

Posudek na Bakalářskou práci studenta Fakulty humanitních studií UK v Praze Jakuba Součka Řízení lidských zdrojů v právních typech Nestátních Neziskových Organizací v ČR

**Vypracoval. PhDr. Radek Eichl, Ph.D., vedoucí práce
počet stran: 64 stran a bibliografie (nepaginovaná)**

Cílem bakalářské práce je pohlédnout na problematiku řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích v České republice, a to na vzorku tří společností reprezentujících nejrozšířenější typy neziskových společností (občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, diecézní charita). Práce je rozdělena na část **teoretickou**, kde autor zmapoval základní aspekty týkající se neziskových organizací s akcentem na tři vybrané typy, popsal základní aspekty ŘLZ (např. fluktuace zaměstnanců, typy smluv, motivace zaměstnanců apod.) a na závěr pojednal o nejčastějších možnostech financování NNO (dotační politika a dotační tituly), a část **praktickou**, kde aplikoval vybrané problémy popsané v teoretické části na konkrétním vzorku (obecně prospěšná společnost Educa International ops se sídlem v Praze, občanské sdružení Evita o.s. se sídlem v Praze a Diecézní charita České Budějovice se sídlem v Českých Budějovicích, přičemž zde uplatnil metodu interview se zaměstnanci/členy i vedením uvedených společností.

Na úvod je nutné konstatovat, že práce v pozitivním i negativním smyslu „stojí a padá“ s tím, že jde o práci do jisté míry propedeutickou a autor se pustil do boje, který nemá konce, ba dokonce nemá ani žádná jasně daná pravidla. Autor byl tak nucen se popasovat s tím, že o dané problematice existuje sice množství teoretické literatury, avšak pramálo relevantních zdrojů. Obdobné platí i o empirickém výzkumu v předmětné oblasti. Teorie a praxe je totiž zcela odlišná, což pan Souček poznal již na samém počátku výzkumu. Měl totiž teoretické i praktické zkušenosti s fungováním jedné konkrétní neziskové organizace, měl vizi i představu o výzkumu jako takovém. Brzy však poznal, že seznam stovek neziskových organizací či kontakty na některé další jsou v podstatě k ničemu, neboť se od počátku musel potýkat s naprostým nezájmem či dokonce negativními reakcemi. Málokterá organizace je totiž ochotná dělit o své „know-how“, pro některé dokonce vidina „publicity“ znamenala s jistou dávkou zjednodušení téměř společenský poklesek, soudě dle někdy až neadekvátních reakcí (i to je pravděpodobně důvodem, proč v této oblasti nenalezneme komparačně laděné práce, ty jsou totiž vždy postaveny na půdorysu „zkoumání ...aspektů v organizaci X či Y“, nebo jsou prostě pouze teoretické). Autor byl tedy nucen ze dne na den měnit metodu, strategii a vlastně začít kompletně od nuly. I s ohledem na tyto skutečnosti je neoddiskutovatelné, že autor odvedl více než slušnou práci, byť to bude možná částečně kontrastovat s množstvím výtek níže uvedených, neboť, popravdě řečeno, pouze sběr a výběr materiálu mu zabral více než jiným studentům, jejichž práce jsem vedl, a to včetně diplomových nebo dizertačních (být třeba v jiné oblasti). Autor totiž dokázal z množství (mnohdy nepoužitelného) materiálu vytvořit koherentní text s nerozporupnou metodou a vizí. V práci jsou totiž popsány všechny relevantní aspekty tzv. základního HR cyklu společnosti (cyklu řízení lidských zdrojů), práce je cyklická a hlavně výběr vzorku lze (i přes výše uvedené potíže) považovat za reprezentativní, obdobně jako výzkum samotný.

Výše uvedené se projevuje v pozitivním slova smyslu v podkapitolách věnovaných vymezení neziskových organizací (str. 11-14), kde je jasná metoda a ani množství dat zde nepůsobí nikterak nahodile, byť jsou zde pochopitelně detegovatelné i některé drobné vady na kráse (např. opomenutí zkratky u občanských sdružení /str. 11/). Za velmi kvalitní považuji rovněž podkapitolu Vlivy působící

na ŘLZ (str.16-19), kde autor popsal velmi přesně zkoumanou problematiku a navíc se dokázal i popasovat se značně rozporuplnou literaturou, obdobně jako pojednání o organizační struktuře (str.29), fluktuaci zaměstnanců (34-35) a zejména pak o motivaci zaměstnanců, kde je zřejmá metoda, strukturace a zejména logika (str.30-31). Jistě, i zde je patrná autorova snaha o maximální konciznost, která je mnohdy spíše na obtíž, ale je zde jasná struktura a vize, to vše je vhodně doplněné o autorovy zkušenosti a umně vybranou literaturu (byť i zde má rezervy, ut infra). Největším přínosem práce je však fakt, že nikdo (ani největší kritik) nemůže konstatovat, že jde o další z řady prací o neziskových organizacích, které jsou sice pěkně zpracované, ale nepřinesou vůbec nic nového (neboť vycházejí z principu, že neziskové organizace jsou paušálně opozitem ke společnosti „ziskovým“), či snad o kompilaci dostupného materiálu, který autor „narouboval“ na výzkum. Mimo toho, že se neváhal v některých pasážích pustit i do kritiky poměrů, je zde množství dat i zdrojů, které nemohl získat jinak než samostudiem nebo výzkumem „in situ“, což postrádám u většiny všeobecně dostupných prací (včetně těch poměrně kvalitních, veřejně dostupných, to upozorňuji), např. smlouvy v rámci Komunitárních programů, systém normohodin a jejich ztvárnění do podoby smluv (str.27), informace o počtech pracovníků, jejich zařazení, údaje o konkrétních projektech a programech, které mnohdy ani odborníci neznají (např. na str. 41 projekt GE Money Bank v oblasti finanční gramotnosti), fungování stáží v podnicích (str.55), princip čerpání zdrojů, případně kontraktuální a finanční vztahy ve zkoumaných vzorcích.

Rovněž je neoddiskutovatelné, že autor problematiku lidských zdrojů zná, což dokázal tím, že skutečně popsal všechny fáze tohoto velmi složitého procesu, ale hlavně je využil jako strukturu ve velmi kvalitní empirické části. Empirická část je totiž bezvýhradně systematická, cyklická (navazuje a končí u teoretických vývodů), a v neposlední řadě je i vyvážená (více než teoretická část). Pozitivně vnímám i (pre)sumarizaci výsledků i to, že si zde dal práci i s grafy, což je sice z hlediska kontextu marginální, ale minimálně to může vyvrátit argumentaci, že si autor nedal práci se závěrečnou redakcí. Navíc zvolil velmi kvalitní vzorek a metodu (interview „zdola“ i „shora“, minimálně u dvou pracovníků, jednoho manažera a jednoho stálého pracovníka). Navíc je vše zakončeno stručným, ale jasným závěrem, který obsahuje i výhledy do budoucna.

Uvedené skutečnosti, že snad autor odevzdal „polotovar“, by totiž mohl zavdat příčinu fakt, že v textu je množství překlepů, vyšinutí z vazeb a někdy naprosto zavádějící formulace, které by mohly svádět k názoru, že autor snad **„klouže po povrchu“** (např. „je zde vykresleno jednotlicí schéma “ /8/, „teoretické zakotvení“ coby ekvivalent označení Teoretická část /11/, „též jsem použil srovnání v podobě Interní směrnice společnosti s ručením omezeným“, „Lidského jednání dává motiv smysl /SIC –Str. 30/“, „sféra další vzdělávání je natolik diverzifikovaná, neboť zde neexistují jiné než obecné publikace /31/, dílčí otázky jsou modelovány na činnosti ŘLZ probraných v teoretické části /42/, „obě jsou zaměřené v národním kontextu /58/“ atd.), nebo **citoval nesprávné zdroje či nevhodně interpretoval** („na vnější vlivy působí organizace jen nepatrně a nezbyvá ji nic jiného než se jim podřídit a správně na ně reagovat “ /16/, občanské sdružení je právnická osoba sdružující fyzické i právnické osoby /11/ apod.), případně že prostě **nezná problematiku** (např. „u méně obsaditelných pozic“ /19/, „manažer se stává členem nejvyšší vrstvy vedení

organizace“ /14/, „tyto smlouvy mají nízkou nebo žádnou pohyblivou složku“ /47/, „poukázal na rozdíly mezi typy NNO z zařazení pracovníků /63/“ apod.)

Do stejné kategorie bych asi zařadil problém s nejasnou metodou ohledně citací. Mimo nepříliš vhodného technického řešení (např. na str. 14,16 aj.), kde autor mnohdy musí být zmatený, neboť netuší, kde začíná a končí citace a kde myšlenka autora (ut infra) nebo neví, o čem to autor práce píše, neboť se mu objeví jeden a tentýž zdroj ve vícero formách a v bibliografii není vůbec. Zářným případem je Interní směrnice Agentury práce a poradenského centra, kterou autor bez citace zmiňuje v úvodu, kde odkazuje na jakousi Interní směrnici společnosti s ručením omezeným (str. 9), to je následně uvedeno v jakýsi kontext tím, že ji uvádí přímo jako zdroj v podobě „I&V Flat s.r.o. 2013“ (např. 19), nicméně v bibliografii údaj zcela chybí, obdobně jako osvětlení, proč je zdroj uváděn, navíc, a to je možná nejhorší, někdy tento dokument upozaduje důležitější dokumenty jako je např. Zákoník práce apod. (např. na str. 26 v pojednání o práci přes čas nebo na str. 21-22 v pojednání o smlouvách atd.) To však není jediný prohřešek tohoto typu, lze sem zařadit například i naprosto nelogické využití údajů MMR ČR (navíc z roku 2007 /SIC/) o programech spadajících pod MŠMT, MPSV nebo dokonce Magistrát hl.m. Prahy (str.36-37). Zde si autor zcela evidentně zjednodušil práci tím, že použil webové stránky, kde je sumarizace dat, aniž by se blíže seznámil se stránkami příslušných institucí.

Nepozornosti, nevhodnému technickému užití či absenci závěrečné redakce však nelze přičíst některá více či méně závažná pochybení (s vědomím relevantnosti výše uvedených výtek), které v textu bohužel jsou. Mohu je omluvit tím, že je autor „nevypsaný“ či že má strach z toho, aby se nepustil na tenký led. Bohužel v konečném důsledku to může velmi závažně negovat všechna pozitiva této práce. Uvedená pochybení lze rozdělit na **technická** (vztahující se diplomové práci jako takové a psaným či nepsaným konvencím) a **profesionální** neboli obsahová či věcná (týkající se zkoumané problematiky). Z prvně uvedených bych zmínil to, že se autor v podkapitole Historie personální práce vůbec nezaobírá pojmem personální administrativa, důležitý pojem pro autorovu koncepci, bez ohledu na skutečnost, že ze skutečné „historie“ zde nalezneme pouze vágní tvrzení „před druhou světovou válkou se začalo vyvíjet nové pojetí personální práce, a to personální řízení“ (str.14). Na uvedené navíc autor navazuje (bez jakékoliv explanace) užíváním pojmu řízení lidských zdrojů (ibid.) V podkapitole 2.2.3. Cíle a úkoly ŘLZ postrádám jednotnou metodu či koncepci, či dokonce smysl (str.15-16). Do stejné kategorie bych zařadil i nadměrnou závislost na některých zdrojích, z čehož následně plynou mnohdy nelogické myšlenky či to, že text není koherentní, např. na str. 25 píše, že „za realizaci závazků jsou odpovědni jednatelé společnosti“ nebo „u přidělených zaměstnanců je uplatňován systém nerovnoměrného rozvržení pracovní doby“ (str. 26). Z obou případů je zcela zřejmé, že autor využívá paušálně specifická pravidla uplatňovaná v jednom sektoru a pravděpodobně i v jedné společnosti (evidentně agentura práce, neboť zde jsou zaměstnanci přiděleni k práci k tzv. uživateli. Navíc bez náležitého vysvětlení to může vypadat jako neznalost problematiky.

Hraničním případem mezi technickými a profesionálními pochybeními jsou nepodložené a paušalizující, případně nadměrně radikálními (a pochopitelně nesprávnými) soudy. Jako příklad lze uvést tvrzení na str.21, že „v organizacích jsou ve valné většině zaměstnání zaměstnanci na neurčito s tříměsíční výpovědní lhůtou“. Zde je nutno se ptát, jaké organizace? V jaké oblasti? Z čeho plyne tento soud? Vedle toho, že (dle mého názoru) jde o subjektivní názor autora práce a neplatí navíc ve zkoumaném sektoru, autor vše totálně zneřehlední následující větou „Výjimku tvoří osoby pracující pro společnost na základě smlouvy na dobu určitou a tzv. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr“. Vždyť zde autor mísí zcela neslučitelné termíny a navíc to ani není pravdou. Obdobně na str. 26 praví, že „při výpočtu průměrné délky směny zaměstnance pracujícího v noci se vychází z pěti denního pracovního týdne“. Zde platí výše uvedené. Obdobně pak textu neprospívají ani kategorické a paušální tvrzení typu „Evita o.s. coby shluk členů má jen vágně vymezenou organizační strukturu, ve které je možné, aby řadový člen byl v určitém projektu nadřazen ředitelce celé organizace (63)“. Jednak je to značně despektivní tvrzení, druhá to svědčí o pramalém povědomí autora o fungování moderní společnosti v tzv. projektovém a manažerském řízení obecně, navíc je to v rozporu s tím, co autor o stejné skutečnosti napsal v dané podsekcí (i s informacemi přímo od zdroje). Jediné, co autora může obhájit (přestože je to u odborníka na danou oblast téměř neomluvitelné) je fakt, že autor je nezkušený a nemá příliš jasno v tom, jak funguje „management“ a jak řízení podniku. O uvedené nevyjasněnosti (neznalosti praxe, což je i pochopitelné) svědčí i jiné tvrzení, totiž že „to dělá z jednotlivých vedoucích pracovníků spíše manažery než nadřízené a odebírá jim větší pravomoci nad členy svého týmu“ (50), kde se sice nedotkl instituce jako u výše uvedeného příkladu, ale jednoho konkrétního manažera. Nicméně stojí za tím nezkušenost a do jisté míry i naivita autora, protože pravděpodobně podlehl kouzlu dnes zcela zdevalvovaných výrazů manažer či projekt. Nic to ale nemění na to, že odborník na lidské zdroje takto podlehnout prostě nesmí.

Druhou podkapitolu (**profesionální lapsy**) lze opět rozdělit na menší prohřešky a závažná pochybení. Za méně závažné (byť podstatné) považuji fakt, že autor někdy poněkud nahodile pracuje s odbornými termíny, které se mohou lišit v návaznosti na daný kontext a pochopitelně autor neutil ten správný (např. „dále je nutné optimálně využívat pracovníkovy schopnosti a fond jeho pracovní doby“/str.15/, „u externistů- osob samostatně výdělečně činných, tedy pracujících na základě živnostenského oprávnění“ /61/ aj.) nebo neutil konvence a normy v dané oblasti uplatňované (např. „poskytnout zaměstnanci dvě menší pracovní smlouvy DPČ a DPP “ /str. 63/). Horším (ale ne nejzávažnějším) shledávám některé prohřešky, které v lepším případě text učiní nepřehledným, v horším případě to může být bráno jako chyba. Namátkou bych uvedl výčet vybraných operačních programů zařazených pod jednotící název Projekty ESF (36- 37), což neodpovídá principu nadřazenosti a podřazenosti, vůbec již ne zaběhlému terminologickému úzu. Obdobně tak shledávám minimálně polemickým rozdělení Evropských komunitárních programů na Evropské komunitární programy a Evropské programy, přestože jde vlastně o totéž. Autor měl zcela jistě na mysli Program celoživotního učení (LLP) a Komunitární programy (str. 37-38).

Dokonce bych si zde troufl tvrdit, že autor měl své pojednání poněkud více směřovat ke zkoumané problematice. Chybí mi zde například, proč jsou dobré pro NNO? Nicméně zpět k uvedeným výtkám, například na str. 41 se zmiňuje o jakési druhé podskupině ad hoc programů „b) mimo uvedených ROP“. Nejenže na Regionální operační programy jaksi předtím zapomněl, a to je chyba, ale zároveň si nezasvěcený čtenář může pouze domýšlet, co že to měl danou formulací autor na mysli. Někdy autor zcela nepochopil fungování některých specifických organizací, např. na str. 62 píše o „členství (sc. Evity) v expertní skupině Global Money Week, pracovní skupině pro finanční vzdělávání“. Prostým pohledem na webové stránky Evity i příslušných organizací by totiž autor zjistil, že zde spletl dohromady vícero různých entit. Global Money Week je jedna z akcí tzv. CYFI, která je mezinárodní odbornou platformou pro finanční vzdělávání dětí a mládeže a pracovní skupina při MF ČR, jehož je Evita rovněž členem, je platforma tuzemská, navíc univerzální stran cílové skupiny. Pravděpodobně z rozržitosti pak vyplynul obdobný problém, když tvrdí „z dotačních titulů pocházejících ze státních krajských a obecních zdrojů“ (51), nicméně to může minimálně svést čtenáře k tomu, aby snad (a to je právě v dnešní době minimálně ožehavé) myslel, že kraje či obce dostávají v této oblasti nějakou podporu (pochopitelně nemám na mysli systém např. financování primárního a sekundárního vzdělávání).

Nejhorší jsou věcné přehmaty v oblasti ŘLZ a fungování zkoumaných vzorků. Z prvně uvedené podskupiny bych zvolil nakládání s klíčovými termíny, např. formulace na str. 48 je naprosto zavádějící tím, že autor nepříliš vhodně použil (nebo snad nepochopil) výraz fluktuace zaměstnanců, píše totiž, že v uvedené instituci „v minulých cca. 5 letech se roční fluktuace skládala z jednoho kmenového pracovníka za, kterého byla přijata náhrada“, což je, mimo toho, že jde o prapodivnou konstrukci, minimálně polemické s přihlédnutím k významu výrazu „fluktuace“ v ŘLZ. Obdobně je minimálně obestřený oparem nejistot výraz „externí pracovníci vykonávají spíše nutné funkce v organizaci, které byly outsourcovány do externích podniků“ (49), kde vůbec není jisté, kdo vlastně koho outsourtuje. Zařadil bych sem i to, co jsem zmínil výše, tedy totální nevyjasněnost fungování standardního a specifického kontraktuálního systému (např. u agentur práce), nebo nadužívání sekundárních zdrojů, důkazem je fakt, že autor píše „Agentury práce mohou tento typ dohody (SC. DPČ –SIC) využívat pro dočasné přidělení svých zaměstnanců k výkonu práce k uživateli“ (str. 22). Zde totiž došlo jednak k přesmyčce, agentury práce je využívají dle zákona jako stejně důležitý dokument jako je Pokyn k dočasnému přidělení, který měl pravděpodobně autor na mysli, tato smlouva je interní záležitostí AP a rozhodně nejsou jediným typem smluv, které užívají (22). Navíc agentury práce a jejich systém práce by mohl být námětem pro samostatný výzkum, nejsou ani předmětem výzkumu a jejich vliv v celkovém kontextu je pro danou problematiku (při vší úctě) mírně řečeno marginální.

Z pochybení stran zkoumaných vzorků bych měl výhrady k špatnému vyhodnocení nashromážděného materiálu či jeho podcenění. O tom svědčí fakt, že autor uvádí evidentně mylné informace. Například si vysloveně odporuje, když píše, že dotace jsou NNO přidělovány a následně tvrdí, že „rozpočet projektu Škola druhé šance je pevně daný a jeho

výše ani intervaly splátek se nedají měnit a je splatný zpětně“ (57), což může vyvolat dojem, že jde o jakousi půjčku nebo, u problematiky znalejšího čtenáře, že snad jde o infrastrukturní projekt (tzv. „tvrdý“ projekt) s financováním „ex ante“. Nicméně ani zde by nešlo o žádnou půjčku, ale tzv. prefinancování projektu. Obdobným příkladem je tvrzení, že „v organizaci Educa International o.p.s je umožněna seberealizace v rámci evropských programů (momentálně Škola druhé šance“) a v rámci placených výjezdů na zasedání a konference pořádané EU“ (56), což je v lepším případě naprosto mylné tvrzení, neboť znám systém v dané společnosti, v horším jde o nařknutí NNO z toho, že snad vynakládá provozní prostředky jako benefity, což by mohlo být pro danou instituci opravdu velkým problémem. Takových však lze v textu nalézt vícero, včetně těch uvedených výše.

Autorovi lze vytknout ještě mnoho dalších věcí, například mohl rozvinout podsekcí o dalších NNO (str.13), o personální práci (str. 13-14), nehledě na to, že tento pojem je polemický a do jisté míry zavádějící, byť bohužel v literatuře užívaný, obdobně by mohl využívat novější data, byť ta uvedená nemění nic na dané skutečnosti (např. ČSU z roku 2007, MMR z roku 2007 /str. 30/, osobně bych asi šel hlouběji v podkapitole 2.2.4.1. a pohlédl i na pojmy nelegální migrace či švarcsystému (str. 17) nebo v podkapitole vzdělávání zaměstnanců (str. 31) autor měl využít více svůj potenciál i dostupnou literaturu, obdobné platí o benefitech, kde autor využil jeden zdroj, ale naprosto opominul nejrozšířenější benefity jako jsou stravenky, flexipassy, odměny nebo připojištění (str. 34-35), **nicméně to nic nemění na tom, že za autorem je vidět spousta práce a hlavně, že problematice skutečně rozumí, zná problematiku a má potenciál k dalšímu výzkumu v dané oblasti.** To, že z množství dat a skutečně zajímavého výzkumu nevzešla práce hodná rozšíření či minimálně relevantní zdroj pro další bádání v oblasti, jde však za autorem. I tak jde však o práci velmi dobrou a poučí-li-se autor ze svých chyb, má šanci stát se odborníkem na danou problematiku.

I z toho důvodu nenavrhuji známku výborně, ale chvalitebně. Nicméně při potenciálním rozhodování o konečné m hodnocení, upozorňuji, že jde o práci hraniční mezi výborně a chvalitebně. Rozhodovat bude oponentský posudek a zejména závěrečná obhajoba.

V Praze dne 30.7. 2013

PhDr. Radek Eichl, Ph.D.