

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Monika Drahošová

Personální řízení v občanském sdružení

(případová studie)

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2012

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jen prameny a literaturu uvedené v seznamu předkládané práce. 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.....

Bc. Monika Drahošová

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce panu Mgr. Petru Vrzáčkovi za jeho cenné připomínky a čas, který mé práci věnoval. Můj velký dík patří také všem pracovníkům o.s. Lata za jejich vstřícnou spolupráci a poskytnutí informací pro účely této práce.

OBSAH:

Abstrakt.....	6
1. ÚVOD.....	8
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
2.1. Personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.1. Vymezení pojmů.....	9
2.1.2. Cíle a úkoly personální práce.....	14
2.1.3. Strategie v personálním řízení	16
2.1.4. Úloha personálního útvaru, personalistů a manažerů v řízení lidských zdrojů	19
2.1.5. Personální činnosti a jejich dělení	21
2.1.6. Analýza pracovních míst	24
2.1.7. Produkty analýzy pracovních míst.....	32
2.1.8. Význam analýzy pracovních míst a jejich výstupů	34
2.1.9. Rizika analýzy pracovních míst a jejich výstupů.....	36
2.2. Personální řízení v neziskové organizaci.....	38
2.2.1. Charakteristika neziskové organizace.....	39
2.2.2. Občanské sdružení	42
2.2.3. Specifika neziskových organizací a personální řízení	44
3. PRAKTICKÁ ČÁST	57
3.1. Popis organizace a její činnosti	58
3.2. Personální řízení v organizaci	63
3.3. Popis výchozí situace v organizaci	65
3.4. Proces analýzy pracovních míst	66
3.5. Výsledky analýzy pracovních míst	68
3.6. Zhodnocení procesu analýzy pracovních míst a jejich výsledků	89
3.7. Doporučení.....	91
3.8. Návrh postupu na zavedení systému hodnocení a rozvoje pracovníků.....	93
4. ZÁVĚR	94
Seznam použitých zdrojů:.....	95
Seznam příloh:	Chyba! Záložka není definována.
Příloha č. 1 – Propojení strategie lidských zdrojů se strategií konkurence	
Příloha č. 2 – Společné prvky v jednotlivých oblastech strategie lidských zdrojů	
Příloha č. 3 - Příklady popisu a specifikace pracovního místa	

Příloha č. 4 – Příklad profilu role

Příloha č. 5 – Analýza pracovních míst – Dotazník

Příloha č. 6 – Rok koordinátora dobrovolníků

Příloha č. 7 – Manuál pro úvodní a plánovací rozhovory s klienty

Příloha č. 8 – Informační schůzka: Systém hodnocení a rozvoje pracovníků

Příloha č. 9 – Hodnocení realizace projektu diplomové práce managementem organizace

Příloha č. 10 – Formulář pro hodnocení informační schůzky

Příloha č. 11 – Projekt diplomové práce

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá personálním řízením, popisuje zejména proces analýzy pracovních míst a specifika neziskových organizací, která se do této oblasti řízení promítají. Je pojata jako případová studie občanského sdružení a slouží proto především konkrétní organizaci, jako zdroj informací, které jsou využitelné při realizování hlavních úkolů personálního řízení organizace.

V rámci diplomové práce byla v organizaci provedena analýza pracovních míst, která přinesla výsledky, na jejichž základě jsou v závěru práce stanovena doporučení na změny v aktuálních popisech pracovních míst a návrh postupu na zavedení systému hodnocení a rozvoje pracovníků.

Účelem diplomové práce je ukázat na konkrétním příkladu občanského sdružení přínosy analýzy pracovních míst a jejich výsledků v oblasti personálního řízení neziskových organizací.

Klíčová slova:

Personální řízení

Řízení lidských zdrojů

Nezisková organizace

Poslání

Pracovní místo

Pracovní role

Kompetence

Abstract

The thesis deals with management of personnel, and primarily describes the process of the job position analysis and the specific features of nonprofit organizations, which are reflected in this sphere of management. The thesis is designed as a case study of civil association and therefore in the first place it serves to specific organization as a data source, which can be used upon realization of the main tasks of the personnel management of the organization.

Within the scope of the thesis analysis of the job positions was made in the organization and the output results were used as a basis for recommendations relating to amendments in the present job position' description and proposal of the way how to implement evaluation system and development of employees. This outcome is given in the closing part of this thesis.

The purpose of the thesis is to demonstrate benefits emerging from the job positions' analysis and its results in personnel management of nonprofit organizations on a specific example of the civil association.

Key words:

Personnel management

Management of human resources

Nonprofit organization

Mission

Job position

Work role

Competency

1. ÚVOD

Již třetím rokem pracuji jako dobrovolnice v občanském sdružení, jehož cílem je pomoc a podpora ohroženým dětem a mládeži na jejich spletité cestě životem. Pravidelně se setkávám s jednou mladou slečnou, trávíme společně volný čas, poznáváme nové věci a hovoříme o jejích aktuálních tématech. Po celou dobu mého zapojení v programu mi organizace poskytuje kvalitní zázemí, podporu a především možnost osobního růstu skrze vedení sociálních pracovníků a práci supervizorů. Protože mi situace této organizace není lhostejná, rozhodla jsem se využít znalostí získaných během magisterského studia a přispět k jejímu formování v profesionální neziskovou organizaci. Svou diplomovou práci proto věnuji především všem pracovníkům této organizace, ale také všem vedoucím pracovníkům neziskových organizací.

Diplomová práce má formu případové studie a navazuje na výstupy z diagnostiky organizace provedené v prvním ročníku tohoto studia, která doporučovala aktualizaci náplní práce se zaměřením na jasné vymezení kompetencí, pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovních pozic.

Cílem diplomové práce je tedy provést analýzu pracovních míst a na základě porovnání jejich výsledků se současným stavem náplní práce navrhnout doporučení na změny v organizaci práce a v pracovních náplních a vypracovat postup pro realizaci navrhovaných změn, které povedou k vyjasnění úkolů, odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovních pozic s ohledem na pracovní procesy organizace. Účelem diplomové práce je ukázat na konkrétním příkladu možnosti využití analýzy pracovních míst a jejich výsledků v oblasti personálního řízení v neziskových organizacích.

Základní metodou zjišťování potřebných informací byly rozhovory se současnými i bývalými pracovníky organizace, jako vedlejší metoda byl zvolen dotazník.

V teoretické části magisterské práce je popsán vývoj koncepce personálního řízení. Po úvodním vymezení pojmů následuje popis jednotlivých personálních činností se zaměřením na proces analýzy pracovních míst a jejich výsledků. V druhé části jsou uvedena specifika neziskových organizací, která se do personálního řízení promítají.

Praktická část popisuje konkrétní neziskovou organizaci a proces analýzy pracovních míst, který zde v průběhu roku 2011 proběhl, a uvádí jeho výsledky. V závěru praktické části jsou na základě výsledků analýzy pracovních míst formulována doporučení a vytvořen návrh na další postup týkající se oblasti personálního řízení organizace.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů

Každá fungující organizace se v řízení zaměřuje na oblasti zdrojů, které jsou pro její existenci nezbytné (tedy materiální, finanční, lidské a informační zdroje). Podle J. Koubka a řady dalších autorů, hrají lidské zdroje ve vztahu k ostatním klíčovou úlohu, „protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.“(1, s.13) Autor přirovnává lidské zdroje k motoru každé organizace, jehož palivem se stávají informace. Také P. F. Drucker jasně ukazuje závislost organizace na lidských zdrojích, když říká, že „žádná organizace není schopna vyprodukovat více než její lidé.“(2, s.127)

Z výše uvedených důvodů je oblast řízení lidských zdrojů tou nejdůležitější oblastí řízení organizace. Následující kapitola na vývoji terminologie ukazuje, jak postupně docházelo k uvědomování této skutečnosti.

2.1.1. Vymezení pojmů

V literatuře se můžeme setkat s nejrůznějšími pojmy, které mají zdánlivě shodný význam. V této kapitole se s pomocí dvou autorů pokusím vyjasnit vznik a význam pojmů jako jsou *personální práce*, *personalistika*, *personální administrativa*, *personální řízení* a *řízení lidských zdrojů*. Vymezení uvedených pojmů se může zdát pro praktické účely nedůležité, pomůže nám však pochopit vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů až po dnešní nejmodernější koncepci.

Za nejobecnější pojmy bývají označovány termíny *personální práce* neboli *personalistika*, zahrnují v sobě jakoukoliv vývojovou fázi či koncepci této oblasti.

„**Personální práce** se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, se vztahy, do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, **personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku, včetně toho, co v životě**

pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“(3, s.17; zvýraznění autorka)

Podle M. Armstronga (4, s.48-49) bychom mohli rozdělit vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů do následujících etap:

- I. Péče o zaměstnance** (1915 – 20. léta 20. stol.) – zaměstnavatelé se začínají zajímat o zájmy pracovníků, vznikají kantýny a podobná zařízení, v muničních továrnách vznikají první pozice zaměřené na péči o zaměstnance.
- II. Personální administrativa** (30. léta 20. stol.) – jako forma podpory managementu zahrnovala získávání pracovníků, jejich základní výcvik a vedení evidence o pracovnících. J. Koubek hovoří o personální administrativě jako o „historicky nejstarším pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.“(1, s.14)
- III. Personální řízení – fáze rozvoje** (40. a 50. léta 20. stol.) – kromě zmiňovaných činností přibyl k základnímu výcviku i odborný výcvik a výcvik mistrů. Přestože se pracovníci zaměřeni na péči o zaměstnance stávají manažery personální síly a zapojují se stále více do personálních vztahů, jejich činnost se pohybuje stále na taktické a operativní úrovni. V této fázi se podle J. Koubka (1, s.15) objevuje ze strany managementu vnímání pracovní síly jako možného prostředku zvyšování konkurenceschopnosti a díky tomu i nárůst zájmu o personální práci resp. její aktivní roli v podobě personálního řízení.
- IV. Personální řízení – fáze dospělosti** (60. a 70. léta 20. stol.) – dochází k dalšímu rozšiřování činností o vytváření organizace a plánování pracovních sil, o rozvoj manažerů, řízení a systematické vzdělávání. Při výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků je využíváno řízení podle cílů. Vznikají pozice personálních ředitelů nebo ředitelů pro kolektivní pracovní vztahy. Pracovní vztahy se stávají hlavní oblastí zájmu personálního řízení. S rostoucím objemem legislativy, týkající se zaměstnávání lidí, je kladena větší odpovědnost na personální pracovníky, kteří se v důsledku toho stávají

odborníky v oblasti pracovního práva. Roste profesionalizace vedoucích personálních pracovníků. „Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou, kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci.“(1, s.15)

- V. Řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta 20. stol.)** – v tomto období převzala podnikatelská sféra pojetí řízení lidských zdrojů z rukou amerických univerzitních badatelů. Jednalo se především o reakci na problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky, která se projevila změnou koncepce řízení lidských zdrojů. Rozvíjí se strategický přístup k řízení lidských zdrojů, jež je v souladu se strategií firmy a zdůrazňuje se vliv řízení lidských zdrojů na konečné výsledky organizace. Jako hlavní motivační nástroj se objevuje odměňování na základě výkonu a dochází k rozvoji systému řízení výkonu. M. Armstrong však uvádí, že „...filozofie řízení lidských zdrojů byla někdy uplatňována jako nástroj ke snižování významu odborů. Od personálního ředitele se očekávalo, že bude jednat spíše jako ‚společník podnikatele‘ než jako odborník, který uplatňuje rovný přístup k potřebám organizace i jejích zaměstnanců.“(4, s.49)

- VI. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta 20. stol.)** – jako reakce na stále výraznější problémy podnikové kultury, která podporovala individualismus a soupeření, se objevuje ocenění etiky týmové práce, posilování pravomocí a orientace na schopnosti jednotlivých pracovníků. Dochází ke zdokonalování procesů řízení kultury podniku, výkonu a odměňování a rozvoje manažerů. Význam strategického přístupu a rozvoj vnitřně provázané politiky nabývají na důležitosti. Personalisté získávají roli interních konzultantů, kteří v zájmu objevení a uplatnění „dobré praxe“ využívají metody benchmarkingu. V tomto období se ovšem v důsledku zvýšení tlaku na pružnost organizace a s tím spojeného snižování úrovní řízení často ocitají před otázkou řešení vysoké nadbytečnosti a snižování počtu pracovníků. Podle J. Koubka (1, s.15) se tato nejmodernější koncepce, která chápe význam člověka (resp. lidské pracovní síly) jako nejdůležitější zdroj pro činnost organizace a v důsledku toho i řízení lidských zdrojů jako

jádro řízení organizace a nejdůležitější úlohu všech manažerů, začala ve vyspělých zahraničních státech rozvíjet již v 50. a 60. letech 20. století.

Vymezení pojmů *personální řízení* a *řízení lidských zdrojů* je značně problematické a mezi odborníky panují nejrůznější názory. Řada autorů odmítá, že by existovaly nějaké významné rozdíly v tomto pojetí. M. Armstrong uvádí 6 shodných rysů personálního řízení a řízení lidských zdrojů:

- strategie řízení lidí vychází ze strategie organizace
- řízení lidí v organizaci je záležitostí liniových manažerů
- jde o snahu vyvážit potřeby organizace a jednotlivce, tedy o rozvoj schopností lidí pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější dosahování cílů organizace
- jednou z nejdůležitějších funkcí řízení lidí je jejich přizpůsobování stále se měnícím požadavkům organizace
- využívá se výběr, analýza schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování
- důraz je kladen na komunikaci a participaci v rámci systému zaměstnaneckých vztahů (5, s.40)

J. Koubek ovšem uvádí některé výše popsané rysy jako klíčové odlišující znaky koncepce řízení lidských zdrojů od personálního řízení. Řízení lidských zdrojů, tedy podle uvedeného autora, charakterizují následující 3 stěžejní znaky:

- „Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.“(1, s.15)

Dále autor zmiňuje znaky jako je např. „úzké propojení personální práce se strategií organizace, orientaci na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací, důraz na rozvoj lidských zdrojů, vytváření zdravých pracovních vztahů v souvislosti s kulturou organizace a dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele,..."(1, s.15)

Podle M. Armstronga je nejvýznamnějším rozdílem mezi těmito pojmy založení řízení lidských zdrojů na „manažersky a podnikatelsky orientované filozofii...Smyslem řízení lidských zdrojů je zdůraznění celkových zájmů organizace – zájmy členů organizace jsou uznávány, ale jsou podřízeny zájmům podniku.“(5, s.41) Tato skutečnost bývá

konceptu řízení lidských zdrojů vyčítána kritiky, kteří upozorňují na projevy manažerismu a na potlačení zájmů pracovníků. Z popsané tendence vyplývá i větší orientace na strategické řízení a plánování v koncepci řízení lidských zdrojů, které je některými autory (Hendry a Pettigrew in 5, s.41) uváděno též jako rozlišující znak. M. Armstrong však dále cituje Lowryho, který tvrdí, že „personální práce vždy obsahovala strategické otázky a současný důraz na strategické problémy pouze představuje další změnu v prostředí, na které se musí personální manažer adaptovat rozšiřováním své schopnosti vyžadovaným novou situací.“(in 5, s.42)

Řízení lidských zdrojů bychom tedy i přes určité neshody autorů mohli označit spíše jako přístup k personálnímu řízení než jako alternativu k němu. Jde o pokračující vývojový trend v řízení lidí, který vychází z praxe profesionálů a zdůrazňuje či rozvíjí určité principy personálního řízení. Je chápáno jako vrcholovým vedením řízená a manažersky orientovaná činnost, jejíž hlavní charakteristiky jsou následující:

- „Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- Přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Orientuje se na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou ‚učící se organizací‘.
- Lidské zdroje jsou chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé, než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.“(5, s.27)

V následujících kapitolách jsou proto pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů používány v souladu s terminologií citovaných autorů. Ve vlastním textu je používán pojem personální řízení ve smyslu koncepce, která v sobě zahrnuje též nejmodernější přístup v podobě řízení lidských zdrojů.

2.1.2. Cíle a úkoly personální práce

S rozdílnou terminologií jsou spojené také odchylky ve vymezení základních cílů a úkolů personálního řízení. Pokud se na jednotlivá tvrzení autorů zaměříme podrobněji, zjistíme, že i zde se autoři liší v tom, jakým způsobem akcentují zájmy organizace či potřeby pracovníků.

Podle R. Kociánové je cílem personálního řízení „optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.“(6, s.9)

Protože výkonnost organizace je zcela závislá na výkonu jednotlivých pracovníků, je třeba zajistit pro organizaci vhodné pracovníky, vytvořit jim vhodné podmínky a vhodným způsobem je také motivovat.

J. Stýblo hovoří v tomto směru o cíli personálního řízení jako o zajištění souladu kvantitativní (počet pracovníků, jejich profesní a věková skladba,...) a kvalitativní (motivace, tvořivost, uspokojení z práce) potřeby pracovníků, přičemž personální strategie určuje optimální stav těchto požadavků. (7, s.14)

Podle M. Armstronga je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů plnění cílů v oblasti zabezpečování, rozvoje a ocenění pracovníků a v oblasti vztahů. V prvním případě se jedná především o získání a udržení kvalifikovaných, motivovaných a angažovaných pracovníků a o rozvoj jejich potenciálu. V oblasti ocenění pracovníků pak o zvyšování motivace pracovníků oceňováním a odměňováním za vše, čeho dosáhnou, a za schopnosti a dovednosti, které si osvojí. Oblast vztahů v sobě zahrnuje vytváření prostředí vzájemné důvěry, spolupráce a produktivních, harmonických vztahů partnerství mezi managementem a pracovníky. (5, s.28)

Jiný pohled zdůrazňující mimo jiné i ekonomickou resp. výkonnostní oblast v personálním řízení představuje J. Kleibl, který vidí hlavní úlohu personální práce jako „organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavky pracovníků.“(8, s.6) Jako dílčí cíle v ekonomické oblasti uvádí např. stanovení a udržení personálních nákladů organizace na optimální výši nebo ekonomické zhodnocení potenciálu lidských zdrojů i prostředků vynaložených na jeho rozvoj.

Z obecného cíle řízení lidských zdrojů, který spočívá v zajištění dosahování vytyčených cílů a neustálého zvyšování výkonu organizace díky jejím pracovníkům, vychází podle J. Koubka v tradičním přístupu tyto hlavní úkoly:

- **Neustálé sladování počtu a struktury pracovních úkolů resp. pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků v organizaci** tak, aby schopnosti pracovníka v co největší míře odpovídaly požadavkům jeho pracovního místa a aby měl pracovník možnost rozvíjet své schopnosti a tím včas reagovat na proměnlivost požadavků svého pracovního místa¹.
- **Efektivní využívání pracovních sil v organizaci** z hlediska pracovních schopností pracovníků a fondu pracovní doby.
- **Utváření týmů, zdravých lidských vztahů a efektivního stylu řízení a vedení lidí.**
- **Rozvoj pracovníků organizace po stránce personální a sociální**, který směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení až dokonce ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace a k uspokojování materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků v rámci zlepšování kvality pracovního života.
- **Respektování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.** (1, s.16-18)

Hlavní úkoly bychom dále mohli rozdělit na jednotlivé personální činnosti tak, jak jsou uvedeny v kapitole 2.1.5. Autor ovšem čtenáře upozorňuje na současné tendence nahrazování tradičního pojetí odlišně stanovenými hlavními úkoly a dílčími aktivitami, které však mohou být funkční a splňovat požadavky pružnosti a efektivnosti organizace pouze za předpokladu kvalitní a intenzivní komunikace v organizaci. Hlavní úkoly² se orientují především na „zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu a zvýšení připravenosti na změny.“(1, s.19) Za nejvýznamnější dílčí aktivitu je v tomto směru považováno vzdělávání a rozvoj pracovníků.

¹ v této souvislosti však autor zmiňuje trend poslední doby tzv. **tailoring**, kterým se rozumí vytváření pracovních úkolů a pracovního místa přímo podle schopností daného pracovníka. Díky tomu dochází k optimálnímu využití jeho schopností. O tuto skutečnost se opírá i druhý bod.

² Podle autora tento přístup prezentují např. práce vytvořené *American Society for Training and Development* <http://www.astd.org/>

Z této kapitoly vyplývá, že neexistuje žádný jednotný model aplikace řízení lidských zdrojů, který bychom mohli označit za jediný správný. Můžeme však podle Storeyho (in 5, s.29) definovat dva póly, mezi kterými se různé podoby řízení lidských zdrojů pohybují. Tzv. „tvrdá podoba“ zdůrazňuje podnikatelsky strategické stránky řízení, jejichž snahou je získat přidanou hodnotu a dosáhnout tak konkurenční výhody pomocí vhodné investice do rozvoje lidských zdrojů, zatímco tzv. „měkká podoba“ vychází z tzv. *školy lidských vztahů*³ a konkurenční výhody, jejichž zdrojem jsou pracovníci jakožto vysoce ceněné aktivum organizace, vyplývají z angažovanosti, oddanosti a vysoké kvality pracovníků. Tato podoba zdůrazňuje komunikaci, motivování a vedení.

2.1.3. Strategie v personálním řízení

Řízení se děje vždy za účelem dosažení určitého cíle. Pokud stojíme na začátku našeho úsilí, naskýtá se nám velké množství cest, které se v tu chvíli jeví, jako cesty vedoucí k stanovenému cíli. My musíme být schopni mezi nimi volit a vybrat způsob, jak našeho cíle dosáhnout a jak ho dosahovat nadále i v měnících se podmínkách. Personální strategie vychází resp. je součástí celkové strategie organizace a reaguje na potřebu vytvoření dlouhodobějšího přístupu k řízení lidí v organizaci.

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách jak těchto cílů dosáhnout.“ (1, s. 23)

M. Armstrong vysvětluje rozdíl mezi *personální strategií* a *strategickým řízením lidských zdrojů* tak, že strategické řízení lidských zdrojů chápe jako součást strategického řízení organizace, z něhož vyplývá řada rozhodnutí vytvářející modely, které organizace používá při řízení lidských zdrojů, a ve kterých je třeba zpracovávat dílčí personální strategie. Personální strategie je tedy spíše odvozena od strategického řízení organizace. (4, s.177)

Autor definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „**přístup** k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“(5, s.51; zvýraznění autorka) Přičemž strategické řízení

³ Škola lidských vztahů je jedním z proudů, které ovlivnily vývoj myšlení v oblasti personálního řízení. Jejím zástupcem je např. univerzitní profesor Elton Mayo, podle kterého produktivita pracovníků závisí přímo na uspokojení z práce (kladl důraz na sociální potřeby pracovníků).

v sobě zahrnuje jak cíl, tedy pohled na to, jak něco bude vypadat, tak nástroj, jakým k realizaci cíle dojde.

Důležitý pojem, který výše zmiňovaný autor v souvislosti se strategickým řízením lidských zdrojů uvádí, je tzv. *strategický soulad*. Jde o zdůraznění logické posloupnosti a návaznosti dosahování cílů a řešení problémů organizace. Způsob propojení strategie lidských zdrojů se strategií organizace, označovaný jako *vertikální soulad* (viz příloha č. 1), zajišťuje to, že strategie lidských zdrojů pomáhá na jedné straně celkovou strategii definovat a na straně druhé ji naplňovat. *Horizontální soulad* (viz příloha č. 2) pak označuje skloubení a vzájemnou podporu mezi dílčími strategiemi lidských zdrojů, které se řídí potřebami a charakteristikami organizace. (5, s.64-65)

J. Koubek chápe pod pojmem strategické řízení lidských zdrojů již konkrétní aktivitu, která směřuje k naplnění cílů stanovených v personální strategii a jako nástroj využívá strategické personální plánování. Strategické řízení lidských zdrojů tedy znamená uvedení personální strategie do praxe. Otázky, které vyplývají z obecného strategického plánování organizace, a které musí strategické řízení lidských zdrojů, podle autora, řešit, se týkají míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky v organizaci (např. Jaké míry souladu chce organizace v budoucnosti dosáhnout? Jaký je současný stav a jaké změny je třeba uskutečnit, aby bylo dosaženo žádoucího stavu?). Konkrétní otázky se pak zaměřují na to, kolik a jaké pracovníky bude organizace v budoucnu potřebovat, jaký je předpokládaný vývoj nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a jak zajistit pokrytí předpokládané potřeby pracovníků v budoucnu. Abychom byli schopni najít relevantní odpovědi na tyto otázky, nesmíme opomenout analýzu vnitřního a vnějšího prostředí organizace. (1, s.24-25)

Největší výzvou strategie řízení lidských zdrojů je právě dosahování vnitřního souladu, protože, jak uvádí M. Armstrong, „strategické řízení lidských zdrojů ve skutečnosti není nějakým formálním, jasně sestaveným lineárním procesem, který logicky vyplývá z podnikové strategie.“(5, s.59) Jde o reakce na vznikající situace, o popis akce orientované na budoucnost, která je ve stavu neustálého vývoje a tudíž těžko přesně definovatelná. K těmto skutečnostem mohou jako komplikace dosažení vnitřního souladu vstupovat i další příčiny jako např. „složitost organizace a jejích strategií ztěžující dosažení jakékoliv vazby mezi různými oblastmi aktivit a plánů či vrcholoví manažeři, kteří vyžadují rychlá řešení vedoucí k inovacím izolovaným od navazujících činností v oblasti lidských zdrojů, ...“(5, s.60) S jistými problémy se můžeme setkat i při realizaci strategie lidských zdrojů, které podle zmiňovaného autora vyplývají ze špatného pochopení

strategických potřeb organizace, z neadekvátního vyhodnocení kulturních faktorů a faktorů souvisejících s prostředím, ze stanovení postupu, který neodpovídá potřebám organizace nebo z nedostatečného informování všech zainteresovaných osob (zejména liniových manažerů). Těmto problémům se nejlépe vyhneme, pokud:

1. **provedeme důkladnou analýzu** potřeb organizace a její činnosti, organizační kultury a faktorů vnitřního a vnějšího prostředí
2. **formulujeme strategii**, která je vysvětlena důvody a přínosy a vyjádřena jasně stanovenými cíli a postupy
3. **získáme podporu** skrze dostatečné informování nejen od vrcholového managementu, ale také od liniových manažerů a všech pracovníků organizace
4. **zjistíme potenciální překážky realizace**, na jejichž základě zhodnotíme, zda a kdy je vhodné s realizací začít
5. **připravíme konkrétní a podrobný plán aktivit a cílů** s konkrétními jmény, termíny, zdroji, kritérii a indikátory plnění k jednotlivým fázím plánu
6. **budeme řídit, sledovat a vyhodnocovat průběh realizace** s důrazem na zajištění podpůrných procesů, zlepšování původních návrhů, poskytování dodatečné pomoci liniovým manažerům a dalším pracovníkům (5, s.66-68)

Hlavní oblasti, ve kterých by měly být, podle M. Armstronga, vytvářeny personální strategie jsou:

- **formování podnikové pracovní síly** – Jakým způsobem budou získávání pracovníci, které bude organizace potřebovat? Jakým způsobem si organizace tyto pracovníky udrží? Co může přispět k efektivnímu využití potenciálu pracovníků a pracovní doby? Jak organizace řeší nutnost snižování počtu zaměstnanců?
- **rozvoj pracovníků** – Co je třeba udělat pro zvýšení kvalifikace a prohloubení znalostí a rozvoj schopností a dovedností pracovníků, které je motivující pro pracovníky a zároveň reaguje na potřeby organizace? Jaké výsledky mají přinést vzdělávací programy?
- **odměňování pracovníků** – Jakým způsobem můžou být pracovníci zapojeni do záležitostí spojených s odměňováním? Jakým způsobem zajistit pracovníkům konkurenceschopnou odměnu? Jak dosáhnout spravedlivějšího a definovatelnějšího systému odměňování? Jak používat

odměnu jako nástroj zlepšování výkonu a zvyšování motivace jednotlivce i jako podporu týmů?

- **zaměstnanecké vztahy** – Jak zlepšit atmosféru zaměstnaneckých vztahů? Jak dosáhnout vyšší míry angažovanosti a identifikace se zájmy organizace prostřednictvím zapojování nebo participace pracovníků?⁴ (4, s.177)

V souvislosti se strategickým řízením lidských zdrojů se v literatuře můžeme setkat i s pojmem *personální politika*. Jedná se o soubor zásad, kterými se veškeré organizační složky řídí při rozhodování ovlivňujícím oblasti práce a lidských zdrojů. Personální politika vyjadřuje hodnoty organizace a „definuje, jak organizace plní sociální odpovědnost vůči svým pracovníkům a jak vyjadřuje své postoje k nim.“(5, s.272)

Každá organizace deklaruje v rámci své politiky nějaké hodnoty. V obecné rovině se v personální politice v různých podobách nejčastěji vyskytují hodnoty jako spravedlnost, ohleduplnost, kvalita pracovního života, zdravé a bezpečné pracovní podmínky. Tyto hodnoty jsou podrobněji rozpracovány v dílčích personálních politikách. Můžeme se tedy setkat například s politikou získávání a výběru pracovníků, politikou odměňování, politikou rozvoje pracovníků, politikou ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, aj.

Jasně formulovaná, stabilní personální politika, se kterou jsou všichni dobře seznámeni a přijímají ji, ve velké míře ovlivňuje úspěšnost a existenci organizace.

2.1.4. Úloha personálního útvaru, personalistů a manažerů v řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se zabývá personálním řízením z hlediska jeho realizování v praxi tedy tím, kdo a jakým způsobem se na realizaci personálního řízení podílí a za co je zodpovědný. R. Kociánová uvádí tři významové úrovně personálního řízení:

1. oblast řízení v systému řízení organizace
2. specifická oblast činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty, personálními útvary
3. součást práce každého vedoucího pracovníka (6, s.9)

První oblast se týká personálního řízení na té nejvyšší úrovni v podobě strategických rozhodnutí vlastníků nebo nejvyšší řídicí složky organizace. Úloha personalistů a personálních útvarů je z velké části ovlivněna vývojem v oblasti personální práce.

⁴ Jednotlivé otázky naznačují, čím by se dané strategie měly zabývat

Z počátku plnili spíše funkci administrativní, později do jejich působnosti přibývaly další specifické činnosti z oblasti personální práce a docházelo k jejich specializaci. V současné době je jedním z trendů decentralizace personálních činností a pravomoc v personálním řízení je delegována na liniový management.

Podle J. Kleibla stojí za tímto procesem mnoho motivů a cílů, ovšem velkou úlohu hraje tlak na vyšší flexibilitu organizací, jemuž se centrálně pojaté řízení lidských zdrojů musí přizpůsobovat. (8, s.24)

Faktem ovšem zůstává, „že každý, kdo řídí práci, byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností.“(1, s.29) A tak i bez procesu decentralizace můžeme říci, že praktický výkon personálních činností spadá zejména do působnosti vedoucích pracovníků resp. bezprostředních nadřízených a liniových manažerů.

Tito pracovníci však zpravidla nebývají profesně orientováni na personální řízení, proto je nezbytné, aby jejich práci v rámci personálních činností někdo řídil a zajišťoval po odborné stránce. Tuto úlohu zajišťují právě personalisté, personální útvary či majitelé nebo nejvyšší vedoucí pracovníci (záleží zpravidla na velikosti organizace a na tom, zda organizace zřizuje specializované pozice nebo útvary pro personální řízení). Personální útvar či personalista tedy odpovídají za to, že se personální činnosti v organizaci budou dít a že budou fungovat. „Zajišťuje odbornou tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce, poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům...a zároveň formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku.“(1, s.32)

Pozice personalisty je ovšem také pozice, která se, více než kterákoliv jiná, potýká s praktickým vyústěním rozporu v personálním řízení. „Hájím zájmy pracovníků nebo organizace?“ toto je otázka, se kterou se personalisté potýkají a která může vyústit v konflikt mezi nimi a manažery. Podle M. Armstronga mohou mít konflikty v činnosti personalistů následující příčiny:

- jejich hodnoty mohou být odlišné od hodnot liniových manažerů
- jejich priority se nemusí shodovat s prioritami managementu (např. pokud chce management, aby organizace více produkovala s nižší spotřebou zdrojů, a chystá se propouštět)
- liniovní manažeři chtějí řídit věci podle svého (a tendence přesouvání pravomocí na jejich bedra je v tom podporuje), personalisté však mají zájem na dosažení spravedlivého přístupu ve věcech týkajících se řízení lidí, navíc mohou být pověřeni i prováděním kontroly realizace personálních činností

- mohou být vtaženi do konfliktu při vyjednávání s odbory či při řešení jakýchkoliv stížností

Pro předcházení vzniku těchto situací je důležité přesné vymezení úlohy personalisty a liniových manažerů, jejich pravomocí a zodpovědností v oblasti personálních činností případně existence etického kodexu organizace či kodexu personalistů. (5, s.112-113)

Pokud každý vedoucí pracovník vykonává řadu personálních činností a otázky plánování a strategie řízení lidských zdrojů řeší majitel nebo nejvyšší výkonný ředitel, jak organizace pozná, že nastal čas zřídit pozici personalisty? Samozřejmě neexistuje žádný univerzální návod. J. Koubek uvádí, že důvodem není ani tak počet pracovníků v organizaci, ale spíše subjektivní potřeba nejvyššího vedoucího pracovníka, který si uvědomuje význam personální práce pro úspěšnost organizace a rozhodne se tuto funkci zřídit. Výraznější potřeba zřízení funkce personalisty bývá zpravidla i v menších organizacích, které zaměstnávají vysoce oborově kvalifikované pracovníky. (3, s.34)

2.1.5. Personální činnosti a jejich dělení

Personální činnosti představují hlavní aktivity řízení lidských zdrojů, které uskutečňují jak liniovní manažeři, tak personalisté. Jedná se o výkonnou složku personální práce. V podstatě bychom mohli říci, že se u každého autora setkáme s odlišným výčtem personálních činností (funkcí, služeb) co do jejich počtu, řazení a struktury. Většina autorů však uvádí následující činnosti:

- **Vytváření organizace a jednotlivých pracovních míst:**

Vytváření organizace, která zahrnuje veškeré potřebné činnosti, definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, jejich seskupování do logických celků a vytváření pracovních míst, specifikace pracovních míst, proces analýzy pracovních míst a aktualizace jejich popisů a specifikací.

- **Plánování lidských zdrojů:**

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci, zjišťování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu, kvalifikace, schopností a dovedností. Formulace plánů s konkrétními cíli, jak těchto potřeb dosáhnout.

- **Činnosti spojené s procesem získávání, výběru, přijímání, rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru:**

Určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků a jejich realizace. Inzerování volných pracovních míst, shromažďování a vyhodnocování materiálů o uchazečích, organizace

výběru nových pracovníků, vyjednávání podmínek zaměstnání v organizaci s vybraným uchazečem, jeho uvedení na pracoviště, zařazení přijatého pracovníka na dané pracovní místo. Povyšování pracovníků, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

- **Hodnocení pracovníků:**

V rámci řízení pracovního výkonu se jedná o stanovení obsahu a metody hodnocení a způsobu zlepšování pracovního výkonu pracovníků na základě předem dohodnutých cílů a požadavků na jejich schopnosti.

- **Odměňování pracovníků:**

Vytváření spravedlivých a srozumitelných mzdových a platových systémů, resp. systémů peněžních i nepeněžních odměn, které odrážejí výsledky, schopnosti, přínos, dovednosti a úsilí pracovníka a slouží jako nástroj ovlivňování pracovního výkonu a motivace.

- **Rozvoj a vzdělávání pracovníků:**

Identifikace potřeb vzdělávání na celooorganizační i individuální úrovni, plánování vzdělávání a hodnocení jeho účinnosti, poskytování příležitostí k učení pro pracovníky a zvyšování jejich schopností, rozvoj manažerských schopností u manažerů.

- **Pracovní vztahy:**

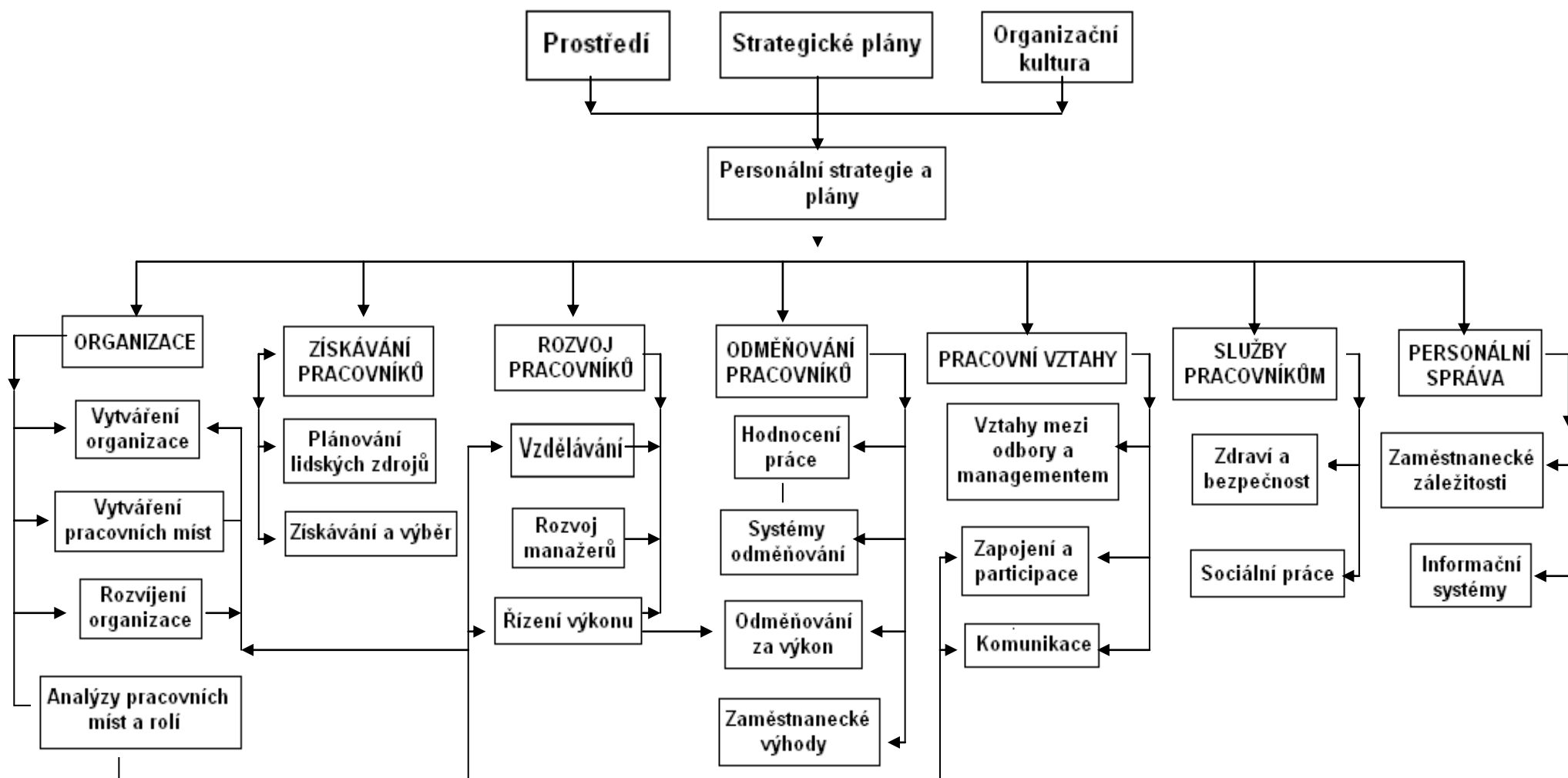
Zapojování a participace pracovníků v záležitostech společného zájmu, zajištění přísunu informací, které pracovníci potřebují, zajištění komunikace mezi vedením organizace a odbory, sledování agendy stížností a řešení konfliktů apod.

- **Péče o pracovníky:**

Vytváření a aktualizace programů týkajících se zdraví a bezpečnosti při práci. Vytváření vhodného pracovního prostředí a řešení otázek stravování, sociálně hygienických podmínek práce, organizování pracovní doby a pracovního režimu aj.

V závěru výčtu personálních činností bývají řazeny **Personální informační systémy** resp. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat o pracovních místech, pracovnících, mzdách, personálních činnostech atd. Jedná se o personální administrativu sloužící potřebám podniku i mimopodnikovým orgánům.

Jakým způsobem spolu jednotlivé personální činnosti souvisí, ukazuje následující diagram.



Obrázek 1 – Diagram vzájemných vztahů personálních činností

Zdroj: Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 46

J. Koubek uvádí, že v poslední době bývají mezi personální činnosti řazeny ještě také:

- **Průzkum trhu práce:**

Mapování potenciálních zdrojů pracovních sil, které vychází z nejrůznějších analýz (např. populačního vývoje, nabídky a poptávky na trhu práce, konkurence aj.). Zmiňovaná činnost se pro svou důležitost postupně vyčleňuje z personálního informačního systému, což naznačuje strategickou orientaci v řízení lidských zdrojů v organizacích.

- **Zdravotní péče o pracovníky:**

Vytváření zdravotního programu organizace, který zahrnuje například možnost pravidelných kontrol zdravotního stavu pracovníků, ale i první pomoc, léčbu nebo rehabilitaci. Tato skutečnost odráží chápání významu dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace.

- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací:**

Uvedené činnosti se opět osamostatňují od personálních informačních systémů a vychází z potřeby organizace zajistit si samostatně maximální okruh specifických informací, které využívá k efektivnímu řízení lidských zdrojů. Jedná se zejména o vytváření systémů využití matematických a statistických metod a počítačových programů v personální práci a vytváření harmonogramů personálních prací.

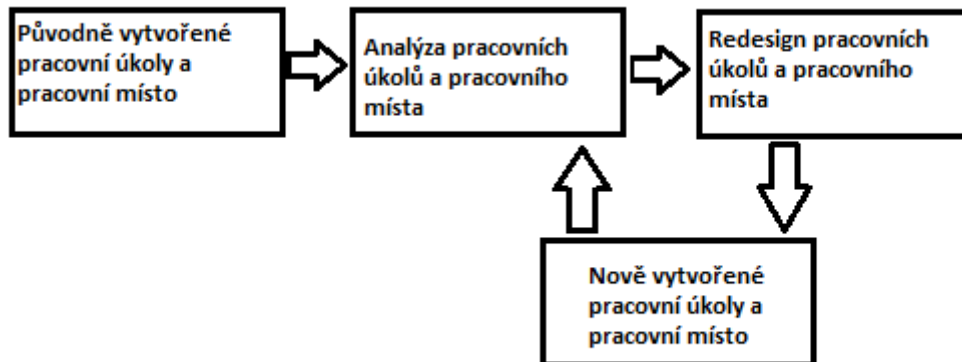
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků:**

Vytváření a aktualizace vnitřních předpisů, které striktně dodržují nejen ustanovení zákoníku práce, ale i zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci. Tato personální činnost (služba funkce) chrání jak pracovníky, tak organizaci před důsledky nedodržení předpisu či porušení zaměstnaneckých, případně lidských, práv. (1, s.21-22)

2.1.6. Analýza pracovních míst

Vzhledem k tomu, že analýza pracovních míst poskytuje důležité informace, které jsou součástí klíčových procesů personálního řízení, je považována za nejtěžnější personální činnost v organizaci. Jejím úkolem je revize úkolů, podmínek a požadavků pracovního místa s cílem vytvořit jejich optimální a efektivní nastavení. Výsledkem analýzy pracovních míst je zpracování tzv. *popisů a specifikací pracovních míst* (viz následující kapitola). „Analýza pracovních míst při tom plní nejen úlohu poznávací, ale i úlohu zpětné vazby a její výsledky často směřují k přetváření (redesignu) pracovních úkolů

a pracovních míst.“(9, s.94) Jedná se tedy o v určitých časových intervalech neustále se opakující systematický proces.



Obrázek 2 - Proces vytváření, analýzy a redesignu pracovních úkolů a pracovního místa

Zdroj: Koubek, J.: *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 96

Analýza pracovních míst je proces, při kterém se zjišťují, zaznamenávají a analyzují informace o:

- **Hlavním účelu pracovního místa** – jaká je funkce pracovního místa, proč je zřízeno
- **Obsahu pracovního místa** – vykonávané úkoly, operace a plněné povinnosti, které odráží proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky)
- **Zodpovědnosti** – výsledky práce, za které držitel pracovního místa nese zodpovědnost
- **Kritériích výkonu** – ukazatele, díky nimž je možné určit, do jaké míry práce a její výstupy splňují očekávané výsledky pracovního místa
- **Odpovědnosti** – úroveň odpovědnosti držitele pracovního místa, která vyplývá z rozsahu svěřené pravomoci při rozhodování, z obtížnosti a rozmanitosti problémů, které musí řešit, z množství a hodnoty zdrojů, se kterými pracuje a z významu a typu interpersonálních vztahů
- **Organizačních faktorech** – vztahy podřízenosti a nadřízenosti, míra zapojení do týmové práce
- **Motivujících faktorech** – specifické rysy práce, které mohou vést u držitele pracovního místa k motivaci či demotivaci (v případě nepřijetí příslušných opatření)

- **Faktorech osobního rozvoje** – příležitost získat nové dovednosti či odbornost, vyhlídka kariérního růstu
- **Faktorech prostředí** – pracovní podmínky, hledisko zdraví a bezpečnosti, ergonomické faktory aj.(5, s.302-303)

Veškeré tyto informace vytváří *popis pracovního místa a pracovních podmínek*.⁵

M. Armstrong doplňuje analýzu pracovních míst ještě analýzou rolí zahrnující analýzu schopností a analýzu dovedností. Analýza rolí se zaměřuje na určení hlavních oblastí výsledků práce, definuje schopnosti chování, které držitelé pracovního místa potřebují, a sleduje zejména úlohu, kterou hrají při výkonu své práce vzhledem k dalším spolupracovníkům, vedoucím, zákazníkům, dodavatelům a dalším lidem, se kterými jednají. Analýzu dovedností dále rozděluje na metodu rozčleňování práce na jednotlivé operace, na analýzu manuálních dovedností, analýzu úkolu, analýzu chyb a analýzu učení se práci. Analýzu schopností může podle M. Armstronga tvořit názor experta, strukturovaný rozhovor, diskusní setkání (workshop), funkční analýza, metoda kritických případů a analýza pomocí síta prvků práce (repertory grid). (5, s.310n)

„Někteří lidé termínem analýza role rozumějí jak obsah práce na pracovním místě, tak aspekty chování spojené s touto prací. Jiní, zdá se, tyto termíny zaměňují. Avšak rozlišení mezi tím, co někdo musí dělat, a rolí, kterou hraje při tom, když to dělá (požadavky na chování), má svůj smysl.“(5, s.302)

J. Koubek zahrnuje přímo do procesu analýzy pracovních míst také informace o pracovníkovi zaměřené na charakteristiky schopností, chování a celkové osobnosti pracovníka, které jsou žádoucí pro práci na určitém pracovním místě. Řadí sem:

- **Fyzické požadavky** – síla, manuální zručnost, vzhled, zdraví, atd.
- **Duševní požadavky** – inteligence a intelektuální schopnosti (verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, logické uvažování, organizační schopnosti, atd.)
- **Dovednosti** – psychomotorické, sociální
- **Vzdělání a kvalifikace** – požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná praxe
- **Pracovní zkušenosti** – získané na jiném pracovním místě spojené s určitou odpovědností, rozhodováním, vedením lidí

⁵ popis pracovního místa a pracovních podmínek nemusí obsahovat všechny uvedené kategorie

- **Charakteristiky osobnosti a postojů** – temperament, povaha, hodnotové orientace, přirozená autorita, zaujetí, sociální potřeby, názory atd. (1, s.72-73)

Na základě těchto informací vzniká *specifikace pracovního místa* (resp. specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka).

Existuje celá řada zdrojů výše zmiňovaných informací. Důležité je, že na jejich vhodném výběru závisí výsledek celého procesu analýzy. Následující tabulka ukazuje výhody a rizika jednotlivých zdrojů.

Zdroj informací	Výhody	Rizika
Držitel pracovního místa	Má nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti a informace o vykonávané práci na daném místě	V závislosti na jeho vztahu k práci či obav vyvolaných analýzou mohou být informace o pracovním místě subjektivně zkresleny. Může opomenout rutinní nebo naopak jednou za čas vykonávané povinnosti
Bezprostřední nadřízený	Může nejlépe informovat o vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům a o významu pracovního místa pro plnění úkolů svého týmu. Pravděpodobně nezapomene na povinnosti vykonávané jednou za čas	Může mít jen povrchní a nepřesné znalosti o práci na pracovním místě. I on může pod tlakem jistých obav podávat nepřesné či zavádějící informace
Nezávislý pozorovatel	Pokud je dobře proškolen, může přinést řadu cenných informací, je nezaujatý	Jeho přítomnost na pracovišti může v pracovníkovi vyvolávat snahu dělat práci jinak. Nezachytí náhodné či občasné úkoly
Specialista na analýzu pracovních míst	Jeho největší předností je nezaujatost a předešlé zkušenosti s procesem analýzy	V důsledku nedostatečné kvalifikace pro práci na daném místě může docházet ke zkreslení informací např. o časové dimenzi plnění pracovních úkolů

Externí expert na danou práci	Zná důvěrně vykonávanou práci	Pokud se v organizaci, ze které pochází, používají pro práci jiné metody či jiné zařízení, může dojít ke zkreslení informací
Spolupracovníci či podřízení	Mohou vidět práci z poněkud jiného úhlu a přispět k úplnosti obrazu	Nemohou být zdrojem všech detailních informací a jejich pohled může být subjektivní

Tabulka 1 – Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst – výhody a rizika

Zdroj: Koubek, J.: *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 128

V neposlední řadě mohou být zdrojem informací také písemné dokumenty a další materiály o pracovním místě, jako jsou např. popis struktury organizace, původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť aj. Rozhodující informace pro analýzu poskytují první dva zdroje, je však nutné uvědomovat si rizika, která mohou přinést, a snažit se je eliminovat zejména důkladným seznámením pracovníků s celým procesem analýzy a informováním o důvodech a účelech analýzy a možných dopadech na konkrétní pracovní místa. I tak se ale mohou vyskytnout problémy vycházející z povahy procesu analýzy pracovních míst. „Lidé prostě nevidí stejnou situaci přesně stejně...mnohé práce a jejich způsob provádění se mění v průběhu času i u jednoho pracovníka.“(1, s.76)

Klíčovým procesem při analýze pracovních míst je tedy sběr údajů o pracovním místě. Nejčastěji uplatňované metody získávání informací jsou:

Pozorování

Pozorovatel sleduje pracovníka při práci a zaznamenává informace o tom, co a jak pracovník dělá, kolik času danou činností stráví, jaké pomůcky při tom používá. Důležité je proškolení pozorovatele, aby věděl, na co se má při pozorování zaměřit. Při této metodě lze využít i předem připravených záznamových archů. Metoda pozorování poskytuje nejpodrobnější informace o práci na pracovním místě, ovšem je schopná zachytit pouze určitý časový horizont. S jistotou do hloubky popíše krátkodobé opakující se činnosti, ale jen obtížně pozorovatel zaznamená složité práce, práce s dlouhodobým cyklem či duševní činnosti pracovníka. Přestože se jedná o nejpřesnější metodu analyzování (zjišťuje, co lidé skutečně dělají), využívá se pro svou časovou náročnost jen zřídka.

Deníky

Sám pracovník zaznamenává své pracovní činnosti v průběhu nebo na konci dne či za určité časové období. Je však nutné pracovníkům vysvětlit, co je třeba zaznamenávat a jak vůbec deníky vést. Tato metoda se může pracovníkům jevit jako časově náročná a rušit je při práci, proto je důležité volit vhodný způsob zaznamenávání. I tak jde o časově náročnou metodu (aby měl deník vypovídající hodnotu, je třeba ho vést dlouhodobě), která „je nejvhodnější pro manažerská pracovní místa, která jsou dosti složitá a kde držitelé pracovních míst mají potřebné analytické dovednosti a jsou schopni se vyjadřovat písemně.“(5, s.308)

Dotazníky

Dotazníky mohou mít různý rozsah a různou podobu podle toho, komu jsou určeny a jaký obsah mají sledovat. Zahrnují jak otázky otevřené, kdy vyplňující odpovídá vlastními slovy, tak uzavřené, které nabízejí výběr z různých variant odpovědí. V úvodu dotazník zpravidla obsahuje hlavičku pro vyplnění základních identifikačních údajů o pracovním místě (název pracovního místa, název funkce bezprostředního nadřízeného příp. jeho jméno, názvy podřízených funkcí příp. jména jejich držitelů, pracovní doba apod.), další otázky se týkají oblastí, o kterých chceme zjistit informace např.:

- *Co je základním účelem vaší práce?*
- *Jestliže řídíte a kontrolujete ostatní, označte činnost, která v tomto ohledu tvoří náplň vašich povinností: najímání, vzdělávání, hodnocení, odměňování, povyšování, propouštění, rozvoj, úkolování, ... pracovníků; jiné (uveďte):*
- *Jak byste popsali/a úspěšné provádění a výsledky vaší práce?*
- *Popište stručně, co a jak děláte. Označte povinnosti, které považujete za nejdůležitější/nejobtížnější. Rozdělte povinnosti na denní, pravidelné (uveďte, jak často se vykonávají) a nepravidelné.*
- *Jaké vzdělání/jaká délka praxe je požadované/a pracovním místem? Uveďte jaké vzdělání/jakou praxi jste měl/a při nástupu na toto pracovní místo.(1, s.78-81)*

Další otázky se mohou týkat dovedností, fyzických a emocionálních požadavků nezbytných pro výkon práce, prostředí, vybavení atd.

V závěru dotazníku by mělo být uvedeno datum a podpis vyplňujícího, případně prostor pro komentář bezprostředního nadřízeného. Dotazník týkající se daného pracovního místa zpravidla vyplňuje jeho držitel. Přímý nadřízený pak dotazník obvykle komentuje či doplňuje. Je však možné, aby dotazník k jednomu pracovnímu místu vyplnil

jak jeho držitel, tak přímý nadřízený. Tato metoda poskytuje informace o velkém počtu pracovních míst a patří mezi finančně a časově méně náročné. Sestavení a zpracování dotazníků však vyžaduje značné zkušenosti s touto metodou a základní orientaci v obsahu práce na jednotlivých pracovních místech. Doporučeno je také provést pilotní šetření („otestování“ dotazníků na malém počtu pracovníků) před zahájením procesu analýzy v plném rozsahu. „Přesnost výsledků závisí také na ochotě a schopnosti držitelů pracovních míst vyplnit dotazníky. Pro mnoho lidí bývá obtížné vyjádřit se o své práci písemně, i když ji dobře znají a dobře dělají... Pokud jsou dotazníky příliš obecné, bude pro držitele pracovních míst velmi snadné odpovědět na ně povrchně, neurčitě nebo neúplně.“ (5, s.306,309)

Rozhovory

S držitelem pracovního místa je veden rozhovor, který může mít několik forem. U *nestrukturovaného rozhovoru* je stanoven určitý rámec a cíle, kterých je potřeba dosáhnout. Jejich pořadí a hloubku určuje tazatel, který často vychází z toho, jak se situace při rozhovoru vyvíjí. Tato forma není tak časově náročná na přípravu a umožňuje postihnout i jistá specifika práce na daném místě, vytváří také pozitivní atmosféru při rozhovoru. Nese však riziko toho, že se nepodaří postihnout úplný obraz práce a že u stejných pracovních míst získáme různé informace, což může komplikovat zpracování výsledků. *Strukturovaný rozhovor* se odehrává na základě předem připraveného seznamu otázek nebo bodů. Je časově náročný na přípravu, ale zajišťuje projednání všech důležitých oblastí práce na pracovním místě a přináší snadněji zpracovatelné informace. Lze také využít *Skupinový rozhovor*, který uspoří čas a přináší informace vzešlé z interakce jednotlivých účastníků. Riziko spočívá v tom, že si slovo mohou brát jen ti dominantnější a jiní se budou zapojovat méně či vůbec. Informace pak mohou být zkreslené. Vedení skupinového rozhovoru vyžaduje facilitátorské zkušenosti.

U každé formy rozhovoru je třeba promyslet způsob zaznamenávání a včas účastníky informovat, případně získat jejich souhlas s nahráváním. Tazatel by měl být také důkladně seznámen s povahou práce na daném pracovním místě. Rozhovory obecně bývají náročné jak časově tak analyticky, protože informace, které přinášejí, mohou být u každého pracovního místa velmi specifické. Také informace vzešlé z rozhovorů s držiteli pracovních míst se doporučuje ověřit u jejich bezprostředních nadřízených nebo vedoucích týmu. Podle M. Armstronga by se vedení rozhovoru pro účely analýzy pracovních míst mělo řídit následujícími body:

- Napomáhat dotazovanému uspořádat si své myšlenky a mínění o práci na pracovním místě pomocí logické návaznosti otázek.
- Pokusit se zjistit, co lidé skutečně dělají (i když odpovědi na otázky mohou být povrchní a informace mohou být podány prostřednictvím netypických příkladů nebo zkrácené snahou ukázat svou práci v nejlepším možném světle).
- Odlišit podstatné a nepodstatné informace (zavádějící údaje musí být před vypracováním popisů práce vyřazeny).
- Získat jasné vyjádření držitelů pracovních míst o jejich pravomoci činit rozhodnutí a o rozsahu vedení, kterého se jim dostává od jejich nadřízeného (poskytnutí těchto informací bývá pro držitele pracovních míst obtížné, lidé o své práci spíše uvažují z hlediska úkolů a povinností než jako o abstraktních rozhodnutích).
- Vyhnout se návodným otázkám, které předurčují očekávanou odpověď
- Vytvořit atmosféru důvěry a poskytnout držiteli pracovního místa dostatečný prostor pro jeho odpovědi. (5, s.304-305)

„Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou účel, ke kterému bude použita, její efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy a dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro provedení analýzy.“(5, s.309)

Na procesu analýzy pracovních míst se podílí celý tým pracovníků, pro úspěšné provedení analýzy proto doporučuje J. Stýblo následující postup:

1. Stanovení cílů a předmětu analýzy
2. Předložení předběžného návrhu analýzy
3. Projednání cíle, postupu a plánu se všemi zúčastněnými
4. Určení a proškolení týmu, který bude analýzu provádět
5. Zapojení zaměstnanců do ověřování analýzy (vybraný vzorek) a jeho vyhodnocení
6. Provedení analýzy ve vymezeném rozsahu a v určených termínech
7. Vyhodnocení výsledků a implementace závěrů analýzy do konkrétních opatření, vypracování popisů pracovních míst (7, s.42)

J. Koubek v rámci třetího bodu zdůrazňuje získání podpory vedoucích organizace a upozorňuje na to, že „nejdůležitějším momentem celého procesu je získání důvěry pracovníků na pracovních místech a zajištění jejich spolupráce. (1, s.75)

2.1.7. Produkty analýzy pracovních míst

Pracovní místo je základním stavebním prvkem struktury organizace. Představuje soubor úkolů a povinností, stanovuje míru pravomocí a odpovědnosti pracovníka a vypovídá o vazbách na další pracovní místa ve struktuře organizace. Pracovní místo se zpravidla nemění v závislosti na osobách, které místo obsadí, ale v závislosti na potřebách organizace. Avšak „tyto zájmy lze realizovat jen prostřednictvím lidí, jejichž zájmy a potřeby je třeba rovněž respektovat... důsledným zkoumáním a respektováním zájmů lidí a vytvářením příznivých podmínek pro jejich práci a pro jejich seberealizaci lze snadněji a efektivněji uspokojovat zájmy a potřeby organizace. Stále více se tedy vytváření pracovních míst orientuje na to, čemu se říká ‚šití práce na míru pracovníkovi‘ (tzv. tailoring) a v centru pozornosti stojí motivování pracovníka vhodně vytvořenými pracovními úkoly.“ (9, s.94)

Ke zjištění a popsání výše uvedených skutečností slouží právě analýza pracovních míst, jejíž výstupy jsou zpracovány do podoby *popisů a specifikací pracovních míst*. Popis pracovního místa vypovídá o hlavním účelu, úkolech, odpovědnostech a podmínkách spojených s pracovním místem, specifikace pracovního místa o požadavcích kladených na pracovníka na pracovním místě. Podle J. Koubka „názory doporučující v zájmu úsilí o flexibilitu organizace spíše jen obecné a otevřené popisy pracovních míst přivádějí personální práci do problémů.“ (9, s.9)

M. Armstrong však uvádí, že by popisy pracovních míst neměly být příliš detailní, jejich soustředění by mělo směřovat spíše k popisu očekávaných výsledků (přínosů), kterých by držitelé pracovních míst měli dosáhnout, než k popisu toho, co vše je třeba dělat. „Popisy pracovních míst by se neměly stát ‚svěrací kazajkou‘ ... Důraz by měl být kladen na roli držitele pracovního místa, kterou hraje při využívání svých dovedností a schopností v určité široké oblasti odpovědnosti za dosažení výsledků. Cílem je zajistit, aby držitelé pracovních míst, od nichž se očekává pružnost v práci, nemohli říci: ‚Ne, to není v mém popisu práce‘.“ (5, s.318) Takový popis pracovního místa lze podle autora doplnit ještě o další informace a vytvořit tak popisy pracovních míst sloužící různým účelům, např. pro účely hodnocení práce, vzdělávání nebo výběr pracovníků, lze je také snadno přeměnit na úplnou definici (profil) role. V příloze č. 3 uvádím pro porovnání příklady popisů pracovních míst od obou autorů.

Pojem *pracovní role*, který bývá zmiňován právě v důsledku zvyšování nároků na flexibilitu pracovních míst, zdůrazňuje, že každý hraje při vykonávání práce určitou úlohu.

„Pracovní role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce.“(1, s.45) Toto pojetí nahrazuje popis pracovního místa *profilem role*, který popisuje právě očekávání v podobě výstupů a výsledků práce, a specifikaci pracovního místa *popisem schopností chování* potřebných pro výkon dané role (viz příloha č. 4). M. Armstrong však také zmiňuje, že pojetí rolí nelze využít vždy, zejména proto, že „míra, v jaké může být role ‚vytvářena‘, podobně jako se vytváří pracovní místo, může být omezená“ (5, s.261), jelikož se role týkají více lidí samotných než pracovních míst.

Výstižný popis a specifikace pracovního místa dávají držiteli jasnou představu o jeho povinnostech, kompetencích a odpovědnosti. Lze tak předejít nejistotě pracovníků, která může být podle S. Crainera způsobena neodůvodněnými změnami v náplni práce a nejasnostmi v odpovědnosti (komu a za co) a v očekávání (od kolegů, od organizace). (10, s.21)

Díky jasně stanovenému popisu a specifikace pracovního místa držitel zná oblasti hodnocení svého pracovního výkonu a může tyto informace využít také při plánování svého personálního rozvoje.

V této souvislosti považuji za důležité vysvětlit s pomocí dvou autorů ještě následující pojmy:

„*Odpovědnost pracovního místa* je dána vazbami na jiná pracovní místa v hierarchické linii a definuje to, za co či za koho je držitel pracovního místa odpovědný a komu.“(9, s.95)

„*Pravomoc* (autorita) znamená oprávnění dávat příkazy a zahrnuje odpovědnost za jejich plnění spolu s možností využívat při tom systém odměn a postihů...pravomoc by měla být doprovázena odpovídající mírou odpovědnosti.“(10, s.21)

S výše uvedenými pojmy souvisí tzv. *obohacování práce*. Každý pracovník má tendenci uzpůsobit vykonávanou práci svým možnostem a schopnostem, hledá způsoby zpestření nebo způsob jak si upravit pracovní prostředí, tím spíše pokud mu pracovní úkoly či podmínky ne zcela vyhovují. Riziko pak může představovat nabalování úkolů, které si sám pracovník vytváří, a ztráta přehledu o jeho prioritních povinnostech.

Obohacování práce pak podle J. Koubka znamená řízené „vertikální seskupování pracovních úkolů“, při kterém se zvyšuje míra autonomie práce přidáním pravomoci a odpovědnosti. Pracovník tedy vykonává úkoly různých zaměstnání či platových tříd a má možnost více se svobodně rozhodovat, plánovat a organizovat svou práci dle vlastního

tempa. Spolu s komplexností práce také narůstá význam kontroly a rozhodování. Obohacování práce se uskutečňuje dvěma způsoby:

- **Delegováním** - na konkrétního pracovníka deleguje jeho nadřízený některé pravomoci a odpovědnosti svého pracovního místa (jedná se zpravidla o dočasný, účelový a podmíněný stav, o kterém rozhoduje delegující nadřízený pracovník).
- **Posilováním pravomocí** – systémové zvýšení pravomocí a odpovědností u všech držitelů daného pracovního místa, na základě zařazení těchto pravomocí a odpovědností do popisu pracovního místa (často z důvodu redesignu pracovních míst). (9, s.99)

Do jaké míry je možné pravomoci a odpovědnosti delegovat závisí podle L. Vodáčka na charakteru úkolu a požadavcích na pracovníka (předpokladech), které jsou pro splnění úkolu žádoucí. „Podmínkou pro účelnou delegaci pravomocí a zodpovědnosti v organizačních strukturách jsou potřebné znalosti, schopnosti a možnosti úkoly nejen řešit, ale také úspěšně dokončit a za přijatá opatření nést odpovědnost.“(11, s.93)

2.1.8. Význam analýzy pracovních míst a jejich výstupů

Jak již předchozí kapitoly naznačují, analýza pracovních míst a její produkty ovlivňují veškeré personální činnosti v organizaci a přispívají k jejich efektivnímu využívání při personálním řízení. Bez jasně definovaného obsahu práce jednotlivých pracovních míst by organizace nebyla schopna odhadovat a plánovat počet, kvalifikaci či schopnosti a dovednosti pracovníků, které jsou, či budou, potřebné pro naplňování cílů organizace. Popis a specifikace pracovního místa také vytváří konkrétní představu o pracovníkovi na daném pracovním místě, která je nezbytná pro proces získávání nových pracovníků. Organizace ví, koho a s jakými kvalitami chce na pracovní místo přijmout a budoucí pracovník má díky těmto dokumentům představu o tom, co se od něho očekává a jakou odpovědnost a rozhodovací pravomoc bude mít. Jasně definované úkoly resp. výsledky práce umožňují provádět spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků, které zároveň definuje potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníka na konkrétním pracovním místě. Na základě informací o náročnosti, podmínkách, povinnostech a odpovědnosti, které se vážou na pracovní místo, je stanovena, v porovnání s ostatními pracovními místy organizace a vnějšího okolí, váha (hodnota) práce pracovního místa a sní spojené spravedlivé finanční ohodnocení. Pokud analýza pracovních míst poskytuje informace o tom, jak a v jakých podmínkách se daná práce provádí, může organizaci

přinést podklady pro stanovení způsobů péče o pracovníky a pro zajištění bezpečných pracovních postupů, při kterých nedochází k ohrožování zdraví pracovníků. Přesné a aktuální popisy a specifikace pracovního místa také vymezují vztahy mezi jednotlivými pracovníky i mezi pracovníky a zaměstnavatelem a snižují tak pravděpodobnost konfliktu. Jasně vymezené povinnosti a odpovědnost pracovníka jsou velice důležité pro práci liniových manažerů a pro jejich vztahy s nadřízenými i podřízenými.

I přes veškerou snahu o přesné a aktuální vymezení úkolů a povinností pravděpodobně nikdy nedosáhneme toho, aby dva lidé viděli stejnou práci stejně, což vyplývá již ze samé podstaty člověka. Důležité je snažit se tyto dva různé pohledy přiblížit, abychom předcházeli nedorozumění a konfliktům. Právě analýza pracovních míst může v tomto směru poskytovat cenné informace. „Na práci a pracovní místo mohou být různé názory a ty je třeba uvést do souladu. Analýza pracovního místa často takové problémy odhalí, podobně jako různé formy organizačních problémů. Tyto informace mohou poskytnout užitečné vedlejší produkty procesu analýzy pracovního místa.“(5, s.306)

Cílem analýzy pracovních míst však není pouze popis toho, jak se práce na pracovním místě skutečně provádí. Jde také o to, aby úsilí vynaložené pracovníkem bylo co nejefektivněji využito a zároveň aby pracovní místo bylo pro pracovníka či potenciální uchazeče stále zajímavé. Informace, které analýza pracovních míst přináší, proto bývají často podnětem pro tzv. redesign (přetváření) pracovních míst.

Podle J. Koubka jsou nejzávažnější důvody k redesignu pracovních míst následující:

- **Výrobní důvody** – zvýšení produkce, snížení nákladů, zlepšení kvality výrobků či služeb atd.
- **Změny systému** – zavedení nové technologie, připojení nového oddělení, změna organizační struktury organizace
- **Personální problémy** – snaha snížit absenci či fluktuaci a zvýšit motivaci pracovníků i přitažlivost práce, zlepšit pracovní vztahy
- **Důvody týkající se pracovníků** – zlepšení pracovní morálky, omezení monotonie, omezení rizika poškození zdraví
- **Měnicí se způsoby řízení** – změna stylu vedení, posílení účasti pracovníků na řízení
- **Vnější důvody** – situace na trhu obecně, situace na trhu práce, změny zákonů týkající se oblasti práce (9, s.141)

Redesign pracovních míst je náročný proces spojený často se zásahem do struktury organizace, proto pokud identifikujeme potřebu redesignu a určíme skupinu pracovních míst, kterých se týká, měli bychom nejprve zvážit, zda je opravdu nutný nebo zda existuje i jiná varianta, jak problém vyřešit (např. vzděláváním, specifickými zaměstnaneckými výhodami atd.).

V současné době jsou organizace stále více nuceny snižovat své náklady, co neefektivněji využívat své zdroje a při tom flexibilně reagovat na změny trhu. Analýza pracovních míst je jedním z nástrojů, jak reagovat na podněty vnitřního i vnějšího prostředí organizace. „Je třeba konstatovat, že analýza pracovních míst je systematickou záležitostí. Zejména v současné době výrazných změn požadavků trhu, změn konkurenčního prostředí i změn v technice...je třeba neustále upřesňovat obraz práce na pracovním místě a požadavky měnící se povahy práce na pracovníka. Analýza pracovních míst se tak stává nepřetržitou personální činností a někdejší způsob provádění této činnosti, kdy organizace vystačily s popisy a specifikami pracovních míst řadu let, již dnes není možný.“(9, s.123)

2.1.9. Rizika analýzy pracovních míst a jejich výstupů

Každý proces v sobě zahrnuje také rizika, která mohou ovlivnit či dokonce znemožnit dosažení určeného cíle. U procesu analýzy pracovních míst je největším rizikem nepochopení jejího smyslu ze strany pracovníků, kteří mají poskytovat informace o analyzovaných pracovních místech. Získané informace jsou pak neúplné či zkreslené. Významnou roli u pracovníků při tom často hraje strach ze ztráty pracovního místa, z ohrožení současného postavení či z případných postihů nebo dřívější špatná zkušenost s podobnými postupy. Neochota pracovníků účastnit se procesu může být také způsobena nepříznivou atmosférou v organizaci a konfliktními vztahy mezi pracovníky. Velmi důležité jsou proto počáteční fáze procesu, kdy zadavatel (vedoucí organizace) stanoví důvod, účel, cíl a rozsah analýzy pracovních míst s ohledem na současný stav organizace a zajistí, aby byly všem pracovníkům organizace (nejen pracovníkům, jejichž pracovní místa budou součástí analýzy) k dispozici dostatečné informace o plánovaném procesu. Zvláštní pozornost by měla být věnována pracovníkům, od nichž budou sbírány informace. Přípravná fáze procesu tedy zahrnuje i to, že jsou všichni pracovníci v organizaci seznámeni s důvody a cíli procesu analýzy pracovních míst případně s možnými dopady na jejich pracovní místa. V závěru jsou také všichni informováni o výsledcích a dalších

postupech či opatřeních, které z nich vyplývají. Hlavní roli tedy hraje komunikace napříč celou organizací, která umožňuje získat důvěru pracovníků v proces analýzy.

Jisté riziko v sobě zahrnují i výstupy analýzy pracovních míst. Pokud jsou popisy a specifikace pracovních míst příliš úzce vymezeny, uzavírají pracovníka do striktně popsaných postupů a neumožňují mu pružně reagovat na změny, které s sebou pracovní proces přináší. Výsledkem takových popisů může být i neochota pracovníků učinit cokoli mimo rámec přesně vymezených úkolů. Dalším problémem se zdá být to, že organizace nemohou dostatečně rychle a efektivně uskutečňovat proces analýzy a redesignu pracovních míst tak, aby dokázaly flexibilně reagovat na změny přicházející z okolního prostředí. „Tyto skutečnosti vedou řadu zaměstnavatelů k závěru, že tradiční popisy práce označují za relikty industriálního období. Kriticky hodnotí, že nejsou dostatečně flexibilní v prostředí, kde je nutné posilovat individuální odpovědnost a delegovat pravomoci na každého zaměstnance.“(8, s.61)

Jako reakce na tyto nedostatky začaly být uplatňovány již výše zmiňované analýzy pracovních rolí a jejich výsledné profily, které nevyjmenovávají úkoly, ale uvádí očekávání v podobě výsledků či výstupů a požadavky na dovednosti a chování potřebných ke splnění daných očekávání. Tato koncepce zároveň podporuje tzv. *řízení pomocí kompetencí*⁶, které spočívá v identifikaci klíčových schopností (schopností chování) pracovníka a jejich behaviorálních indikátorů (resp. důkazů). Jedná se o požadavky budoucnosti na dovednosti a vlastnosti pracovníků.

Jako příklad uvádí Z. Dvořáková následující indikátory stanovené pro sekretariát OSN u *schopnosti komunikace*:

- hovoří a píše jasně a efektivně
- klade otázky k objasnění věci a projevuje zájem o dosažení oboustranné komunikace
- naslouchá ostatním, přesně interpretuje odpovědi ostatních a přiměřeně odpovídá
- přizpůsobuje jazyk, tón, styl a strukturu řeči, aby oslovil/a posluchače
- demonstruje otevřenost ke sdílení informací a zajištění informovanosti lidí (8, s.63)

Ještě komplexnější pojetí představuje tzv. *řízení pracovního výkonu*. Jedná se o proces zabezpečující zvyšování výkonnosti organizace pomocí participace každého

⁶ tedy schopností, které můžeme rozlišit na **odborné schopnosti** - způsobilost, kvalifikace (neboli „tvrdé“ schopnosti v aj. *competence*) a na **schopnosti chování** – odpovídající či žádoucí chování (neboli „měkké“ schopnosti v aj. *competency*)

pracovníka na řízení. „Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej k společné formulaci pracovních cílů, aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“(8, s.132) Tato koncepce reaguje na tradiční pojetí řízení lidí s přesně definovanými úkoly, které se opírá o hierarchii, kontrolu a moc, kdy je pracovník objektem řízení (přijímání příkazů) a rozhodování a jeho hodnocení se orientuje spíše na minulost než na plánování budoucnosti.

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka.“(1, s.203)

Aby se řízení pracovního výkonu nestalo pouze prázdným gestem, musí mu být samozřejmě přizpůsobeno i řízení odměňování a formování postojů vedoucích pracovníků, na které tato koncepce klade největší nároky. Jejich úkol spočívá v průběžném poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníka a jeho motivující vedení, které spočívá v neustálé a efektivní komunikaci.

Mohlo by se zdát, že analýza pracovních míst a její tradiční produkty jsou již zastaralé nástroje personální práce a postrádají pro organizaci možnost efektivního využití v rychle se měnících podmínkách. J. Koubek uznává výše popsané nedostatky analýzy pracovních míst a jejích produktů, zároveň však tvrdí, že „problém je v tom, že bez výsledků této analýzy nelze v organizaci efektivně provádět personální práci. Požadavek flexibility nejen, že neznamená konec analýzy pracovních míst, ale dává jí nový podnět a nové úkoly. Analýza pracovních míst jako neustále probíhající proces se totiž stává aktivním nástrojem vytváření flexibility, hledání toho nejlepšího, nejefektivnějšího a nejproduktivnějšího uspořádání práce, spojení člověka s jeho pracovními úkoly, nástroje motivování pracovníků.“(9, s.124)

2.2. Personální řízení v neziskové organizaci

Personální řízení, stejně jako všechny ostatní složky řízení neziskových organizací, má k dispozici metody, které byly původně vyvinuté pro řízení podniků či veřejné správy. Podle H. K. Anheiera tato skutečnost ovlivnila hospodaření neziskových organizací zejména v zaměření se na výsledky, efektivitu a výkonnost, orientaci na zákazníky (širší

cílové skupiny), vytváření koncepce marketingu a nově i sociálního podnikání. „Na jedné straně vedly tyto různé koncepty a tlaky k množství soupeřících nápadů a způsobů neziskového řízení. Na straně druhé doposud bránily rozvoji všeobecně přijatelným, komplexním modelům řízení, které jsou výrazně odlišné od podnikání a veřejné správy a které jdou výrazně nad rámec diskuze o typických úkolech a problémech neziskového řízení.“⁷ (12, s.244)

Pojmenování „nezisková organizace“ není v České republice oficiální právní termín. Tento název užívají pro své označení samy organizace, je zaveden také v praxi veřejné správy a k jeho ustálení došlo i ve společensko-ekonomických textech. Následující kapitola proto uvádí, vymezení tohoto pojmu a typy organizací, které zahrnuje.

2.2.1. Charakteristika neziskové organizace

Neziskové organizace jsou součástí občanského sektoru, který spolu s veřejným (státním) a komerčním sektorem tvoří národní hospodářství. Jedná se o organizace, jež jsou schopné zachytit a pojmenovat problémy, konflikty či potřeby společnosti mnohem dříve než podnikatelské, státní či jiné subjekty, jejich vznik bývá často reakcí na tyto skutečnosti.

Samotné označení neziskový vnáší do problematiky těchto organizací někdy zmatečný výklad jejich účelu. Jak uvádí J. Dědina, dělení organizací na ziskové a neziskové vyúsťuje v „obecné přesvědčení, že cílem manažerů ziskových organizací je generovat zisk, zatímco cílem manažerů neziskových organizací je produkovat ‚něco jiného‘, většinou uspokojovat potřeby mimo rámec tržních vztahů. Takové přesvědčení však představuje základní omyl a je důkazem naprostého nepochopení problému. ...Zisk je ve skutečnosti pouze měřítkem vytvořené nadhodnoty vyjádřené určitým způsobem, v tomto případě rozdílem sumy prodeje a celkových výdajů v dané měně. ...Z rozumových a etických důvodů by měla (nadhodnota – pozn. autorky) být ve všech druzích organizací.“(13, s.21)

J. Rektořík uvádí, že cílem neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku, který má často podobu veřejné služby. Neziskové organizace autor dělí podle principu financování na organizace veřejného sektoru, jejichž cílem je poskytování veřejné služby a soukromého sektoru s cílem produkovat přímý užitek (princip dělení neziskových organizací je vysvětlen níže). (14, s.13)

⁷ Vlastní překlad

V. Svatoš vysvětluje „neziskovostí“ to, že se „organizacím v principu nezakazuje vedle hlavního programu vykonávat vedlejší výdělečné aktivity. Jejich zisk však musí být zdrojem financování programu hlavního.“ (15, s.21) Zisk z vedlejší činnosti tedy nesmí být rozdělen mezi pracovníky, členy či zakladatele organizace.

Podle definice uvedené v §18 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů jsou neziskové organizace označovány jako organizace (právnícké osoby), které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Na základě této definice můžeme mezi neziskové organizace řadit následující typy organizací: Občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace či nadační fondy, zájmová sdružení právnických osob s právní subjektivitou, odborové organizace, politické strany a politická hnutí, státem uznávané církve a náboženské společnosti, nepodnikatelské obchodní společnosti, obce a organizační složky státu a územních samosprávných celků, příspěvkové organizace, státní fondy, veřejné vysoké školy atd.

Někteří autoři ovšem vymezují občanský (někdy také třetí) sektor v poněkud užším slova smyslu (např. Malina a kol., Potůček et al., Duben) a za organizace občanského sektoru považují pouze tzv. „nestátní neziskové organizace“ (zkratka NNO), jejichž nejčastější právní formou jsou občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy a církevní právnické osoby.

Ačkoliv tento sektor zahrnuje různé organizační formy a jejich činnosti, můžeme uvést následující znaky⁸ charakterizující organizace občanského sektoru (v jeho užším pojetí):

- Organizace jsou institučně odděleny od státního aparátu
- Organizace uplatňují princip neziskovosti – nepřerozdělování zisku mezi vedení organizace či vlastníky
- Organizace mají formální organizační strukturu a ustanoveny řídicí mechanismy pro kontrolu vlastní činnosti
- Organizace zahrnují formy dobrovolných aktivit
- Jejich činnost směřuje k veřejnému prospěchu⁹ (16, s.69-67)

Podle M. Dohnalové není význam termínů „obecně“ a „veřejně prospěšný“ v odborné terminologii českého právního prostředí ustálený. Jako příklad uvádí definování

⁸ Tyto znaky jsou v různých organizacích zastoupeny v různé míře

⁹ tzn. neslouží soukromým ani individuálním zájmům, ale přispívá k vytváření veřejného blaha; zaměřují se na zdravotní a sociální služby, vzdělávací činnost, podporu vědecké činnosti apod.

obecně prospěšných cílů v *zákoně č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech*, kde jsou uváděny oblasti, jako rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. (in 17)

Organizace občanského sektoru však můžeme rozdělit také podle globálního charakteru poslání na organizace veřejně prospěšné, které jsou založeny za účelem uspokojení potřeb veřejnosti, a organizace vzájemně prospěšné, založené za účelem vzájemné podpory skupin občanů, kteří sdílí společný zájem a mají stejné potřeby. (14, s. 45)

Důvodem vzniku NNO však není suplovat služby, které mají být zajištěny státem (zejména ve zdravotnické a sociální oblasti a v oblasti vzdělávání), ale skutečnost, že služby poskytované státem nedosahují ve své kvalitě a v rozsahu uspokojivé úrovně. (18, s.193)

Cílem neziskové organizace je na jedné straně prosazovat svůj názor na řešení daného problému, na druhé straně hledat či usnadňovat hledání dobrého, objektivně spravedlivého a maximálně funkčního řešení. (15, s.14)

Tzv. „státní“ neziskové organizace, tj. příspěvkové a rozpočtové organizace¹⁰ vznikaly v době komunismu zejména v oblasti školství, sociální a zdravotní péče jakožto aktivita státu směřující k řešení sociálních problémů. V těchto oblastech jsou zmiňované organizace dodnes aktivní, proto bylo nutné začít rozlišovat mezi státními a nestátními neziskovými organizacemi, jelikož se liší legislativně i způsobem financování (19, s.155).

Společnými znaky obou typů neziskových organizací jsou oblasti zaměření, cílové skupiny, prosazování veřejného zájmu i princip neziskovosti. Rozdíl spočívá v tom, že „státní“ neziskové organizace jsou organizačně i právně závislé na svém zřizovateli, kterým je subjekt státní správy nebo samosprávy¹¹. S tím souvisí také skutečnost, že zakladatel každoročně poskytuje část ze svého rozpočtu na provoz těchto organizací.

Tato skutečnost způsobuje konkurenční postavení organizací občanského sektoru (v užším slova smyslu) a státních neziskových organizací. „Veřejné politiky...musí průběžně řešit problém, komu dát přednost – ochraně státních organizací, anebo prosazování tržních vztahů v oblasti služeb. Zatím ve většině případů vítězí ochránářská politika, proti čemuž

¹⁰ od roku 2000 organizační složky státu a územních samosprávních celků

¹¹ Podle zákona č. 250/ 2000Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

organizace občanského sektoru protestují a dostávají se do konfliktních situací.“(19, s.171-172)

To, jakým směrem je nezisková organizace, ať už státní či nestátní, orientována sděluje její *poslání*, které je její nedílnou součástí a ukazuje smysl její existence¹². Je odpovědí na otázku „Proč jsme?“. Představuje konkrétní podobu toho, jakým způsobem chce organizace naplňovat svou vizi, na jaké problémy či potřeby, a jakým způsobem, reaguje. Poslání každé organizace je jedinečné (prakticky nenalezneme dvě stejná poslání), ovšem není neměnné. *Vize* (představa) je důvodem založení jakékoliv ziskové i neziskové organizace. Orientuje se na stav v budoucnosti, ukazuje kam organizace svou existencí a činností směřuje a představuje východisko pro formulaci poslání organizace. Společnou vizi může sdílet i několik organizací.

Následující kapitoly se orientují především na organizace občanského sektoru v jeho užším pojetí tedy na nestátní neziskové organizace. Pro účely diplomové práce je v následující kapitole popsána také jedna právní forma NNO.

2.2.2. Občanské sdružení

Jde o sdružení občanů (tedy fyzických osob), jehož členy se mohou stát i právnické osoby. Legislativní úpravu najdeme v *zákoně č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů*.

Členové sdružení mohou zastávat buď nějaký společný zájem, pak hovoříme o vzájemně prospěšném sdružení, nebo společně o něco usilují, pak se jedná o veřejně prospěšné sdružení. Společný zájem nebo společné úsilí jsou tedy důvody vzniku občanského sdružení.

Občanské sdružení oficiálně vzniká registrací na Ministerstvu vnitra České republiky (dále jen MV ČR). Tomuto kroku předchází předložení návrhu na registraci, který obsahuje dvojí vyhotovení stanov sdružení, sepsané přípravným výborem občanského sdružení. Přípravný výbor musí být tvořen minimálně třemi občany České republiky, z nichž alespoň jeden musí být starší osmnácti let. Pokud ministerstvo v návrhu nezjistí žádné formální nedostatky ani neshledá žádné zákonem stanovené důvody, které by bránily registraci sdružení, zahájí řízení o registraci. Do deseti dnů od zahájení řízení pak MV ČR zašle zmocněnci přípravného výboru jedno vyhotovení stanov, kde uvede den registrace sdružení. Pro přidělení identifikačního čísla organizace (IČO) se pak sdružení musí zaregistrovat na statistickém úřadě podle místa sídla sdružení, jež je uvedeno ve stanovách.

¹² s potřebou formulovat své poslání se můžeme setkat i u velkých podnikatelských subjektů

V případě zjištění formálních nedostatků zašle MV ČR návrh na registraci zpět a požádá zmocněnce přípravného výboru o jejich odstranění. Celý proces se pak opakuje. Pokud MV ČR registraci zamítne ze zákonem vymezených důvodů, může se přípravný výbor dle zákona odvolat k Nejvyššímu soudu, který zamítnutí ministerstva po přezkoumání buď potvrdí, nebo zruší.

Zakladatelským dokumentem jsou stanovy, které upravují práva a povinnosti členů sdružení a vždy musí obsahovat:

- Název (který se neshoduje s žádným jiným názvem existující právnické osoby), příp. oficiální zkratku názvu
- Sídlo
- Cíl činnosti
- Vymezení orgánů sdružení, způsob jejich ustavování, určení, kdo je oprávněn jednat jménem sdružení
- Ustanovení o organizačních jednotkách, budou-li řízeny
- Zásady hospodaření

Jedná se o základní dokument sdružení, který samy organizace často uvádějí jako odkaz na svých webových stránkách. Na rozdíl od obecně prospěšné společnosti zákon neukládá občanskému sdružení povinnost vydávat výroční zprávu. V praxi ji však většina občanských sdružení vydává a využívá ji jako prostředek sebeprezentace. Její forma se od organizace k organizaci liší podle toho, jaký účel má zpráva splňovat. Můžeme narazit na poutavou brožuru plnou fotografií a barev, ale také na krátkou, přehlednou čistě informativní dvoustranu malého formátu. Veřejně přístupná výroční zpráva přispívá k důvěryhodnosti organizace a ukazuje, že si je organizace vědoma závazku vůči společnosti. Obsahuje zpravidla úvodní slovo předsedy či ředitele sdružení, představení poslání a cílů organizace, informaci o její činnosti za poslední období (obvykle jeden rok), informace o všech osobách zapojených v činnosti sdružení, zprávu o hospodaření organizace za uplynulé období a seznam sponzorů a dárců.

U orgánů občanského sdružení zákon nestanovuje povinnou strukturu. V. Svatoš uvádí následující obvyklou podobu:

- **Valná hromada členů (výroční schůze)** – nejvyšší orgán sdružení, obvykle se schází jedenkrát ročně
- **Výkonný výbor (předsednictvo nebo rada)** – nejvyšší výkonný orgán, který je volen valnou hromadou

- **Statutární zástupce** – individuálním statutárním zástupcem bývá **předseda**, kolektivním statutárním zástupcem nejčastěji **výkonný výbor**

Některé organizace zřizují také **revizní komisi**, která je kontrolním orgánem voleným valnou hromadou. (15, s.23)

Občanské sdružení zaniká buď dobrovolným rozpuštěním, tedy rozhodnutím valné hromady, sloučením s jiným sdružením nebo pravomocným rozhodnutím MV ČR o rozpuštění sdružení v případech, které zákon taxativně vymezuje.

2.2.3. Specifika neziskových organizací a personální řízení

Personální řízení je i v neziskových organizacích tou nejpodstatnější složkou řízení, které nebyla dlouhou dobu věnována dostatečná pozornost. Tuto skutečnost si neziskové organizace v České republice začaly více uvědomovat v průběhu posledních deseti let a začaly postupně zavádět personální činnosti do své praxe.

Podle výsledků nezávislého průzkumu řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích z roku 2010, kterého se zúčastnilo 167 organizací České republiky, bychom mohli konstatovat, že personální práce se již plně adaptovala i v českém neziskovém sektoru. Průzkum ukazuje, že pro většinu organizací je sice důvodem pro zavedení strategie v řízení lidských zdrojů přežití organizace, velkou roli ale hraje také motivace pracovníků a v porovnání s předešlým rokem stoupá při zavádění strategie řízení lidských zdrojů také význam pracovních vztahů a interní komunikace. Pracovní náplně pro všechny pracovníky vytváří stále více organizací, a to nejen jako nutnou součást projektových žádostí. Projevuje se pozitivní vliv nároků Evropské unie a také dopad zavedení Standardů kvality v sociálních službách. Vzrostl i počet organizací, které mají vytvořenou strategii řízení lidských zdrojů jako samostatný dokument. Průzkum však upozorňuje také na trend posledních dvou analyzovaných let, a sice nárůst počtu organizací, které nepovažují personální strategii za nutnou a nevytváří ji. (20)

I přes to můžeme konstatovat, že si neziskové organizace, resp. jejich vedoucí, uvědomují šíři a efektivnost využití personálních činností v organizačních procesech a začínají je prakticky využívat.

Neziskové organizace však mají svá specifika, která je odlišují od institucí podnikatelského sektoru a ovlivňují všechny oblasti řízení.

Podle P.F. Druckera se jedná o „specifické organizační i lidské faktory“, které jsou pro neziskové organizace typické. Autor zmiňuje odlišnou roli představenstva

v neziskových organizacích, potřebu získávat finanční prostředky a efektivně s nimi hospodařit, potřebu získávat nové dobrovolníky, řídit je a pečovat o ně ale i o zaměstnance, protože osobní zánícení pracovníků v neziskové organizaci je značně vysoké a je zde třeba víc než kde jinde pracovat s motivací pracovníků a prevencí syndromu vyhoření. (2, s.8)

Podívejme se tedy konkrétněji na jednotlivá specifika:

Neziskový trh neboli směna hodnot a uspokojování potřeb

Abychom mohli organizaci úspěšně řídit, musíme vědět, v jakém prostředí se pohybujeme. Nezisková organizace vystupuje na trhu jako instituce, která nabízí určité služby (tedy *poskytovatel služeb*), které přispívají k řešení daného společenského problému. V obchodní sféře by byla označována jako „prodávající“, klient (*uživatel služeb*) na druhé straně jako „kupující“. Rozdílem je, že klient obvykle nedisponuje takovými prostředky, aby byl schopen si danou službu opravdu koupit, zákon pouze stanoví služby, na kterých se klient musí finančně podílet. Z toho tedy vyplývá, že do celého procesu musí nutně vstupovat ještě třetí strana, která poskytuje potřebné finanční prostředky, tedy *dárce*. Tok prostředků a jejich transformace v produkt (službu) se tedy uskutečňuje přes poskytovatele, v některých případech je materiální podpora směřována přímo ke klientům, kteří si pak sami „nakupují“ služby od poskytovatelů. Je tento tok ale opravdu tak jednostranný? Co na tomto trhu získá poskytovatel nebo dárce za nabízené prostředky či službu? Co je (resp. může být) oním *ziskem* na tomto trhu pro dárce či poskytovatele ukazuje následující obrázek:



Obrázek 3 – Schéma neziskového trhu

Zdroj: Plamínek et al.: *Řízení neziskových organizací*, Praha: Nadace Lotos, 1996, s. 156

Nabízená služba totiž musí mít hodnotu nejen pro klienta, ale také pro samotného dárce. Hlavním rozdílem v neziskovém trhu je podle P.F. Druckera to, že neziskové organizace na trh umísťují nehmotný produkt, jímž je právě „hodnota pro zákazníka“ (myšleno zákazníka v tom nejširším slova smyslu – klienta, dárce, pracovníka organizace, dobrovolníka, komunitu – *pozn. autorky*). (2, s.55)

Poskytnutím finančních prostředků na poskytování služby dárce dává najevo, že se chce podílet na poslání neziskové organizace.

Z vědomí podílení se na řešení nějakého veřejného problému pak pramení pocit uspokojení. Dárce může ale také získat reklamu v informačních materiálech a na webových stránkách organizace či ve veřejném tisku formou poděkování, v neposlední řadě i vylepšení svého celkového obrazu ve vnímání společnosti¹³. Klient se tedy nestává pouhým „konzumentem“ služeb, ale zároveň zdrojem pocitu uspokojení jak pro dárce, tak pro poskytovatele.

Jiný způsob uskutečňování směny hodnot může probíhat například mezi firemní nadací (jako dárce), která má své poslání a vybere podle předem stanovených kritérií jinou neziskovou organizaci jako subjekt, který svou činností nejlépe naplňuje nadační poslání. Prostřednictvím firemních nadací přerozdělují obchodní společnosti mezi neziskové organizace část svých nezdaněných příjmů.

Stát se v tomto trhu angažuje poskytováním finančních prostředků (tzv. veřejných zdrojů) formou dotací neziskovým organizacím na podporu a rozvoj oblastí občanského sektoru, ve kterých jednotlivé neziskové organizace působí, resp. poskytují své služby.

Nejpodstatnějším průsečíkem na poli neziskového trhu je poslání neziskové organizace, jež reprezentuje zmiňované hodnoty, které motivují všechny strany ke vstupu do procesu směny.

Výkonnost

Dalším podstatným specifíkem neziskových organizací je velice obtížně definovatelná výkonnost. Podle R. Dubna je výkonnost organizace jedním z mnoha faktorů, které ovlivňují vnitřní prostředí neziskové organizace, jako např. také rozsah dotací, veřejné mínění a činnost vlády, možnosti (resp. nežádoucnosti¹⁴) podnikání, práce dobrovolníků nebo schopnosti manažerů. Podstatou problému jsou podle uvedeného autora

¹³ součástí prestiže každého podniku je i způsob, jakým se podílí na řešení veřejných celospolečenských problémů

¹⁴ řada dotací poskytována za určitých podmínek – např. podnikání jen v určitých oblastech

obtížně předpokladatelné, nejasné a neurčité výsledky a také skutečnost, že vedoucí pracovníci neziskových organizací jsou často školeni v jiných vědních oborech a nemají patřičné znalosti o hodnocení a posuzování výkonnosti. Kombinace těchto faktorů může zapříčinit, že se vedoucí neziskových organizací budou soustředit na činnosti, které jsou snadno měřitelné, což v sobě skrývá nebezpečí, že organizace bude pouze usilovat o maximalizaci svých rozpočtů. (16, s.124-127)

Dalším faktem a rozdílem neziskových organizací a komerčních podniků je, že „většina neziskových organizací se neomezuje jen na poskytování služeb, ale usiluje o to, aby konečný uživatel těchto služeb nebyl pouhým uživatelem, ale aktivním spolupracovníkem...“ (16, s.131)

Každá činnost, kterou organizace provádí, obsahuje výstupy (např. počty zapojených klientů do programu, počty zaměstnanců a dobrovolníků, poměr vydaných a získaných prostředků) v obecnější rovině hovoříme o výsledcích organizace, tedy o tom, zda se jí daří naplňovat své poslání. J. Hledíková upozorňuje, že dobré výstupy nutně nemusejí znamenat, že organizace dosahuje dobrých výsledků, proto rozlišuje dva procesy řízení, pomocí kterých nezisková organizace může zjišťovat svou výkonnost:

- **monitoring** – Jako sběr a zaznamenávání údajů o určité činnosti, jehož smyslem je zajistit pravidelnou zpětnou vazbu, a napomáhat tak organizaci při rozhodování. Přináší informace o tom, kdo využívá služby organizace, kolik klientů využilo službu za určité období, jaký je rozdíl v nákladech a hospodářském výsledku za dané období atd.
- **hodnocení** – Jako posuzování činnosti organizace z hlediska efektivity a užitku a zjišťování její potřeby, jehož smyslem je neustálé zvyšování kvality služeb (činnosti organizace). K tomu je možné využít otázky typu: Jak organizace využívá své prostředky? Naplňuje opravdu potřeby klientů? Jaký má činnost organizace efekt? Jakých chyb se organizace dopouští? (15, s.125-126)

Při zjišťování výkonnosti neziskové organizace je tedy třeba vycházet jak z kvantitativních, tak z kvalitativních výsledků činnosti. Evropské projekty a jiné vypisované granty již naučily většinu neziskových organizací měřit výstupy pomocí indikátorů, které často bývají právě kvantitativního charakteru. Samy organizace si však uvědomují, že tento způsob je příliš omezený na to, aby mohl poskytovat informace o skutečné míře naplňování poslání organizace.

Vztahy a odpovědnost

Oproti podniku má nezisková organizace velice široké spektrum zájmových skupin jako jsou klienti, dárci, pracovníci, dobrovolníci, členové představenstva, studenti, členové komunity,... Aby mohla svou činnost perspektivně realizovat, potřebuje ke všem skupinám individuálně přistupovat, udržovat s nimi vztah a reagovat na jejich různé potřeby. Podle P. F. Druckera je toto hlavním úkolem vedoucího neziskové organizace, který se neustále ptá, jaký mají tyto skupiny názor. „Opravdovým testem vnitřních a vnějších vztahů není schopnost řešit problémy, ale fungovat navzdory problémům.“(2, s.138)

Vztahová specifika se projevují také uvnitř organizace mezi jednotlivými skupinami pracovníků, jako jsou členové představenstva, management organizace a dobrovolníci. Všechny tyto skupiny mají různé role a různé motivy. Představenstvo je většinou volený orgán ze členů organizace, tedy dobrovolníků (jelikož členství je dobrovolné). Provádí rozhodnutí na nejvyšší strategické úrovni, rozhoduje o změnách na nejvyšších vedoucích pozicích organizace.

Podle V. Svatoše „by mělo nést i hlavní zodpovědnost za finanční zajištění činnosti organizace a hospodaření s těmito prostředky.“(15, s.50) Realita je však často odlišná. V praxi každá organizace v podstatě balancuje mezi dvěma extrémy, které dále uvádí výše zmíněný autor jako nejběžnější. Na jedné straně může být představenstvo složené ze společensky známých osobností, které sympatizují s posláním organizace, ale většinou se velmi málo zajímají o dění v organizaci a jsou časově vytíženi vlastními aktivitami. Známa jména mohou organizaci sice usnadnit získávání finančních prostředků, ovšem svolání takové rady bývá obtížné, setkání jsou nepravidelná a mohou vyvolávat pochyby o tom, zda je taková rada opravdu schopna zodpovědně rozhodovat o existenčních otázkách organizace. Na druhé straně se můžeme setkat s představenstvem, jehož členové jsou úzce spjati s činností organizace, jsou hodně aktivní a orientují se v chodu organizace i v jejích aktuálních problémech. Bývají odborníky v oblasti činnosti organizace, ale mají tendence řešit provozní a programové záležitosti. Dochází tak k prolínání rolí a kompetencí členů představenstva a managementu organizace. (15, s.51)

P.F. Drucker tvrdí, že „silné a dobře fungující představenstvo je vždy dílem výkonného ředitele neziskové instituce, který dokáže vybrat vhodné lidi a vytvořit z nich efektivní tým,“(2, s.136) což v praxi znamená, že by se ke složení představenstva měl vyjadřovat jak předseda, tak výkonný ředitel.

V. Svatoš uvádí několik rad k tomu, jak vytvořit efektivní představenstvo:

- **Předem si vyjasnit, co od představenstva organizace očekává** - jaký je jeho úkol.
- **Stanovit si, co organizace požaduje od každého člena představenstva** - kolik času zhruba bude každý člen představenstva věnovat práci pro organizaci.
- **Být ve svých požadavcích realističtí a vážit si času členů** – pokud se představenstvo schází dvakrát za rok, nelze očekávat, že se bude aktivně seznamovat s činností organizace a podílet se na získávání finančních prostředků. Zajistit strukturu jednání, podklady zasílat předem.
- **Pěstovat vztah k organizaci a jejímu poslání** – vytvářet takové podmínky, aby členům představenstva na organizaci opravdu záleželo, aby s ní cítili a dávat vhodnými prostředky najevo, že si práce členů organizace váží. (15, s.52)

Vedení neziskové organizace tedy nepůsobí svou činností pouze „dolů“ na podřízené pracovníky, ale mělo by také orientovat své aktivity „nahoru“ ke členům představenstva.

Lidé v organizaci

Tento odstavec rovněž upozorňuje na některá specifika v oblasti vztahů, zejména proto, že v neziskové organizaci se odehrává spolupráce profesionálních pracovníků s dobrovolníky, kteří za poskytnutí svých znalostí, zkušeností a dovedností nejsou finančně odměňováni.

Pokud se člověk rozhodne pracovat pro neziskovou organizaci, není primárně orientován na výdělek. H. K. Anheier uvádí, že pracovníci neziskových organizací upřednostňují míru autonomie před maximalizací mzdy. „To je zejména pravděpodobné v oblastech a organizacích, ve kterých mohou mít odborníci (např. sociální pracovníci, učitelé, kurátoři, atd.) silný vliv. ... Vztah autonomie a mzdy klade důraz na koordinaci a zajištění vztahů. Díky tomu je řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích složitější než ve firmách, které se spoléhají na liniové a dozorčí vztahy.“¹⁵ (12, s.258)

Každý pracovník a dobrovolník musí vědět, co se od něj očekává, jinými slovy jakým způsobem se podílí na realizaci cíle, který směřuje k naplnění poslání organizace. Organizace i její pracovníci musí mít konkrétní představu o tom, jak má vypadat výsledek práce. „Při řízení lidí musí být neustále kladen důraz na jejich výkonnost. V neziskových organizacích je však třeba klást tento důraz ‚s citem‘. Lidé zde pracují, protože věří

¹⁵ vlatsní překlad

v poslání těchto organizací. Jsou zodpovědní za svůj výkon, jejich vedoucí je však zodpovědný za to, že jim dá dostatek šancí, aby mohli prokázat své schopnosti.“(2, s.152)

Jedině pokud je výkonnost pracovníků doprovázena pocitem seberealizace, má nezisková organizace šanci udržet u svých pracovníků a dobrovolníků ono vzácné a akční „zapálení pro věc“. S tím souvisí i způsob hodnocení a rozvoje pracovníků.

Hodnocení vedoucích pracovníků v neziskových organizacích je dost obtížné, protože stále ještě nejsou dostatečně propracována kvantitativní a kvalitativní kritéria výkonu a osobnosti těchto pracovníků. U mnohých pracovníků navíc převládá pocit výjimečnosti a nepostradatelnosti pramenící z vědomí, že pracují pro veřejný prospěch, svou práci vykonávají s nejlepším vědomím a svědomím, tedy dobře, a nevidí důvod, proč něco měnit. Vedoucí pracovníci, kteří hodnotí své podřízené, navíc často nejsou ochotni provádět nutná, někdy i nepříjemná, rozhodnutí v oblasti personálního řízení. (16, s.199).

Hodnocení pracovníků má být formální a nenadsazené, nejlépe zaměřené na příležitosti, rozvíjení silných stránek pracovníků i dobrovolníků a popis stavu, ke kterému se směřuje, než na odhalování problémů a popisování minulosti.

Výzkum provedený v roce 2006 Podnikohospodářskou fakultou VŠE v Praze ukazuje, že 90% českých neziskových organizací hodnotí své pracovníky, ovšem pouze třetina z nich provádí hodnocení formální. (21, s.9)

Výrazný rozdíl je patrný z nezávislého průzkumu nestátních neziskových organizací, provedeného v roce 2011, ze kterého vyplývá že 70% ze 150 organizací provádí formální hodnocení pracovníků, kdy ve 45% je prvním krokem sebehodnocení pracovníka, což ukazuje významný posun v personálním řízení neziskových organizací. (22)

Pokud chce organizace využívat systém hodnocení jako podklad pro odměňování a rozvoj schopností pracovníků, měla by hodnocení provádět systematicky, pravidelně, podle předem stanovených kritérií a výsledky hodnocení zaznamenávat. Jedině tak lze předejít nedorozuměním a konfliktům, které narušují vztahy v organizaci.

Řízení lidí v neziskové organizaci klade velké nároky na vedoucího organizace a také přímé nadřízené pracovníků a dobrovolníků. Tito lidé však zpravidla nebývají odborníci v oblasti personálního řízení, jsou často profesně orientováni na oblast, kterou se nezisková organizace zabývá. Je tedy jejich zodpovědností zajistit si potřebnou podporu odborníků či se dál vzdělávat, aby byli schopni vést funkční personální činnosti ve své organizaci. Jako podpůrný prvek všem vedoucím pracovníkům může sloužit také externí supervize jak individuální, tak skupinová (nejčastěji týmová).

Nedostatek „manažersky orientovaných“ vedoucích pracovníků v neziskových organizacích reflektují také vysoké školy a univerzity, které vyučují předměty nebo zakládají obory zabývající se řízením neziskových organizací jako například Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně, Podnikohospodářská fakulta Vysoké školy ekonomické v Praze nebo Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze nebo Fakulta humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Dobrovolníci

Jedním z výše uvedených znaků organizací občanského sektoru je princip dobrovolnosti. L. M. Salomon a H. K. Anheier chápou tento prvek nejen jako dobrovolnickou činnost v podobě konkrétních aktivit, ale také např. vedení organizace ve formě dobrovolné správní rady. (in 19, s.157)

„Dobrovolnictví je neplacená, vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých.“ (23, s.6)

Ovšem užitek z dobrovolné činnosti není nutně pouze jednostranný. Jak uvádí J. Hledíková, jde o „výměnný vztah vzájemné prospěšnosti mezi organizací a dobrovolníkem“, kde dobrovolník nabízí své dovednosti, zkušenosti a schopnosti, za což není odměňován finančně, ale může se skrze dobrovolnou činnost dále rozvíjet, poznat nové přátele a získat nové zkušenosti. (15, s.53)

„Dobrovolnictví není obět', ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacením v mezilidských vztazích.“(24, s.18)

Míra zapojení dobrovolníků v organizaci může být různá. Od organizací, které zakládají poskytování své služby výhradně na činnosti dobrovolníků (viz organizace popisovaná v praktické části této práce), bez níž by nemohly existovat, přes organizace, které využívají aktivitu dobrovolníků jako doplnění svých základních služeb (např. nemocnice, domovy pro seniory), po organizace, kde dobrovolná činnost není součástí naplňování cílů a poslání organizace, a pokud by nebyla vykonávána dobrovolníkem, musel by ji provádět placený pracovník.

Zásadním úkolem organizace je tedy rozhodnout o tom, proč potřebuje dobrovolníky a jaké úkoly budou vykonávat a podrobně definovat popis práce pro každou dobrovolnou činnost. (23, s.11-12)

Navzdory tomu, že dobrovolníkem může být laik i profesionál z pohledu prováděné činnosti, oba potřebují vedení a příslušnou péči pro udržení jejich motivace. K těmto účelům organizace zřizují pozici *koordinátora dobrovolníků*, jehož úkolem je organizovat práci dobrovolníků a personálně je řídit.

Kromě výběru, výcviku, řízení, supervize a hodnocení dobrovolníků koordinátor také zprostředkovává kontakt mezi dobrovolníky a klienty, dobrovolníky a ostatními pracovníky i vedením organizace. (24, s.69)

Koordinátor dobrovolníků se soustřeďuje také na informování veřejnosti o možnosti dobrovolné činnosti v organizaci a vytváří první kontakt potenciálního dobrovolníka s organizací. Provádí výběr dobrovolníků, jejich uvedení do organizace a proškolení. Zároveň kontroluje a hodnotí, v neposlední řadě také odměňuje a motivuje dobrovolníky, což se může jevit jako nelehký úkol.

M. Ochman a P. Jordan uvádí, že úkolem každé organizace, která pracuje s dobrovolníky, je přemýšlet o způsobech odměňování těchto lidí, kteří věnují svůj čas pro „dobrou věc“. Nejdůležitější je vyjádřit dík jednoduše slovy. Odměnou může být ale také zapamatování si jména dobrovolníka nebo věnování vlastního volného času. Mezi formálnější způsoby mohou patřit různé společné akce týmů organizace a dobrovolníků s předáváním certifikátů za aktivní dobrovolnou činnost. Dalšími způsoby mohou být např. přání k svátku, uvedení jména dobrovolníka ve výroční zprávě organizace, pomoc v osobním rozvoji atd. Důležité je formy odměňování pravidelně obměňovat, být upřímný a spravedlivý, vycházet ze skutečných výsledků (což zahrnuje předpoklad evidence činnosti dobrovolníků), ale zároveň vyjadřovat spokojenost i s osobou dobrovolníka nejen s jeho prací. (23, s.22-23)

Opačnou stranou mince (také velmi náročnou) je schopnost koordinátora propustit, či nepřijmout dobrovolníky, kteří pro danou činnost nejsou vhodní.

Umění dobrovolníkovi říci „na shledanou“ korektním způsobem bez ohledu na okolnosti rozchodu je důkaz vysoké úrovně koordinátora.“ (24, s.81)

Úkolem koordinátora je v tomto případě nasbírat dostatek argumentů, rozhodnout a provést závěrečný pohovor s dobrovolníkem. Překážkou v plnění tohoto úkolu koordinátorovi může být pocit viny, že odmítá člověka, který se rozhodl věnovat svůj čas a energii pro práci v organizaci. Tomuto stavu se dá předejít, pokud si koordinátor uvědomí, že stejně jako má organizace své zájmy a potřeby, pro které dobrovolníky přijímá, mají také dobrovolníci své zájmy a potřeby, pro které se rozhodnou do organizace vstoupit. Toto uvědomění vnáší do celé situace jakousi rovnováhu. „Jestliže má dobrovolník právo

řící organizaci ‚na shledanou‘, pak organizace má také právo říci dobrovolníkovi ‚na shledanou‘.“(23, s.24)

Koordinátor však zároveň vytváří podmínky pro to, aby dobrovolníci vnímali své místo v organizaci jako součást celku, a ukazuje také to, jakým způsobem se podílejí na dosahování cílů a poslání organizace. Dobrovolník, stejně jako každý jiný pracovník organizace, věří v její postání a svým rozhodnutím vstoupit do organizace vyjadřuje, že se na činnosti organizace chce (ať už přímo či nepřímo) podílet.

Největší motivací proto může být pokud dobrovolník vnímá „sebe v kontextu hodnot a úspěchů organizace.“(23, s.22)

Všechna výše uvedená specifika kladou maximální požadavky na komunikaci v organizaci. Tok informací musí směřovat jak od výkonných pracovníků směrem nahoru k vedoucím organizace, ale také obráceně. Cílem je „vybudovat organizaci založenou na informacích a komunikaci, a nikoliv na hierarchických vztazích. V neziskové organizaci se očekává od každého informační odpovědnost.“(2, s.103)

Popsaná specifika se také vždy vztahují k jednomu pojmu. Tím pojmem je samozřejmě *poslání organizace*, neboť jde o myšlenku, která spojuje všechny cílové skupiny organizace. Vše, co nezisková organizace udělá je konfrontováno s jejím posláním, pokud se v jakékoliv činnosti od poslání odchýlí, nebo ho jen prostě zapomene respektovat, ztratí svoji identitu.

„Poslání je smyslem existence neziskových organizací...Smyslem vedoucího je zasadit se o to, aby každý viděl smysl tohoto poslání a uměl pro něj žít.“(2, s.48)

Velikost organizace

Existuje ještě jeden významný prvek, který ovlivňuje (nejen) personální řízení organizace - její velikost. Pro účely této diplomové práce se nyní budu zabývat personálním řízením v malé organizaci. Pokud bychom podporovali myšlenku, že lze malou neziskovou organizaci z hlediska personálního řízení přirovnat k malému podniku¹⁶, našli bychom podle J. Koubka následující personální specifika:

- jednoduchá organizační struktura
- bezprostřední a intenzivní kontakt mezi vedením a pracovníky

¹⁶ tj. podnik bez personálního útvaru či specializovaného personalisty, ve kterém personální řízení zajišťuje primárně nejvyšší vedoucí pracovník případně přímí nadřízení pracovníci

- koncentrace řídicích a rozhodovacích činností v rukou nejvyššího vedoucího pracovníka (případně velmi malé skupiny řídicích pracovníků)
- pokud existuje dělba řídicích a rozhodovacích činností, pak je velmi jednoduchá a přehledná
- rozhodování probíhá na základě nezprostředkovaných informací a přímého kontaktu s danou problematikou
- typická je bezprostřední kontrola pracovníků
- vysoká závislost podniku na jednotlivých pracovnících
- vysoký podíl každého pracovníka na výkonu podniku (odchod jakéhokoliv pracovníka či jeho horší výkon má na malý podnik mnohem výraznější dopad než je tomu u velkých podniků) (3, s.30)

Zejména z posledních bodů je patrné, jak důležitou úlohu hraje personální řízení v malých organizacích, pro něž je nezbytné orientovat se na utváření sehraného týmu kvalitních a motivovaných pracovníků. Výše uvedená specifika se pak promítají do jednotlivých personálních činností a přináší řadu problémů.

J. Koubek dále uvádí, že z důvodu větší závislosti malého podniku na lokálním trhu, a snížené možnosti provádět vlastní průzkumy v této oblasti, je pro malý podnik složité odhadovat a plánovat objem produkce a s tím spojenou i potřebu zdrojů. Plánování potřeby pracovníků se tak stává problematické – zejména jejich počtu. Na druhé straně mají malé podniky jasnější představu o tom, jaké pracovníky potřebují. Jde především o flexibilitu a širší odborný profil pracovníka, který je schopen vykonávat práci na různých příbuzných pracovních místech. (3, s.31)

Trh služeb, které neziskové organizace zajišťují, bývá zpravidla stabilnější, nedochází zde ke kolísání nabídky a poptávky v takové míře jako v podnikové sféře. Stanovení počtu pracovníků z tohoto hlediska není pro neziskové organizace tak problematické, jde spíše o vybalancování úvazku s flexibilitou práce a pracovních úkolů a mírou přesčasů. Přesto je důležité, aby neziskové organizace dokázaly v oblasti personálního plánování reagovat na změny, které s sebou přináší např. změny zákonů v oblasti služeb, jež mají dopad na jejich uživatele, ale i na organizace samotné (např. Standardy sociálních služeb)

Dalším problémem, se kterým se podle J. Koubka malé podniky v rámci personálních činností potýkají, je vytváření pracovních úkolů pro jednotlivá pracovní místa a pro konkrétní pracovníky. „Potřeba pružnosti se při malém počtu pracovníků promítá i do

častějších změn pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech i do častějších změn struktury pracovních míst v podniku. Je třeba počítat s menší stabilitou popisů a specifikací pracovních míst a přihlížet k tomu např. při získávání a výběru nových pracovníků, při formulování pracovních smluv apod.“(3, s.32)

Problematické je také získávání nových pracovníků. Malé podniky často usilují o pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek a zpravidla nemohou nabízet srovnatelné zaměstnanecké výhody a odměny či perspektivu pracovního postupu na vyšší pozice tak jako velké podniky. Nejobtížnější pro malé podniky je najít vhodný způsob jak tyto nedostatky kompenzovat.

I v malých neziskových organizacích se potřeba flexibility projevuje ve variabilitě pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech. Ta je navíc spojená i s vyšší mírou autonomie. Pracovníci neziskových organizací mívají větší prostor sami organizovat a rozvíjet práci podle svých individuálních potřeb. Tato skutečnost klade velké nároky na vedoucí pracovníky při řízení pracovníků, zejména v oblasti vedení pracovních týmů, formování zdravých pracovních vztahů a hodnocení pracovníků. Právě mezilidské vztahy jsou v malých neziskových organizacích i podnicích velmi důležité, neboť často mívají přátelskou až rodinnou povahu. Toto specifikum v sobě nese své výhody i svá úskalí.

Také způsob hodnocení pracovníků se potýká s nedostatky, které vyplývají z charakteristiky malého podniku. Výše zmiňovaný autor uvádí, že díky neustálému kontaktu vedení a pracovníků probíhá hodnocení v malých podnicích skrz každodenní poskytování zpětné vazby. Jde tedy převážně o hodnocení neformální. Znalost jednotlivých pracovníků a povahy jejich práce je důkladnější a umožňuje snadněji i s větší přesností odhalovat příčiny nedostatečného výkonu pracovníků a odstraňovat je. Na druhé straně má povaha mezilidských vztahů v malém podniku pro každého pracovníka značný význam, což činí z jakéhokoliv formálního i neformálního hodnocení ožehavé téma. Je třeba volit citlivý způsob sdělování zejména negativního hodnocení. V malém kolektivu panují užší vztahy, což může vést k intenzivnějšímu pocitu solidarity s pracovníkem, kterého se negativní hodnocení týká. Důležité je zvažovat, jaká pozitiva a negativa přinese personální rozhodnutí založené na hodnocení pracovníků a jak se odrazí v pracovních vztazích. Na tato specifika je možné reagovat zavedením koncepce řízení pracovního výkonu, které je založeno na integraci hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků a má formu dohody či smlouvy. (3, s.32-33)

Každé hodnocení by mělo hodnoceného motivovat a vybízet k aktivitě, je proto vhodné, aby se hodnocený sám podílel na svém hodnocení a stanovil spolu se svým nadřízeným pracovníkem oblasti a cíle svého rozvoje.

Podle nezávislého průzkumu z roku 2010 se i v neziskových organizacích oproti předešlému roku výrazně zvýšil podíl aktivní účasti samotných pracovníků v procesu hodnocení formou sebehodnocení. (20)

Malé podniky, resp. organizace, kladou vysoké nároky na své pracovníky, na druhé straně však mohou oproti velkým podnikům nabízet jisté výhody, které se promítají i do personálního řízení:

- osobní přístup a atmosféru důvěry mezi pracovníkem a vedením organizace
- prostředí, kde je ve větší míře respektováno spojení osobního a profesního života
- prostor pro autonomní a flexibilní nasazení jednotlivců
- práci v malém týmu, kde mohou být příjemnější vztahy (8, s.207)

V boji o vysoce kvalifikované, talentované a schopné pracovníky však s velkými podniky a organizacemi často prohrávají, jelikož nabízejí méně atraktivní výhody, horší platové podmínky, minimálně investují do vzdělávání a rozvoje pracovníků, kariérový růst je zde značně omezen, pracovní doba je pružná podle množství práce a hrozí zde větší riziko ztráty pracovních míst. (8, s.220)

Na závěr této kapitoly si dovoluji konstatovat, že současný trend v oblasti řízení lidských zdrojů je v podobě personálních činností aplikovatelný i v neziskových organizacích přes veškerá jejich specifika.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část vychází z mé spolupráce s občanským sdružením Lata, kde již čtvrtým rokem působím jako dobrovolnice v přímé práci s klienty. V rámci diplomové práce jsem se rozhodla soustředit na oblast personálního řízení v této organizaci s cílem, který vzešel z doporučení diagnostiky organizace provedené v roce 2010, v prvním ročníku magisterského studia – *aktualizovat náplně práce se zaměřením na jasné vymezení kompetencí, pravomocí a odpovědností pracovních pozic.*

Hlavní úkoly mé práce tedy spočívaly v:

- provedení analýzy pracovních míst v organizaci
- porovnání jejích výsledků se současným stavem popisů pracovních míst
- doporučení změn v organizaci práce a v jednotlivých popisech pracovních míst
- vypracování postupu pro realizaci navrhovaných změn, které povedou k vyjasnění úkolů, odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovních pozic s ohledem na pracovní procesy organizace

Kromě organizace samotné popisují v praktické části proces analýzy pracovních míst, její výsledky a další činnosti, jejichž cílem bylo přispět k vyjasnění úkolů, odpovědností a pravomocí pracovních pozic v organizaci.

3.1. Popis organizace a její činnosti

Občanské sdružení Lata – Programy pro ohroženou mládež

Občanské sdružení Lata je registrováno jako poskytovatel služeb sociální prevence, resp. sociálně-aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Jedná se o pražskou nestátní neziskovou organizaci, která poskytuje své sociální služby ohroženým dětem a mládeži z Prahy a nejbližšího okolí již od roku 1994. Její název vznikl jako zkratka spojení *Laskavá Alternativa Trestu pro Adolescenty*, které vystihovalo původní cíl organizace. Od tohoto směřování se organizace později odklonila a v současné době uvádí ve svých stanovách následující cíle, poslání a hodnoty:

Cíle organizace:

- být součástí fungující sociální sítě pro ohrožené děti, mládež a jejich rodiny;
- nabízet komplexní služby pro naše klienty, členy jejich rodin a rodiny obecně;
- šířit myšlenku společenské angažovanosti mladých lidí a firem;
- šířit model práce sdružení s ohroženou mládeží i do jiných regionů;
- zajistit stabilitu organizace v oblasti finanční, rozvoje a péče o lidské zdroje a PR (public relations – *poznámka autorky*);
- rozšiřovat obecné povědomí o vytváření a udržování respektujících a kvalitních mezilidských vztahů.

Poslání organizace:

„Věříme, že každý v dospívání potřebuje někoho, kdo jej přijímá takového, jaký je. Mladým lidem pomáháme zvládat jejich nepříznivou nebo ohrožující situaci a posilujeme jejich samostatnost. K tomu využíváme vrstevnickou podporu dobrovolníka a další navazující služby pro klienta a jeho rodinu.“

Základní hodnoty organizace:

- Individuální a nedirektivní přístup
- Víra v možnost změny prostřednictvím vztahu
- Zodpovědnost každého za svůj život ve vztazích
- Solidarita a vzájemnost
- Dobrovolnost zapojení klientů, dobrovolníků (25)

Původní označení organizace však zůstalo, protože odkazuje na její logo, které ztvárňuje typ květenství - vrcholičnatá lata, kde květy stojící níže na větenu rozkvétají dříve než květy střední. „Název tak symbolicky odkazuje ke spojení mladého dospívajícího člověka (střední květ) se skupinou osob (níže poležené květy), kteří jej obklopují a podporují. Těmito lidmi mohou být rodiče, vrstevníci, sociální kurátor, učitel, obhájce, psycholog, ale právě a především i dobrovolník zapojený v projektu, který zaštiťuje Lata, o.s.“¹⁷

Hlavní projekt sdružení „*Ve dvou se to lépe táhne*“ využívá vrstevnickou podporu dobrovolníka ve věku 18 -30 let a zaměřuje se na pomoc klientům se začleněním se do společnosti, s řešením problémů a obtížných nebo ohrožujících situací. Jde o snahu vyrovnat znevýhodnění, posílit dovednosti klientů a umožnit jim standardně dospívat tak, aby měli šanci prožít plnohodnotný život. Tento projekt se uskutečňuje skrze pravidelné schůzky dobrovolníka s klientem v podobě „jeden na jednoho“, což znamená, že dobrovolník společně s klientem vytváří stálou dvojici. Schůzky se konají jedenkrát do týdne v rozmezí 2-3 hodiny po dobu min 6 měsíců a jejich náplň se řídí podle vzájemné dohody, uvážení a potřeb klienta. Nejčastěji se jedná o volnočasové aktivity jako je sport, procházky, návštěva divadla, kina, koncertu, poznávání Prahy, výlety atd. Pro tyto účely organizace zprostředkovává dvojici řadu volných vstupů a tipů na setkávání. Při zmiňovaných aktivitách vzniká prostor pro pomoc a podporu klienta v jeho osobních problémech, problémech doma či při dokončení studia apod. Metodické vedení dvojice zajišťuje vždy jeden klíčový sociální pracovník. Ten sleduje obsah schůzek a poskytuje dobrovolníkovi zpětnou vazbu díky zápisům, které je každý dobrovolník povinen nejpozději do tří dnů po uskutečnění schůzky zaslat klíčovému pracovníkovi, který na ně do tří dnů od přijetí reaguje. V organizaci probíhá také pravidelné plánování a hodnocení služby s klientem.

Dobrovolníci (nejčastěji studenti humanitních oborů vyšších a vysokých škol) procházejí úvodním výcvikem a každý rok mají povinnost absolvovat jedno školení na téma práce s klientem. Během svého zapojení v projektu mají možnost se i dále vzdělávat v různých oblastech fungování neziskové organizace formou seminářů, které pořádají interní pracovníci a účastnit se nejrůznějších neformálních akcí (např. teambuilding, vánoční večírek, Lata hory). Dobrovolníci mají povinnost zasílat pravidelně zprávy klíčovému pracovníkovi o průběhu schůzky s klientem a docházet min. 1x v měsíci na

¹⁷ LATA – programy pro ohroženou mládež [online]. Dostupné z <<http://www.lata.cz/o-nas/>>[cit. 2011-12-06].

supervizi (vedené externími odborníky) nebo intervizi (vedené interními pracovníky). Jedenkrát za 3-6 měsíců absolvují také motivační rozhovor s koordinátorem/kou dobrovolníků.

Od roku 2009 je projekt pro lepší zacílení práce s dvojicí rozdělen do následujících programů:

- **Spolu přes práh**

Program určený pro klienty, kteří se nacházejí nebo prošli některou z forem ústavní či ochranné výchovy (dětský domov, výchovný ústav apod.), nebo vyrůstají v náhradní rodinné péči.

Skrze budování vztahu s dobrovolníkem mimo ústavní zdi vzniká pro klienta prostor k přebírání zodpovědnosti, posilování sebevědomí, individuality, komunikačních a psychosociálních dovedností a směřování k aktivnímu trávení volného času.

Dobrovolník v tomto programu vystupuje především jako **průvodce**.

- **Spolu o kus dál**

Program určený pro klienty ohrožované vyloučením z vrstevnických skupin, šikanou, konflikty či obtížnou situací jejich rodin, klientům s psychickými obtížemi.

Klientům je nabízena především podpora pro to, aby učinili alespoň malý posun v jejich situaci nebo ve vnímání jejich role v ní, dále pomoc při získávání a udržování dovedností důležitých pro běžný každodenní život a posilování jejich funkčních existujících vazeb a zdrojů.

Dobrovolník v tomto programu funguje jako **podpora**.

- **Spolu jinak**

Program pro klienty s rizikovým chováním, kteří experimentují s alkoholem či drogami, kteří nevhodně tráví svůj volný čas.

Skrze setkávání s dobrovolníkem poznávají klienti jiné možnosti trávení volného času, pevný vztah jako alternativu k jejich dosavadní situaci a poskytování zpětné vazby na jejich chování směřované ke zvyšování schopnosti sebereflexe.

Dobrovolník V tomto programu vystupuje především jako **mentor**.¹⁸

Výroční zpráva z roku 2010 uvádí, že se během tohoto roku zapojilo do projektu celkem 96 klientů a 121 dobrovolníků z toho 81% klientů setrvalo v programu minimálně 6 měsíců. (26, s.7)

¹⁸ LATA – programy pro ohroženou mládež [online]. Dostupné z < <http://old.lata.cz/2-programy>>[cit. 2011-12-06].

V rámci komplexnosti poskytované služby organizace bezplatně nabízí svým klientům a jejich rodinám ještě doplňkové služby a aktivity, jako jsou doučování, organizované sportovní večery pro klienty a dobrovolníky, zájmové kroužky pro klienty, poradenství a odborná psychosociální podpora pro klienty, psychosociální podpůrné poradenství pro rodiče a rodinné příslušníky, případové konference - case management nebo biofeedback (pilotní projekt), který je určen pro klienty s poruchami pozornosti, chování, učení nebo hyperaktivitou.

Poskytovaná služba je určena mladým lidem ve věku 13-26 let, kteří se ocitli v obtížné životní situaci, v níž hrozí riziko sociálního selhání, a kteří mají problémy v některé z následujících oblastí:

- **„oblast vztahů** (obtížné navazování vztahů s vrstevníky, dospělými autoritami, problémy s navázáním zdravých partnerských vztahů, obtížná orientace v mezilidských vztazích)
- **oblast rodiny** (nerespektování autority rodičů, výchovné problémy, útoky z domova, specifické problémy dětí žijících v neúplných rodinách)
- **oblast socializace** - začlenění do společnosti, způsob trávení volného času (záškoláctví, šikana, nerespektování autority dospělých, nezodpovědný přístup ke vzdělání, nízká motivace k jeho dokončení, experimentování s návykovými látkami, členství v rizikových skupinách s extrémistickým nebo rasistickým zaměřením, nedostatek vhodných volnočasových aktivit, nenávanost na komunitu, vandalství...)
- **oblast hledání identity** (hledání svého místa na světě, problémy s vlastním sebehodnocením apod.)¹⁹

Zároveň organizace poskytuje pomoc rodinám, jejichž dítěti byla nařízena ústavní výchova nebo mu takové opatření hrozí.

Zapojení klientů do projektu je dobrovolné. Klienti přicházejí do organizace z vlastní iniciativy nebo na doporučení následujících institucí či odborníků:

- Dětské domovy a výchovná zařízení (DÚ U Michelského lesa, DD Klánovice, DD Horní Počernice, VÚ Obořiště, SVP Modřany, apod.)
- Neziskové organizace pracující s dětmi, mládeží a rodinou v ohrožení (Dům tří přání, STŘEP, DOM, DPC Maják, Vhled, Pět P, Středisko náhradní rodinné péče, Probační mediační služba apod.)

¹⁹ LATA – programy pro ohroženou mládež [online]. Dostupné z <<http://www.lata.cz/komu-pomahame/>> [cit. 2011-12-06].

- Oddělení sociálně-právní ochrany dětí jednotlivých městských částí (Praha 1, 2, 3, 6, 9, 13, 14, 16, 22)
- Pedagogicko-psychologické poradny
- Zdravotnická zařízení (PL Bohnice, FN Motol, Olivova dětská léčebna apod.)
- Odborníci z praxe (psychologové, psychiatři)²⁰

Mezi další aktivity organizace patří projekty:

- **Fundraisingová stabilita I. a II.** – projekt s cílem finančně zabezpečit hlavní činnosti organizace získáváním prostředků z veřejných, neveřejných i zahraničních zdrojů.
- **Mladí mladým** - projekt roku 2010 s cílem informovat a vzdělávat mladé lidi o možnostech pomoci ohroženým dětem formou aktivního dobrovolnictví (přípravná činnost k evropskému roku dobrovolnictví v roce 2011).
- **Posilovna mysli** – projekt pro zavedení metody EEG biofeedback do služeb pro klienty na podporu a pomoc se specifickými problémy (poruchy pozornosti, chování a učení, syndrom ADHD).
- **Lata caffè** – projekt jehož myšlenka vznikla již v roce 2010 a v současnosti probíhá ve čtyřech pražských kavárnách, kde zákazník zakoupením kávy „lata caffè“ přispívá na činnost organizace. Jeho realizátorkou byla PR specialista, která spolupracovala s organizací v rámci projektu ROK JINAK.²¹

a další činnosti:

- **Lata news** – od roku 2011 je elektronický zpravodaj o činnostech organizace zasílán všem přátelům, partnerům a spolupracujícím subjektům.
- **Otevřená skupina NNO** – v rámci systémovosti péče se zástupci sdružení pravidelně účastní setkání neformální skupiny pražských neziskových organizací, které pracují s ohroženými dětmi a mladými lidmi, jichž se účastní také zástupci Ministerstva práce a sociálních věcí.
- **Spolupráce s o.s. Mosty** - představitelům o. s. Mosty byl poskytnut hlavní projekt „Ve dvou se to lépe táhne“ provázený zaškolením v metodikách a školením pro nové dobrovolníky. Došlo tak k rozšíření práce dobrovolníků s klienty formou „jeden na jednoho“ na sever Čech.

²⁰ LATA – programy pro ohroženou mládež [online]. Dostupné z <<http://www.lata.cz/co-nabizime/>> [cit. 2011-12-06].

²¹ Na podzim 2010 se o.s. Lata zapojilo do třetího ročníku grantového programu **Rok Jinak Nadace Vodafone** a získalo tak do svých řad na rok 2011 PR specialistku

3.2. Personální řízení v organizaci

Principy, hodnoty a pravidla personálního řízení jsou upraveny jak ve stanovách sdružení, tak ve vnitřním předpisu organizace. Stanovy sdružení popisují všeobecná očekávání organizace od pracovníků, jako např. zaujetí pro práci s cílovou skupinou, vysoký standard v pracovním přístupu a ztotožnění se s hodnotami, posláním a cíli organizace, ale také to, co organizace svým pracovníkům nabízí, zejména možnost osobního a profesního rozvoje, týmovou spolupráci, prostor pro realizaci vlastních nápadů, individuální motivaci a odpovídající ocenění. Stanovy také vymezují pravomoc předsednictva resp. předsedy v oblasti personálního řízení. Vnitřní předpis k personálnímu řízení platný od roku 2008 pak vymezuje základní hodnoty personálního řízení, hlavní zodpovědnosti v oblasti personálního řízení pro ředitele organizace, manažera služby, případně projektového manažera, dále obsahuje schéma organizační struktury a pracovní náplně jednotlivých pozic, popisuje pravidla pro rozhodování, základní postup a pravidla pro náborový proces i proces adaptace nového pracovníka, udává principy stanovení mezd a odměn, pravidla pro kontrolování, hodnocení a odměňování pracovníků, pravidla týkající se výkazu práce, přesčasů, čerpání dovolené a neplaceného volna a pravidla výpovědní doby, upravuje výši fondu na vzdělávání a supervizi a v závěru obsahuje výčet týmových aktivit a také technického vybavení, které je pracovníkům k dispozici, a pravidla jeho užití. Personální řízení dobrovolníků je upraveno v Metodice práce s dobrovolníky aktualizované v červnu 2011.

Hodnoty personálního řízení o.s. Lata:

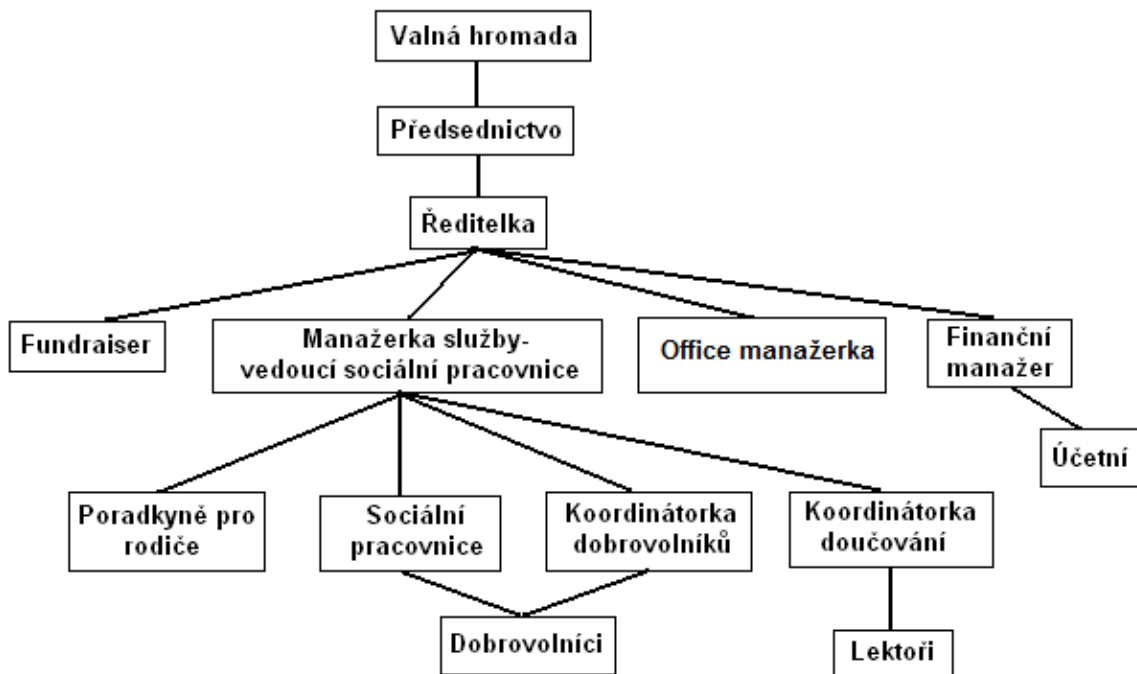
- Týmový přístup
- Vzájemná důvěra a otevřenost ke komunikaci
- Vstřícnost k novým nápadům
- Ochota ke změně k lepšímu
- Snaha o co nejlepší pracovní podmínky všem
- Možnost seberealizace (rozvoj osobnosti/ i profesní rozvoj)
- Duchem mladý kreativní kolektiv
- Pružná pracovní doba
- Ohleduplnost k osobním záležitostem
- Rovný a individuální přístup k zaměstnancům
- Osobní zodpovědnost a pravomoci k výkonu na svěřené pozici (řízení dle cílů)
- Možnost vzdělávání a supervize

- Realizace proklamací do praxe

Tyto hodnoty jsou součástí kultury organizace a jejich respektování zajišťuje optimální podmínky k práci i osobnímu růstu pracovníků.

Pracovní tým v organizaci je rozdělen na **manažerský tým** (ředitelka, manažerka služby, fundraiser, finanční manažer a office manažerka) a **výkonný tým služby** (manažerka služby, sociální pracovníce, koordinátorka dobrovolníků, koordinátorka doučování, poradkyně pro rodiče). Pracovní tým organizace zahrnuje celkem 4,6 úvazku.

Organizační struktura:



Obrázek 3 – Organizační struktura o.s. Lata

Zdroj: Výroční zpráva občanského sdružení Lata za rok 2010, s.5 (vlastní zpracování)

3.3. Popis výchozí situace v organizaci

Magisterská práce navazuje na výstupy z diagnostiky organizace provedené v roce 2010, v prvním ročníku tohoto studia, která sledovala vymezení kompetencí a pravomocí jednotlivých pracovních pozic. Pracovníci v organizaci nevnímali žádné závažné nedostatky, jednalo se o úzký kolektiv mladých lidí, kteří se již dlouho znají a jsou schopni vzájemné spolupráce a dohody. I přes to však byly v diagnostickém procesu na základě analýzy dokumentů a rozhovorů s pracovníky zjištěny nedostatky v náplních práce (nejasně vymezené kompetence a podíl na společných činnostech u některých manažerských pozic). Organizaci čekaly personální změny na pozici ředitelky a manažerky služby, proto jsem doporučila aktualizaci náplní práce se zaměřením na jasné vymezení kompetencí, pravomocí a odpovědností pracovních pozic.

Přestože nová paní ředitelka provedla aktualizaci téměř všech náplní práce (vyjma pozice ředitele organizace), cítili se někteří pracovníci (zejména v manažerském týmu) více vyčerpání a docházelo k nejasnostem v tom, kdo má některé dílčí úkoly plnit, i když v náplních práce k žádným radikálním změnám nedošlo. Velký problém způsobovalo úkolování paní ředitelkou. Vyvstávaly osobní neshody, které byly řešeny na individuálních i skupinových supervizích. Nakonec došlo k dalším personálním změnám na pozici ředitelky a také koordinátorky dobrovolníků.

Nadcházející paní ředitelka, která dříve pracovala v organizaci na pozici poradkyně pro rodiče a později byla členkou předsednictva, na úvodní konzultaci schválila pokračování mé praxe v organizaci, jehož výstupem bude diplomová práce, ve které provedu analýzu pracovních míst a její výsledky porovnáám se současným stavem náplní práce. Bylo dohodnuto, že je třeba provést konkrétnější analýzu a zjistit, jaké úkoly a povinnosti je nutné plnit, kdo, co a jak dělá, zda nevznikají úkoly a povinnosti, za které nikdo nese odpovědnost, a vyjasnit nastavení úkolů, pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovních míst. V lednu 2011 byl ředitelkou organizace schválen projekt diplomové práce, který je obsažen v příloze č. 8.

3.4. Proces analýzy pracovních míst

Proces analýzy pracovních míst byl zahájen v době, kdy byla organizace otřesena odchodem několika klíčových pracovníků a osobností organizace. Z důvodu rychlé personální změny byla také destabilizována pozice ředitele organizace. V průběhu procesu analýzy pracovních míst došlo ještě jednou k personální změně na pozici koordinátora dobrovolníků, a také sociálního pracovníka a koordinátorky doučování. Proces analýzy pracovních míst na tyto okolnosti reagoval a ve dvou případech fungoval jako podpůrný prostředek pro předávání pracovních pozic mezi stávajícím a novým pracovníkem organizace.

Vymezení oblastí pro analýzu pracovních míst

Analýza pracovních míst zahrnovala všechny pozice pracovního týmu organizace. Zjišťovala informace o pravidelných i nepravidelných činnostech, které držitel pracovního místa provádí i o činnostech, na kterých má držitel pracovního místa podíl, a zaměřovala se na nastavení zodpovědností jednotlivých pracovních pozic. Dále analýza pracovních míst zjišťovala schopnosti a dovednosti, které držitel pracovního místa využívá při výkonu své práce a také výsledky, které jsou považovány za kritérium kvalitně odvedené práce.

Cílem analýzy bylo porovnat její zjištění se současným stavem náplní práce a navrhnout změny v jejich obsahu případně změny v organizaci práce.

Metody použité při analýze pracovních míst

Hlavní metodou pro zjišťování informací o pracovních pozicích byly polostrukturované rozhovory s držiteli pracovních míst, ze kterých byl pořizován audiozáznam. Pracovníci byli předem informováni o účelu a využití záznamu a dotázáni, zda souhlasí s jeho pořízením.

Rozhovory byly vedeny s ohledem na současné naladění pracovníka a jeho časové možnosti. Aby bylo zajištěno, že rozhovor obsáhne všechny potřebné oblasti, vytvořila jsem seznam otázek, které v průběhu rozhovoru měly zaznít. Tento seznam se pak ještě podle potřeby doplňoval u každé pozice o další otázky směřované konkrétně k jednotlivým činnostem.

Základní otázky pro všechny pracovní pozice zahrnovaly následující body:

- *Co je podle tebe hlavním úkolem tvé pozice? Proč je v organizaci zřízena?*
- *Co všechno na své pozici děláš, jaké činnosti? Jaké jsou tvé úkoly? (pokud možno zvolit nějaký cyklus a popsat ho – týden; rok)*
- *Jakým způsobem se podílíš na....?*
- *Za co všechno jsi tedy zodpovědný?*
- *Jak poznáš, že jsi odvedl dobrou práci? Jak vypadá dobře odvedená práce?*
- *Která z činností ti zabere nejvíc času?*
- *Která z činností je pro tebe nejobtížnější?*
- *Co je pro tebe důležité, abys mohl/a svou práci vykonávat dobře?*
- *Jaké schopnosti a dovednosti při práci využíváš? Co by měl člověk na tvé pozici znát; vědět; umět?*²²

Jako vedlejší metodu jsem zvolila dotazník (viz příloha č. 4), který byl z časových důvodů použit pro pozice poradkyně pro rodiče a koordinátorka doučování.

Průběh analýzy pracovních míst

Na úvodní konzultaci se ředitelka organizace zavázala, že bude informovat ostatní pracovníky o mé pokračující činnosti v organizaci. Od ledna do srpna 2011 pak probíhalo zjišťování a zaznamenávání informací o pracovních pozicích. V listopadu proběhl závěrečný rozhovor s ředitelkou organizace.

Po každém rozhovoru byl na základě audio nahrávky vytvořen zápis (taktéž bylo učiněno na základě dotazníku), který měl následující strukturu:

- Název pracovní pozice
- Název přímé nadřazené pracovní pozice
- Název přímé podřazené pracovní pozice
- Hlavní účel pozice
- Činnosti
- Zodpovědnost
- Schopnosti a dovednosti
- Indikátory dobře odvedené práce
- Časově nejnáročnější činnosti
- Nejobtížnější činnosti

²² dobrovolníci i pracovníci o.s. Lata si tykají

Tento zápis byl zaslán zpět držiteli pracovního místa pro kontrolu správnosti uvedených údajů, případně k dodatečným připomínkám (tato fáze neprobíhala u dotazníků). Po schválení zápisu držitelem pracovního místa byl zápis postoupen přímému nadřízenému pracovníkovi k připomínkování. Zápis byl tedy ještě doplněn o následující formulaci:

Popisují výše uvedené body požadavky práce a práci vykonávanou za účelem plnění požadavků pracovního místa?(označte křížkem)

ANO

NE

Jestliže ne, uveďte zde prosím případná opomenutí pracovníka a své dodatky či zpřesnění:

Připomínky přímého nadřízeného byly po té zapracovány do zápisu a zápis byl odeslán zpět držiteli pracovního místa. Ten měl samozřejmě možnost konzultovat případné změny se svým nadřízeným.

V poslední analytické fázi byly zápisy z rozhovorů porovnány s původní náplní práce daného pracovního místa.

3.5. Výsledky analýzy pracovních míst

V této kapitole jsou uvedena zjištění z jednotlivých rozhovorů po schválení nadřízeným pracovníkem a výsledky porovnání se současnými popisy pracovních míst, které obsahují vymezení hlavního účelu a zodpovědnosti pracovního místa, klíčové kompetence (aktivity) a zodpovědnosti, interní a externí spolupráci držitele daného pracovního místa s jinými pracovníky a subjekty a zastupitelnost v případě dlouhodobé nepřítomnosti.

Zápisy z rozhovorů

Koordinátorka dobrovolníků

Přímý nadřízený: Manažerka služby

Přímý podřízený: Dobrovolníci

Hlavní účel pozice: Koordinátorka vytváří první kontakt potenciálního dobrovolníka s organizací, provádí nábor dobrovolníků, stmeluje dobrovolníky, dává jim pocit sounáležitosti s organizací, hájí jejich zájem, motivuje je a kontroluje plnění jejich povinností, také ulehčuje vedení administrativní a spisové agendy sociálním pracovníkům

Činnosti:

- propaguje organizaci mezi potenciální dobrovolníky (zejm. na školách)
- provádí nábor dobrovolníků (v rámci náborů inzeruje dobrovolnickou službu, shromažďuje a vyhodnocuje životopisy a motivační dopisy, eviduje zájemce)
- vede úvodní rozhovory s uchazeči o dobrovolnickou službu
- zajišťuje potřebné smlouvy a pojištění dobrovolníků
- je iniciátorem a organizátorem úvodních výcviků pro dobrovolníky
- podílí se na jednotlivých aktivitách při vedení úvodních výcviků dobrovolníků (spolu s manažerkou služby a soc. pracovníci)
- vede motivační a ukončovací pohovory s dobrovolníky
- účastní se supervize dobrovolníků
- udržuje komunikaci s dobrovolníky, informuje je o akcích pořádaných organizací, o možnostech volných vstupů, dává tipy na schůzky, pravidelně 2x do měsíce aktualizuje „Sekci pro dobrovolníky“ na webových stránkách
- je iniciátorem měsíčního reportu pro dobrovolníky, zajišťuje jeho zasílání dobrovolníkům
- vede databázi dobrovolníků, eviduje zprávy ze schůzek dobrovolníka s klientem
- kontroluje plnění povinností dobrovolníků, v případě neplnění povinností informuje sociálního pracovníka
- je iniciátorem pravidelných aktivit pro dobrovolníky a tým organizace (Lata Hory, Vánoční večírek, Teambuilding, Závěrečná supervize)
- organizuje vzdělávací a motivační program pro dobrovolníky
- vyhledává tipy a zajišťuje volné vstupy vhodné pro setkávání dobrovolníka s klientem, zajišťuje výdej permanentek a lístků
- vede praxe studentů
- připravuje podklady a výstupy z dobrovolnické sekce pro manažerku služby
- podílí se na revizi metodik týkajících se poskytování služby
- aktivně se účastní porad týmu služby i celé organizace
- účastní se aktivit spojených s dobrovolnictvím mimo organizaci (s ohledem na jeho časové možnosti)

Zodpovědnost:

- za nábor a výběrové řízení dobrovolníků
- za organizační zajištění výcviku dobrovolníků

- za organizaci vzdělávacích kurzů pro dobrovolníky
- za kontrolu plnění povinností dobrovolníků
- za realizaci motivačního programu pro dobrovolníky
- za zajištění tipů na schůzky a volných vstupů a jejich dostupnost pro dobrovolníky
- za realizaci dobrovolnické služby v souladu s jejími akreditačními podmínkami
- za vedení dobrovolníků dle Metodiky práce s dobrovolníky

Indikátory dobře odvedené práce:

- jsou dodrženy veškeré termíny – nastavené termíny pro vzdělávání, výcvik a supervize dobrovolníků (jsou vhodně naplánovány a neustále se nemění, dobrovolníci s nimi tedy mohou počítat), termíny pro zpracování různých úkolů, projektů, metodik
- běží spolupráce s poskytovateli volných vstupů, při jejich využívání nemají dobrovolníci potíže
- koordinátorka má nastaven vhodný systém kontroly plnění povinností dobrovolníků, který funguje, vede vhodným způsobem úvodní rozhovory, během kterých dostatečně informuje o nárocích kladených na dobrovolníky – dobrovolníků, kteří neplní své povinnosti, by tedy mělo být minimum
- dobrovolníci jsou zajištěni přiměřeným množstvím informací ohledně chodu organizace, vzdělávání, termínů supervizí, intervizí, možných náplní schůzek, je brán ohled na jejich podněty (při motivačním rozhovoru tedy toto hodnotí pozitivně)

Schopnosti a dovednosti:

- dobré organizační schopnosti, plánovací schopnosti, příjemné vystupování, orientace v legislativě a sociálních službách, výhodou pro koordinátora jsou znalosti personalistiky
- je třeba neustále plánovat dopředu, pracovat na vlastních komunikačních schopnostech vzhledem k vedení motivačních rozhovorů a úvodních/ukončovacích rozhovorů

Jako časově nejnáročnější koordinátorka uvedla kontrolu a udržení přehledu o plnění povinností dobrovolníků a e-mailovou komunikaci s dobrovolníky. Nejobtížnější je pro koordinátorku být tím, kdo hlídá povinnosti dobrovolníků a vyžaduje dodržování pravidel a zároveň udržovat přátelský, podporující a nezaujatý přístup

Výsledky porovnání se současnou náplní práce²³

Výše uvedené činnosti koordinátorky dobrovolníků konkrétně rozvíjejí body ze současné pracovní náplně. *Metodické vedení dobrovolníků* je konkretizováno na vedení úvodních, motivačních a ukončovacích rozhovorů, *komunikace s dobrovolníky* je rozvedena konkrétněji do pravidelné aktualizace informací na webových stránkách, informování o akcích organizace, volných vstupech a pravidelné zasílání měsíčního reportu. V současné náplni práce není uvedeno vedení praxe studentů, vyhledávání tipů a zajišťování volných vstupů pro setkávání dobrovolníka s klientem a výdej permanentek a lístků, není zmíněna účast na supervizi dobrovolníků a poradách organizace a spolupráce na revizi metodik služby. Také není uvedena účast na akcích spojených s dobrovolnictvím mimo organizaci. V zodpovědnostech není uvedeno zajištění tipů na schůzky a volných vstupů a jejich dostupnost pro dobrovolníky, na druhé straně současná náplň práce uvádí *zodpovědnost za dostatečný počet vyškolených dobrovolníků* a také *za udržování kontaktu s bývalými dobrovolníky*.

Vzhledem k tomu, že proces zjišťování informací u této pozice sloužil také jako podpora pro předávání pracovní pozice novému pracovníkovi, vznikl zároveň dokument pracovně nazvaný „Rok koordinátora dobrovolníků“ (viz příloha č. 6), který shrnuje veškeré aktivity této pozice chronologicky podle průběhu školního roku. Cílem není dodržet přesně časový harmonogram u jednotlivých činností, jde o to, aby měl pracovník přehled o tom, čemu je třeba v jakém období věnovat pozornost. Také tento dokument podléhal schválení manažerky služby.

Sociální pracovnice

Přímý nadřízený: Manažerka služby

Přímý podřízený: Dobrovolníci

Hlavní účel pozice: Sociální pracovnice je zodpovědná za propagaci služby mezi cílovou skupinou a kvalitní způsob poskytování služby klientům. Jejím klíčovým úkolem je vedení vztahu dobrovolníka s klientem

²³ Pro lepší orientaci uvádím při srovnávání kurzívou body, které jsou obsaženy v současných pracovních náplních

Činnosti:

- nabízí službu mezi potenciálními klienty a organizacemi, které pracují se stejnou cílovou skupinou
- je v kontaktu s rodiči klientů, OSPOD, dalšími orgány, pedagogicko-psychologickými poradnami a spolupracujícími organizacemi a podílí se na řešení situace klienta
- zajišťuje komunikaci s klienty, sjednává a vede úvodní, plánovací a ukončovací rozhovory s klienty
- informuje primární organizace klientů a spolupracující organizace o průběhu zapojení klienta
- iniciuje kontakt mezi dobrovolníkem a klientem
- vede a monitoruje vztah dobrovolníka s klientem
- odpovídá dobrovolníkům na zprávy ze schůzek (nejpozději do 3 dnů)
- nabízí návazné služby organizace pro rodiny klientů, spolupracuje s koordinátorkou doučování a poradkyní pro rodiče
- eviduje v databázi zápisy z úvodních, plánovacích a ukončovacích rozhovorů, zapisuje do ní veškeré kontakty s klienty, rodiči klientů, spolupracujícími organizacemi a dalšími orgány
- podílí se na jednotlivých aktivitách při vedení úvodních výcviků dobrovolníků (spolu s manažerkou služby a koordinátorkou dobrovolníků)
- vede intervize dobrovolníků
- účastní se supervizí dobrovolníků
- připravuje podklady z klientské sekce pro manažerku služby
- přispívá do měsíčního reportu pro dobrovolníky
- podílí se na revizi metodik týkajících se poskytování služby
- aktivně se účastní porad týmu služby i celé organizace
- vyhledává a účastní se setkávání odborníků z oblasti sociální prevence, kde prezentuje organizaci a nabízí spolupráci (kurátoři, pedagogicko-psychologické poradny, „otevřená skupina neziskovek“, atd.)
- může být iniciátorem případové konference v rámci komunikace s OSPOD

Zodpovědnost:

- za propagaci služby mezi cílovou skupinou
- za plnění registračních podmínek služby (konkrétně plánování a hodnocení služby s klientem, vedení dokumentace a záznamů v databázi své klientské části)

- za ochranu osobních údajů klienta a informací o klientovi
- za metodické vedení dobrovolníků v rámci intervizí a monitorování vztahu dobrovolníka s klientem

Indikátory dobře odvedené práce:

Kompletní dokumentace a záznamy v databázi, funguje setkávání dobrovolníka s klientem (s vědomím toho, že sociální pracovník má na fungování vztahu pouze určitý vliv)

Schopnosti a dovednosti:

- orientace ve standardech kvality sociálních služeb a zákoně č.108/2006 Sb
- základní znalost zákona o rodině a zákona o sociálně-právní ochraně dětí č.359/1999 Sb
- zkušenosti s prací s dětmi a mládeží, zkušenosti s vedením lidí
- orientace v nabídce sociálních služeb v Praze a okolí, schopnost doporučit jinou vhodnou službu, pokud žadatel nesplňuje podmínky pro zapojení do organizace
- schopnost pracovat v týmu i individuálně, schopnost náhledu a sebereflexe, sebezkušenostní výcvik je výhodou.

Časově nejnáročnější je odepisování na zprávy ze schůzek dobrovolníkům a zapisování zpráv z rozhovorů s klienty, také evidence kontaktů. Nejobtížnější je najít svůj styl ve vedení vztahu zejména v komunikaci s dobrovolníkem. Vybalancovat hranici ve vedení vztahu, kdy je třeba být oporou dobrovolníkovi a zároveň zajistit, aby byl vztah klientovi prospěšný.

Výsledky porovnání se současnou náplní práce

Jednotlivé činnosti v zápisu z rozhovoru jsou opět formulované konkrétněji, v současné náplni práce není uvedeno vedení intervizí dobrovolníků, podíl na revizi metodik týkajících se služby a příspěvky do měsíčního reportu pro dobrovolníky. Není zmíněna také účast na poradách týmu služby i celé organizace a účast na setkávání odborníků z oblasti sociální prevence. Zodpovědnosti sociální pracovnice se shodují. Ve výčtu zodpovědností v zápisu z rozhovoru je navíc uvedena zodpovědnost za ochranu osobních údajů klienta. Stávající náplň práce obsahuje navíc *poskytování poradenských služeb pro rodiny klientů*. Tato činnost je zahrnuta kompetencí pozice poradkyně pro rodiče, sociální pracovník na ni pouze odkazuje – předává kontakt.

Také u této pozice sloužil proces analýzy pracovních míst jako podpora při předávání informací mezi původním a novým pracovníkem. V průběhu společného setkání vzešla od pracovníků potřeba ujasnit si postup pro vedení rozhovorů s klienty. Zaměřili jsme se tedy také na průběh úvodních a plánovacích rozhovorů a výsledkem bylo sepsání Manuálu pro úvodní a plánovací rozhovory s klienty (viz příloha č. 7), který opět podléhal připomínkování manažerky služby.

Koordinátorka doučování

Přímý nadřízený: Manažerka služby

Přímý podřízený: Lektori doučování

Hlavní účel pozice: Koordinátorka doučování páruje lektory a zájemce o doučování z řad klientů a zabezpečuje průběh doučování

Činnosti:

- zajišťuje nábor lektorů (včetně sepsání inzerátů)
- vede úvodní rozhovory s lektory (zajišťuje sepsání dohody o provedení práce, podpis mlčenlivosti a školení o BOZP²⁴)
- provádí výběr lektorů pro konkrétní klienty (páruje dvojice)
- vede úvodní rozhovory s klienty o průběhu doučování
- kontroluje plnění povinností lektorů
- poskytuje zpětnou vazbu na průběh doučování (reaguje na zápisy z doučování od lektorů)
- provádí hodnocení doučování s klientem
- eviduje v databázi počet hodin doučování a veškeré zprávy z doučování a pohovorů týkající se klientů i lektorů
- motivuje a hodnotí lektory
- zpracovává podklady o průběhu služby doučování pro manažerku služby
- podílí se na revizi metodik týkajících se poskytování služby
- minimálně 1x měsíčně se účastní porady týmu služby, účastní se porad celé organizace

Zodpovědnost:

- za kvalitní průběh doučování

²⁴ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci podle aktuálního znění zákoníku práce – zákon č. 262/2006 Sb

Indikátory dobře odvedené práce:

- fungující služba doučování pro klienty organizace

Schopnosti a dovednosti:

- schopnost týmové spolupráce – dialogu,
- schopnost otevřené komunikace
- schopnost sebereflexe, otevřenost dalšímu vývoji
- organizační schopnosti
- dovednost poskytnout vyváženou zpětnou vazbu, ocenit klienty i lektory.
- další dovednosti – práce s počítačem
- praxe v oblasti práce s cílovou skupinou
- pedagogické minimum je výhodou

Časově nejnáročnější je reakce na zprávy lektorů z doučování, kontrola jejich povinností a případné urgování. Nejobtížnější pro koordinátorku doučování je správné školení o BOZP. Za nejdůležitější pro svou pozici považuje správné spárování klienta a lektora, dohled na proces doučování a včasná intervence do něj, je-li potřebná. Důležité je také respektovat celkové zapojení klienta v organizaci a zachovat k němu jednotný přístup v rámci organizace – např. dohodnout se s klíčovým pracovníkem klienta o dalším postupu, pokud klient závažně porušuje pravidla doučování.

Výsledky porovnání se současnou náplní práce

Stávající náplň práce neobsahuje podíl na revizi metodik, účast na poradách a motivaci lektorů. Uvádí však některé další činnosti, které pracovník v dotazníku nezmínil a nadřizený pracovník je nedoplnil. Jedná se o *nabízení doučování klientům a možnost lektorování současným dobrovolníkům; domlouvání podmínek bezplatného doučování (místo, čas); zpracování podkladů z doučování; podíl na sestavování individuálního plánu klienta spolu se sociálním pracovníkem*. Kromě zodpovědnosti za kvalitní průběh doučování je ve stávající náplni uvedena také *zodpovědnost za dostatečný počet lektorů a propagaci doučování mezi cílovou skupinou a dále zodpovědnost za soulad doučování s individuálním plánem klienta*.

Sociální pracovníce – poradkyně pro rodiče**Přímý nadřízený:** Manažerka služby**Přímý podřízený:** není**Hlavní účel pozice:** Hlavním úkolem poradkyně pro rodiče je paralelně k práci s klientem organizace individuálně pracovat také s rodiči/rodinou klienta jako celkem a poskytovat jim poradenské služby**Činnosti:**

- vede úvodní rozhovory s rodiči zájemců o zapojení do programu (společně se sociálním pracovníkem)
- realizuje pravidelné schůzky s rodiči, které „kopírují“ schůzky s klienty (tzn. plánovací a hodnotící, případně ukončovací pohovory (schůzky s rodičem jsou cca každé 3 měsíce, pokud se neděje v zapojení klienta nic nestandardního)
- poskytuje poradenství rodičům, kteří o ně projeví zájem
- eviduje v databázi uskutečněné kontakty a zápisy z každé schůzky s rodiči klienta
- realizuje návštěvy v rodinách (v případě, kdy se rodiče na schůzku nemohou dostavit osobně - např. ze zdravotních důvodů probíhají
- mapuje možnosti v rámci rozšíření služeb pro rodiny
- spolupracuje s klíčovým sociálním pracovníkem klienta – případové porady, komunikace emailem, sdílení zpráv...
- zpracovává podklady o rodičovské části služby pro manažerku služby
- podílí se na revizi metodik týkajících se poskytování služby
- účastní se pravidelných týdenních porad (min. 2x do měsíce), případně jiných aktivit týmu služby či celé organizace

Dodatek:

V současné době lektoruje poradkyně pro rodiče seminář Práce s klientem II v rámci dalšího vzdělávání dobrovolníků.

Zodpovědnost:

- za kvalitní způsob poskytování služby rodičům klientů

Indikátory dobře odvedené práce:

Sama držitelka pracovního místa v tomto bodě dotazníku nic nevedla. Z komentáře manažerky služby je patrné, že za kvalitní výkon poradkyně pro rodiče se považuje, pokud

rodič přijme informace o smyslu existence organizace a informace o možných přínosech nabízených služeb pro dítě i pro celou rodinu.

Schopnosti a dovednosti:

- komunikační dovednosti, znalosti problematiky a sítě sociálních služeb,
- zkušenosti s prací s lidmi,
- výhodou je sebezkušenostní, psychoterapeutický výcvik
- znalosti samotného projektu organizace a cílů zapojení klienta
- vzdělání: VOŠ či VŠ se zaměřením na oblast sociální práce, praxe v oboru je důležitá

Za časově nejnáročnější činnost poradkyně pro rodiče považuje vedení úvodních rozhovorů a další pravidelné rozhovory s rodiči spolu se zápisy z těchto rozhovorů. Nejnáročnější je podle poradkyně motivace nemotivovaných rodičů ke spolupráci. Za nejdůležitější považuje zarámování individuální práce s rodiči do kontextu práce s klientovým individuálním plánem.

Výsledky porovnání se současnou náplní práce

Výše uvedený výčet činností je mnohem konkrétnější než uvádí současná náplň práce této pozice, kde jsou uvedeny jen obecné formulace jako např. *ve své kompetenci má celou oblast části služby pro rodiče, poskytuje poradenské služby pro rodiny klientů*. V současné náplni není uvedeno vedení úvodních rozhovorů s rodiči paralelně s rozhovory se zájemci o službu a další realizace schůzek, které kopírují rozhovory s klientem, mapování možností rozšíření služeb pro rodiny, dále evidence kontaktů a zápisů ze schůzek v databázi, účast na poradách, podíl na revizi metodik a realizace návštěv v rodinách. Stávající náplň práce naopak obsahuje podrobnější výčet zodpovědností. Kromě kvalitního poskytování služby také zodpovědnost za *evaluaci a dostatečnou propagaci mezi cílovou skupinu*. Z činností, které nebyly uvedeny držitelkou pracovního místa ani manažerkou služby jde především o *organizování a vedení podpůrné skupiny pro rodiče v součinnosti s druhou sociální pracovnící*.

Manažerka služby – vedoucí sociální pracovnice

Přímý nadřízený: ředitelka organizace

Přímý podřízený: sociální pracovnice, koordinátorka dobrovolníků, koordinátorka doučování, poradkyně pro rodiče

Hlavní účel pozice: Manažerka služby má plně ve své režii fungování týmu služby a poskytování služeb cílovým skupinám (klienti, jejich rodiče, dobrovolníci), a to v souladu s posláním a strategickým plánem organizace, zákonnými povinnostmi, etickým kodexem a dalšími závazky o.s. Lata, jako jsou registrace a akreditace služby aj.

Činnosti:

- podílí se na plánování programu a chodu služby spolu s manažerským týmem
- sestavuje, řídí, vede, kontroluje a motivuje tým služby
- zpracovává průběžné a závěrečné zprávy k jednotlivým projektům (obsahová část za službu)
- kontroluje plnění výstupů a indikátorů schválených projektů a o stavu informuje manažerský tým
- aktualizuje vnitřní předpisy, směrnice a metodiky týkající se poskytování služby
- připravuje a vede úvodní výcviky dobrovolníků z hlediska jejich obsahové (metodické) náplně a podílí se na jednotlivých aktivitách (spolu s koordinátorkou dobrovolníků a sociální pracovnicí)
- účastní se odborných seminářů, konferencí a aktivit mimo organizaci spojených s poskytováním služby a reprezentuje organizaci
- komunikuje s odbornou i širokou veřejností, odpovídá na webové dotazy
- vede porady služby
- účastní se manažerských porad a porad celé organizace
- účastní se supervize dobrovolníků (1x měsíčně)
- vede intervizi dobrovolníků (1x měsíčně)
- přispívá do měsíčního reportu pro dobrovolníky
- v rámci personálního řízení týmu služby aktualizuje náplně práce, vede hodnotící pohovory, navrhuje odměny, schvaluje vzdělávací plány pracovníků, zajišťuje výběrová řízení

- komunikuje s úřady a státními institucemi ve věcech týkajících se povinností, které vyplývají z registrace sociální služby a akreditace dobrovolnické služby (ohlašování změn,...)
- mapuje nové příležitosti v činnosti organizace a poskytování služby
- připravuje podklady a výstupy o chodu služby pro ředitelku organizace příp. zasedání předsednictva
- v rámci přímé sociální práce vede vztahy dobrovolníka s klientem z programu „spolu jinak“ (vede úvodní, plánovací a ukončovací rozhovory s klienty, vede dokumentaci a záznamy v databázi své klientské části, udržuje kontakt s rodiči a primárními organizacemi klientů, odpovídá dobrovolníkům na zprávy ze schůzek - nejpozději do 3 dnů)

Zodpovědnost:

- za plnění všech podmínek a právních náležitostí spojených s registrací a akreditací sociální služby
- za plynulý chod služby v souladu s posláním a strategickým plánem organizace, zákonnými povinnostmi a etickým kodexem
- za aktuálnost metodik a vnitřních předpisů týkajících se výkonu sociální služby
- za personální řízení týmu služby
- za dodržování standardů kvality sociálních služeb
- za kvalitu práce s dobrovolníky, klienty

Schopnosti a dovednosti:

- organizační schopnosti
- schopnost rozvrhnout si čas a umět čas plánovat
- dovednosti z oblasti personálního řízení – dovednost umět motivovat pracovníky, zvolit vhodný přístup k pracovníkům, zajímat se o práci ostatních, znát jejich náplně, využívat vhodný způsob kontroly práce ostatních a nebát se oceňovat, umět vést poradu – struktura, vedení k cíli, umět úkolovat a o splnění úkolů se zajímat, zároveň umět poskytnout přiměřenou podporu a pomoc
- komunikační dovednosti - umět a chtít organizaci prezentovat navenek
- zajímat se o nové trendy v sociálních službách, při práci s cílovou skupinou, s dobrovolníky – tzn. Ochota učit se novým věcem

- flexibilita a otevřenost vůči novým způsobům, názorům, metodám, zároveň na druhé straně schopnost kritického myšlení a racionálního uvažování
- kreativita

Indikátory dobře odvedené práce:

- každý podřízený pracovník ví, jaká je jeho role a z ní vyplývající úkoly, které plní
- jsou naplňovány indikátory schválených projektů, ať už kvantitativní či kvalitativní
- jsou dodržovány povinnosti vyplývající z registrace sociální služby a z akreditace dobrovolnické činnosti
- spokojenost klientů, dobrovolníků, rodičů se službou (s vědomím toho, že to nelze na 100%)
- je navázaná spolupráce s primárními organizacemi (OSPOD, DD, SVP)²⁵, které organizaci kontaktují s potenciálními možnými novými klienty – tzn. dobrá reputace a jméno organizace u ostatních institucí
- je navázaná spolupráce s ostatními organizacemi – nestátními, státními, které organizaci přijímají jako hodnověrné partnery a odborníky – tzn. i pozvání na různé kulaté stoly apod.
- metodiky jsou aktuální, v souladu s praxí a zákony o sociální a dobrovolnické službě
- průběžné a závěrečné zprávy jsou donory přijímány bez dodatků
- dotazy zvenčí jsou vždy zodpovězeny

Za časově nejnáročnější považuje manažerka služby sociální práci s klienty (kontaktování klienta, rodiče, kurátora, dobrovolníka) a administrativu (pošta, odpovědi na e-maily, zprávy pro granty). V současné době (údaj z 11.4. 2011– *poznámka autorky*) manažerka služby nepovažuje za problematické to, že hodně času věnuje přímé práci s klienty, ale připouští, že by to v budoucnu mohl být problém (např. při práci na plánované aktualizaci standardů). Jako nejobtížnější uvedla manažerka služby oblast personálního řízení – jaký přístup k pracovníkům zvolit, jak vést tým, jak kontrolovat plnění úkolů, jak podávat, když není nějaký úkol v pořádku splněn, jak na druhou stranu pracovníky motivovat a oceňovat. Obtížné je také skloubení každodenní práce s potřebou revize a doplňování standardů a metodik a zároveň si najít čas pro odborné vzdělávání. Manažerka služby by se ráda v budoucnu profilovala jako hodnověrný partner pro odborné diskuse a ve větší míře vyhledávala možnosti aktivních prezentací na různých konferencích apod.

²⁵ OSPOD – Orgán sociálně-právní ochrany dětí, DD – domovy dětí a mládeže, SVP – Střediska výchovné péče pro děti a mládež

Důležité pro manažerku služby je možnost konzultovat svá rozhodnutí s ředitelkou organizace

Výsledky porovnání se současnou náplní práce

V průběhu rozhovoru s manažerkou služby vyvstala otázka, zda do výčtu činností pozice manažerky služby zahrnout i přímou práci s klienty, kterou vykonává na 0,5 úvazku jako sociální pracovnice či vytvářet náplň práce vedoucí sociální pracovnice odděleně, nebo vytvořit pouze popis pracovního místa manažerky služby s tím, že přímá práce s klienty bude odpovídat náplni práce sociální pracovnice. Manažerka služby ovšem uvedla, že v rámci přímé práce s klienty nevykonává všechny činnosti uvedené v náplni práce sociální pracovnice. Po konzultaci s ředitelkou organizace byl název pozice upřesněn na „Manažerka služby – vedoucí sociální pracovnice“ a do výčtu činností byla zařazena i přímá práce s klienty a její vymezení. K této tendenci směřovala již bývalá ředitelka organizace, když do stávající náplně práce manažerky služby zařadila dodatek: *Je zároveň pracovníkem v přímé péči a realizuje část přímé sociální práce s klienty.*

Výčet uvedených činností v zápisu je opět konkrétnější než v současné náplni práce, která neuvádí činnosti jako je aktualizace vnitřních předpisů směrnic a metodik týkajících se poskytování služby, příprava a vedení úvodních výcviků dobrovolníků, účast na supervizích a vedení intervizí dobrovolníků. Stávající náplň manažerky služby obsahuje některé činnosti, které držitelka pracovního místa nevykonává, jedná se o *uzavírání smluv a dohod o provedení práce, spolupráce s manažerským týmem na PR organizace, komunikace s dárci a donory, spolupráce na sestavování rozpočtu organizace.* Ve výčtu zodpovědností stávající náplně práce není uvedena zodpovědnost za kvalitu práce s dobrovolníky a klienty, dodržování standardů kvality, a za aktualizaci vnitřních předpisů

Office manažerka

Přímý nadřízený: ředitelka organizace

Přímý podřízený: není

Hlavní účel pozice: Office manažerka zajišťuje technické a administrativní zabezpečení chodu organizace, sekretariát a zázemí pro programovou činnost organizace. Jako členka manažerského týmu se podílí na celkovém PR sdružení, komunikuje s médii a prezentuje sdružení na veřejnosti

Činnosti:

- zajišťuje chod kanceláře:
 - kopírování, skenování, archivace, elektronizace dat a dokumentů
 - tisk, evidence a archivace dokumentů k jednotlivým programům organizace
 - třídění pošty včetně e-mailové
 - funkčnost přístrojů a kancelářských prostor
 - doplňování zásob kancelářských potřeb a provozního materiálu
 - občerstvení na schůzky, školení apod.

- zajišťuje chod sdružení:
 - smlouvy, pojištění, objednávky
 - elektronickou komunikaci s dodavateli a úřady
 - služební cesty a výjezdy sdružení – jízdenky, ubytování
 - zápisy z jednání a porad
 - administraci výběrových řízení organizace
 - přípravu podkladů pro účetnictví a evidenci účetních dokladů
 - distribuci mzdových výpisů
 - administraci zdravotního a sociálního pojištění na konci roku ve spolupráci s účetní
 - organizování akcí – rezervace míst, technické zabezpečení, příprava
 - pochůzky
 - provoz knihovny organizace

- vede pokladnu
- spolu s funfraisérem se podílí na propagaci organizace, aktualizaci webových stránek, grafické úpravě textů, tvorbě prezentací a hromadné korespondenci
- spolupracuje s manažerským týmem při zajišťování programů organizace
- zajišťuje schůzi valné hromady

Zodpovědnost:

- za technické a administrativní zabezpečení chodu organizace
- za kompletaci a přípravu administrativních a účetních dokladů pro vyúčtování grantů
- za kompletaci výroční zprávy
- za kontakty s dodavateli, úřady apod.
- za administrativu DMS a Pay Sec

- za propagaci akcí pořádaných organizací

Schopnosti a dovednosti:

- zodpovědnost, pečlivost, systematickosti, komunikativnost, dobrý slovní i písemný projev, nebát se promluvit na veřejnosti, ochota, asertivita a otevřenost při řešení problémů.
- práce s Microsoft office,

Indikátory dobře odvedené práce:

- kolegové jsou spokojeni s podmínkami k práci v rámci možností
- dárci jsou spokojeni s vyúčtováními
- v kanceláři nic nechybí a nejsou problémy
- mimořádné akce jsou dobře zajištěné a patřičně propagované - mediální výstupy o organizaci
- podklady pro účetní jsou dobře připravené a případné problémy s vyúčtováním se daří řešit
- dobré jméno u úřadů z pohledu administrativy

Pro office manažerku bylo obtížné uvést z velkého množství činností časově nejnáročnější a nejobtížnější činnost. Za časově nejnáročnější, byť nárazově považuje vyúčtování jednotlivých grantů. Nejobtížnější pak je zajistit mediální propagaci organizace, ale také v těch všech aktivitách na nic nezapomenout.

Výsledky porovnání se současnou náplní práce

Podstatný rozdíl v současné náplni práce a výčtu výše uvedených činností je v zahrnutí oblasti PR do náplně práce office manažerky, která se této činnosti věnuje již delší dobu. Jedná se o pozici, která kumuluje nejrůznější činnosti a propojení s činnostmi PR se osvědčilo. Současně s tím byla tato pozice zařazena také do manažerského týmu organizace, její účast na poradách manažerského týmu je nyní oficiální, i když se těchto porad účastnila již dříve a měla důležitý poradní hlas. V současné náplni práce tedy není uvedena zodpovědnost za propagaci akcí pořádaných organizací. Jedinou činností, uvedenou v současné náplni práce, kterou office manažerka neprovádí, je *příprava podkladů pro jednání předsednictva sdružení* (připravuje manažerka služby a ředitelka)

Fundraiser

Přímý nadřízený: ředitelka organizace

Přímý podřízený: není

Hlavní účel pozice: Fundraiser mapuje vhodné zdroje financování a získává finanční prostředky pro fungování organizace

Činnosti:

- informuje tým o možnostech zapojení organizace ve vypisovaných grantových řízeních
- zpracovává žádosti o podporu projektů, píše projekty (obsahová i ekonomická stránka)
- konzultuje žádosti s manažerským týmem
- mapuje oblast vhodných finančních zdrojů a vyhledává nové zdroje
- konzultuje možnosti využití zdrojů s ředitelem organizace
- navazuje kontakt s dárci v rámci vypsání grantového řízení
- podílí se na firemním fundraisingu (je iniciátorem strategie, navrhuje, příp. graficky zpracovává materiály, spolu s ředitelkou oslovuje a kontaktuje firmy a účastní se schůzek se zástupci firem)
- podílí se na individuálním fundraisingu a samofinancování (je iniciátorem projektů a podílí se na jejich realizaci, navrhuje, příp. graficky zpracovává materiál, spolu s ředitelkou organizace působí jako kontrolní složka realizace projektů samofinancování a podílí se na udržování kontaktu s individuálními dárci)
- podílí se na přípravě rozpočtu organizace spolu s ředitelkou a finančním manažerem
- podílí se na propagaci organizace spolu s office manažerkou (vytváří propagačně-informační materiál o organizaci, který přibližuje činnost organizace širší veřejnosti, přátelům, členům sdružení a donorům, jeho rozesíláním udržuje kontakt s donory a ostatními příznivci organizace)

Zodpovědnost:

- za vyhledání vhodného dárce
- za kvalitní zpracování a včasné odeslání žádostí
- za naplňování rozpočtu, průběžné informování ředitelky organizace o aktuální situaci a včasné upozornění na blížící se krizový stav v případě neúspěšnosti žádostí

Schopnosti a dovednosti:

- orientuje se v oblasti sociální práce, ale i marketingu a PR
- orientuje se ve struktuře možných dárců neziskové sociální sféry,
- ovládá práci v grafickém programu (střední úroveň)
- má zkušenosti s projektovým řízením, ovládá projektovou logiku (je schopen určit reálné výstupy a relevantní indikátory projektu) a vytváření projektových rozpočtů
- slohová zdatnost a jazyková vytříbenost, (inspirace v obl. marketingu – schopnost využívání jazyka reklam a sloganů)
- schopnost orientovat se v poskytované službě a propagovat ji
- psychická odolnost a angažovanost

Indikátory dobře odvedené práce:

- v řádném termínu odeslané a kvalitně napsané žádosti všem vhodným dárcům. Za úspěch se považuje, pokud se podaří dárci ještě před odesláním žádosti zkontaktovat (dát o organizaci vědět, příp. se doptat)
- jsou naplňovány cíle plánu firemního fundraisingu

Časově nejnáročnější je podle fundraisera psaní žádostí (resp. přepracování rozpočtu v každé žádosti) za nejobtížnější považuje upravit danou žádost tak, aby zapadla pro daného donora, tzn. reflektovat k žádosti co nejvíce informací a zpracovat podle nich obsahovou část a vytvořit k ní odpovídající rozpočet

Výsledky porovnání se současnou náplní práce

Zápis z rozhovoru s fundraiserem obsahuje oproti současné náplni práce konkrétní vymezení oblastí, ve kterých se na činnostech podílí s jinými pracovními místy. Uvádí také podíl na individuálním fundraisingu, samofinancování organizace a informování týmu organizace o možnostech zapojení ve vypisovaných grantových řízeních. Výčet zodpovědností navíc uvádí zodpovědnost za vyhledání vhodného dárci a zodpovědnost za naplňování rozpočtu a průběžné informování ředitelky organizace o aktuální situaci. Stávající náplň práce obsahuje také *zodpovědnost za přípravu fundraisingové strategie a ročního fundraisingového plánu v souladu s dlouhodobou koncepcí rozvoje sdružení a plánem poskytovaných služeb*. Mezi činnostmi je v současné náplni práce uvedena také *příprava podkladů pro jednání předsednictva sdružení a práce pod individuální externí supervizí*.

Ředitelka organizace

Přímý nadřízený: předsednictvo sdružení

Přímý podřízený: finanční manažer, fundraiser, manažerka služby, office manažerka

Hlavní účel pozice: Ředitelka koordinuje a kontroluje všechny procesy v organizaci, kterými organizace realizuje svou činnost v souladu s posláním, strategickým plánem, zákonnými povinnostmi, etickým kodexem a dalšími závazky organizace (registrace, akreditace apod.)

Činnosti:

- sestavuje, řídí, vede, motivuje a kontroluje manažerský tým
- řídí organizaci v rámci schváleného finančního rozpočtu
- ve spolupráci s manažerským týmem připravuje strategický plán organizace a kontroluje jeho plnění, schvaluje změny a aktualizuje ho pro další období
- koordinuje a řídí činnost zajišťování finančních zdrojů ve spolupráci s fundraiserem, aktivně udržuje vztahy s vybraným portfoliem dárců a partnerů a podílí se na navazování vztahů s potenciálními dárci
- spolu s fundraiserem se podílí na firemním fundraisingu (oslovuje a kontaktuje firmy, účastní se schůzek se zástupci firem)
- schvaluje závěrečné zprávy jednotlivých grantů a realizovaných projektů
- připravuje, aktualizuje a implementuje veškeré relevantní vnitřní předpisy organizace (personální řízení, finanční řízení, řízení služby apod.)
- v rámci personálního řízení manažerského týmu aktualizuje náplně práce, vede hodnotící pohovory, rozhoduje o výši odměn, schvaluje vzdělávací plány pracovníků, zajišťuje výběrová řízení, uzavírá a ukončuje pracovní-právní vztahy se všemi pracovníky (ukončování pracovní-právních vztahů s členy manažerského týmu podléhá schválení předsedkyně sdružení)
- vede porady manažerského týmu příp. porady celé organizace
- ve spolupráci s manažerkou služby vytváří dobré podmínky pro zajišťování a rozvoj kvalitních služeb a programů pro cílové skupiny (klienti, jejich rodiče, dobrovolníci)
- reprezentuje organizaci a propaguje její činnost na základě schváleného strategického plánu, udržuje kontakt s členy sdružení a přáteli organizace
- připravuje podklady o chodu organizace pro jednání předsednictva organizace

Zodpovědnost:

- za řízení každodenního chodu organizace v souladu s posláním, strategickým plánem, zákonnými povinnostmi, etickým kodexem a dalšími závazky organizace
- za finanční řízení organizace (za finanční plnění všech rozpočtů, jak schválených projektů, tak rozpočtu organizace dle rozpočtu schváleného předsednictvem)
- za celkové vyúčtování projektů
- za personální řízení organizace
- za projektové řízení organizace
- za přípravu a vyhodnocování strategického plánu organizace

Schopnosti a dovednosti:

- komunikační a organizační schopnosti
- schopnost úkolovat
- schopnost personálního vedení a motivování pracovníků
- schopnost strategického uvažování
- flexibilní a efektivní jednání v krizových situacích
- schopnost vystupování na veřejnosti

Indikátory dobře odvedené práce:

- stabilní a motivovaný tým pracovníků
- pokrytí finančních nároků na provoz organizace
- kvalitně fungující služba v souladu s posláním organizace

Časově nejnáročnější činností je pro ředitelku organizace koordinace procesů v organizaci, která podle ní zabírá 2/3 časové dotace pozice. Nejobtížnější je personální vedení a podpora pracovního týmu a realizování firemního fundraisingu. Podle ředitelky organizace je v současné době tato pozice pevná a jasně ohraničená díky kvalitní supervizi (údaj z 12.12. 2011 – poznámka autorky).

Výsledky porovnání se současnou náplní práce

Rozdíly mezi stávající náplní práce a zápisem z rozhovoru s ředitelkou organizace spočívá především ve stanovení zodpovědností. V současné náplni je uvedena pouze *zodpovědnost za každodenní chod organizace a dodržování programových a koncepčních cílů a za přípravu podkladů pro jednání předsednictva organizace*. Při rozhovoru vyšlo

najevo, že tato pozice je zodpovědná i za další oblasti, jako je finanční řízení organizace a projektů podle schválených rozpočtů, personální a projektové řízení organizace a za přípravu a vyhodnocování strategického plánu organizace. Při tom ve stávající náplni práce je uveden pouze podíl a spolupráce na některých z uvedených činností např. *spolupráce s manažerským týmem při přípravě strategického plánu a přímý podíl na finančním řízení a kontrole organizace spolu s finančním manažerem*. Z činností současná náplň práce neuvádí schvalování závěrečných zpráv realizovaných projektů a vedení porad. Výše uvedený výčet činností také konkretizuje podíl pozice ředitelky na firemním fundraisingu.

Další zjištění, která přinesl proces analýzy pracovních míst

Při rozhovorech s pracovníky organizace v rámci analýzy pracovních míst se ukázalo, že systém hodnocení pracovníků neprobíhá zcela efektivně. Tuto skutečnost nepovažoval žádný z pracovníků za nějak zvláště problematickou. Manažerka služby i ředitelka organizace při rozhovorech uvedly, že se jedná spíše o jakési přátelské zhodnocení toho, jak se pracovníci v organizaci pracuje v týmu i s jednotlivci, ale nijak významný smysl v něm nespátřují. Ačkoliv vnitřní předpis k personálnímu řízení uvádí, jak často mají hodnotící pohovory probíhat, jejich uskutečňování tomu ne vždy odpovídá. Hodnocení ředitelky organizace se podobá spíše informační schůzce s předsedkyní organizace.

Pro hodnotící rozhovory je vytvořen záznamový arch, který obsahuje následující body:

- běžná pracovní náplň
- mimořádné činnosti
- já a organizace
- jak se mi pracovalo v týmu?
- jak se mi spolupracovalo s jednotlivci (kolegy)?
- Rezervy – v čem se chci posílit?
- Co bych sám potřeboval?
- Co očekávám do příštího období?
- Doporučení
- Výstup

Poslední dva body vyplňuje přímý nadřízený pracovníka po ukončení rozhovoru a zasílá je pracovníkovi. Záznamový arch se zakládá do složky pracovníka. V podstatě by se dalo říci,

že se hodnotící pohovory uskutečňují, protože se to dělat má, ale samotné hodnocení probíhá spíše na základě každodenního setkávání v organizaci při pracovním procesu.

Na základě tohoto zjištění jsem na závěrečném pohovoru nabídla ředitelce organizace možnost společného setkání nad tématem „hodnocení a rozvoj pracovníků“, kde mohu jí a případně také manažerce služby představit systém hodnocení a rozvoje, se kterým jsem se seznámila během studia. Ředitelka organizace tuto možnost velmi uvítala a setkání s ředitelkou organizace a s manažerkou služby proběhlo 29.11.2011. Jeho struktura je uvedena v příloze č. 8.

3.6. Zhodnocení procesu analýzy pracovních míst a jejích výsledků

V realizaci procesu analýzy pracovních míst mi byla ponechána naprostá volnost. Záleželo na dohodě s konkrétním pracovníkem a na jeho časových možnostech. Všichni pracovníci se ochotně účastnili, jen finančního manažera se mi nepodařilo zkontaktovat. O náplni práce finančního manažera jsem tedy diskutovala pouze s ředitelkou organizace. Následující tabulka uvádí předpokládaný plán průběhu analýzy pracovních míst a jeho reálné uskutečnění.

Předpokládaná doba		Reálné uskutečnění
1. – 6. měsíc 2011	Proces analýzy pracovních míst	1.-10. měsíc 2011
6. - 8. měsíc 2011	Zpracování závěrečné zprávy	11.-12. měsíc 2011
9.-10. měsíc 2011	Prezentace výsledků	Předpokl. leden 2012

Tabulka 2 – Předpokládaný průběh analýzy pracovních míst a jeho reálné uskutečnění

Zdroj: vlastní

Odchylka v časovém plánu vznikla pravděpodobně tím, že jsem si neuvědomila časovou náročnost celého procesu analýzy pracovních míst. Sepsání zápisu z rozhovoru do podoby náplně práce, jeho schválení pracovníkem, zaslání přímému nadřízenému a případné doplnění je velice zdoluhavý a náročný proces, jehož délku jsem neodhadla. Samotný proces komplikoval také fakt, že v průběhu realizace došlo k personálním změnám na několika pozicích v organizaci. I z tohoto důvodu jsem nakonec u některých pracovníků zvolila pouze dotazník, jako nástroj pro získání informací. Přestože dotazníky nepřinesly tak podrobné informace o jednotlivých činnostech pracovních míst, bylo možné

na jejich základě zpracovat obdobné zápisy těm, které vznikaly na základě rozhovorů s pracovníky.

Ve dvou případech (u koordinátorky dobrovolníků a sociální pracovnice) byl proces analýzy pracovních míst využit při předávání pozice mezi stávajícím a novým pracovníkem. Z těchto rozhovorů vznikly ještě vedlejší produkty analýzy pracovních míst uvedené v přílohách č. 6 a 7, které slouží především jako podpůrné materiály při práci pracovníků.

Hlavní produkty analýzy pracovních míst jsou záznamy z rozhovorů resp. z dotazníků v podobě popisů pracovních míst a specifikací požadavků na pracovníka (na jeho schopnosti, dovednosti či znalosti), které zachycují činnosti a zodpovědnosti jednotlivých pracovních míst tak, jak odpovídají současnému skutečnému nastavení pracovního procesu. Porovnání zápisů s původními náplněmi práce pak umožňuje sledovat odchylky. Zápisy navíc uvádějí také indikátory kvalitně odvedené práce, které mohou být využity při hodnocení pracovníků, a dále výčet nejobtížnějších a časově nejnáročnějších činností, které mohou odkazovat na potřeby podpory či vzdělávání pracovníka či například na potřeby časového plánování (časového harmonogramu) jednotlivých činností. Na základě zápisů z rozhovorů vznikly popisy a specifikace pracovních míst, které mohou být využity při hodnocení, plánování vzdělávání či profesního růstu a při motivaci daného pracovníka, ale také při výběrovém řízení.

Z neformální zpětné vazby od pracovníků v průběhu procesu vyplynulo, že mou práci oceňují a vnímají ji jako smysluplnou. Formální hodnocení ze strany managementu organizace uvádím v příloze č. 9. Podle ředitelky organizace měl proces analýzy pracovních míst přínos jako podpora při předávání pracovních pozic mezi stávajícími a novými pracovníky,

„Předávání jednotlivých pracovních pozic novým zaměstnancům bylo analýzou pracovních pozic zefektivněno a pro pracovníky, nové i stávající, bylo oporou při vyjasňování jednotlivých kompetencí.“

ale sloužil také jako nástroj pro redefinování jednotlivých pracovních míst.

„Konkrétně mohu zmínit pozice koordinátora dobrovolníků a poradkyně pro rodiče, jež prošly mnoha změnami na základě rostoucích nároků nových projektů, a bylo nutné tyto pozice redefinovat z velké části, což se na základě analýzy podařilo.“

Společné setkání s manažerkou služby a ředitelkou organizace na téma hodnocení a rozvoj pracovníků hodnotily obě vedoucí pracovnice jako velmi přínosné. Z časových

důvodů se však nepodařilo stanovit kritéria pro hodnocení a jejich zdroje pro vybrané pozice. Z hodnotícího formuláře tohoto setkání (viz příloha č. 10) vyplynulo, že pracovnice oceňují především představení „nových“ metod hodnocení a rozvoje pracovníků a považují je za přenositelné do praxe organizace. Mají jakousi představu o tom, jakou podobu by systém hodnocení a rozvoje pracovníků v organizaci mohl mít, nejsou si však úplně jisté v jeho sestavení a realizaci. V závěru setkání jsem si proto ověřila, zda považují vytvoření nového systému hodnocení a rozvoje pracovníků za smysluplný a zda chtějí v jeho vytváření pokračovat. Vedoucí pracovnice se shodly na pokračování ve vytváření nového systému hodnocení a rozvoje pracovníků s mojí podporou. V kapitole 3.8. proto popisují doporučený plán postupu zavedení tohoto systému.

Z celkového hodnocení v příloze č. 9 vyplývá, že návrh postupu na zavedení efektivního systému hodnocení pracovníků vnímá ředitelka organizace jako důležitý krok v rozvoji personálního řízení organizace.

„Jako významné považuji pro personální řízení návrh diplomantky na propracování systému hodnocení zaměstnanců, jež doposud fungovalo jako ‚odměňování spravedlivě pro všechny, stejně a bez rozdílů‘.“

3.7. Doporučení

Doporučení navrhovaná v této kapitole vycházejí z procesu analýzy pracovních míst, provedené v organizaci v rámci tvorby diplomové práce během roku 2011. Analýza pracovních míst nepřinesla výsledky, které by jednoznačně směřovaly k nutnosti reorganizace práce, tento proces nepovažuji v současné době za smysluplný. Organizaci je třeba podpořit v její stabilitě, proto výstupy diplomové práce směřují k doporučením v oblasti personálního řízení organizace.

Na prvním místě doporučuji aktualizaci Vnitřního předpisu k personálnímu řízení organizace, zejména část obsahující popisy pracovních míst v organizaci, jelikož neobsahuje všechny popisy, které jsou v současné době aktuálně platné. Doporučuji také revizi a aktualizaci současných popisů práce podle zápisů z rozhovorů s jednotlivými pracovníky. Pokud jsou v porovnání zápisu se současnou náplní práce zmíněny činnosti nebo zodpovědnosti, jež jsou součástí stávající náplně, ale v zápisu uvedené nejsou, doporučuji ověřit, zda nedošlo pouze k jejich opomenutí držitelem pracovního místa a jeho nadřízeným pracovníkem. Vzhledem k tomu, že došlo ke konkrétnímu vymezení zodpovědností u pozice ředitelky organizace, doporučuji také změnu v popisu pracovního místa finančního manažera, ačkoliv s ním rozhovor veden nebyl. Podle stávající náplně

práce finančního manažera je hlavní zodpovědností této pozice *zodpovědnost za finanční řízení celé organizace*. Tato zodpovědnost však již z podstaty struktury organizace připadá předsednictvu, které schvaluje rozpočet organizace na nadcházející rok, a ředitele organizace, která zodpovídá za finanční řízení organizace podle schváleného rozpočtu. Do pracovní náplně finančního manažera proto doporučuji doplnit k současné zodpovědnosti za přípravu rozpočtů (organizace, projektů), jejich sestavení, aktualizaci a sledování čerpání, také zodpovědnost za průběžné vyhodnocování aktuální finanční situace organizace, formulování doporučení na další čerpání či přijímání opatření a informování ředitelky organizace.

Vzhledem k výpovědi manažerky služby o časově nejnáročnější činnosti doporučuji zvážit analyzování časové dotace přímé práce s klienty této pozice a případně stanovit maximální počet vedených vztahů (dobrovolník – klient), který je schopna tato pozice pojmout. Stanovení maximální hranice počtu vedených vztahů (ať už jde o vztah dobrovolník-klient nebo lektor-klient) na jednoho pracovníka, by mohlo být z hlediska kvality práce s klienty přínosné i pro ostatní pozice (koordinátor doučování, sociální pracovnice) a důležité při personálním plánování organizace.

Za vhodné považuji také stanovit jednu osobu zodpovědnou za aktualizaci webových stránek organizace a dále zajistit proškolení pracovníků, kteří uzavírají pracovní smlouvy, v poskytování informací o BOZP, případně sepsat povinnosti pracovníků a zaměstnavatele a vytvořit v zájmu ochrany jak pracovníků, tak organizace poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

V závěru této kapitoly uvádím doporučení na zavedení efektivního systému hodnocení a rozvoje pracovníků, který vychází nejen z neformálního hodnocení v průběhu každodenního setkávání, ale hlavně ze sledování výsledků práce a pracovního chování pomocí předem stanovených kritérií a zdrojů pro jejich ověření. Takového hodnocení, které zjišťuje současný výkon pracovníka, jeho silné a slabé stránky, motivuje pracovníka a umožňuje mu zlepšovat jeho výkon, případně rozpoznat potřeby vzdělávání a potřebné podpory, hodnocení, jehož součástí je i sebehodnocení samotných pracovníků.

3.8. Návrh postupu na zavedení systému hodnocení a rozvoje pracovníků

Přípravný tým:

Ředitelka organizace, manažerka služby, autorka diplomové práce s úlohou vést setkání přípravného týmu, vhodnými otázkami podporovat a koordinovat jejich směřování k cíli, přinášet své vlastní návrhy a doporučení

Přípravná fáze:

- Informovat všechny pracovníky organizace o záměru změny systému hodnocení, vysvětlit důvody a očekávané přínosy, informovat je o možnosti potřeby konzultace a podpory z jejich strany při vytváření systému hodnocení jejich pracovní pozice
- Stanovit oblasti pracovního výkonu, které budou u jednotlivých pozic podléhat hodnocení. Formulovat kritéria pracovního výkonu jednotlivých oblastí a stanovit zdroje pro ověření těchto kritérií (doporučuji využít informace z analýzy pracovních míst)
- Stanovit normy výkonu, tam, kde to bude možné také konkrétní stupnice (klasifikace) pro rozlišení různé úrovně, stanovit jaká opatření budou následovat při ne/dosažení požadované normy
- Stanovit délku období, které bude hodnoceno
- Stanovit pravidla, postup a metody provádění hodnocení a formálního zaznamenávání, které zajistí, že hodnotitelé budou postupovat při hodnocení stejným způsobem
- Stanovit jakým způsobem budou výsledné informace použity a k čemu budou sloužit
- Stanovit pravidla pro možnost odvolání se v případě neshod a stížností
- Vytvořit souhrnnou písemnou podobu systému hodnocení se všemi podklady a záznamovými listy
- Seznámit všechny pracovníky s požadovanými normami jejich pracovního výkonu a o termínu zahájení hodnocení
- V případě potřeby proškolit hodnotitele

Po přípravné fázi, doporučuji provést pilotní získávání, vyhodnocování a závěrečné zaznamenávání informací o výkonu pracovníků na základě stanovených postupů, které se bude zaměřovat na odhalení nedostatků vytvořeného systému. Výsledkem tohoto pilotního hodnocení by měly být připomínky k systému hodnocení a rozvoje pracovníků, které po jejich zapracování povedou k vytvoření finální verze.

4. ZÁVĚR

Personální řízení v neziskových organizacích ovlivňuje celá řada specifík, jež jsou uvedeny v této práci. Analýza pracovních míst je jednou z personálních činností, která, stejně tak jako ostatní personální činnosti, nevznikla původně pro účely personálního řízení neziskových organizací. Tato práce ukazuje možnosti využití analýzy pracovních míst a přínosy jejích výsledků pro konkrétní neziskovou organizaci i přes veškerá její specifika. Ukazuje tedy, že personální řízení (ve své nejmodernější podobě též řízení lidských zdrojů) je aplikovatelné i v této oblasti občanského sektoru.

Za cíl si diplomová práce kladla navrhnout doporučení na změny v organizaci práce a v pracovních náplních a vypracovat postup pro realizaci navrhovaných změn, na základě porovnání výsledků analýzy pracovních míst a současných popisů pracovních míst. Všechny tyto kroky měly směřovat k vyjasnění úkolů, odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovních pozic s ohledem na pracovní procesy organizace.

Důvody pro doporučení reorganizace práce shledány nebyly, ale díky analýze pracovních míst došlo k přesnějšímu definování úkolů i zodpovědností jednotlivých pracovních míst i k odhalení nesrovnalostí v současných popisech pracovních míst. Analýza také přinesla na jedné straně informace o pracovních místech, které lze využít například při výběrovém řízení, na druhé straně také informace o pracovnících samotných, jež mohou být využity při motivaci, hodnocení a rozvoji pracovníků.

Jako velice přínosné vnímám zaměření analýzy pracovních míst na konkrétní výstupy práce jednotlivých pracovních pozic. Otázky kladené při analýze vedly pracovníky k uvažování nad tím, jak vypadá kvalitně odvedená práce jejich pracovního místa. Využitelnost těchto informací spatřuji zejména v systému hodnocení pracovníků, resp. při jeho vytváření.

Ukázalo se také, že analýza pracovních míst může přinést řadu vedlejších výstupů, ať už v podobě zjištění či vypracování konkrétních materiálů.

Organizace má nyní k dispozici informace, které rozhodně mohou vést k vyjasnění úkolů, zodpovědností a pravomocí jednotlivých pracovních pozic. Samotné zjištění těchto informací, ovšem k výše uvedenému vyjasnění nevede, jedná se teprve o první fázi. Nyní je na zvážení organizace, zda se rozhodne zjištěná fakta využít a stanovená doporučení implementovat do své praxe.

Seznam použitých zdrojů:

1. **Koubek, J.:** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007.
2. **Drucker, F. P.:** *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Z angl.orig. *Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles*. New York Harper Collins, 1990, přel. I. Bureš, Praha: Management Press, 1994.
3. **Koubek, J.:** *Personální práce v malých podnicích*. Druhé, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003.
4. **Armstrong, M.:** *Personální management*. Z angl.orig. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 6th edition. London, Kogan Page Limited 1996, přel. J. Koubek a J. Berka, Praha: Grada Publishing, 1999.
5. **Armstrong, M.:** *Řízení lidských zdrojů*. Z angl.orig. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 8th edition. London, Kogan Page Limited, 2001, přel. J. Koubek, Praha: Grada Publishing, 2002.
6. **Kociánová, R.:** *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing, 2010.
7. **Stýblo, J.:** *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.
8. **Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.:** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001.
9. **Koubek, J.:** *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde, 2000.
10. **Crainer, S.:** *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000.
11. **Vodáček, L., Vodáčková, O.:** *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Managenemt Press 2006.
12. **Anheier H., K.:** *Nonprofit organizations. Theory, Management, Policy*. London and New York: Routledge, 2005.
13. **Cejthamr, V., Dědina, J.:** *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005.
14. **Rektořík, J. a kol.:** *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress, 2001.

- 15. Plamínek, J., Svatoš, V., Hladíková, J., Baboček, P., Janáková, P., Zetěk, J.:** *Řízení neziskových organizací. První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních.* Praha: Nadace Lotos, 1996.
- 16. Duben, R.:** *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti.* Praha. Kodex Bohemia, 1996.
- 17. Malina, J. a kol.:** *Antropologický slovník aneb co by mohl o člověku vědět každý člověk.* 2009. [online]. Brno: CERM. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/do/1431/UAntrBiol/el/antropos/slovník.html>> [cit. 2011-12-15].
- 18. Duben, R.:** *Ekonomika veřejného sektoru II. (Některá teoretická východiska, formy a nástroje realizace činností ve veřejném sektoru).* Praha: VŠE, 2001.
- 19. Potůček, M. a kol.:** *Veřejná politika.* Praha: Sociologické nakladatelství, 2005.
- 20. SANEK Group –** expertní skupina pro lidský kapitál [on-line]. *Průzkum řízení lidských zdrojů v NNO 2010.* Dostupné z: <http://www.sanek.cz/aktuality/005-SANEK_pruzkum-HRM-NNO_2010.pdf> [cit. 2011-11-25]
- 21. Václavková, L., Švecová, L., Smrčka, V., Krejčíková, K.:** *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích.* Výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05. 2007. [online]. Praha: Oeconomica. Dostupné z: <http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/3e037796c4d61f5985a05b0500db7de4/Vysledky_neziskovky.pdf> [cit. 2011-11-13].
- 22. SANEK Group –** expertní skupina pro lidský kapitál [on-line]. *Průzkum vedení a řízení NNO 2011.* Dostupné z: <<http://www.sanek.cz/aktuality/SANEK%20Průzkum%20řízení%20v%20NNO%202011.pdf>> [cit. 2011-12-19]
- 23. Ochman, M., Jordan, P.:** *Dobrovolníci: cenný zdroj pomoci.* Baltimore: The Johns Hopkins University Institut for Policy Studies, 1997.
- 24. Tošner, J., Sozanská, O.:** *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích.* Praha: Portál, 2006.
- 25. Stanovy občanského sdružení Lata –** Programy pro ohroženou mládež. [online]. Dostupné z: <<http://www.lata.cz/ke-stazeni/>> [cit. 2011-12-06].

- 26. Výroční zpráva 2010 občanského sdružení Lata** – Programy pro ohroženou mládež, [online]. Dostupné z: <<http://www.lata.cz/ke-stazeni/>> [cit. 2011-12-06].

Zákony:

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech ve znění zákona č. 210/2002 Sb.

Zákon č. 295/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Internetové stránky:

www.sanek.cz

www.neziskovky.cz

www.lata.cz

