Tím, že se vydala cestou postupné profesionalizace svých aktivit, byla nucena svojí personální strukturu poněkud více promýšlet. V případě nízkoprahového centra Orion ji k tomu přiměly také personální standardy v rámci Standardů kvality sociálních služeb. Proto jsou schopni říci, že jim v nízkoprahovém klubu chybí 1 a půl pracovního úvazku, aby standardy kvality splňovali. Zároveň na otázku, zda mají celkově dostatečný počet pracovníků, odpověděl ředitel: „Nemáme. Máme podstav – od roku 2003 máme podstav. Myslím si, že dokud nepůjdu do důchodu, tak pořád podstav bude. Je víc práce než je financí na zaměstnání lidí.“ Následně se dostáváme k neutěšené situaci na poli financování činnosti neziskových organizací, potřebu alespoň krátkodobě snižovat pracovní úvazky či přímo propouštět z takových pracovních pozic, které nejsou pro činnost YMCA naprosto nezbytné – jako je například pozice asistentky ředitele. Ani v případě zcela nedostatečných financí však YMCA v Ústí nad Labem nepřistupuje k úplnému uzavírání programu. Na to ředitel zareagoval slovy: „To si nemůžeme dovolit.“ Spíše tedy dočasně snižují pracovní úvazky (s tím, že ředitel vždy začíná sám u sebe a zbytek práce odvádí dobrovolnický) a dočasně omezují poskytované služby. K tomuto řešení mohou přistoupit také díky vysoké loajalitě vedoucích pracovníků jednotlivých sekcí, kteří jsou ochotní taková finanční provizoria snášet.

Přístup k analýze pracovních míst je tedy v Ymce vedené zaměstnanci poněkud systematictější než v případě Ymky dobrovolnické. Na druhou stranu obě organizace se potýkají s nedostatečným personálním zajištěním, ať už způsobeným nedostatečným počtem dobrovolníků, nebo nedostatečným množstvím financí. U YMCA v Ústí nad Labem je rozdíl dán jednak postojem „to si nemůžeme dovolit“, ale také stále o poznání většími možnostmi při revizi svých pracovních míst. U YMCA Olomouc bohužel takovéto rezervy neexistují, jelikož dobrovolníci většinou Ymce poskytují maximum svého možného času, ale zároveň ho bývá právě tolik, aby aktivita fungovala. Jakési snižování dobrovolnického úvazku tedy bohužel nevede k omezení dané činnosti, ale spíše rovnou k jejímu (alespoň dočasnému) zániku. Samozřejmě pouze v případě, že se nepodaří včas zajistit za daného dobrovolníka schopného nástupce.

## 4 POPISY PRACOVNÍCH MÍST

I v této oblasti existují samozřejmě mezi Ymkou Olomouc a Ymkou v Ústí nad Labem značné rozdíly, které však nejsou dány jenom neprofesionálním a profesionálním přístupem, ale i tím, že YMCA v Ústí nad Labem je nucena popisy pracovních míst důsledně vést, u Ymky Olomouc tomu tak logicky není. V Ymce Olomouc jsme se tedy více zajímali o primární účel popisů pracovních míst – tedy o stanovení pracovních úkolů dotyčnému dobrovolníkovi. K tomu dochází vždy ústně na začátku jeho dobrovolné služby, přičemž programová vedoucí zdůrazňovala již tady velký prostor pro vlastní cíle: „To se snažíme, aby to nebylo nějaké jako okřesané, ale aby každý člověk do toho svým obdarováním mohl vstoupit. Abych mu já nenaservírovala něco, co by nebyl schopný zvládnout. Jako je představený ten způsob práce, jakým to děláme. Je možnost prokonzultovat, jestli by to ten dotyčný svým obdarováním dělal lépe, tak to jako rozšířit nebo posunout nebo poupravit. Ale potom, co si řekneme, tak aby tak fungovalo. Abych nebyla překvapená, že z toho vznikne něco jiného.“

YMCA v Ústí nad Labem vede samozřejmě popisy pracovních míst u všech svých zaměstnanců a zároveň je pravidelně inovuje, kontroluje, zda stále odpovídají realitě. Opět však v této otázce narážíme s ředitelem na komplikace způsobené obtížným financováním pracovníků: „Jako kdyby byly finance, tak není problém. Když jsou finance, máš pozice a můžeš prostě to přesně jako splňovat. A ve chvíli, kdy prostě je něco neobsazený, tak napíšeš neobsazený, ale ve chvíli, kdy nepřijdou finance, tak najednou prostě je člověk, který ti najednou se přeskupí náplně práce do určitý jiný a teď mu musíš měnit pracovní náplň, smlouvu atd. Takže ty náplně práce jsou většinou obecný, pokud nemyslím Orion, tam je to jakoby jasně striktní. Ale třeba lezecké centrum nebo ta administrativa, mateřské centrum – tam prostě najednou financí není tolik a jednou musíš prostě přeskupit, takže tam dáš takový ty obecný fráze, jaká je náplň práce a pak si řídí vlastně těmi poradami, kdy vlastně určuješ tu práci.“

Narážíme zde tedy na konflikt složitosti reality a teoretický popis ideální praxe, který jsme si představili v teoretické části. Obecné specifikace pracovní náplně mohou v lidech, kteří nejsou dostatečně ztotožnění s organizací a jejím mnohdy komplikovaným způsobem fungování, vzbuzovat pochyby o serióznosti dané organizace, mohou být také prostorem pro větší počet konfliktů. Znovu se zde tedy dotýkáme principu oddanosti a ztotožnění se s organizací, který je výrazně spojen také s vnitřní motivací pracovníků.

## 5 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Zdroje získávání pracovníků jsou v některých případech podobné, v jiných samozřejmě odlišné. Je to dáno především tím, že YMCA v Ústí nad Labem se svým poměrně velkým objemem činnosti se již nemůže orientovat pouze na získávání pracovníků z vlastních zdrojů (např. v rámci pracovního postupu, nebo z řad dobrovolníků, případně klientů), ani pouze na církevní kruhy, ale využívá běžných možností neziskových organizací: úřady práce, personální agentury, nebo webové portály pro neziskové organizace. Zajímavé přitom je, že pro pracovní pozice se jim příliš neosvědčilo získávání lidí z řad svých známých (především však kvůli složitějšímu nastavení pracovně právního vztahu): „Když někdo nastoupí, je to většinou formální, většinou to přátelský není dobrý z toho důvodu, že ty povinnosti pak jdou do pozadí. To se nám stávalo. Když jsme vzali někoho známého nebo tak, tak většinou jsme ho museli pak propustit během krátké doby, protože ta zodpovědnost, ty povinnosti prostě nebyly – ta práce nebyla hotová. A pak nastaly střety, jo.“ I u lidí z církevních kruhů zmiňují určité komplikace, především znovu v nastavení pracovně právního vztahu: „My už jsme tu měli různé lidi z církve – z naší církve – a že ta milost – tam – přejdeš támhleten práh a přestává tady jakoby fungovat milost a začíná pracovně právní vztah. Jo, milost může být někdy odpuštění - jakoby někde mimo tu organizaci, ale prostě v pracovně právním vztahu nejde. Když ty mi tu práci neuděláš, tak já ji musím dělat za tebe.“ U lidí získaných z prostředí mimo církve či mimo neziskový sektor se zase potýkají s nedostatečným vnímáním poslání organizace, což může mít vliv i na jejich pracovní výkon. YMCA v Ústí nad Labem se tedy tím, že se vydala cestou nejen dobrovolnické ale také placené spolupráce, posunula do poněkud jiné roviny personální práce, kde musí mnohem více dbát na dodržování určitých pravidel. Předseda YMCA Olomouc tento posun vystihl při svých úvahách o současném stavu v jejich organizaci poměrně dosti výstižně: „Asi tam se nedá nic moc vymyslet. Buď to nadšení je a lidi jsou ochotní to dělat bez prachů, nebo jako dobrovolníci, nebo jenom za nějakou symbolickou odměnu, a nebo tam prostě to nadšení není a musíš sehnat profíky a pak máš problém, aby ti lidi za ty peníze, které jim seženeš, aby to dělali dobře, aby tě neodrbali.“

YMCA Olomouc tedy prozatím zůstává zaměřena pouze na dobrovolníky a proto tedy také zůstává především u zdrojů z řad účastníků jejich aktivit či u církevních zdrojů. V případě získávání florbalistů kontaktuje další trenéry a týmy, které v Olomouci zná. Dále navštěvuje také s nabídkou spolupráce Vyšší odbornou školu sociální a teologickou Dorkas (tedy znovu studenty především z křesťanského prostředí). Dříve využívali také služeb Českého rozhlasu a inzerátů, ale získávání dobrovolníků z těchto zdrojů nebylo efektivní.

Na začátku fungování jejich organizace získávali dobrovolníky taky na olomouckých setkáních různých církví. Škoda je, že díky časové vytíženosti vedoucích Ymky, kteří jsou sami dobrovolníky, nezbyvá prostor pro systematickou snahu o získávání dobrovolníků z řad účastníků jejich aktivit. Rovněž nezbyvá ani příliš mnoho času na systematické získávání dobrovolníků obecně. Na druhou stranu tedy tím, že příliš neotvírají spektrum zdrojů získávání dobrovolníků, nemusí u stávajících dobrovolníků řešit problémy s případným nedostatečným vnímáním poslání organizace. Celkově se však YMCA Olomouc dnes potýká s nedostatečným počtem dobrovolníků, na kterých by bylo možné organizaci tak říkajíc postavit. Předsedu organizace to vede k úvahám o celkovém stavu naší společnosti – o motivaci lidí k dobrovolné službě obecně. K tomuto tématu se tedy ještě znovu dostaneme v kapitole o motivaci k dobrovolné službě.

## 6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

U výběru pracovníků jsme zkoumali především kritéria jejich výběru. U YMCA v Ústí nad Labem probíhá výběr placených pracovníků na základě výběrového řízení, které je většinou vícekolové. V prvním kole probíhá selekce podle splněných nebo nesplněných požadavků uvedených již v samotné poptávce, např. inzerátu. Jedná se především o kritérium vzdělání, čistý trestní rejstřík apod. Dále tedy probíhá většinou tříkolové výběrové řízení, pro které je sestavena výběrová komise. Podle ředitele ale existují také výjimečné situace: „A někdy prostě, když se ti naskytne situace, že ten člověk opravdu je kvalitní, tak prostě je to jenom pohovor se mnou a třeba ho přijmeme během 14 ti dnů.“ Kritérium, které by také měl člověk splňovat je respekt k poslání organizace: „My tam máme, že pracovník by se měl ztotožnit s křesťanskými principy a s posláním organizace. To tam je, tato věta. Není to tak, že by musel být křesťanem, to ne. Takže tohle je jakoby v těch podmínkách nebo je to napsané v tom výběrovém řízení.“ Kolik toho od budoucích pracovníků (alespoň v některých případech) očekávají, objasňuje vyjádření sociální pracovnice z Orionu: „No u mě to bylo jako..Tam se, tam se jako vlastně..ty očekávání byly hodně vysoký...ze strany YMCA. S tím, že já jsem si říkala: No tak jako když to zvládnu, tak to zvládnu, když to nezvládnu, tak to se uvidí jako v době tří měsíců, tak od toho je ta zkušební lhůta, protože zase to je taky dobrý ty zkušební lhůty ze zákona jsou dobrý, protože zase člověk sám si ujasní, jestli prostě to chce dělat nebo prostě chce dělat něco jiného, obzvlášť v téhle práci, kterou..nebo vlastně ve všech programech, které YMCA vlastně jako prezentuje, tak během tří měsíců se může ukázat, že ten člověk třeba neumí pracovat s dospívajícím nebo třeba i s malými dětmi, nebo prostě



neumí něco jiného a může si sám v sobě to nastavit tak, jestli teda chce pokračovat a třeba i na sobě pracovat.“

Dále jsme se zajímali, do jaké míry si v YMCA v Ústí nad Labem myslí, že podobná kritéria by třeba šlo uplatnit i při výběru dobrovolníků: „Tak zase. Je třeba Orion, kdy to je běžný standard v rámci manuálu. Co se týká dalších aktivit - u mateřského centra tak taky, ale už tam jsou jakoby – tam třeba máš dobrovolníka na jednu akci víkendovou nebo odpolední, takže tam ti stačí i ten člověk nějak prolustrovaný, že nějak vypadá slušně, bude komunikovat dobře, tak to je nějak předpoklad, že se může té akce zúčastnit. V Orionu ne, tam musí mít určité vzdělání.“

Tímto se také dostáváme ke kritériím výběru v Ymce Olomouc. I zde programová vedoucí uvádí, že dobrovolník – vedoucí by měl být „vstřícný, komunikativní, protože se pracuje s lidmi, tak by měl být trošičku extrovert víc než introvert. A milý, chápavý, empatický, někdy samozřejmě i rázný, aby to ukočíroval. Zodpovědný, když se něco řekne, tak tam budu. Dochvilnost aby se nemusela řešit. A když se mu svěří nějaký finanční obnos, tak aby to nerozhajdalákal. No, tak takové ty základní věci, takové ty běžné, co jsou standardní.“ Tím, že tedy většina aktivit YMCA Olomouc je stále na poli aktivit volnočasových, kritérium vzdělání většinou nemusí řešit. Rozdíl mezi mateřským centrem provozovaným Ymkou Olomouc a mateřským centrem v Ústí nad Labem je také ten, že v prvním případě se jedná spíše o princip jakési svépomocné skupiny, ve druhém případě jde spíše již o službu veřejnosti, která je mimo jiné také placená.

I u Ymky Olomouc hraje roli vnímání poslání organizace. Doposud dokonce nepracovali s dobrovolníky, kteří by nebyli věřící, nebo ke křesťanství alespoň neinklinovali. Na otázku zda by byli ochotni přijmout nevěřícího dobrovolníka programová vedoucí odpověděla: „Já si myslím, že by se to zvládlo tehdy, kdybych tomu člověku řekla, co jsem, kdo jsem, co znamená YMCA a jakým způsobem víra v tom sehrává roli. A kdyby to neodmítl. Kdyby se nestavil tak, jakože to je blbost a že v to teda v žádném případě nevěří. Tak tam bych asi byla hodně na vážkách. Protože kdyby potom někdo projevil svůj názor a on by to tak jako smetl ze stolu a nechtěl s tím souhlasit, tak na to bych si asi dala pozor. To bych spíš oželela tu funkci, než aby kdyby špatné světlo dával. Ale když je k tomu otevřený a řekne si jo, je to tvůj názor, já mám jiný, ale neberu ti ten tvůj, tak si myslím, že by tam mohl být.“

Výběr u Ymky Olomouc pak probíhá přirozeným způsobem. Většinou totiž hledají člověka pro konkrétní pozici a snaží se ho dopředu trochu více znát a odhadnout zda jeho obdarování bude pro danou pozici vhodné. Nevychází tedy jen s životopisu nebo doporučení. Nestává se jim tedy, že by museli člověka z dané pozice odvolávat. Na druhou stranu jim přichází řada nabídek dobrovolníků, kteří nemají přesnou představu, co by chtěli dělat –

například mají pouze povinnost si odpracovat určité kvantum práce dobrovolnou činností a proto přichází s nabídkou, že pomůžou prostě s čímkoli. U takových pak YMCA Olomouc většinou nabídku odmítá, pokud se nějaká takováto vyloženě pomocná práce v Ymce zrovna nenachází. Lze tedy říci, že i v Ymce probíhá jasná selekce dobrovolníků, ačkoli poněkud jiným způsobem, než v Ymce v Ústí nad Labem u jejich placených pracovníků.

## **7 SMLOUVY S PRACOVNÍKY A VYJASŇOVÁNÍ**

### **PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY**

Vnímání smluv s pracovníky organizace se v obou Ymkách opět odlišuje. Respektive v obou Ymkách jsou smlouvy vnímány do jisté míry jako formalita – zvláště v případě dobrovolníků. YMCA Olomouc považuje za jednoznačně důležitější ústní vyjasnění toho, co se od dobrovolníka očekává a co on očekává od organizace, tedy jakousi psychologickou smlouvu. Zatím jim tento způsob nepřináší větších problémů, takže proto nebyli nuceni ho do dnešní doby měnit. Použitelnost smluv vidí spíše v dokumentaci toho, kdo v jejich organizaci působil: „Jako dobré by to asi bylo, protože když je to všechno jenom na takové té ústní formě, tak když tady ti lidi skončí, tak se na ně může zapomenout, což je někdy škoda. Může se zapomenout na to, co se všechno událo. A takhle i když je to jenom papír a je tam jméno, tak si řekneš: Aha, ten byl u nás na praxi a ten byl s námi na velkém táboře, no to bylo výborné. A tuto je jiná akce a tady jsou ty koně, tady se lezlo. Takže bylo by to fajn.“ Evidentně tedy YMCA Olomouc nemá moc zkušeností s dobrovolníky, kteří by nějakým způsobem zásadně porušovali dohodnutá pravidla. K tomu programová vedoucí uvádí: „Konflikty se nestávají a více méně je jasně dané, kdo je vedoucí a ten člověk si uvědomuje, že je součástí týmu a musí poslouchat toho, kdo ten kroužek, nebo kdo tu aktivitu vede. Jakože jednou jedinkrát tady byla Ukrajinka, Xena se jmenovala, a ta měla takový nějaký pocit, že tady všechno musí jakoby přeorganizovat a udělat to lépe....A tam jsem teda musela dost radikálně zasáhnout, už si tu problematiku moc nepamatuji, ale vím, že prostě jsem řekla: Tudy to nejde. A ona byla natolik překvapená, v šoku, ale zároveň i tak jako zasažená, že se potom rozbrečela a objala mě, jo. Takže si myslím, že jsme to ukočírovali dobře, že nezůstala v ní nějaká hořkost, ale že jsem asi zasáhla někde hodně do citlivého místa.“

I YMCA v Ústí nad Labem bere do jisté míry smlouvy jako nutnou formalitu, na druhou stranu u pozic asistentů, se kterými v minulosti měli více problémů v nedodržování pracovní náplně, jsou schopni využívat pracovní smlouvy i k vyjasňování si toho, co mělo být a není splněno, či k dalšímu hodnocení pracovníků: „Jsou situace, kdy je to řízení jasné

v popisu práce, náplň práce, která se vyžaduje, která jede a ten člověk by to prostě měl zvládat. Ale když to nezvládá, tak jsou nějaké samozřejmě postihy finanční. Nejdřív samozřejmě si s ním popovídáš, pak nějaký finanční a tak dále. Všude prostě jak to běží v zaměstnání.“

Co se týče vyjasňování psychologické smlouvy, tedy jakýchsi nepsaných norem chování a výkonu, který se od pracovníků očekává, dochází k nutnému vyjasňování v obou Ymkách. Programová vedoucí YMCA Olomouc opakovaně uvedla, že konflikty s dobrovolníky moc často řešit nemusí. Může to poukazovat na to, že vyjasnění očekávání je tedy provedeno opravdu dobře. V následujícím úryvku se však projevuje také další aspekt nekonfliktního vztahu s dobrovolníky, totiž jejich skoro až automatická vnitřní motivace:

„RADOVAN: A sedli jsme a domluvili jsme se prostě. A snažili jsme se to udělat tak, jak jsme se domluvili.

KRISTINA: A byly na vás třeba kladené podmínky jako třeba: Ale být trenérem to znamená, že budeš každý týden tam přítomný a ...

PETR: No, to právě to jsme už měli určený, že to se stane automaticky tak. Protože jsme to chtěli dělat a proto.

RADOVAN: Když to už chci dělat, tak už proto tam musím být.

PETR: No, jakože ne že by nám někdo řekl musíš tady být v ten a ten čas. My jsme právě přišli, že chceme ty kluky vést a chodili jsme sem vlastně jakože dobrovolně, že nám nikdo nemusel nic přikazovat. Byli jsme rádi když právě ti kluci přišli, což to chodívalo jich na začátku málo, no.“

Vyjasňování psychologické smlouvy probíhá také v Ymce v Ústí nad Labem. Tím, že rozšířila své řady o pracovníky, kteří neznají předem činnost YMCA, ani křesťanské principy, kterými se hlavní vedoucí Ymky řídí v osobním i pracovním životě, může být vyjasňování psychologické smlouvy o trochu komplikovanější. Dochází k němu nejvíce během přijímacího pohovoru, dále pak v podstatě vždy, když dochází k vyjasňování toho, jaký výkon je od dotyčného zaměstnance očekáván. Mezi základní nepsané principy zde tedy patří principy křesťanské, v důsledku však v podstatě principy pracovního právního vztahu: „Takže jakoby ty principy – křesťanský principy – ten základ je – desatero minimálně, pokud

ti lidi nejsou ztotožnění s tímhle tím, tzn. nekrást, nelhat, práci odvádět tak, jak by měl atd., takže často potom s tím člověkem řešíš ve chvíli, kdy tě jakoby okrádá o ten čas pracovní, tak jakoby nežije dle nebo nepracuje dle těch principů křesťanských. Tak často je i s tím člověkem, ne že by to byl důvod pro vyhození, to nemůžeš, to je nějaká morální záležitost, ale řešíš s ním: Ty prostě nenaplnuješ ty pravidla, principy, který jsou, máš právě pracovní právní vztah. Samozřejmě já ho nekonfrontuji s těmi principy křesťanskými, protože nikde to nepodepisuješ, že se s tím ztotožňuješ, ale morálně na něj můžeš působit.“

## 8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Co se týče vzdělávání pracovníků, oběma Ymkám přijde vzdělávání vhodné pro rozvoj jejich schopností a také pro jejich motivaci a pracovníky motivují k tomu, aby se dále vzdělávali. Obě Ymky tedy nabízejí svým pracovníkům možnosti vzdělávání, obě však naráží na omezené finanční prostředky. Pracovníci si tak často musí daný seminář či školení zaplatit sami, pokud se nejedná o seminář bezplatný, existují však také situace, kdy školení hradí YMCA. V Ymce v Ústí nad Labem mají dokonce vyčísleno, že za 6 let vynaložili na školení svých pracovníků zhruba 130 tisíc korun. YMCA Olomouc takto finance, které věnovala na vzdělávání vyčíslené nemá, ale jasné, že se jedná o řádově menší částku.

Kromě financí pak obě Ymky naráží také na čas. V případě Ymky Olomouc je vzdělávání pro dobrovolníky další časovou investicí, na kterou už bohužel nemusí mít kapacitu. Takto například vedoucí florbalového týmu přiznávají, že jim byl nabídnut kurz pro získání licence florbalových vedoucích, který by uhradila YMCA Olomouc, ale bohužel ho z časových důvodů prozatím neabsolvovali: „Jo, jako do toho bych šel hned. Kdybych měl teda ten víkend volný. Je to jeden blbý víkend, no ale nebyl čas, no.“ YMCA v Ústí nad Labem naráží na časovou zaneprázdněnost svých pracovníků v jiném smyslu. Častokrát totiž není zcela možné, aby daný pracovník chyběl na aktivitě, kterou provozuje.

Plány osobního rozvoje zatím plošně nevedou ani v jedné Ymce, respektive v Ústí nad Labem je vedou pouze v rámci nízkopražového klubu Orion, jelikož je to dáno standardy sociální služby. Důvodem je časová vytíženost všech pracovníků

Díky vzdělání, které postupně nabyli hlavní vedoucí pracovníci, se YMCA v Ústí nad Labem rozhodla také školit své pracovníky svépomocně, a to především v oblastech jako je PR, komunikace nebo týmová práce. Dalo by se také hovořit o vzdělávání v rámci pracovních porad – v Ústí pořádají třikrát až čtyřikrát ročně porady všech pracovníků, každá

sekce pak má porady zhruba jednou za týden či 14 dní. V Ymce Olomouc bylo bohužel fungování společných porad a setkání všech dobrovolníků v současné chvíli pozastaveno.

V obou Ymkách pak samozřejmě dochází k přirozenému vzdělávání v rámci vykonávání práce, což je zvláště při dobrovolné práci jeden z důležitých motivačních faktorů.

## **9 HODNOCENÍ, OCEŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEJICH**

### **MOTIVACE**

Díky tomu, že YMCA Olomouc vybírá svoje dobrovolníky podle jejich schopností pro konkrétní pracovní pozice, a také díky tomu, že pracuje s poměrně úzkým profilem dobrovolníků (z křesťanského prostředí, z křesťanských škol apod.), daří se jí většinou sehnat dobrovolníky se silnou vnitřní motivací pro práci. Podle toho také vypadá hodnocení dobrovolníků, které probíhá většinou více skrze výsledky práce, skrze hráče jejich florbalového týmu, spokojené maminky v mateřském centru apod. Florbaloví vedoucí, se kterými jsme hovořili, tvrdí, že tato motivace je pro ně ta nejdůležitější: „Mě stačí, když my budeme hodnotit kladně ten výsledek, jak to dopadne. To mi stačí jako.“ Vnitřní motivaci pro vedení florbalového týmu představuje také snaha vytvořit konkurenci nejznámějšímu florbalovému týmu, který v Olomouci existuje, a poskytnou lidem jinou alternativu s poněkud jiným přístupem k práci. Tím zároveň chtějí oba vedoucí přispět k většímu probuzení podle nich spícího města Olomouc: „Tady je takový ten všeobecný nezájem. Na to jak je to velké město, tak tady prostě v podstatě je tolik příležitostí a není nikdo, kdo by to prostě vedl, řídil a kdo by tomu prostě dával páky, aby se to mohlo dál rozvíjet. Je tady ten jeden klub, za který jsme my vlastně nikdy nechtěli hrát, protože to tam není takové, jak si představujeme, takže jsme tomu chtěli udělat nějakou konkurenci, aby se furt nemluvílo o tom jednom a že to je nejlepší a to je to jediný a nic jiného není, tak jsme chtěli právě něco nového. A vlastně my teďka děláme ten tým proto, aby tady byla hlavně třeba ta parta. Zatímco v tom jiném týmu ta parta taková není, no.“ Tato vnitřní motivace sehrává v celkové motivaci dobrovolníků určitě velkou roli. Ocenění se jim však dostává i shora – například tím, že jdou na konci sezóny s předsedou Ymky na pizzu a proberou, jak byla sezóna úspěšná, jednoduchým ústním poděkováním během roku nebo třeba jednorázovou finanční odměnou, která je však velmi symbolická (např. 500 korun za rok). Celkově se však dá říci, že YMCA Olomouc bere své dobrovolníky jako plně zodpovědné za svůj program, dává jim obrovský prostor pro realizaci a nechává tedy spíše prostor pro jejich vnitřní motivaci, než že by nějak pravidelně shora hodnotila jejich výkon.

V Ymce v Ústí nad Labem mohou oproti dobrovolnickým Ymkám používat finanční hodnocení. Jedná se tedy jednak o samotné stanovení výše mzdy, zde však ředitel přiznává, že bohužel nemůže své pracovníky ohodnotit zcela dostačujícím způsobem, jelikož není jednoduché sehnat pro financování mezd dostatečné finanční prostředky. Přitom shání prostředky z mnoha zdrojů (MŠMT, MPSV, finanční podpora města Ústí nad Labem, Ústeckého kraje, granty EU, YMCA v ČR a její systém tzv. vnitřních grantů, nadace, firemní a soukromí dárci a v neposlední roli také samofinancování skrze placené služby, které YMCA v Ústí nad Labem provozuje). To, že mzdy nejsou v Ymce v Ústí nad Labem příliš vysoké, potvrzuje i vyjádření jedné vedoucí mateřského centra: „Samozřejmě bych ocenila víc, jako větší plat, protože ty platy jsou jinde. Kdybych dělala ve státní organizaci, tak na svojí kvalifikaci mám vyšší plat. Ale zase musím brát prostředky dostupné, které jsou a z kterých mě ta organizace – tak člověk musí být rozumný – z kterých mě může financovat. Takže já jsem relativně spokojená.“ Vzápětí dodává důvod, proč v Ymce pracuje a chce pracovat i nadále: „Pokud nebude možnost a budeme dostávat takové dotace, co můžeme, nebo co jsme schopni, nebo co nám schválí, tak já za ty peníze klidně budu dělat. Protože zase říkám – zase je to vyrovnaný tým, že sice bych třeba někde dělala za o dva o tři tisíce víc, ale v jakým stresu a v jaké atmosféře...Říkám, než abych měla o ty 2, 3 tisíce víc, to radši mám ráda ten klid a tu atmosféru a to prostředí, v kterém to můžu vlastně. A že nikdo po mě nedupe, nikdo mě nechodí kontrolovat, vlastně věří mi ty lidi, dali mi to takhle do rukou a věří mi.“ Na mnoha jiných místech našeho rozhovoru zazněly věty o vnitřní motivaci této pracovnice, čemuž nahrává i fakt, že původně (předtím, než se spojila s Ymkou) budovala a chtěla provozovat mateřské centrum sama jako soukromá osoba. Hodnota způsobu práce, dobrého kolektivu a vytváření smysluplné práce, která člověka baví tedy může převážet i hodnotu skutečného finančního hodnocení. Nejen u dobrovolníků, ale také u placených zaměstnanců tedy hraje velkou roli jejich vnitřní motivace.

Dále YMCA v Ústí nad Labem používá finančního hodnocení tak, že občas uděluje mimořádné prémie k běžnému platu za nadstandardní práci, pokud dotyčný byl daný měsíc organizaci nějak opravdu pomoci a vše dobře fungovalo. V případě, že člověk naopak nepodává standardní výkony, dostává od vedení napomenutí, nebo mu ředitel dočasně odebírá osobní ohodnocení. V případě, že pracovník nemá dostatečnou vnitřní motivaci, což se špatně odváděnou prací určitě také souvisí, může být pro něj ztráta osobního ohodnocení důvodem, aby se s Ymkou v Ústí nad Labem dohodl na ukončení svého pracovního poměru.

Co se týká dobrovolníků a jejich motivace, má YMCA v Ústí nad Labem různé zkušenosti. Daří se jí nacházet i takové dobrovolníky, kteří mají silnou vnitřní motivaci (například jsou přímo členy nebo dokonce činnými členy YMCA – tedy těmi, kteří se slibem

zavází v Ymce aktivně pracovat). Na ty je pak možné se spolehnout, jsou zodpovědní a dokáží i samostatně vést určitou aktivitu. I u nich však může častěji nastat situace, že mají aktuálně jiné povinnosti a aktivita tak nemusí fungovat vždy stoprocentně. Dále v Ústí pracují s dobrovolníky, kteří dostávají za svou práci určité bonusy – například instruktoři lezecké stěny mohou sami využívat stěnu zdarma. Ti pak mají alespoň motivaci zavolat, pokud například na službu aktuálně nemohou dorazit. Pak mají však zkušenosti také s dobrovolníky, pro které motivace bonusy nebyla dostatečná, a kteří například na svoji službu nedorazili, aniž by se omluvili. Obecně se tedy v Ymce v Ústí nad Labem shodli na tom, že na placené pracovníky existují lepší „páky“ než na dobrovolníky. Proto stěžejní pozice svěřují právě pouze placeným pracovníkům.

Lze však říci, že pro obě Ymky jsou základem pracovníci (ať už placení, či dobrovolní) s velkou vnitřní motivací pro práci, a v tomto smyslu je tedy práce s danými lidmi do velké míry podobná. I v Ústí nad Labem poskytují takovým pracovníkům větší autonomii, protože vědí, že se to odrazí na spokojenosti a tudíž i výkonu takových pracovníků.

Zdá se však, že rozdíl mezi placeným a neplaceným pracovníkem s jeho velkou vnitřní motivací nastává tehdy, pokud se objeví zrovna určité období, kdy se daná aktivita příliš nedaří realizovat, nebo kdy začíná být pro pracovníka jeho činnost stereotypní. Zatímco placený pracovník toto období překoná díky tomu, že mu stále zůstává motivace finanční (i malý plat je pro něj stále způsobem obživy, navíc běžně člověk nehledá nový druh obživy s prvním nezdarem), u dobrovolníka se mohou takové vlivy postupně stát důvodem ke stále menší a menší motivaci pro práci a někdy i k ukončení jeho dobrovolnické činnosti. Příkladem nám v tomto může být samotný předseda Ymky Olomouc, který se svou ženou (programovou vedoucí) tuto organizaci v roce 1995 zakládal, a který projevil neuvěřitelně silnou vnitřní motivaci v tom, že dokázal svou funkci předsedy vykonávat celých 9 let. V Ymce Olomouc měl přitom v posledních letech na starosti nejen vedení florbalových týmů, či (spolu se svou ženou) práci o tým dobrovolníků obecně, ale také vedení veškeré administrativy tohoto občanského sdružení. Je jasné, že během 9ti let přišla různá období rozkvětu či útlumu aktivit Ymky Olomouc spojená s příchodem nových motivovaných dobrovolníků či jejich odchodem a usilovným hledáním jejich nástupců. Svou práci vykonával vždy dobrovolnicky při svém zaměstnání na plný úvazek. Po devíti letech takto odpovědné činnosti však dospěl do stádia, kdy nemá další vnitřní motivaci pro svoji práci v YMCA a rozhodl se tedy, jak sám říká, odejít do „ymkařského důchodu“. Možným řešením pro takto zodpovědné vedoucí pozice v YMCA, které jsou vykonávány dobrovolnicky, může být častější střídání konkrétních osob na dané pozici. Tak jako dobrovolník může věnovat své

činnosti pro organizaci jenom určitý počet hodin týdně (někdo více, někdo méně, avšak vždycky tolik, aby svou práci stále dokázal vykonávat zodpovědně a s dostatečnou chutí), existuje zřejmě i míra let, kterou může dobrovolník své organizaci věnovat. Předseda YMCA Olomouc to nazývá expirační lhůtou dobrovolníka. Je dobré se v organizaci učit oba tyto limity rozpoznávat a myslet na ně při plánování personálního zajištění organizace.

## **10 UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU A FLUKTUACE**

### **PRACOVNÍKŮ**

V Ymce Olomouc převažují při ukončování pracovního poměru spíše důvody na straně dobrovolníků. To mohou být důvody, že dotyčný ukončí své studium v Olomouci, odstěhuje se z města, nastoupí do zaměstnání, nebo založí rodinu. Důvodem, ale také může být malý zájem o aktivitu, nebo to, že dojde finanční podpora na daný projekt. Důvodem by také mohly být určité kárné přestupky, ale zatím se tomu tak nikdy nestalo. Běžně dobrovolník v organizaci vydrží 3 nebo 4 roky (což se většinou kryje s dobou studia), pokud se ho však podaří opravdu zanímat pro činnost Ymky, může se stát stálým dobrovolníkem. To jsou většinou lidé, kterým činnost dané organizace leží opravdu na srdci, ačkoli se v Ymce již třeba nevěnují žádné pravidelné činnosti. Tyto dobrovolníky je pak možné využívat v případě, že je třeba rozhodnout o důležitých otázkách existence organizace, nebo pokud je třeba jednou za čas pomoci s nějakou konkrétní aktivitou. Lze tedy říci, že celkově fluktuace pracovníků v Ymce Olomouc není příliš velká, avšak přesto může být složitější zajistit, aby určitá aktivita fungovala nepřetržitě několik let. Pokud odejde z organizace placený pracovník, dané pracovní místo zůstává zachováno a (ačkoli to také není vždy jednoduché) lze sehnat na toto pracovní místo náhradu. V dobrovolnické Ymce je hledání náhrady přeci jen o něco obtížnější, a tak se může stát, že s odchodem určitého dobrovolníka skončí alespoň dočasně i celá aktivita. Předseda organizace popisuje jejich snahu o zajištění činnosti mateřského centra: „Tak na mateřském centru jsme měli 3 lidi za celou tu dobu. Vždycky byli nějak placení jako přes úřad práce. No a bylo to tak, že vždycky dokud tam tyhle placené ženské byly, tak ty maminy chodily. Pak už jsme vždycky dopředu hlásili: Tak teď už končí, teď je potřeba, aby některá z vás to převzala a tak dál. Takže se vždycky nějaká dobrovolnice - nadšenkyně našla. Jo a vydrželo to tak jako dejme tomu půl roku ještě a pak se to tak jako rozplynulo do ztracena.“

Je zajímavé, že podobná zkušenost přiměla Ymku v Ústí nad Labem k přijetí trvale placené vedoucí mateřského centra: „Poptávka byla větší a větší a dobrovolníci, kteří v tom



pracovali, tak to nestíhali. To byl třeba příklad mateřského centra – tam jsme měli maminku na mateřské, která to realizovala. A pak už bylo třeba tam mít alespoň jednu asistentku, která bude řešit takové ty základní věci, abychom sehnali dotace na provoz, takže už byla potřeba administrativní síla na půl úvazek. Ve chvíli, kdy odešla z mateřské, tak bylo potřeba někoho dalšího sehnat a nebo ji zaplatit. Takže ta činnost, která už byla pravidelná, dopoledne - třeba čtyři hodiny denně, tu už dobrovolně nikdo dělat nebude. Takže tím se to láme z dobrovolnické na placenou práci – samozřejmě někdo může pracovat dobrovolnicky více, někdo méně.“

Co se však týče Ymky v Ústí nad Labem a ukončování pracovního poměru, dochází k němu poměrně často na pozicích asistentů. Na těchto pozicích je tedy fluktuace vysoká – v případě asistentky mateřského centra, zaměstnali v jednom období dokonce 4 různé lidi během 2 let. Důvodem byla vždy jejich nedostatečná motivace spojená s nedostatečným pracovním výkonem. V některých případech docházelo i k závažnějšímu porušování pracovních povinností. K tomu ředitel dodává: „Já jsem se zrovna před týdnem bavil, kdo vydrží v Ymce rok, tak už si může plácát po zádech. A zatím to bylo jenom 5 lidí. A to jsou ty vedoucí pracovníci.“ K ukončování pracovního poměru však ve většině případech dochází dohodou a organizace s pracovníky se nerozchází ve zlém. Jméno Ymky v Ústí nad Labem jako dobrého zaměstnavatele, tak bývá zachováno.

Zůstaneme-li však u příkladu mateřského centra, nyní se sem podařilo najít asistentku, která je již v důchodovém věku a celý život pracovala v mateřské škole. Vedoucí mateřského centra ji znala již předem – znala tedy její způsob a kvalitu práce. V podstatě tedy jenom čekala, kdy jí skončí v mateřské škole smlouva. Takto se tedy podařilo získat pracovníci, se kterou je všeobecná spokojenost a kterou si velmi chválí i klientky mateřského centra.

## 11 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na závěr rozhovorů s vedoucími pracovníky obou Ymek jsme se věnovali zhodnocení jejich strategie řízení lidských zdrojů, které byly uvedeny a vysvětleny v teoretické části této práce.

- Měkké versus tvrdé ŘLZ:

YMCA Olomouc používá většinou řízení měkké, ale dovede si představit situace, ve kterých by bylo třeba použít tvrdé: „Kdybychom se domluvili, že vyrobíme nějaké výrobky, které budeme prodávat a měli by chodit a měli by vyrábět a místo toho by kecali. Tak tam by se určitě praktikovali ty tvrdé. Protože nepodáváš výkon a jasně jsme se domluvili, že teďka musíme dělat tohle. Takže tam asi jo.“

V Ústí nad Labem používají kombinaci řízení měkkého a tvrdého: „Prostě jsou situace, kdy je to řízení jasné v popisu práce - náplň práce, která se vyžaduje, která jede a ten člověk by to prostě měl zvládat. Ale když to nezvládá, tak jsou nějaké samozřejmě postihy finanční. Nejdřív samozřejmě si s ním popovídáš, pak nějaké finanční a tak dále. Měkké se používá samozřejmě – to je ten leadership, kdy se toho člověka snažíš motivovat atd. – to jde ruku v ruce i s tím tvrdým řízením, ale jenom leadership by samozřejmě nestačil. U dobrovolníků to je něco jiného - tam když najedeš na tvrdé řízení, tak ten člověk odchází.

Co se tedy týče obecného přístupu k tvrdému nebo měkkému ŘLZ, obě Ymky se od sebe příliš neliší. Překvapivé však je tvrzení ředitele ústecké Ymky, že tvrdé řízení nelze použít u dobrovolníků, což je částečně v rozporu s tím, co tvrdí programová vedoucí Ymky Olomouc.

- Formální versus neformální ŘLZ:

V Ymce Olomouc formální řízení příliš nepoužívají: „Tím, že to je dobrovolnické, tak dobrovolně vstupuješ i vystupuješ. A snažíme se, nebo já aspoň, aby to vždycky bylo to vstřícné prostředí, společenství, do kterého lidi rádi vstupují. A myslím si, že taková ta přirozená autorita a přirozená moc, má mnohem větší váhu a cenu, než kdybychom si tady měli něco vynucovat nějakým způsobem. Je ale něco jiného, když jsme na táboře a někdo prostě by tam zlobil a neposlouchal, no tak mu jasně dám najevo, že jsem hlavní vedoucí, nebo vedoucí dne, nebo vedoucí skupinky.“

V Ústí závisí formální nebo neformální řízení na tom, jak je dotyčný pracovník v Ymce dlouho a jaký má vybudovaný vztah k organizaci a své práci. Poněkud neformálnější vztahy si tak ředitel může dovolit s vedoucími pracovníky: „Takže tady to jako není formální, tady jsou ty vztahy velmi kolegiální – nechci říct úplně přátelský – samozřejmě jsou, ale je tam ta míra té zodpovědnosti, takže to je fakt kolegiálnost, týmová práce. Samozřejmě potom když potom jdeš dál na ty další pozice, tak tam je to i o tom, jak ten člověk je tady dlouho. Když někdo nastoupí, je to většinou formální, většinou přátelské není dobré z toho důvodu, že ty povinnosti pak jdou do pozadí.“

- Strategie oddanosti versus strategie kontroly

Programová vedoucí YMCA Olomouc prosazuje nejvíce pojení obou těchto principů: „Já si myslím, že to tam musí být propojené. Že si jenom hezky popovídáme a budeme k sobě příjemní je sice fajn a je to jakoby základ pro tu práci, ale když ten člověk by potom nevěděl, co má dělat, od kdy do kdy a jaká je jeho náplň práce, tak by to ztroskotalo. Já si myslím, že musí být z každého něco, no. I když něco udělá blbě, tak mu to citlivě říct a snažit se

o nějakou nápravu. Ale mít tam jenom tu tvrdost a jenom ty nějaké mantinely a přecedit si pozdrav přes zuby, tak to by moc nefungovalo. Takže obojí by tam mělo být určitě.“

- Unitární versus pluralistický pohled na zájmy zaměstnanců a zaměstnavatelů

I v tomto případě kladou obě Ymky v určitých situacích důraz na první nebo druhý pohled na zájmy zaměstnanců (pracovníků) a zaměstnavatelů (vedoucích). Ředitel ústecké Ymky k tomu uvádí: „Když má člověk nějaké ambice něčeho dosáhnout, když má nějakou – v Ymce je obrovský množství, prostor pro kreativitu, pro jeho know-how, které si přinese atd. To je nespočetně velké množství a ve chvíli, když se s tím člověk popasuje, tak je to jediné dobře, tak to je velmi volné - třeba s dětmi v mateřském centru - jestli to bude hudební kroužek, výtvarný – to všechno vlastně vychází od toho člověka, ale musí se držet v mantinelech – tzn. ve chvíli když je akce, musí být prezenční listina, musí být propagace, musí být tisková zpráva, takže jsou tam potom tyhle povinnosti, kterými se musí řídit. Ve chvíli, kdy to ten člověk nesplní, tak mi je jedno, že je velmi kreativní, prostě musí splnit povinnosti.“

Programová vedoucí Ymky Olomouc spojuje různé zájmy také s různými rolami v rámci pracovního týmu: „Já si myslím, že tam může být i ten individuální, ale nesmí jakoby narušovat negativně tu organizaci a naopak někdy vnímám, že právě ty kontrasty a protiklady se přitahují. Protože v organizaci nemůžou být jenom nadšení lidi, kteří by pořád chtěli něco vymýšlet a pořád něco vylepšovat a jít dál. Ale musí tam být - takové ty známé modely DISP a podobně - že tam musí být i dřiči, kteří nemají nové myšlenky, ale dotáhnou tu věc do konce. A že tam prostě musí opravdu ty protiklady být. Protože kdyby tam byli jenom peciválové, kteří by překládali všechna razítka a všechny papíry, tak by se nic pořádného neudělalo. Ale samozřejmě nemusí spolu vždycky souhlasit, ale právě ty protiklady se přitahují a jsou dobré.“

Nedá se tedy říci, že by se uplatňování strategií ŘLZ v jedné nebo druhé Ymce od sebe příliš lišily. Je však jasné, že v dobrovolnické Ymce bude asi přeci jen blíže ke strategii měkkého a neformálního řízení. Obě Ymky hodnotí určitě velmi vysoko oddanost svých pracovníků a vědí, že pracovní vztahy v rámci ní fungují mnohem lépe než v rámci kontroly. Na druhou stranu obě se bez určitě kontroly neobejdou, ačkoli ústecká YMCA je nucena používat přeci jen o něco častěji, než YMCA Olomouc.

## **12 ROZDÍLY V ČINNOSTI YMCA OLOMOUC A YMCA V ÚSTÍ NAD LABEM**

V rámci výzkumu v obou Ymkách zazněla v rozhovorech také řada zajímavých informací o vlastní činnosti obou Ymek. Pro správnou představu o tom, v čem činnost obou Ymek spočívá a jaké jsou v ní rozdíly, proto uvádíme v této kapitole několik poznatků.

### **12.1 OBJEM ČINNOSTI**

Jak již bylo zmiňováno vícekrát, YMCA v Ústí nad Labem má samozřejmě o dosti větší objem činnosti, které se věnuje. Dvě mateřská centra, nízkoprahový klub, zábavné multikulturní centrum, senior klub, sportovní klub a mnoho jednorázových akcí a dalších drobných činností.

YMCA Olomouc má tedy objem činnosti menší a soustředí se také více na volnočasové aktivity. Stejně jako YMCA v Ústí nad Labem provozují v Olomouci mateřské centrum, avšak tím, že je odkázáno na práci dobrovolníků, nefunguje zcela nepřetržitě a má formu spíše svépomocné skupiny než placené služby.

### **12.2 KVALITA ČINNOSTI**

Kvalita činnosti je myslím v obou případech značně srovnatelná. V obou Ymkách pracují na klíčových pozicích lidé kompetentní pro činnost, kterou vykonávají. V případě, že by se YMCA Olomouc v budoucnosti rozhodla dále rozvíjet, či profesionalizovat svou činnost – například v oblasti finančního řízení, nebo propagace a vztahů s veřejností, bylo by třeba, aby své pracovníky v těchto oblastech dále vzdělávala, nebo sehnala profesionály z těchto oborů. Pokud by se dále rozhodla některé svoje činnosti poskytovat více jako službu veřejnosti, bylo by třeba zajistit pro takovou aktivitu personální zajištění takové, aby služba mohla fungovat vždy ve slíbené provozní hodiny.

### **12.3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ**

V tomto směru má YMCA v Ústí nad Labem o mnoho více zkušeností. Finanční řízení je totiž oblast, na kterou stávajícím dobrovolníkům v Ymce Olomouc prostě nezbýval dostatek času. To se potom odráží na možnostech dalšího rozvoje jejich aktivit. Pokud by se YMCA Olomouc rozhodla dále fungovat v podstatě na dobrovolnické bázi, nebylo by stále

třeba finančnímu řízení věnovat tolik pozornosti. I přesto je však finančního řízení třeba, protože ačkoli platy hrají v rozpočtu organizace většinou největší položku, stále zbývají další výdaje na aktivity, které je třeba nějakým způsobem financovat. Během posledního doplňujícího rozhovoru s programovou vedoucí jsme narazili na novou skutečnost, že se Ymce Olomouc s určitou pravděpodobností podaří získat do nově vznikajícího týmu odborníci pro tuto oblast. Zatím ji hodlají využívat pouze dobrovolnický, takže se v budoucnosti ukáže, zda a jakým způsobem takto nastavená pozice bude fungovat.

V Ymce v Ústí nad Labem jsou v tomto směru o hodně dál, což samozřejmě souvisí s tím, že se již dávno rozhodli provozovat své aktivity spíše na bázi zaměstnanců a tak byli nuceni se finančnímu řízení více věnovat. Finančnímu řízení se také v rámci svých pracovních úvazků věnují ředitel organizace i její předseda. Jejich způsob financování však už dnes neobnáší pouze získávání prostředků z veřejných financí nebo od nadací. Mají poměrně značně rozvinutou spolupráci s různými firemními a individuálními dárci, snaží se také své aktivity stále více financovat z vlastní výdělečné činnosti (pronájem objektu Dominikánského kláštera, provoz Multikulturního centra).

## 12.4 PROPAGACE A VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ

Tato oblast je další, na kterou dobrovolnický provozovaný Ymkám již bohužel nezbyvá tolik času – zvláště pokud tým, který danou Ymku provozuje není příliš široký. V tom případě má totiž logicky vždy přednost samotné zajištění činnosti organizace a základy administrativy a finančního řízení. Propagace a vztahy s veřejností jsou opravdu až jakousi nadstavbou. Během rozhovorů jsme tak narazili na zajímavou skutečnost, že podíváme-li se do minulosti, provozovala YMCA Olomouc velkou řadu zajímavých jednorázových akcí, ale i pravidelných aktivit, o kterých se však veřejnost dozvěděla jen velmi málo. To je poněkud v kontrastu s činností Ymky v Ústí nad Labem, kde je spíše těžké o jejich akcích pro veřejnost nic nevědět, jelikož je zástupci Ymky nezapomenout zmínit při jakékoli příležitosti. Snaží se mimo jiné také rozvíjet vztahy i s místní radnicí a krajem a budovat tedy jméno své organizace na všech úrovních. Pro tuto činnost mají opět vymezenou osobu předsedy (ačkoli ten má na starosti i několik dalších činností v YMCA), zatímco v Ymce Olomouc doposud takováto osoba zcela chyběla. Při prvních rozhovorech s Ymkou Olomouc se také jevílo jako slabé místo nefunkčnost jejich internetových stránek. Při posledním doplňujícím rozhovoru byla situace znovu o mnoho optimističtější, jelikož se do nového týmu podařilo získat dvě ženy – jednu odborníci na grafiku a jednu schopnou vytvořit Ymce Olomouc zdarma funkční webové stránky. Obě jsou ochotny danou činnost provozovat

dobrovolnický, což má samozřejmě svoje výhody a nevýhody, avšak znovu se tedy funkčnost nebo nefunkčnost této spolupráce projeví teprve v budoucnosti.

## **12.5 KOORDINÁTOR DOBROVOLNÍKŮ, PERSONÁLNÍ ŘEDITEL**

Tento bod se týká zajištění personálního řízení organizace. V Ymce v Ústí nad Labem si v současné době nemohou dovolit samostatnou pozici personálního ředitele, takže personální otázky má na starosti její ředitel. To samozřejmě není ideální vzhledem k celé řadě dalších činností, kterým se musí věnovat. V Ymce Olomouc bohužel v současné chvíli naprosto chybí pozice jakéhosi koordinátora dobrovolníků. Plán je takový, že v případě, že by se podařilo Ymce Olomouc mít svého placeného programového sekretáře, který by zajišťoval administrativu organizace, mohl by mít na starosti také tuto oblast. Do té doby by se této oblasti chtěla věnovat současná programová vedoucí, která cítí jako potřebné, aby se dobrovolníci jednotlivých sekcí navzájem lépe znali a začali tvořit jakýsi tým. Supervize dobrovolníků by pak byla teprve další nadstavbou.

## **13 POMOC Z YMCA V ČR**

Poslední otázkou, které při rozhovorech s hlavními vedoucími i vedoucími aktivit zazněla, byla otázka na pomoc v této oblasti od střešní organizace YMCA v ČR. Odpověď na tuto otázku bylo samozřejmě mnohem jednodušší pro hlavní představitele organizace, jelikož ti funkci YMCA v ČR dobře znají a vědí také, co se na celorepublikové úrovni v této oblasti již děje, nebo co by se podle nich dít mohlo. Programová vedoucí YMCA Olomouc tedy vyzdvihovala už v současné době fungující aktivity, jako je tzv. SeZam – setkání zaměstnanců a hlavních dobrovolníků KČ YMCA (vždy koncipované tak, aby obsahovalo prvky sdílení, ale také vzdělávání v různých oblastech). Důvodem, proč toto setkání programová vedoucí vítá, je hlavně prvek sdílení: „Když se můžu setkat s lidmi, kteří mají podobnou problematiku, kteří ji třeba už nějak řeší. A nebo to sdílení, že ta problematika je podobná, že ho to taky trápí, že to není jenom moje nějaká neschopnost něco vyřešit.“ Další z opět fungujících aktivit na celorepublikové úrovni je setkání YMCA určené pro širokou ymkařskou veřejnost – dobrovolníky a zaměstnance všech úrovní, účastníky aktivit, klienty poskytovaných služeb. Z aktivit, které na celorepublikové úrovni momentálně neexistují, by v Olomouci uvítali další setkání, kde by bylo možné načerpat, například setkání pro duchovní obnovu.

I v Ymce v Ústí nad Labem se shodují, že společná setkání na různých úrovních jsou dobrá. Již zmiňované setkání SeZam probíhá většinou v pracovní dny, což je však příčinou toho, proč se ho z Ymku v Ústí nad Labem mohou účastnit jenom lidé z nejvyššího vedení. I hlavní vedoucí aktivit si bohužel setkání v pracovní dny nemohou vzhledem ke své práci dovolit. Jako další možnou pomoc v personální oblasti vzpomíná ředitel řešení smluv s právníky. Uvítal by, aby smlouvy, které jsou využitelné pro KČ po celé republice, byly vytvářeny a aktualizovány centrálně. Aby ústředí samo upozorňovalo na přicházející legislativní změny v této oblasti a aktualizovalo by dle toho obecné vzory smluv.

Vedoucí aktivit na stejně položenou otázku nedokázali zcela odpovědět, proto jsme se dotazovali, zda by třeba uvítali společná setkání lidí z různých KČ YMCA, kteří pracují ve stejné oblasti. V případě nízkoprahových klubů už dokonce došlo k jednomu setkání klubu ústecké a pražské Ymky za účelem informací o akreditaci v rámci MPSV. Odpověď vedoucí mateřského centra na společné setkání s dalšími vedoucími ymkařských mateřských center byla spíše negativní, jelikož cítí, že by taková činnost již zdvojovala činnost existující Síť mateřských center o.s., do které je většina ymkařských center už zapojena. Vedoucí florbalového týmu by uvítali setkávání trenérů z jiných sportovních týmů, avšak je možné, že v jejich případě narazíme na omezené časové možnosti.

## 14 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Zdá se, že ústředním jevem při práci s placenými pracovníky i dobrovolníky je jejich motivace. Výhodou čistě dobrovolné činnosti v YMCA je to, že motivace pro tuto činnost bývá (alespoň z počátku) velmi vysoká. Zpravidla pak dotyčnému dobrovolníkovi vydrží i několik let – v závislosti na kontextu jeho práce (zda je sama o sobě pro něj stále motivující, zda v ní zaznamenává úspěchy, zda je za ní dostatečně hodnocen, zda nároky vedoucích jsou zvládnutelné, zda kolektiv, ve kterém pracuje je příjemný a motivující) a také na dalších intervenujících podmínkách (životní situace, finanční situace, zájem o danou činnost, stabilita týmu, orientace společnosti apod.). Hlavní příčina odchodu dobrovolníků z YMCA je změna intervenujících podmínek – tedy ukončení studia, návrat do svého rodného města, potřeba se finančně zajistit, přechod do jiné životní fáze (např. založení rodiny). To jsou však podmínky, se kterými je při dobrovolnické práci třeba počítat a lze je jen těžko ovlivnit. Stejně (nebo velmi podobné) intervenující podmínky figurují v čistě dobrovolnických organizacích také při práci samotných nejvyšších vedoucích dané organizace, a to i za předpokladu, že je jejich motivace pro dobrovolnou činnost dlouhodobější a stabilnější než u řadových dobrovolníků. Velkou roli proto v tomto případě hraje schopnost hlavních

vedoucích včas analyzovat svou současnou životní situaci a další intervenující podmínky a na ní navazující schopnost včas a kvalitně předat svou pozici vhodně zvolenému nástupci. Tedy člověku, u kterého negativní intervenující podmínky zatím nehrají roli a který má zároveň dostatečně silnou vnitřní motivaci pro danou činnost (jelikož ta lze předat jen opravdu těžko).

U placených pracovníků je hlavním tématem také motivace, ovšem poněkud v jiném smyslu. Ačkoli to není pro neziskovou organizaci vůbec jednoduché, její výhodou je to, že zajišťuje svým pracovníkům za jejich práci relativně stabilní finanční odměnu a tak je pro ně práce v YMCA zároveň způsobem obživy. Intervenující podmínky, které tedy hrají roli při práci dobrovolníka u placené činnosti častokrát nemusí hrát takovou roli, nebo pokud roli hrají a pracovníka ovlivňují natolik, že se rozhodne svou činnost ukončit, je snazší na danou pozici sehnat náhradníka a zajistit tak kontinuitu dané činnosti. Je tedy možné říci, že zajištění finanční odměny pro práci pracovníků, přináší do organizace i o trochu větší stabilitu provozované činnosti, než je tomu u organizace čistě dobrovolnické. Personální zajištění daných činností se zároveň stává pro organizaci prioritou – nečeká, kdo se v organizaci objeví a jakou činnost bude chtít provozovat, ale sama aktivně vyhledává vhodné uchazeče na danou pracovní pozici. Stabilita organizace pak však může mít přednost před vnitřní motivací pracovníků a proto zaměstnanecké organizace s motivací svých zaměstnanců více bojují. Získat skutečně vnitřně motivovaného jedince, ztotožněného s posláním organizace se pro organizaci stává ústředním problémem při práci s lidskými zdroji, zvláště co se týče pozic asistentů.

Pokud bychom chtěli srovnat úroveň činnosti, na kterou se za podobné časové období obě Ymky dostaly, je třeba zmínit větší objem činnosti a větší koncentraci na poskytování služeb v případě Ymky v Ústí nad Labem. U dobrovolnické Ymky jako je YMCA Olomouc pak velice záleží na schopnosti obnovovat stabilní a dostatečně široký tým dobrovolníků. Pokud totiž vedení organizace spočívá pouze na 2 – 3 lidech, kteří se zároveň podílí i na provozování konkrétních aktivit, existují činnosti, na které již prostě nezbývá čas, nebo je času velmi málo. Takovými činnostmi jsou např. finanční řízení, vztahy s veřejností a propagace, ale také koordinace či supervize dobrovolníků, či celkový rozvoj organizace. V tomto směru se lze tedy inspirovat příkladem velké dobrovolnické organizace Centrum komunitní služby Lowella Benniona, kterou jsme zmiňovali ve čtvrté kapitole teoretické části, kde práci stovek dobrovolníků podporuje tým deseti placených zaměstnanců (v oblasti administrativní podpory, rozvoje programů, fundraisingu a vztahů s veřejností) v čele s placenou ředitelkou organizace.



# ZÁVĚR

V teoretické části této práce jsem prozkoumala různé teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a personálního řízení. Věnovala jsem se definici a cílům řízení lidských zdrojů, různým strategiím, které v řízení lidských zdrojů existují. V kapitole věnované procesům řízení lidských zdrojů jsem se pokusila shrnout řadu praktických návodů, jak při profesionálním řízení lidí v organizaci postupovat. V samostatné kapitole jsem se věnovala také fenoménu dobrovolnictví a dobrovolnických organizací – popsána byla řada specifíků při práci s dobrovolníky, či samotné činnosti dobrovolnické organizace.

V praktické části jsem se pak pokusila srovnat tuto teorii s realitou v Ymce v Ústí nad Labem založené na práci placených pracovníků a Ymce Olomouc založené na práci dobrovolníků. Některé z procesů řízení lidských zdrojů nebylo možné na dobrovolnickou organizaci zcela aplikovat. Byla však řada procesů, které aplikovat šlo s ohledem na to, že u obou organizací je cílem kvalitně a profesionálně provozovaná činnost. Jedním z výsledků výzkumu bylo to, že organizaci založené pouze na dobrovolnících na některé procesy řízení lidských zdrojů jednoduše nezbyvá dostatečná časová kapacita. Bohužel často také nezbyvá časová nebo i odborná kapacita na další činnosti spojené s dobrým fungováním organizace jako je administrativní zázemí, finanční řízení, či propagace a vztahy s veřejností.

Na druhou stranu dobrovolnická organizace si v oblastech řízení lidských zdrojů vědomě může dovolit více neformálnosti, než je tomu v případě organizace s placenými zaměstnanci (například co se týče popisů pracovních míst, pracovních smluv nebo i výběru pracovníků). Děje se tak na základě toho, že dobrovolníci a organizace snáze sledují určitý společný cíl. Neformální vztahy pak snáze budují také určité společenství organizace, které prohlubuje sounáležitost dobrovolníků s organizací. Navíc nadšení a cílevědomost obsažená v práci dobrovolníků, nemusí být u placených pracovníků takovou samozřejmostí. Neformální vztahy by však měly i u dobrovolnické organizace existovat jenom do takové míry, aby to nebylo na úkor kvalitní koordinace dobrovolníků, či na úkor kvality provozované činnosti.

Původní pracovní název této diplomové práce zněl „YMCA v České republice – dialog mezi dobrovolnictvím a profesionalitou“. Po načerpání nových teoretických i praktických znalostí z této oblasti, jsem se rozhodla název změnit. Termín profesionalita totiž bývá používán ve smyslu určité kvality odváděné práce, v tomto smyslu je však pro dané téma zavádějící. Někteří dobrovolníci totiž mohou odvádět svou práci velmi profesionálně a naopak výkon některých placených pracovníků vůbec profesionální být nemusí. Profesionalita je tedy spíše jakousi metou, jak pro práci placených pracovníků, tak pro práci

dobrovolníků. Jako taková by pak měla být metou i pro veškerou práci organizace YMCA v České republice - ať už se kolektivní členové YMCA rozhodnou vést organizaci jako čistě dobrovolnickou, čistě zaměstnaneckou, či jako organizaci s jistým jádrem placených zaměstnanců, na kterém je možné vystavět funkční tým či týmy dobrovolníků. Lze říci, že třetí model se zdá pro organizaci YMCA v České republice s její dlouholetou tradicí dobrovolnictví jako velmi vhodný. A to také proto, že umožňuje stálý dialog mezi principy dobrovolnictví a profesionality.

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA Č.1 – PROFESIONÁLNÍ PROFIL SEKRETÁŘE YMCA A GENERÁLNÍHO SEKRETÁŘE YMCA

Mezinárodní koalice univerzit YMCA se v Paříži dne 21. března 2005 shodla na následující definici profilu sekretáře YMCA, který se i YMCA v ČR rozhodla přijmout za svůj:

### **Profesionální profil sekretáře YMCA a generálního sekretáře YMCA**

Následující charakteristiky ukazují, co by sekretář YMCA měl zosobňovat a být schopný vykonávat. Nároky jednotlivých národních sdružení YMCA jsou různé, ale následující seznam kompetencí je společný a členové Mezinárodní koalice univerzit YMCA se zavazují tyto kompetence školit.

#### **A. Obecné**

##### **1. Porozumění závazku vůči hodnotám a misi YMCA**

- a. Založený na křesťanských hodnotách
- b. Vedený misí
- c. Schopnost pracovat s lidmi jiné víry

##### **2. Osobní kompetence**

- a. Schopnost veřejného svědectví
- b. Dobrý fyzický a psychický stav
- c. Schopnost učit se nové věci
- d. Kreativita a iniciativní pozitivní přístup
- e. Zodpovědnost

##### **3. Sociální kompetence**

- a. Schopnost orientace na lidi
- b. Schopnost navazovat vztahy s lidmi, schopnost motivovat a vést
- c. Schopnost pracovat v týmech a komisích

d. Schopnost zvládat konflikty

#### **4. Technické kompetence**

- a. Rozvoj rady (výboru)
- b. Finanční management
- c. Fundraising
- d. Počítačové dovednosti

#### **5. Proaktivní výkonné kompetence**

- a. Znalost historie a vývoje YMCA
- b. Dovednosti v demokratickém procesu přijímání rozhodnutí

### **B. Speciální**

#### **6. Speciální požadavky národních sdružení**

**Indie:** Křesťanská odevzdanost a schopnost orientace na lidi: Dotyčný musí být aktivním členem církve, mít zaujetí pro bytí s chudými a potřebnými a pracovat pro hodnoty Božího království – spravedlnost, mír, rovnost a radost.

**Německo:** Německá YMCA pracuje na principu křesťanského vedení a otevřeného členství. Profesionálové jsou vedoucími, takže žadatelé o dané vzdělání musí věřit v Ježíše Krista a být aktivními členy církve.

### **C. Školení**

#### **7. Praxe**

Minimálně roční praxe v Ymce před nástupem na školení

#### **8. Studium**

- a. Bible, vzdělávání, management
- b. Mezikulturní učení
- c. Mezinárodní/ekumenické znalosti

#### **9. Kvalifikace**

Bakalářský titul z uznané vzdělávací instituce žádoucí.

## **PŘÍLOHA Č. 2 - METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – JEJICH VÝHODY A NEVÝHODY**

### **Ústní dotaz nebo nabídka**

Mezi nejjednodušší metody patří možnost zeptat se známých nebo přímo vytipovaného jedince. Tato metoda je v Ymce hojně využívána a mezi její výhody patří to, že je levná a pokud se můžeme spolehnout na úsudek našich známých, můžeme jednoduše získat vhodného pracovníka. Její nevýhodou naopak je to, že může být časově poměrně náročná (pokud bychom chtěli používat pouze ji) a v některých případech může být také nevýhodou to, že nemůžeme porovnat více uchazečů mezi sebou. Také se můžeme nechat nadměrně ovlivnit vztahem k dané osobě nebo k osobě, která ji doporučila, a tak přestaneme být objektivní. Nejedná se tedy o špatnou metodu, ale pro její použití je třeba získat o daném uchazeči dostatek hodnověrných informací.

### **Doporučení současného pracovníka**

Výhodou této metody je to, že se jedná často o uchazeče osobnostně i odborně vhodné, jelikož stávající pracovníci nechtějí doporučit někoho, kdo by jim pokazil jejich pověst v organizaci. Do této metody patří také možnost, že se současní pracovníci uchází o místo sami. Nevýhodou kromě nemožnosti porovnávat více uchazečů mezi sebou patří také to, že se v organizaci mohou vytvářet určité kliky (podle rodinné příslušnosti, nebo příslušnosti ke skupině známých).

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Tato metoda spočívá v získávání čerstvých absolventů nebo studentů na částečný úvazek. Jedná se o metodu levnou, zároveň při dobré spolupráci může už sama škola udělat určitý předvýběr uchazečů. Existuje také možnost dohodnout se se studentem na jeho profilaci (výběru volitelných předmětů, tématu diplomové práce) podle toho, co pro svou práci v naší organizaci bude potřebovat. V případě, že k nám student nejdříve dochází na praxi, je možné ho důkladně poznat předtím, než mu nabídneme možnost zaměstnání. Studenti jsou také dobrou pracovní silou pro občasnou výpomoc (buď dobrovolnickou nebo

na dohodu o pracovní činnosti). Jistou nevýhodou spolupráce s čerstvými absolventy může být to, že je třeba investovat na začátku více času a energie do jejich zácvičku.

### **Spolupráce s úřady práce**

Při spolupráci s úřady práce je třeba mít nejdříve jasně formulované požadavky na pracovníka. Znovu se jedná o levnou metodu, tím spíše, že v některých případech může organizace získat po určitou dobu příspěvek na zaměstnávání pracovníka. Nevýhodou je ovšem omezený výběr pracovníků. Existují také kolektivní členové YMCA, kteří opakovaně přijímají osoby se změněnou pracovní schopností, za které dostávají z úřadu práce příspěvek na zaměstnávání, a řeší tak nemožnost zajistit danou pozici z jiných finančních zdrojů. K tomu lze říci jenom to, že tuto metodu určitě nelze doporučit pro pracovní místa, kde je důležité zachovat kontinuitu práce. Spíše se tedy může jednat o pomocná pracovní místa, kde časté střídání pracovníků neohrozí chod daného programu.

### **Používání internetu**

Poslední důležitou metodu, kterou bychom chtěli uvést je použití internetu pro zveřejnění naší nabídky pracovního místa. Hojně využívaným portálem pro zveřejňování pracovních nabídek neziskových organizací jsou webové stránky [www.ecn.cz](http://www.ecn.cz) nebo také [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz). Výhodou zveřejňování nabídek na internetu je i to, že lze poskytnout o nabídce více detailů (včetně odkazu přímo na webové stránky organizace). Pokud chceme, můžeme užít pro uchazeče také elektronických formulářů, díky kterým se o nich dozvíme více informací už před případným pohovorem (viz oddíl 4.3.4). Internet je také v poslední době velice využívaným zdrojem informací, přesto je však třeba zvážit to, jestli cílová skupina, mezi kterou hledáme uchazeče, internet opravdu využívá.

Na závěr je třeba říci, že úspěšnost všech těchto metod závisí na tom, jak často se osoby s požadovanými vlastnostmi v populaci vůbec vyskytují a také na tom, jak velký soubor uchazečů je třeba mít pro to, aby organizace vybrala toho, koho potřebuje. Často se tedy vyplatí použít hned několik metod současně a nečekat, až třeba jedna metoda nepřinese kýžené výsledky.

## PŘÍLOHA Č.3 – METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

### Metody vzdělávání při výkonu práce

#### *Instruktáž*

Instruktáž spočívá v tom, že zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede pracovníkovi pracovní postup (případně i opakovaně) a pracovník si ho následně sám vyzkouší při plnění svých pracovních úkolů. Tato metoda je vhodná zvláště pro jednodušší pracovní úkoly.

#### *Koučování*

Koučování je již metoda vhodná i pro samostatnější či zodpovědnější pozice. Jedná se o dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek ze strany nadřízeného, či školitele. Pracovník je zároveň podněcován a směřován k žádoucímu výkonu a iniciativě. Výhodou této metody je to, že bere v úvahu individualitu školeného a umožňuje oboustranou spolupráci.

#### *Counselling*

Metoda counsellingu již s jistotou překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, mezi podřízeným a nadřízeným. Jedná se v podstatě o vzájemné konzultování, kdy pracovník předkládá vlastní návrhy řešení a aktivně se zapojuje do práce. Mezi nadřízeným a podřízeným existuje vzájemná zpětná vazba a nadřízený si tak ověřuje své schopnosti pracovat s lidmi. Counselling je však metodou časově poněkud náročnější a může se tak dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů.

#### *Asistování*

Při asistování figuruje vzdělávaný člověk jako pomocník zkušeného pracovníka a postupně se stále větší měrou podílí na práci. Asistování tak probíhá do doby, než je pracovník schopen vykonávat práci zcela samostatně. Této metody lze znovu použít i pro výchovu odpovědnější (např. i řídicích) pracovníků a specialistů. Výhodou této metody je její soustavnost a praktičnost, nevýhodou však může být to, že se pracovník může od zkušenějšího pracovníka naučit i chyby – tomu lze zabránit, pokud se mu nedostává informací pouze z tohoto jednoho zdroje. Přílišné napodobování může mít také za následek oslabení vlastního tvůrčího přístupu školeného pracovníka.

### ***Pracovní porady***

Mezi poslední metodu formování pracovních schopností na pracovišti zmíníme účast na pracovních poradách. Je možné, že zařazení pracovní porady do tohoto výčtu se může zdát některým jako poněkud zavádějící, avšak právě při poradách dochází rovněž k výraznému formování pracovníkových schopností, znalostí a postojů. Seznamuje se tady totiž s problémy a fakty týkajícími se jeho práce, jeho pracoviště, ale také celé organizace. Může se také dozvídat o novinkách ze svého oboru, či o metodách, které používají v jiných organizacích. Zároveň při poradách probíhá výměna zkušeností, prezentace názorů a postojů zkušenější kolegů, ze kterých se může také leccos naučit. Porada také může sloužit k rozvíjení pocitu sounáležitosti s organizací.

Výhodou vzdělávání přímo na pracovišti je především to, že se jedná o vzdělávání levné (i když je nutné přihlídnout i k tomu, že je dočasně snížen pracovní výkon školitele). Dále je to vzdělávání značně individuální a je možného přizpůsobit potřebám konkrétního pracovníka. Neopomenutelnou výhodou je také to, že pracovníkovi přináší praktické zkušenosti. Tím, že se učí v konkrétních podmínkách firmy, je jeho adaptace rychlejší. Nevýhodou tohoto přístupu může být to, že ne vždy se podaří v naší organizaci najít vhodného školitele, nebo mohou být lidé, kteří by pro tuto práci připadali v úvahu, již značně vytížení svou vlastní prací. Případně je třeba, aby někdo udělal část práce za školitele, což může vzbuzovat nelibost u ostatních pracovníků. Ne vždy se také při vzdělávání na pracovišti podaří zajistit podmínky pro nerušené vzdělávání pracovníka.

### **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Metody vzdělávání mimo pracoviště mohou probíhat stále přímo v naší organizaci (avšak ne přímo na pracovišti) nebo se jedná o různé kurzy pořádané externími vzdělávacími institucemi, které se rozhodneme využít. V Čechách již dnes existuje celá řada institucí poskytujících vzdělávání pracovníkům neziskových organizací. Za všechny můžeme jmenovat například organizace Agnes, Spiralis, Vzdělávací a tréninkový institut Hermés Praha, nebo Neziskovky.cz. Vzdělávání v oblasti práce s dobrovolníky poskytuje například organizace Hestia. I u této formy vzdělávání již došlo k posunu a tak při nich může docházet nejen k získávání nových informací a znalostí, ale také k získávání praktických dovedností. Jak uvádí Koubek (2007) v zahraničí někdy dochází k tomu, že se organizace sdružují a společně organizují vzdělávací kurzy, které respektují jejich specifické vzdělávací potřeby.



### ***Přednášky***

K hromadným přednáškám nebo instruktážím může docházet i přímo v naší organizaci, pokud si pozveme nějakého externího školitele, nebo najdeme vhodného školitele z našich řad. Během přednášek můžeme pracovníkům poskytnout faktické informace a teoretické znalosti. Jejich výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na vybavení. Nevýhodou prosté přednášky je však to, že se jedná o jednostranný tok informací a pracovníci tak informace pouze pasivně přijímají. Je možné tedy přednášku obohatit alespoň tím, že ji provedeme pomocí počítačové prezentace.

### ***Semináře***

Během seminářů již probíhá aktivní zapojení účastníků do diskuze a dochází tak k výměně nových nápadů, či způsobů řešení problémů. I samotný školitel zprostředkovává účastníkům řadu nových znalostí. Je však třeba, aby byl školitel na seminář dobře připravený a zvládal moderovat vzniklou diskusi.

### ***Výhody a nevýhody vzdělávání mimo pracoviště***

Výhodou vzdělávání mimo pracoviště je to, že se zpravidla jedná o kurzy vedené zkušenými odborníky. Pracovníkům se tak dostávají nejnovější informace, znalosti a dovednosti. Neopomenutelnou výhodou je také výměna zkušeností s pracovníky z jiných organizací a tedy přínost nových myšlenek a přístupů do organizace. Nevýhodou může být to, že kurzy jsou spojeny přeci jen s jistým finančním vydáním (a to nejen co se týče ceny kurzu, ale také nákladů na ubytování a stravování pracovníka v případě, kdy se kurz neodehrává v naší obci). Nevýhodou může také být i to, že poznatky z kurzů mohou být přeci jen poněkud teoretické nebo nemusí být v plné míře uplatnitelné v konkrétních podmínkách naší organizace. Pro organizace, kde nejsou pracovníci vzájemně zastupitelní, může být problém i v komplikacích, které mohou vzniknout během pracovníkovy nepřítomnosti.

# PŘÍLOHA Č.4 - LETÁK O DOBROVOLNICTVÍ V YMCA PRAHA

## Členství v YMCA Praha

Členem občanského sdružení YMCA Praha se může stát každá fyzická osoba bez rozdílu pohlaví, věku, vyznání, politického a sociálního zařazení, národnosti, rasy a státní příslušnosti. Členství vyjadřuje souhlas s podmínkami poskytnutými i výhody (slevy na účastnických poplatcích atp.). V rámci sdružení YMCA Praha existuje dvojí typ členství:

- Běžné členství - uzavírá se vyplněním členské přihlášky a uhrazením členského příspěvku.
- Činným členem se může stát ten běžný člen YMCA, který dosáhl věku 16 let, přijal za své poslání sdružení YMCA, účastní se práce YMCA nejméně po dobu tří měsíců a který složil slib činného člena.

YMCA Praha má okolo 300 členů. Pro účast v programech není členství podmínkou.

## Kontakty – YMCA Praha:

### Sekretariát YMCA Praha:

Na Poříčí 12, 110 00 Praha 1; tel: 224 872 128,

2. patro, číslo dveří: 220, úřední hodiny: pondělí 12 – 17, středa 8 – 10 hod.  
praha@ymca.cz, www.praha.ymca.cz,

### Kontaktní osoba pro dobrovolnictví ve vaší aktivitě:

.....

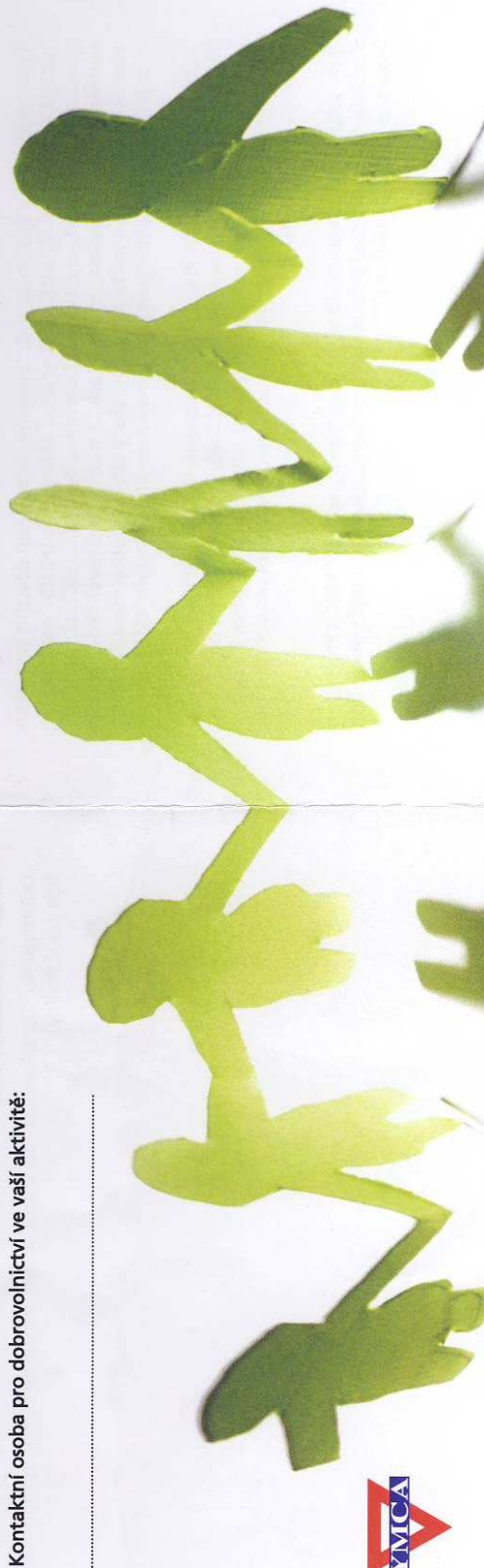
## Dobrovolnictví v YMCA Praha



Dobrovolníci pomáhají naplňovat poslání občanského sdružení YMCA Praha. Přinášejí nové nápady, myšlenky, pohledy na řešení problémů, zpětnou vazbu. Přinášejí rozmanitost, poskytují v chodu sdružení pomoc nejen praktickou, ale i morální. YMCA Praha si dobrovolné práce váží a vzhledem k její mnohaleté tradici v YMCA je jejím cílem dále udržovat a podporovat její rozvoj vedle rozvoje práce profesionální.

### Co YMCA Praha dobrovolníkům nabízí

- podíl na práci s lidmi a pro lidi
- zkušenost s prací v týmu, společenství
- možnost uplatnit své nápady, zkušenosti
- účast na setkáních pracovníků YMCA Praha, i YMCA v ČR
- zkušenost s činností neziskové organizace, informace o celosvětovém hnutí YMCA
- osobní růst, podporu v dalším vzdělávání
- možnost vycestovat v rámci programu YMCA do zahraničí
- uznání dobrovolné činnosti jako praxe v rámci studia





## Práva a povinnosti dobrovolníků

**Smlouva o spolupráci** Dobrovolnická smlouva je uzavírána s dobrovolníkem (stážistou), který přebírá dlouhodobě zodpovědnost za určitou oblast činnosti v organizaci. Smlouva je uzavírána na základě smlouvy příkazní dle občanského zákoníku. Ve smlouvě je stanoven předmět činnosti, místo a čas výkonu práce, doba, na kterou je smlouva uzavřena, práva a povinnosti obou stran. Při krátkodobé dobrovolnické činnosti může být uzavřena ústní dohoda.

**Pojistění** Všichni dobrovolníci, kteří uzavřeli dobrovolnickou smlouvu před čtvrtletím roku jsou od nadcházejícího čtvrtletí jmenovitě přihlášení k pojistění odpovědnosti za škodu vůči třetím osobám.

**Náklady** Organizace hradí dobrovolníkovi po konzultaci s vedoucím aktivity/střediska materiální náklady spojené s výkonem dobrovolnické služby. Stravování i ubytování si zajišťuje dobrovolník sám. Během vícedenních akcí, táborů může být dobrovolníkovi poskytnuta sleva na ubytování a stravě či její plné hrazení.

**Informace a zaškolení** Dobrovolník má právo dozvědět se základní informace o organizaci. Má dále právo na zaškolení do činnosti, kterou bude provádět. Má právo znát místo a dobu výkonu činnosti. Je povinen znát a respektovat vnitřní řád zařízení, bezpečnostní a hygienické předpisy a další předpisy či metodiku stanovené zařízením.

**Týmová setkání a supervize** Dobrovolník je povinen účastnit se setkání týmu, která mají za cíl udržet dobrý chod aktivity – intenzitě vymezuje vedoucí aktivity. Pokud jsou v aktivitě zavedena supervizní setkání, stanovuje vedoucí aktivity/střediska, zda je účast na nich po dobrovolníkovi vyžadována. Dobrovolník se může se svými dotazy kdykoliv obracet na koordinátora dobrovolníků aktivity nebo na programového sekretáře YMCA Praha.

**Další vzdělání** YMCA Praha nabízí dobrovolníkům podporu v oblasti dalšího vzdělávání. Podpora je odvislá od aktuální finanční situace organizace – na návrh vedoucího aktivity/programu schvaluje programový sekretář YMCA Praha. Může být sepsána smlouva o využití vzdělání pro dobrovolnou činnost v YMCA Praha.

**Potvrzení praxe** Vedoucí aktivity či programový sekretář YMCA Praha dobrovolníkovi na vyžádání potvrdí délku praxe v organizaci a dodá slovní hodnocení dobrovolnické práce.

## YMCA Praha

Je občanské sdružení, které má od roku 2001 samostatnou právní subjektivitu. Současně je kolektivním členem **YMCA v České republice** a patří tak do rodiny YMCA na celém světě. YMCA Praha je nejstarším sdružením v novodobé historii YMCA u nás.

## Poslání YMCA Praha

Všechny programy sdružení mají posilovat mezilidské vztahy, toleranci, pocit sounáležitosti a odpovědnosti, zdíravého sebevědomí a možnost uplatnění. Praktické naplňování křesťanských principů vidíme jako jeden ze způsobů, jak proměňovat anonymitu velkoměsta a přispívat k plnohodnotnému životu.

## Činnost YMCA Praha

Činnost YMCA Praha je zaměřená především na aktivity a služby pro děti, mládež a rodinu. YMCA Praha organizuje volnočasové a kulturní aktivity (letní a zimní tábory, jednorázové akce, hudebně-sociální aktivity pro mládež TenSing, Klub D.N.A.), poskytuje sociální služby (nizkoprahové kluby pro mládež Ymkárium a Dixie), a služby podporující rodinu (YMCA Praha provozuje mateřská centra Na Poříčí, Domeček a Klubičko). YMCA Praha podporuje činnost svépomocných skupin (skupina rodičů s postiženými dětmi Vira a světo), seniorklub, skupina žen po ablacii prsu Jantar). YMCA Praha působí na území celé Prahy (P1, P11, P9, P6).

## Lidé v YMCA Praha

Dobrovolníci - Zaměstnanci - Účastníci aktivit, uživatelé služeb (děti, mladí lidé i celé rodiny)



# PŘÍLOHA Č. 5 – SMLOUVA S DOBROVOLNÍKEM YMCA V ČR



B1

## POVĚŘENÍ DOBROVOLNÍKA YMCA V ČR

### YMCA

je mezinárodní, křesťanské, ekumenické, dobrovolné hnutí, které usiluje o plnohodnotný život mladých lidí. YMCA je hnutím služby a pomoci. Harmonickým rozvojem tělesné, duševní a duchovní stránky člověka chce přispívat ke zdravému, odpovědnému a radostnému životu lidí ve společnosti. YMCA je otevřená všem lidem bez rozdílu věku, pohlaví, náboženské či politické příslušnosti. Při své činnosti navazuje na domácí i světové, kulturní a historické tradice. Poslání YMCA je naplňováno zejména prostřednictvím:

- nenásilné, tolerantní křesťanské a mravní výchovy,
- tělesné výchovy a sportu,
- výchovy k demokracii, toleranci a občanské odpovědnosti,
- neformálních vzdělávacích programů v umění, kultuře, sociálních oblastech, ekologii apod.,
- charitativní a humanitární pomoci potřebným lidem doma i v zahraničí,
- mezinárodních výměn s důrazem na poznávání, přátelství a spolupráci mladých lidí.

YMCA působí ve více než 100 zemích světa. YMCA je v České republice registrována jako občanské sdružení YMCA v ČR.

### Dobrovolník YMCA

je ten, kdo nezištně nabízí své znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a volný čas pro činnost YMCA, bez nároku na odměnu. Podporuje cíle a poslání YMCA.



### YMCA v ČR

sídlem \_\_\_\_\_

zastoupená \_\_\_\_\_

### pověřuje dobrovolníka

jméno \_\_\_\_\_

rodné číslo \_\_\_\_\_ číslo obč. průkazu \_\_\_\_\_

bydliště \_\_\_\_\_

telefon domů \_\_\_\_\_ telefon do práce \_\_\_\_\_

### k vykonávání následující činnosti:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
místo, datum

\_\_\_\_\_  
razítko a podpis odpovědného zástupce YMCA v ČR

Součástí pověření dobrovolníka je Příkazní smlouva (podle §724 Obč. zákoníku), která upravuje vzájemný vztah mezi dobrovolníkem a YMCA v České republice.



## PŘÍKAZNÍ SMLOUVA YMCA v ČR

Uzavíraná mezi YMCA v ČR a dobrovolníkem YMCA v ČR

Uzavřením Příkazní smlouvy vznikají pravidla pro vzájemný vztah mezi dobrovolníkem YMCA v ČR a občanským sdružením YMCA v ČR. Dobrovolník a YMCA v ČR se dohodli, že budou dodržovat podmínky stanovené §724 Obč. zákoníku. Součástí Příkazní smlouvy YMCA je Pověření dobrovolníka YMCA.

**YMCA v ČR Vám děkuje, že se chcete stát dobrovolníkem v YMCA.**

**YMCA v ČR** \_\_\_\_\_

se sídlem (adresa a telefon) \_\_\_\_\_

zastoupené \_\_\_\_\_

a **dobrovolník**

jméno \_\_\_\_\_

rodné číslo \_\_\_\_\_ číslo obč. průkazu \_\_\_\_\_

bydliště \_\_\_\_\_

telefon domů \_\_\_\_\_ telefon do práce \_\_\_\_\_

uzavírají podle § 724 Občanského zákoníku Příkazní smlouvu.

Dobrovolník bude bezúplatně vykonávat tuto činnost \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tuto činnost bude vykonávat v následujícím časovém rozpětí \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

YMCA v ČR poskytne dobrovolníkovi pro jeho práci \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Výsledky své práce bude konzultovat s \_\_\_\_\_

Kdy \_\_\_\_\_



### **Povinnosti YMCA v ČR**

1. YMCA v ČR poskytne, dle svých možností, dobrovolníkovi prostředky nebytné k vykonávání sjednané činnosti.
2. YMCA v ČR poskytne dobrovolníkovi úhradu účelně vynaložených a doložených nákladů, které dobrovolníkovi vznikly v souvislosti s činností pro YMCA. Tyto náklady musí být předem s YMCA konzultovány.
3. YMCA v ČR se zavazuje, při uzavření této dohody, seznámit dobrovolníka s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které musí při své práci dodržovat.
4. YMCA v ČR odpovídá dobrovolníkovi za škodu, která mu byla způsobena v souvislosti s výkonem sjednaných činností. Byla-li škoda způsobena také zaviněním dobrovolníka, nese dobrovolník škodu poměrně.

### **Povinnosti dobrovolníka**

1. Dobrovolník se zavazuje, že sjednané činnosti bude vykonávat osobně, podle svých schopností a znalostí. Dobrovolník je povinen řídit se pokyny svého konzultanta (pověřeného zástupce občanského sdružení YMCA v ČR - dále jen YMCA).
2. Dobrovolník je povinen řádně pečovat o svěřený inventář a po skončení činnosti jej řádně vrátit. Dobrovolník odpovídá YMCA za škodu, kterou způsobil svým zaviněním. Byla-li škoda způsobena také zaviněním YMCA, nese YMCA škodu poměrně.
3. Dobrovolník se zavazuje svým jednáním, které souvisí s činností YMCA, nepoškozovat dobré jméno YMCA. Dobrovolník se zavazuje pracovat pro rozvoj YMCA a naplňovat poslání YMCA.
4. Dobrovolník je povinen podávat YMCA, na základě žádosti, zprávy o vykonávání své činnosti v YMCA.

### **Obecná ustanovení**

1. Nestanoví-li tato dohoda jinak, řídí se právní vztahy z ní vyplývající občanským zákoníkem.
2. Tato dohoda může být měněna a doplňována pouze se souhlasem obou smluvních stran písemnými dodatky.
3. Tato dohoda se vyhotovuje ve dvou stejnopisech, z nichž po jednom obdrží každá ze smluvních stran.
4. Tato dohoda se uzavírá na dobu určitou, do \_\_\_\_\_ (max. na 1 rok). Z důvodů zachování kontinuity programů YMCA je tato smlouva pro obě smluvní strany vázána minimálně 14ti denní výpovědní lhůtou.
5. Tato dohoda nabývá účinnosti dnem podpisu.

\_\_\_\_\_  
Dobrovolník (podpis)

\_\_\_\_\_  
Za YMCA v ČR  
(razítko a podpis odpovědného zástupce)

V \_\_\_\_\_

Dne \_\_\_\_\_

## **PŘÍLOHA Č.6 – KODEX DOBROVOLNÍKA**

(Zdroj: Dobrovolnické centrum, o.s., Ústí nad Labem)

- Dobrovolníkem je každý, kdo ze své dobré vůle, ve svém volném čase a bez nároku na finanční odměnu vykonává činnost ve prospěch jiných lidí.
- Dobrovolníkem se může stát v podstatě kdokoliv, protože každý z nás umí něco, co může nabídnout druhým.
- Důvodů, proč se lidé stávají dobrovolníky, je velké množství. Dobrovolná činnost jim může přinést pocit užitečnosti, nové zkušenosti, kontakty, nové dovednosti a mnoho dalšího.
- V každém případě je důležité, aby činnost dobrovolníka probíhala pod záštitou organizace, která poskytne dobrovolníkovi potřebné zázemí.

### **PRÁVA A POVINNOSTI DOBROVOLNÍKA:**

- Právo dostat úplné informace o poslání a činnosti organizace, ve které chce dobrovolník pomoci.
- Právo dostat úplné informace o činnosti, kterou by měl dobrovolník vykonávat, včetně její obsahové a časové náplně.
- Právo na činnost, která bude naplňovat očekávání dobrovolníka.
- Kontakt a spolupráce s koordinátorem dobrovolníků nebo jinou osobou, která je pověřena kontaktem s dobrovolníky v dané organizaci.
- Kontakt a spolupráce s osobou, která dobrovolníkovi činnost zadává a zpět ji od něj přijímá.
- Právo na zaškolení, výcvik, trénink.
- Právo na supervizi (setkání, kdy dobrovolník může sdělit své pocity, zkušenosti, problémy i úspěchy) - individuálně či ve skupině společně s jinými dobrovolníky působícími v organizaci.
- Právo říci „ne“, pokud činnost nebude vyhovovat zájmům a schopnostem dobrovolníka.
- Právo vědět, zda vykonaná činnost byla efektivní – možnost účastnit se hodnotícího procesu.
- Právo být za dobře vykonanou činnost morálně ohodnocen.

- V případě neuspokojivé spolupráce právo opětně kontaktovat Dobrovolnické centrum, o.s. se žádostí o nabídku dalších dobrovolných aktivit.
- Dobrovolník se zavazuje, že bude sjednanou činnost vykonávat osobně, podle svých schopností a znalostí.
- Dobrovolník je povinen řídit se pokyny pověřeného zástupce organizace.
- Dobrovolník se zavazuje, že se bude při své činnosti řídit principy organizace a bezpečnostními předpisy organizace. Odchýlí-li se od těchto předpisů, zodpovídá za případnou způsobenou škodu.
- Dobrovolník zachovává úplnou mlčenlivost o informacích získaných o klientech (osobní údaje, zdravotní stav, majetkové poměry apod.) nebo při své činnosti v organizaci (informace získané ze supervizních a evaluačních setkání, především skutečnosti týkající se druhých dobrovolníků, informace týkající se svěřených dokumentů a právních dokumentů, informace o spolupracujících organizacích). Dále se zavazuje neposkytovat sdělovacím prostředkům žádné informace o „programu“ bez dohody s DC, s výjimkou obecných informací a jeho cílech.
- Dobrovolník se účastní všech školení a výcviků potřebných pro výkon své činnosti v organizaci.
- Plní úkoly, ke kterým se zavázal.
- Je spolehlivý.
- Nezneužívá projevené důvěry.
- Požádá o pomoc, kterou při své činnosti potřebuje.
- Zná a bere na vědomí své limity (časové, zdravotní atd.).
- Je „týmovým hráčem“.
- Ztotožňuje se s posláním organizace, pro kterou činnost vykonává a dle toho ji navenek prezentuje.



## **PŘÍLOHA Č.7 – PŘÍKLAD DOBROVOLNICKÉ ORGANIZACE CENTRUM KOMUNITNÍ SLUŽBY LOWELLA BENNIONA, SALT LAKE CITY, USA**

Centrum komunitní služby Lowella Benniona funguje v rámci Univerzity v Utahu v jeho hlavním městě Salt Lake City. Bylo založeno na univerzitě v roce 1987 a nese jméno slavného utazského praktického filozofa Lowella Benniona, který byl během svého života mimo jiné také velmi činný ve službě svojí komunitě. Posláním centra je podpora celoživotní služby a rozvoje občanského společnosti spojením univerzity s širší komunitou skrze službu, změnu a učení.

V praxi má organizace 10 hlavních oblastí, kterým se v rámci svojí činnosti věnuje – mezi ně patří například: Učení skrze službu, Životní prostředí a věda, Sociální spravedlnost, Vzdělávání, Jazyk a literatura, Zdraví, nebo Alternativní jarní prázdniny. Každá tato oblast má svého hlavního koordinátora, který svou práci dělá ve většině případů jako dobrovolník. Pod každou z těchto oblastí pak spadá na 100 konkrétních projektů dobrovolné pomoci komunitě. Znovu každý z těchto projektů má svého dobrovolnického koordinátora. V projektech pak již působí konkrétní dobrovolníci z řad studentů Univerzity v Utahu, kterých je každý rok dohromady zhruba 6 – 8 tisíc. Organizace se tak může pochlubit, že například ve školním roce 2006/2007 posloužili studenti své komunitě více než 250ti tisíci odpracovanými hodinami.

Příklad této organizace zde uvádíme, jelikož se částečně podobá systému práce v organizaci YMCA, kdy dobrovolníci (např. Předsedové KČ YMCA) vedou další dobrovolníky (vedoucí konkrétních programů). Pod ně pak mohou spadat další dobrovolníci – vedoucí konkrétních kroužků či sportovních týmů. Centru Lowella Benniona se zároveň podařilo vypracovat velmi širokou a zároveň hierarchickou strukturu, která umožňuje řadovým dobrovolníkům další „kariéerní“ postup.

Organizace má však oproti české YMCA jednoznačnou výhodu v jasném zdroji získávání svých dobrovolníků, kterým jsou studenti velké Univerzity v Utahu. Spekulovat by se také dalo o hodnotě dobrovolnictví v utazské společnosti, která je jak známo prosycena morálkou Církve Ježíše Krista Svatých Posledních Dní, ke které se v Utahu hlásí 62% jeho obyvatel.

Příklad této organizace uvádíme však také proto, že kromě všech dobrovolníků zapojených do projektů a všech jejich koordinátorů, disponuje organizace také celkem 10ti

stálými zaměstnanci, kteří obsazují pozice v rámci administrativní podpory, rozvoje programů, fundraisingu a vztahů s veřejností. Program má také svou placenou ředitelku. Mezi zaměstnance se také počítají 3 koordinátoři oblastí, které již nebylo možné koordinovat čistě dobrovolnicky.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Armstrong, M: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.

Drucker, P. F.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN: 80-85603-38-1.

Frič, P. a kol: *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. Praha: AGNES,NROS, 2001. ISBN 80-902633-7-2.

Handy, Ch.: *Understanding voluntary organizations*. London: Penguin Group, 1988. ISBN: 0-14-022491-2.

Horník, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN: 80-247-1458-2.

Koubek, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN: 978-80-247-2202-3.

Novotný, M., Stará, I.a kol.: *Dobrovolníci v nemocnicích*. Praha:Hestia, 2002. 48 s. ISBN: 80-238-8697-5.

Strauss, A., Corbinová, J.: *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert, 1999. 228 s. ISBN: 80-85834-60-X.

Stýblo, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN: 80-7261-097-X.

Thomson, R.: *Řízení lidí, Managing People*. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN: 978-80-7357-267-9.

Tošner, J., Sozanská, O.: *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2006. 149 s. ISBN: 80-7367-178-6.

Tošner, J.: *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*. Praha: Hestia, 2003. 30 s. – přístupná z <http://www.hest.cz/pruvodce.shtml> (cit. 3.2.2007).

Turnerová, J. a kol.: *Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace*. Praha: Spiralis, 2007. 104 s. ISBN: 80-903015-5-X.

Urban, J.: *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN: 80-86395-46-4.

Profil sekretáře YMCA (zdroj YMCA University in Kassel; přístupný z: <http://www.cvjm-hochschule.de/Coalition-of-the-YMCA-Universi.333.0.html?&L=1>; dne 7.9.2009.

Kodex dobrovolníka Dobrovolnického centra o.s., Ústí nad Labem; přístupný z: <http://www.dcul.cz/stranky/dobrovolnik.htm>; dne 10.9.2009.