

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Bc. Andrea Schejbalová

Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

(srovnání v různých typech podniků)

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.

Praha 2016

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne 24. 6. 2016

.....

Bc. Andrea Schejbalová

Děkuji paní Ing. Kateřině Legnerové, M. Sc., MBA, Ph.D. za vedení této diplomové práce, konzultace, cenné připomínky a čas, který mi věnovala při jejím zpracování. Dále bych ráda poděkovala všem pracovníkům českých neziskových organizací, které se zúčastnily empirického výzkumu za spolupráci při získávání dat k této práci a Čěňku Jirsákovi za připomínky při jejich zpracování. Děkuji také své rodině a přátelům za velkou podporu.

V Praze dne 24. 6. 2016

.....

Bc. Andrea Schejbalová

Abstrakt

Práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů neziskových organizací. Za cíl si klade popis shod a rozdílů HR managementu v různých typech neziskových subjektů. V souvislosti s tím je zde popsána teorie neziskového sektoru a řízení lidských zdrojů obecně. Podrobně jsou rozebrány vybrané personální procesy. Empirická část se zabývá srovnáním různých typů neziskových organizací. Nejprve je testováno několik hypotéz, vycházejících z rozdílů mezi organizacemi malými a středně velkými. Primárně jsou však dále děleny dle své funkce na servisní, advokační a komunitní. Empirická část se skládá nejen z kvantitativního dotazníkového šetření, ale doplňkově také z rozhovorů se zástupcem každé zkoumané kategorie. Výsledkem je shrnutí rozdílů mezi jednotlivými typy organizací a popis tří konkrétních případů řízení lidských zdrojů v NNO.

Klíčová slova:

Neziskové organizace, neziskový sektor, lidské zdroje, personalistika, řízení organizace, personální procesy.

Abstract:

The work is focused on human resource management of non-profit organizations. The aim is to describe the similarities and differences of HR management in various types of non-profit entities. In connection with this is the theory of the non-profit sector and human resource management in general discussed here. HR processes are discussed in detail. The empirical part deals with the comparison of different types of NGOs. At first, there are tested several hypotheses based on the differences between the organizations, small and medium-sized. However, primarily, they are divided according to their functions to the service, advocacy and community. The empirical part consists not only of quantitative questionnaire, but additionally also of interviews with a representative of each researched category. As the result there is a summary of differences between every single type of organizations and description of three specific cases of human resources management in NGOs.

Key words:

Non-profit organizations, non-profit sector, human resources, personnel management, organization management, personnel processes.

Obsah

| | | |
|-------|---|-----|
| 1 | Úvod | 1 |
| 2 | Teoretická část | 3 |
| 2.1 | Terminologie neziskového sektoru | 3 |
| 2.1.1 | Neziskový sektor | 3 |
| 2.1.2 | Organizace občanského sektoru (OOS) | 5 |
| 2.2 | Řízení lidských zdrojů | 12 |
| 2.2.1 | Lidské zdroje | 12 |
| 2.2.2 | Co je to vlastně personalistika? | 13 |
| 2.2.3 | Role personálního útvaru a personalisty v organizaci | 20 |
| 2.2.4 | Specifika řízení lidských zdrojů v OOS | 23 |
| 2.3 | Významné personální procesy | 26 |
| 2.3.1 | Nábor a výběr zaměstnanců | 26 |
| 2.3.2 | Odměňování | 28 |
| 2.3.3 | Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu | 30 |
| 2.3.4 | Vzdělávání a rozvoj | 31 |
| 2.3.5 | Kariérní růst a uplatnění pracovníků | 32 |
| 2.3.6 | Strategie řízení lidských zdrojů a personální plánování | 34 |
| 2.4 | Dobrovolnictví | 37 |
| 3 | Empirická část | 41 |
| 3.1 | Metodologie | 41 |
| 3.1.1 | Výzkumné otázky | 41 |
| 3.1.2 | Teoretické předpoklady | 43 |
| 3.1.3 | Výzkumný design | 45 |
| 3.1.4 | Výzkumný vzorek | 46 |
| 3.1.5 | Sběr dat | 53 |
| 3.1.6 | Analýza dat | 54 |
| 3.2 | Interpretace výsledků | 55 |
| 3.2.1 | Kvantitativní část | 55 |
| 3.2.2 | Limity kvantitativního dotazníku | 83 |
| 3.2.3 | Kvalitativní část | 84 |
| 4 | Diskuse | 100 |
| 5 | Závěr | 106 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 6 | Použitá literatura a elektronické zdroje | 108 |
| 7 | Přílohy..... | 106 |
| 7.1 | Příloha č. 1: Dotazník..... | 106 |
| 7.2 | Příloha č. 2: Podklady k polostrukturovanému rozhovoru | 110 |

1 Úvod

Oblast personálního managementu není pouze doménou komerčních firem v ziskovém sektoru. Také neziskový sektor je významným zaměstnavatelem. Již v roce 1997 zaměstnávalo alespoň jednoho člověka (na plný nebo částečný úvazek) 56 % nestátních neziskových organizací (NNO) v České republice (Frič, 1998). Jak se však ukázalo v empirické části této práce, formální řízení lidských zdrojů není v českých NNO příliš rozšířené.

Také pro organizace občanského sektoru samozřejmě platí, že každá organizace stojí na čtyřech základních zdrojích – lidské, materiální, informační a finanční – přičemž právě lidské zdroje považují současní autoři v oblasti personalistiky za nejvýznamnější. Zaměstnanci mohou organizaci značně ovlivnit - jak pozitivně, tak negativně. Na lidech v organizaci závisí ze značné části její úspěch. Lidské zdroje tedy mohou rozhýbat zbylé tři pilíře a ovlivňovat tak chod celého podniku (Koubek, 2001).

Schéma č. 1: Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Koubek, 2001, str. 13

Stejně jako pro ziskové podniky, i pro neziskové organizace je lidský kapitál velice důležitým zdrojem. V neziskových subjektech nachází uplatnění vedle kvalifikovaných odborníků i méně kvalifikovaní pracovníci (Václavková, 2007). Ovšem v dnešní době si i organizace občanského sektoru žádají jistou míru profesionalizace, a to zejména v právní oblasti a oblasti ekonomické – např. účetní. Již v roce 1998 zaměstnávala většina organizací na našem území profesionály z těchto oblastí (Frič, 1998). Zaměstnání

profesionálů ve svém oboru bude také pravděpodobně zvyšovat důvěryhodnost organizace a pomáhat jí tak se získáním jak potřebných dárců, tak i nových klientů. Významným rysem, kterým se liší lidské zdroje v neziskových organizacích od ziskových podniků, je práce dobrovolníků. Ti za svůj čas věnovaný organizaci nepožadují finanční odměnu (Duben, 1996; Hyunh a kol., 2012).

Tématem této práce je řízení lidských zdrojů v různých typech neziskových organizací. Cílem diplomové práce je deskripce rozdílů v oblasti řízení personálu a fungování případného personalisty či personálního oddělení v různých skupinách neziskových organizací. Jedná se totiž o oblast v neziskovém sektoru poměrně podceňovanou, ačkoliv každoroční výzkum společnosti Sanek Ponte o.s. naznačuje rostoucí trend ve využívání strategického řízení lidských zdrojů (Sanek Ponte, 2015). V empirické části jsem se rozhodla provést deskripci řízení lidských zdrojů ve třech typech NNO, kde se rozlišujícím kritériem stala jejich funkce – tedy servisní, advokační a komunitní. Tyto NNO byly ještě v kvantitativní části dále děleny do dvou podskupin na organizace malé a střední velikosti. Většina výzkumů HRM (Human Resources Management – Řízení lidských zdrojů) v NNO využívá pro dělení vzorku právě kritérium velikosti organizace. Naopak dělení dle funkce je v tomto ohledu neprobádané.

Výsledkem práce je shrnutí rozdílů mezi řízením lidských zdrojů v jednotlivých typech organizací, současně také deskripce HR managementu a personálních procesů v konkrétních zkoumaných případech a popis jejich personálního fungování. Každý proces řízení lidských zdrojů organizace byl hodnocen jednak z hlediska formální podpory procesu (zda je v organizaci formálně definován, zda má formální podporu pro aplikaci do praxe (např. určitá pravidla, formuláře, atd.), a jednak také z hlediska praktického zajištění a způsobu práce s tímto procesem v podmínkách organizace (jak vedoucí pracovníci s daným procesem pracují a jak zajišťují jeho fungování).

2 Teoretická část

2.1 Terminologie neziskového sektoru

Na začátku je velice důležité vysvětlit a vymezit základní pojmy, kterými se bude tato diplomová práce zabývat. Nejprve tedy bude vyjasněna terminologie oblasti neziskového sektoru a následně naše chápání jednotlivých koncepcí personální práce a personalistiky jako takové. Jejich obsahu se budu hlouběji věnovat níže.

2.1.1 Neziskový sektor

2.1.1.1 Co je to neziskovost?

Již pojem „neziskovosti“ může být pro člověka neznalého této tematiky poněkud zavádějící. Neziskové jsou ty „subjekty, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku“ (Bačuvčík, 2011, str. 36). I tyto subjekty musí logicky vyvíjet jistou ekonomickou aktivitu a tedy samozřejmě není možné, aby nevykazovaly účetní zisk, případně ztrátu. V případě neziskových organizací je však možnost tento zisk rozdělovat mezi jejich zakladatele nebo členy nepřijatelná. Podmínkou neziskovosti daného subjektu je vrácení jeho zisku zpět do organizace a jeho použití na rozšíření a zlepšení jejich služeb. Bačuvčík ve své knize Sociální marketing také upozorňuje, že zisk je v těchto případech často spíše v rovině morální a etické (Bačuvčík, 2011).

2.1.1.2 Vymezení neziskového sektoru

Neziskový sektor je prostor, ve kterém působí organizace občanského sektoru. Udává jim určité hranice, mezi nimiž se mohou vyvíjet a fungovat. „Občanský sektor je institucionalizovaným vyjádřením života občanské společnosti. Tvoří jej organizace, které jsou formou dobrovolného sdružování občanů sdílejících společné hodnoty a ochotných spolupracovat na společném díle.“ (Potůček, 2005, str. 103) Jak Potůček dále uvádí, jedná se o prostor, který je nezávislý na státu a trhu a jejich cílem není zisk, nýbrž uspokojení zájmů určité skupiny lidí. Má hlavně dvě důležité funkce: funkci sociální - OOS nabízí značné možnosti, jak se zapojit aktivně do dění okolo sebe, a funkci politickou – napomáhají politické soudržnosti a politické kultuře ve společnosti (Potůček, 2005).

Pokud národní hospodářství podrobíme dělení podle principu financování, získáme dvě oblasti – ziskový sektor a právě sektor neziskový, který lze ještě dále rozčlenit na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností (Rektořík, 2010).

„Neziskový (netržní) sektor je ta část národního hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkující statky získávají prostředky pro svoji činnost cestou tak zvaných přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou podrobně popsány a zkoumány prostřednictvím veřejných financí. Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užítku, který má zpravidla podobu veřejné služby. V této skutečnosti spočívá základní ekonomické specifikum neziskových organizací, které s sebou nese řadu předností, ale i řadu problémů.“ (Rektořík, 2010, str. 14)

Co se týče výše zmíněných podskupin neziskového sektoru, významné jsou první dvě. Veřejný neziskový sektor můžeme označit jako sektor státní. Patří sem vládní neziskové organizace, tedy příspěvkové organizace a organizační složky státu. Jinými slovy subjekty, kde zřizovatelem je stát, kraje, obce, města nebo městské části (například různé azylové domy, nízkoprahová centra pro mládež, ...; Bergerová, 2013).

Soukromý neziskový sektor je tedy naopak sektorem nestátním. Bývá též označován jako takzvaný třetí sektor. Organizace v rámci tohoto sektoru mohou mít různou právní formu. V České republice existuje v tomto prostoru skutečně velký počet organizací (Bergerová, 2013).

2.1.1.3 Pestoffův trojúhelník blahobytu

Rozčlenění národního hospodářství na sektory ukazuje také model švédského ekonoma Victora A. Pestoffa. Národní hospodářství znázorňuje jako rovnostranný trojúhelník, který je liniemi rozdělen na čtyři sektory. Často se označuje jako „trojúhelník blahobytu“. Podle Rektoříka (2010) je výhodou tohoto modelu to, že se z něj dají vyčíst charakteristiky organizací, které působí v jednotlivých segmentech.

Schéma č. 2 Pestoffův trojúhelník



Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pestoffa

Zdroj: Rektořík, 2010, str. 16

2.1.2 Organizace občanského sektoru (OOS)

„O roli neziskových organizací ve společnosti vedou čelní představitelé státu diskuse již několik let. Jejich praktickým výsledkem je na jedné straně přetrvávající podceňování přínosu neziskových organizací k rozvoji hospodářství i transformačních procesů, na straně druhé rezervovaný postoj k snahám těchto organizací zasahovat do rozhodování o věcech veřejných.“ (Frič, 1998, str. 5)

Občanskou společnost vnímáme jako prostor mezi rodinou, státem a trhem (Skovajsa, 2010). Tento prostor má dvě roviny – organizovanou a neorganizovanou. Zatímco do neorganizované občanské společnosti patří různé jednorázové aktivity, akce a neformální uskupení lidí (například pouhé jednorázové shromáždění lidí za účelem demonstrace), v té formální, organizované občanské společnosti se jedná právě o institucionalizované organizace s danými pravidly (Bergerová, 2013). Právě touto formou občanské společnosti se bude zabývat tato diplomová práce.

Pavol Frič (1998) upozorňuje, že tyto organizace poskytují služby, které nejsou dostatečně dodávány ani státní správou ani soukromými ziskovými firmami. Často však v těchto službách nevidí pouze ekonomický přínos, jako je tomu u ziskových subjektů, ale jejich dodávání společnosti cítí NNO jako své poslání.

2.1.2.1 Definice

„Občanský sektor se lépe uplatňuje všude tam, kde srovnatelné transakční náklady na regulaci a vlastní výkon stejné činnosti by byly při uplatnění trhu nebo státní intervence

nepřiměřeně vysoké.“ (Potůček, 2005, str. 107) Organizace občanského sektoru mají několik charakteristických rysů, které spojili Lester M. Salamon a Helmut Anheier v takzvané Strukturálně – operacionální definici. Podle té se jedná o organizace, které splňují těchto 5 kritérií:

- 1) **Institucionalizace** – OOS musí být formálními organizacemi, nikoliv pouhými dočasnými shromážděními, bez pracovníků, pravidelných schůzí a určitých pravidel. Musí mít jasně danou organizační strukturu.
 - 2) **Soukromá povaha** – doslovný překlad říká těmto organizacím „nevládní“, a tedy by měly být jasně odděleny od státní správy. Vedení a řízení organizace by neměli zastupovat ani kontrolovat státní úředníci. Určitě však toto kritérium nevylučuje možnost neziskové organizace být částečně financována z veřejných zdrojů.
 - 3) **Nerozdělování zisku** – alespoň tedy ne v rámci vedení nebo vlastníkům organizace. Pokud OOS generuje zisk, je její povinností použít ho dále k plnění cílů organizace, na její poslání. Na rozdíl od klasických firem soukromého sektoru, u OOS není snaha o ekonomický zisk primárním cílem. Avšak aby organizace byla finančně stabilní, musí být samozřejmě ekonomicky aktivní a jistý zisk generovat.
 - 4) **Samospráva** – OOS nejsou ovládaný intervencemi ze svého okolí a jsou schopné řídit svou činnost samy.
 - 5) **Dobrovolnost** – OOS musí obsahovat nějaký dobrovolný prvek (například dobrovolnou správní radu, dozorčí radu).
- (Potůček, 2005; Salamon a Anheier, 1992)

Také Rektořík (2010) se věnuje vymezení hlavních charakteristik neziskových organizací. On sám ve své práci vychází ze zákona 586/1992 Sb. o dani z příjmu, ve kterém je nezisková organizace definována jako „organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.“ (Rektořík, 2010, str. 39) Podle tohoto zákona se jedná o následující druhy organizací:

- 1) Zájmová sdružení právnických osob
- 2) Občanská sdružení včetně odborových organizací
- 3) Politické strany a hnutí
- 4) Státem uznávané církve a náboženské společnosti
- 5) Nadace a nadační fondy
- 6) Obce

- 7) Kraje
- 8) Organizační složky státu a územních samosprávních celků
- 9) Příspěvkové organizace
- 10) Státní fondy
- 11) Obecně prospěšné společnosti
- 12) Veřejné vysoké školy

(Rektořík, 2010, str. 39-40)

Avšak vzhledem ke změnám v novém občanském zákoníku, které se týkají i různých právních forem organizací v občanském sektoru, není výše uvedený seznam zcela aktuální. Obecně prospěšné společnosti (o.p.s.) již od 1. 1. 2014 dále nevznikají. Nový zákoník pak umožňuje jejich transformaci na ústav, nadaci nebo nadační fond. Stávající mohou nicméně nadále fungovat jako „o.p.s.“. Stejně tak skončila i občanská sdružení a 1. 1. 2014 se automaticky přeměnila na spolky. Pokud jim z nějakého důvodu nevyhovuje tato právní forma, mohou se transformovat na ústav nebo sociální družstvo, ale na rozdíl od obecně prospěšných společností nemohou nadále figurovat pod starou právní formou občanského sdružení (Tomaščíková, 2014). Celkem bylo v prosinci roku 2013 v České republice registrováno nad 100 tisíc neziskových organizací (ČSÚ, 2014).

Těmto charakteristikám může vyhovovat mnoho kategorií organizací. Proto se nyní budeme věnovat jejich dělení a typologii.

2.1.2.2 Typologie neziskových organizací

Organizace, které působí v neziskovém sektoru, od sebe můžeme lišit a oddělovat pomocí hned několika kategorií. Systematicky se takovému dělení věnuje Rektořík nebo Bergerová.

Bergerová (2013) dělí neziskové organizace dle několika různých kritérií následovně:

A. Dělení dle funkce neziskové organizace pro společnost

- Servisní funkce – poskytování služeb určité cílové skupině. Velice často se jedná o služby, které z nějakého důvodu nemůže cílové skupině dodávat stát (například individuální péče o klienty s těžkým postižením);

- Advokační funkce – sem patří organizace, které neposkytují konkrétní služby, ale obhajují nějaký obecně prospěšný zájem (nebo zájem nějaké skupiny lidí). Mezi jejich aktivity patří například lobbying, organizování petic a demonstrací nebo iniciování diskusí neziskových subjektů se státem;
- Budování komunity – organizace se podílejí na komunitním plánování a podporují vztahy v komunitě na základě společných zájmů.

B. Dělení dle právní subjektivity (vzhledem k roku vydání práce Marcely Bergerové zde není dělení aktuální, kvůli změnám v Novém občanském zákoníku. Do závorky u některých právních forem uvádím poznámku, jak se dle Nového občanského zákoníku situace změnila, dle Tomaščáková, 2014)

- Občanská sdružení (o.s.) – jsou sdružení fyzických, ale i právnických osob, jejichž cílem je uspokojení zájmů a potřeb členů sdružení. Občanská sdružení byla nejčastější právní formou neziskové organizace. (poznámka: v Novém občanském zákoníku již není občanské sdružení jako právní forma. Občanské sdružení se řídilo zákonem o sdružování občanů, který byl v NOZ nahrazen jiným právním předpisem. Sdružení, která vznikla do 31. 12. 2013, se automaticky mění na spolky, případně se mohou, jak jsem již zmínila výše, transformovat na ústav nebo sociální družstvo.)
- Obecně prospěšná společnost (o.p.s.) – musí mít již v zakládací listině jasně stanoveny služby, které bude poskytovat, a cílovou skupinu společnosti, pro niž budou tyto služby určeny. Navíc musí být předem definovány také podmínky, za kterých budou služby poskytovat a tyto podmínky musí být pro všechny osoby stejné. (Poznámka: Také obecně prospěšné společnosti, stejně jako občanská sdružení, prošly v NOZ změnou. Od 1. 1. 2014 již nemohou vznikat subjekty s touto právní formou. Subjekty vzniklé dříve si však mohou „o.p.s.“ ve svém názvu nechat nebo je jim umožněno se přetransformovat na ústav, nadaci nebo nadační fond.)
- Nadace – určující je pro ně zákon o nadacích a nadačních fondech. Zakládacím dokumentem je zde nadační listina, v níž musí být uvedena pravidla jejího fungování. Cílem nadací je shromažďovat a zvětšovat majetek, který je posléze určen na podporu třetích stran, na podporu svého poslání. Podle již zmíněného zákona musí nadace disponovat nadačním jměním v minimální výši půl milionu korun. S tímto jměním však není

možné zacházet a onu podporu svého poslání mohou financovat pouze z jeho úroků a další dary.

- Nadační fond – je zřízen za stejným účelem jako nadace. Stejně jako nadace má také nadační fond ze zákona povinnost disponovat nadačním jměním, není však dána žádná konkrétní částka, která by určovala jeho výši – tedy ani dolní, ani horní hranice. Nadační fond si může také sám určit počet podporovaných subjektů.
- Evidované právnické osoby – církevní a náboženská společenství. Na rozdíl od jiných neziskových organizací jsou registrovány v rejstříku církevních právnických osob na Ministerstvu kultury ČR. Jsou podřízeny svému zakladateli, kterým je orgán dané církve.

C. Dělení dle typu prospěšnosti

- Veřejně prospěšné organizace – jejich činnost je prospěšná pro celou společnost.
- Vzájemně prospěšné organizace – prospěch přináší pouze svým členům a jejich blízkým.

D. Dělení dle druhu činnosti – zde odlišuje Bergerová 3 různé klasifikační systémy: ICNPO, který vytvořili Salamon a Anheier, COPNI – systém OSN, který využívá Český statistický úřad a OKEČ. Zde uvádíme pouze nejobecnější dělení – Mezinárodní klasifikaci neziskových organizací ICNPO:

- Kultura, sport a volný čas
- Vzdělávání a výzkum
- Zdravotnictví
- Sociální služby
- Přírodní a životní prostředí
- Komunitní rozvoj a bydlení
- Občanskoprávní osvěta a politické organizace
- Dobročinnost
- Mezinárodní nadační aktivity
- Náboženství a církve
- Odbory a profesní spolky
- Nespecifikované, ostatní

(Bergerová, 2013)

Existují i další klasifikační systémy. V empirické části této práce bude použito základní dělení dle funkce – na servisní, advokační a komunitní neziskové organizace. Ty budeme ještě dále dělit dle velikosti na malé a středně velké, jelikož to bude pravděpodobně kritérium, které řízení lidí v organizaci ovlivní nejvíce.

2.1.2.3 Servisní, advokační a komunitní organizace

Hlavní rozdíl mezi těmito organizacemi byl již předestřen v předchozí části této kapitoly. Proč by se ale mezi nimi měl lišit způsob vedení lidí?

V tomto ohledu považuji za primární důvod právě to, že servisní organizace by měly poskytovat služby konkrétním cílovým skupinám. Jedná se často o problémové klienty, se kterými je potřeba zacházet poněkud opatrněji. Velmi důležitá je v tomto případě znalost prostředí, ze kterého daná skupina pochází, jejich problémů a vůbec jejich specifikace. Z tohoto důvodu budou pravděpodobně tyto podniky klást při výběru pracovníků důraz na jiné kvality, než jak tomu bude u organizací advokačních. Pracovníci v servisních organizacích by nejspíš měli mít konkrétní odborné vzdělání (např. ve zdravotnických oborech, sociálních oborech, znalost jiných kultur atd. – lišící se dle oblasti, v níž subjekt působí).

Vedle servisních organizací fungují také advokační, jejichž smyslem je podpora nějakého zájmu, prosazení názoru, lobbying a podobně. V těchto organizacích nemusí být kvalifikace pracovníků tak odborná. Na druhou stranu, pokud bude mít v dané oblasti pracovník odborné znalosti, může o problému diskutovat na vyšší úrovni než laik, a to následně může představovat významnou výhodu při prosazování zájmu.

Rozdíl se díky tomu může projevit také v odměňování pracovníků servisních a advokačních organizací. Pokud je nutné, aby pracovníci měli odborné vzdělání, je od nich vyžadovány odborné znalosti a kompetence, mohl by se tento požadavek projevit také na jejich odměně.

V prostředí České republiky nacházíme více organizací servisních než advokačních. To prokázal i empirický výzkum této práce. Tato převaha servisních organizací má dlouhodobý charakter. V roce 1998 se snažila o růst participace a mobilizaci občanů pouhá jedna pětina NNO (Frič, 1998).

Organizace, které si kladou za cíl budování komunity, nebudou pravděpodobně využívat řízení lidských zdrojů v takové míře jako dvě zbylé skupiny. Vzhledem k tomu,

že se dle definice většinou skládají (jak již název napovídá) z členů konkrétní komunity, řízení lidských zdrojů, jak je v této práci definováno, zde s největší pravděpodobností nebude plně fungovat.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se bude zaměřovat na personální práci a řízení lidských zdrojů jako takové, na různé podoby jeho definice a aspektů, které tato oblast zahrnuje a na personální procesy, kterým se věnuje. Jedná se o přístup k řízení celé oblasti lidských zdrojů v organizaci. Vychází ze strategie řízení lidských zdrojů, která by měla navazovat na cíle a vize organizace jako celku. Oproti klasickým podnikatelským subjektům má personalistika v organizacích neziskového sektoru jisté specifické rysy, které ji odlišují. Také tyto typické vlastnosti budou v následujících kapitolách popsány. Budu se tedy zabývat nejen personalistikou jako takovou, ale i jednotlivými personálními procesy zvlášť, jejich obsahem a využitím pro efektivnější fungování celé organizace.

2.2.1 Lidské zdroje

Odborná literatura pojednávající o řízení neziskových organizací se většinou shoduje na velkém významu jednoho stavebního pilíře OOS. Oním pro podnik tolik důležitým zdrojem jsou samozřejmě lidé pracující v organizaci, a to nejen zaměstnanci, ale i dobrovolníci. Lidé, díky nimž organizace funguje a prosperuje. Většina organizací v neziskovém sektoru vzniká ze snahy pouhých několika jednotlivců aktivně řešit konkrétní společenský problém. Je tedy potřeba řešit problémy jednotlivců, aby následně mohla správně fungovat celá organizační struktura (Plamínek, 1996).

Neziskové organizace tedy obvykle vznikají z malého týmu nadšenců, v němž je týmová kooperace nezbytná. Správně fungující tým má následující charakteristiky (Plamínek, 1996, str. 33):

- „jedná se o malou skupinu lidí, kterou spojuje společný cíl,
- působení jednotlivých členů na sebe navazuje a vzájemně se doplňuje,
- členové týmu mají rovnoprávné postavení,
- jsou zde jasně vymezené odpovědnosti a role,
- probíhá zde jednoznačná efektivní komunikace, vznikající spory jsou konstruktivně řešeny,
- panuje všeobecná ochota a schopnost hodnotit proces spolupráce,
- vládne klima důvěry a jsou navázány dobré mezilidské vztahy.“

Cílem řízení lidských zdrojů je právě to, aby organizace fungovala v tomto zdravém týmovém duchu, zvyšovala tím nejen efektivitu a výkonnost organizace, ale i spokojenost lidí, kteří se na ní podílí.

Organizace může zaměstnávat personál na dobu neurčitou nebo na limitované časové údobí, případně uzavírá s pracovníky dohodu o provedení práce. Řízení lidských zdrojů se často ve své činnosti zaměřuje právě na první typ pracovníků. Podnik s nimi totiž má dlouhodobější vyhlídky a pravidla uváděná v systému ŘLZ jsou tedy koncipována převážně pro ně. Neznamená to však, že by se nedaly některé tyto zvyklosti transformovat i na „brigádníky“ či přímo dobrovolníky. Jolana Šopovová upozorňuje také na pracovníky, kteří nejsou v přímém pracovním poměru s organizací, ale spolupracují s ní například na základě mandátní smlouvy nebo objednávky subjektu (v NNO například fundraiseři; Šopovová, 2008 v: Aronová, 2008).

2.2.2 Co je to vlastně personalistika?

Stejně jako je tomu i v jiných oborech, také v oblasti řízení lidí platí, že různí autoři vidí různé hranice a kompetence dílčích činností, i obsah oboru jako takového. Nejprve zde uvádím některé definice personální práce, což je termín, který pojímá v tématu asi nejširší oblast a ukáže čtenáři správný směr před dělením jednotlivých personálních konceptů a před definicemi dalších odborných termínů.

2.2.2.1 Personální práce

Například Josef Koubek (2001) uvádí tuto poměrně obecnou definici: „Personální práce (personalistka) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2001, str. 14)

Také Zuzana Dvořáková (2007) upozorňuje na nedostatečnou vymezenost pojmu personální práce. Definuje ho tedy pouze velmi okrajově: „Obecně vyjadřuje filosofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.“ (Dvořáková, 2007, str. 12)

V počátcích personální práce se její pojetí často koncentrovalo pouze na základní personální činnosti, jakými bylo například přijímání lidí do organizace, správa personální agendy nebo vyplácení mezd (Šopovová, 2008 v: Aronová, 2008). Obecně je dodnes

personální administrativa v podstatě o získávání, uchovávání a zpracování informací týkajících se pracovních míst, pracovníků, jejich práce, mezd a sociálních záležitostí. Do této oblasti spadá také poskytování potřebných dat příslušným orgánům a institucím (vedoucím zaměstnancům, úřadům práce, zdravotním pojišťovnám, ČSSZ apod.), příprava různých metodických pokynů, formulářů, žádostí a podobných dokumentů používaných v rámci řízení lidských zdrojů.

Od svého zrodu však personalistika prošla značným vývojem. Prošla několika dalšími stádii – od pouhé „péče o zaměstnance“ (například budování kantýn atp.), přes 30. léta 20. století, kdy se již mluví o personální administrativě („personalisté“ pomáhají managementu podniku s výběrem zaměstnanců, jejich zaškolením atp.). Následně se význam personalistů v organizacích ještě zvýšil a přes etapu personálního řízení se vypracoval až k fázi řízení lidských zdrojů, která se začala objevovat v 90. letech 20. století (Armstrong, 1999). Diferenci mezi těmito dvěma klíčovými koncepcemi personální práce popisují v následujících podkapitolách.

2.2.2.2 Personální řízení

Poměrně přehledně a strukturovaně ukazuje rozdíly mezi jednotlivými koncepty personální práce profesor Josef Koubek. Personální řízení podle něj představuje dřívější pojetí, které předchází koncepci řízení lidských zdrojů.

Koncepce personálního řízení vznikla již před druhou světovou válkou, a to za účelem zvýšení konkurenčních výhod. Tyto výhody začaly podniky spatřovat právě v motivované a efektivně organizované pracovní síle. Začaly tak vznikat nové typy personálních útvarů, v nichž se ztvárňovala personální politika organizace. Došlo tak k výrazné profesionalizaci personální práce, ale ta i přesto stále odsouvala stranou otázky dlouhodobějšího charakteru, jakými byly například personální strategie. Personalistika zůstávala dále zaměřena převážně na problémy uvnitř organizace. Oproti tomu řízení lidských zdrojů (jak ještě uvedu níže) klade důraz na strategický přístup k řízení lidí (Koubek, 2001).

Jednou větou formuluje podobně výstižně rozdíl mezi oběma koncepty J. Vodák a A. Kucharčíková. Zatímco personální řízení je podle nich zaměřené čistě na pracovní sílu, řízení lidských zdrojů bere v potaz také nutnost personálních strategií a potřebu rozvoje těchto zdrojů za účelem zvýšení výkonu a tím i úspěšnosti organizace (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Významným autorem v oblasti personálního managementu a personální práce je Michael Armstrong. V knize Personální management věnuje definování personalistické sféry poměrně obšírnou kapitolu. Personální řízení definuje pomocí jeho hlavního zaměření, to uvádí dle Personnel Standards Lead Body (1993 v Armstrong, 1999):

- „vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku,
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob - tj. svých akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády i obce, ve které podnik sídlí,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii,
- řízení změn: je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,
- v zájmu fungování podniku poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb.“

(Armstrong, 1999, str. 43)

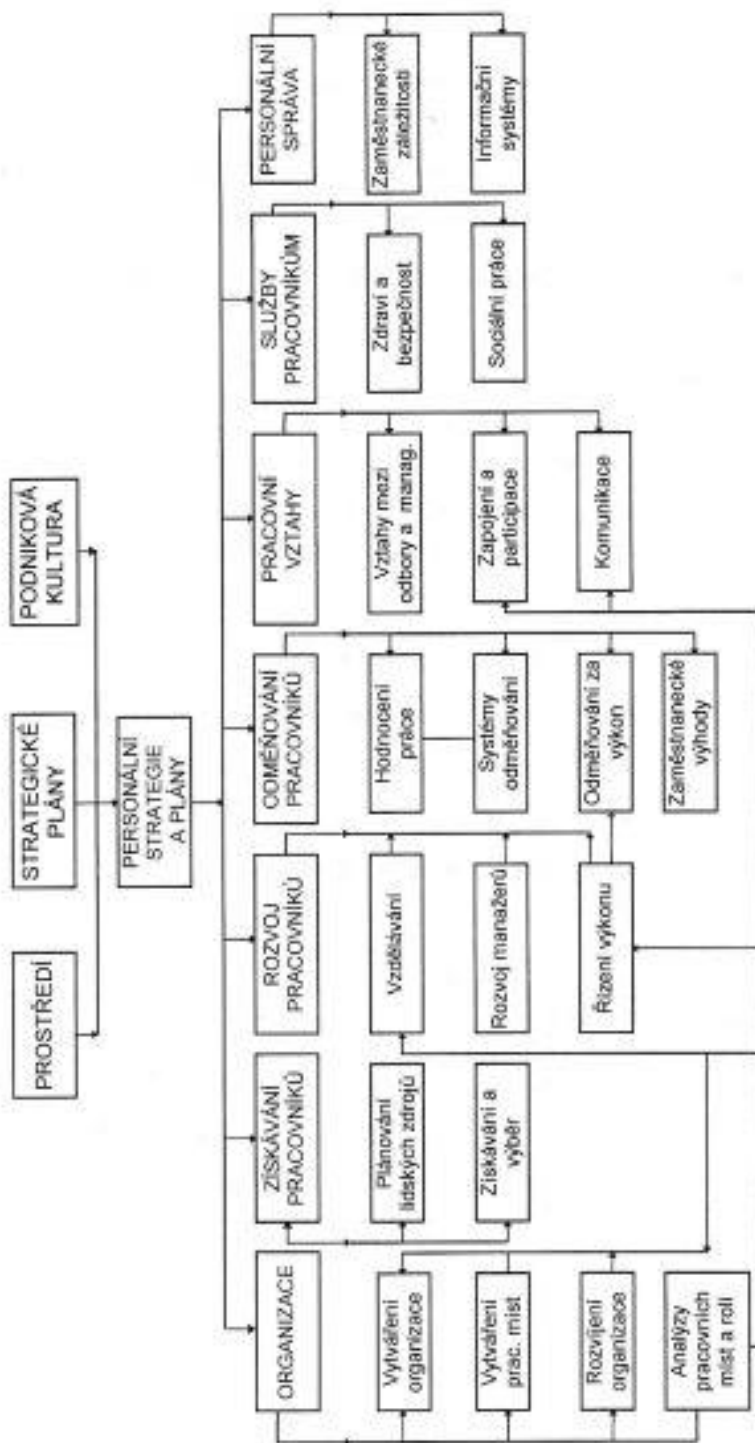
Sám pak považuje za jádro věci jednoduše řízení lidí takovou cestou, která povede ke zvýšení výkonnosti organizace. Pod personální řízení podle něj spadají záležitosti týkající se organizace, získávání pracovníků, rozvoje pracovníků, odměňování pracovníků, pracovních vztahů, služby pracovníkům a personální správa. Tyto obsáhlé tematické skupiny člení ještě do dalších kategorií (jednotlivých personálních procesů), jak je uvedeno ve schématu č.3 (Armstrong, 1999). Jeden z nejvýznamnějších autorů personalistické odborné literatury, uvádí jako nástroje ke kontrole a řízení personálních strategií a plánů následující sféry personální práce:

- Vytváření a rozvoj organizace
- Získávání pracovníků
- Rozvoj pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Pracovní vztahy

- Služby pracovníkům
- Personální správa

Můžeme zde však vidět, že Armstrong bere v potaz i personální strategie, přestože mluví o dřívější etapě personální práce. Spojuje personální řízení s konceptem řízení lidských zdrojů. Pravděpodobně nevidí mezi těmito dvěma pojetími tak významný rozdíl jako například Koubek. Tento Armstrongův model (viz schéma č. 3) budeme v této diplomové práci považovat za výchozí pro empirickou část. V dalších kapitolách se podíváme detailněji na vybrané významné skupiny z Armstrongova schématu. Jeho pohled na dané aspekty personálního řízení budeme také komparovat s dalšími autory odborné literatury z oboru personálního vedení organizace.

Schéma č. 3: Personální činnost – vzájemné vztahy



Zdroj: Armstrong, 1999, str. 45

2.2.2.3 Řízení lidských zdrojů

Tato koncepce z 50. a 60. let 20. století se stává středobodem řízení organizace. Podniky si začínají uvědomovat důležitost lidských zdrojů pro efektivní fungování. V následující tabulce je zřejmý vliv řízení lidských zdrojů na vedení celé organizace.

Tabulka č. 1: Vliv řízení lidských zdrojů na různé úrovně řízení organizace

| ÚROVNĚ ŘÍZENÍ ORGANIZACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | |
|--|--|
| Strategický plán | sdílení hodnot a poslání plány rozvoje organizace stanovení organizační struktury personální strategie potřeba externích zdrojů |
| Operační plán | finanční plánování (rozpočet) PR, marketing, fundraising programy, služby, péče o klienty personální plánování, odpovědnosti za úkoly |
| Akční plány | úkoly harmonogramy pracovní náplně |

Zdroj: Šopovová, 2008 v: Aronová, 2008, str. 20

Koubek uvádí hned několik diferencí oproti konceptu personálního řízení, avšak jako nejvýznamnější vyzdvihuje hlavně tyto tři:

- strategický přístup k personální práci;
- zaměření na externí faktory ovlivňující pracovní sílu organizace (např. sledování populačního vývoje, ...);
- personální práci se musí každodenně věnovat všichni vedoucí pracovníci, přestává být jen doménou zkušených personalistů.

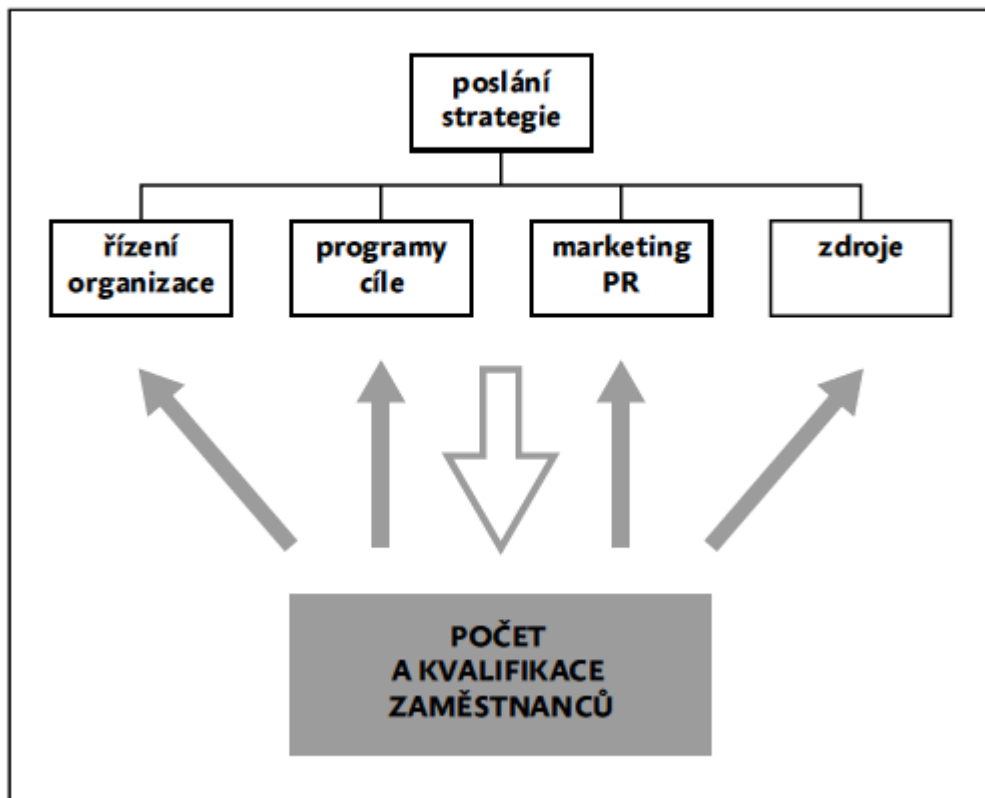
(Koubek, 2001)

Právě poslední odlišností se nejvíce liší pojetí Koubka od pojetí M. Armstronga. Ten se ve své publikaci orientuje na význam personálního útvaru a poukazuje na důležitou roli, kterou personalista v organizaci má.

Velice významnou novinkou v tomto systému řízení personálu je také vytváření personálních strategií, plánování lidských zdrojů (počtu zaměstnanců atp.). Personální strategie a strategie organizace spolu úzce souvisí, jak dokládá Schéma č. 4.

Schéma č. 4: Strategie organizace a plánování počtu zaměstnanců

STRATEGIE ORGANIZACE A PLÁNOVÁNÍ POČTU ZAMĚSTNANCŮ



Zdroj: Šopovová, 2008 v: Aronová, 2008, str. 20

Jolana Šopovová, která se zabývá řízením lidských zdrojů přímo v neziskových organizacích, definuje tento koncept za pomoci jeho cílů:

- „Společenské cíle:
 - Dodržování příslušných právních norem
- Organizační cíle:
 - Plánování v personální oblasti/personální strategie
 - Výběr zaměstnanců
 - Umísťování zaměstnanců
- Funkční cíle:
 - Výcvik a zaškolování
 - Řízení pracovního výkonu

- Kontrolní činnosti
- Osobní cíle:
 - Hodnocení
 - Odměňování
 - Rozvoj
 - Smysluplné uplatnění“

(Šopovová, 2008 v: Aronová, 2008, str. 20)

Pro efektivní řízení lidských zdrojů je také velmi důležitá organizační kultura a atmosféra, kterou mezi pracovníky utváří. Způsob komunikace, nastavení a dodržování pravidel, řešení případných problémů a konfliktů – to vše pravděpodobně ovlivní spokojenost pracovníků a tedy i míru jejich fluktuace.

2.2.3 Role personálního útvaru a personalisty v organizaci

Obecně by měly personální oddělení a personalisté zastávat několik funkcí: spolupracovat na efektivním fungování organizace, fungovat jako prostředník získávající kontakty a informace od ostatních organizací nebo institucí, informovat jak vedení, tak i řadové pracovníky organizace a poskytovat některé služby komerčního charakteru. Pokud jsou nastaveny cíle a poslání, pak má personální oddělení za úkol vytvořit strukturu pracovníků, kteří budou dle daného poslání plnit dané cíle v daném časovém období (Duben, 1996).

„Úkoly a činnosti uskutečňované personálními útvary jsou velmi rozmanité a závisejí na struktuře, technologii, vnitřním prostředí a kultuře (hodnotách a stylu řízení) organizace.“ (Armstrong, 1999, str. 65) V každé organizaci tedy může personální útvar vypadat a fungovat poněkud odlišně. Podle Personnel Standards Lead Body (1993 v: Armstrong, 1999) je velice důležité, aby personální útvar přistupoval ke své úloze proaktivně. Personalisté musí brát při své práci v úvahu příležitosti, které vyplývají z podnikatelských možností organizace a být jí tak oporou při formování a udržování podnikové strategie.

Co se týče samotných personalistů, případně managerů majících v kompetenci agendu lidských zdrojů, jejich role se liší v jednotlivých organizacích podle podmínek, které jim organizace poskytuje. Jinými slovy, strategii své agendy a svou činnost musí přizpůsobit momentální situaci v organizaci. Armstrong také upozorňuje, že značný vliv na

efektivitu činnosti a fungování personálního útvaru má to, jaký má tento útvar vztah s užším vedením organizace. To, zda jsou návrhy personalistů převáděny do organizační praxe, případně jak rychle, jakou mají personalisté přiznanou autoritu nebo jak důvěryhodní jsou pro své nadřízené – to vše má samozřejmě dopad na personální politiku podniku.

Armstrong sepsal typologii jednotlivých rolí, které může v organizaci personalista mít:

- *„partneři v podnikání* – sdílejí odpovědnost se svými kolegy liniovými manažery za úspěch podniku,
- *stratégové* - přispívají k rozvoji podnikových strategií a formulují integrované personální strategie, které napomáhají k plnění strategických plánů podniku,
- *řešitelé problémů* - definují podstatu personálních a organizačních problémů, analyzují okolnosti, které přispívají ke vzniku problémů, diagnostikují jejich příčiny a rozhodují o krocích směřujících k jejich řešení,
- *inovátoři* - hodnotí potřeby organizace a vypracovávají a doporučují novou nebo upravenou politiku a procesy, které odpovídají těmto potřebám,
- *intervencionisté* - rozumějí základním personálním otázkám a problémovým místům v organizačních procesech a případ od případu do nich zasahují s návrhy na řešení,
- *umožňovatelé a usnadňovatelé* - pomáhají jiným řešit problémy lidských zdrojů, místo aby to dělali sami; *přenášejí* na liniové manažery plnou odpovědnost za řízení jejich lidských zdrojů a působí jako *poradci*, kteří jim pomáhají rozvíjet dovednosti v řízení lidských zdrojů, které potřebují; působí jako *iniciátoři změn*,
- *interní konzultanti* - radí svým klientům (liniovým manažerům) v záležitostech personální politiky a postupů a pomáhají jim uplatňovat nové personální procesy,
- *dodavatelé služeb* - zabezpečují efektivní a nákladově efektivní služby liniovým manažerům v oblasti získávání pracovníků, rozvoje zaměstnanců, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti a v dalších službách zaměstnancům, v oblasti personálních informací a radí a pomáhají jim v řešení problémů týkajících se pracovní kázně, stížností, nadbytečnosti, stejných příležitostí a jakýchkoliv dalších aspektů pracovního práva - personalisté musejí pochopit, že jejich kolegové

- linioví manažeři jsou jejich klienti a jejich interní zákazníci, a proto vyžadují vysokou úroveň služeb,
- *strážci důslednosti* - sledují veškeré aktivity s cílem zajistit, aby se personální politika a postupy zaváděly a uplatňovaly důsledně a poctivě a aby byly dodržovány právní předpisy upravující podmínky zaměstnávání, stejných příležitostí a zdraví a bezpečnosti tak, aby se organizace nedostávala v právních záležitostech do problémů,
 - *strážci hodnot organizace týkajících se lidí* - radí vedení firmy v záležitostech hodnot, které by mělo přijmout projednání se zaměstnanci a s jinými zainteresovanými stranami a poukazovat na případy, kdy se chování dostává do konfliktu s těmito hodnotami nebo kde navrhovaná opatření s nimi mohou být v rozporu. Tato role, kdy personalista vystupuje jako „svědomí“ managementu, je snad nejobtížnější rolí, kterou personalisté hrají. Je to však také role, kterou mohou velmi snadno zanedbat ve své snaze být považováni za partnery v podnikání.“ (Armstrong, 1999, str. 66)

Tyto role budou pravděpodobně aplikovatelné i na personalisty v organizacích neziskového sektoru (pokud je v těchto organizacích zaveden personální útvar nebo funkce personalisty). Jolana Šopovová upozorňuje na skutečnost, že v NNO není personální útvar vůbec samozřejmostí. Funkci personalisty nalezneme téměř výhradně u větších neziskových organizací s rozvětvenou strukturou. V menších NNO přebírají tuto funkci zpravidla zástupci vedení podniku (Šopovová, 2008 v: Aronová, 2008, Duben, 1996).

Spornou otázkou v oblasti personálního managementu se stává také fakt, že významná část původně personální agendy se přesouvá pod jiná oddělení, a je vykonávána pracovníky, kteří pro tuto oblast nemají dostatečnou kvalifikaci. Jak jsem již uvedla u rozdílů mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů, Koubek vidí jako významný rozdíl mezi těmito systémy v delegování personalistických úkolů na liniové managery a další vedoucí pracovníky. Ti podle něj mají k zaměstnancům mnohem blíže, než klasický personalista. Personální útvar by ale i podle něj měl být v organizaci zastoupen, avšak měl by mít spíše metodologickou, poradenskou, kontrolní funkci (Koubek, 2011). Šopovová popisuje pro NNO tento trend podrobněji – personalista by měl stále mít ve své působnosti plánování lidských zdrojů (strategický plán), nábor zaměstnanců a následně ukončení pracovního poměru. Je však pravdou, že během působení zaměstnance v organizaci by měl být personalista při jeho vedení spíše „pravou rukou“ jeho přímého nadřízeného, který má

na zaměstnance samozřejmě bezprostřední vliv (Šopovová, 2008 v: Aronová, 2008, str. 20).

Sisson naopak varuje před odsouváním řešení mnoha personálních procesů na druhou kolej, což je způsobeno zcela nedostačujícím zapojením personálních managerů do nejužšího vedení a řízení organizace. S tím souvisí i skutečnost, že pracovníci, kteří jsou v podniku dosazováni na tyto pozice, často nemají kvalifikaci v oboru personalistiky, navíc se jedná o oblast, která obsahuje velké množství různorodých činností a aktivit, a to jak mezi jednotlivými podniky, tak i v rámci vnitřního prostředí jedné organizace (Sisson, 1995, v: Armstrong, 1999). Sisson sice popisuje stav na počátku 80. letech 20. století, ale z výsledků výzkumu Millwarda a kol. z roku 1992 je zřejmé že za období jedné dekády se v personální praxi příliš nezměnilo. Mezi nejzajímavější výsledky tohoto výzkumu patřilo například to, že pouhých 12 % dotázaných personalistů uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské. Z nich pak pouze 7 % získalo diplom v oboru personalistika nebo oboru podobném. Pokud budeme srovnávat zastoupení personalistů v nejužším vedení podniku, jejich počet dokonce mírně klesl (ze 43 % v roce 1984 na 40 % v roce 1990).

Pokud už organizace přece jen investuje do vlastního personálního útvaru, a tento je schopen poskytovat vysoce kvalitní služby ve svém oboru, nabízí se také možnost „sdílení“ tohoto oddělení/pracovníka s dalšími neziskovými organizacemi. Pro organizaci může tato varianta být přínosem, neboť může s druhou organizací sdílet náklady (pokud je spolupráce personalisty na externí bázi) nebo může jiným organizacím poskytovat služby tohoto útvaru za úplaty, a tím zvyšovat vlastní finanční soběstačnost (Duben, 1996).

Šopovová se věnuje vedle odborné kvalifikace i osobnostním požadavkům, které by měl korektní personální manager splňovat. „Z osobnostních charakteristik je u personalistů požadována sociální zralost, osobnostní vyrovnanost, odpovědnost, schopnost empatie, objektivita, schopnost navazovat a udržovat vztahy a schopnost spolupráce.“ (Šopovová, 2008 v: Aronová, 2008, str. 22)

2.2.4 Specifika řízení lidských zdrojů v OOS

Značná část personální práce, administrativy, která se k ní váže, i zajišťování personálních procesů v OOS se může s běžnou praxí v ziskových ekonomických subjektech překrývat. I tato agenda však má některá specifika, které zapříčiňuje právě neziskový charakter těchto organizací.

Zřejmě nejvýznamnějším rysem personalistiky v OOS je značná heterogenost lidských zdrojů v těchto typech organizací. Obvykle jsou neziskové lidské zdroje děleny na placené zaměstnance a dobrovolníky. Rostislav Duben vidí v placených zaměstnancích veřejně prospěšných organizací ještě další odlišné podskupiny – vysoce kvalifikované pracovníky (např. lékaře nebo učitele), vedoucí a řídicí pracovníky (vrcholové managery) a neprofesionální pracovníky (např. administrativní pracovníci nebo údržbáři). Do další skupiny pak řadí klasické dobrovolníky. Jak Duben dále uvádí, řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích se diferencuje v závislosti na typu organizace. V některých OOS totiž může být například získání zaměstnání podmíněno politickou příslušností nebo jinými podmínkami. Ve velkých NNO by pak měl personální útvar být dělen na další oddělení, která se věnují jednotlivým skupinám pracovníků. Takovéto odlišení je nutné zejména z několika důvodů. Jedním z nich je rozdílné hodnocení jak pracovní činnosti, tak obecně kvalifikace a zkušeností pracovníků napříč těmito skupinami. Dalším je například to, že některé předpisy dané právními normami jsou aplikovatelné pouze na některé skupiny pracovníků a tudíž je třeba s nimi podle toho zacházet (Duben, 1996).

Samotný obsah oblasti personální činnosti je v neziskovém sektoru stejný jako v sektoru tržním (tedy mají stejné personální procesy, jak již zmiňuji výše). Duben však klade v případě neziskových organizací velký důraz na přesný popis činnosti a pracovních povinností jednotlivých pozic. Nejen, že se tímto dokumentem organizace přispívá k větší spravedlnosti v hodnocení a odměňování pracovníků, ale také eliminuje konflikty a nedorozumění vznikající z nejasnosti popisu práce u jednotlivých pracovníků. Vzhledem k často složité struktuře neziskových organizací a jejich činností je zde tento personální úkol v podstatě nezbytný.

Jako další specifikum personalistiky v rámci občanského sektoru uvádí způsob plánování pracovních sil. Organizace mohou při plánování nové struktury nebo změny počtu pracovníků sledovat interní trh práce – tedy své vlastní zaměstnance, nebo trh vnější, externí – tedy zaměstnance ostatních organizací nebo nezaměstnané v ekonomicky aktivním věku. Podle Dubna dochází velmi často k nedostatečnému počtu pro NNO vhodných zdrojů na vnějším trhu práce a musí proto sahat i do interních zdrojů. To však znamená další náklady v podobě různých rekvalifikací apod. Navíc takový posun pracovníků často není ani možný. V komerčních společnostech je možnost využití vnitřního trhu práce mnohem snazší. (Duben, 1996) Je to proto pro organizaci velice obtížná situace a jsou ji nuceny řešit externími zdroji.

Personální práce v neziskovém sektoru má i další nevýhody. Frič (2000) upozorňuje na nevhodné podmínky pro profesionalizaci. Ta je podle něj v neziskové oblasti klíčová. Nízká míra profesionality NNO je pravděpodobně způsobena špatnými pracovními podmínkami, které tyto organizace své pracovníkům nabízí. Slabá finanční situace bohužel znamená pro značné množství NNO nízké mzdy, špatné technické vybavení potřebné k vykonávání činnosti, neodpovídající prostory. Nepomáhá tomu ani obava pracovníků ze ztráty zaměstnání. Část neziskových organizací funguje projektově, a personál najímá pouze na dobu určitou. Po ukončení projektu pak nemá finanční zdroje na prodloužení spolupráce a pracovník je nucen organizaci opustit.

Specifikům týkajícím se jednotlivých personálních procesů v neziskových organizacích se bude podrobněji věnovat následující kapitola.

2.3 Významné personální procesy

Každý zaměstnanec prochází během svého pracovního života v organizaci několika fázemi. Šoprovová (2008) je popisuje jako životní cyklus zaměstnance. Etapy vyjmenovává v následujícím pořadí:

- Plánování počtu zaměstnanců
- Nábor a výběr zaměstnanců
- Adaptace a zaškolení
- Pracovní praxe
- Změny zařazení
- Skončení pracovního poměru

V této kapitole popíšu ty sféry personální činnosti, které považuji (pro neziskový sektor) za nejvýznamnější. Jedním takovým bodem je právě plánování počtu zaměstnanců a personální strategie. Průzkum společnosti Sanek Ponte o.s. ukazuje mírně rostoucí trend neziskových organizací v oblasti tvorby plánů práce s lidmi a personálních strategií. Zatímco v roce 2011 využívalo personální plánování 40 % dotazovaných organizací, v roce 2015 to již bylo o 10 % více (Sanek Ponte, 2011, 2015).

Jak jsem však již zmínila výše, klíčové pro nás bude schéma personálních činností Michaela Armstronga (1999). Z tohoto se budeme věnovat hlavně získávání pracovníků, pod které Armstrong zařadil vedle výběru pracovníků také personální plánování, dále rozvoji pracovníků, kam řadíme jejich vzdělávání i možnost kariérního růstu. Hlavními body, které by se v organizacích občanského sektoru mohly lišit od těch v ziskových firmách, jsou procesy odměňování a hodnocení. Armstrong je oba shrnuje do jediné oblasti – odměňování. Důležitým odlišujícím faktorem je v tomto případě také lidská motivace.

2.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Podstatou tohoto klíčového personálního procesu je volba zdrojů a nástrojů vhodných k zajištění dostatečného množství odpovídajících uchazečů o uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa, způsob organizace výběrových řízení, volba metody výběru, vedení pohovorů, ověřování způsobilosti, kvalifikace a referencí uchazečů.

Jak jsem již zmínila v podkapitole o specifikách HRM v neziskových organizacích, jsou tyto subjekty často odkázány při výběru pracovníků na vnější trh práce. Aby tedy organizace byla v hledání nových týmových posil úspěšná, musí se na tomto trhu dobře

orientovat. Kromě toho však samozřejmě musí mít i další předpoklady. Musí znát kvalitní zdroje nabídky, umět vyvolat svou nabídkou dostatečný zájem uchazečů a následně mít samozřejmě jasné požadavky na uchazeče, aby byla s to vybrat si toho nejvhodnějšího kandidáta (Duben, 1996). Vhodným zdrojem informací může být také Úřad práce ČR.

V životním cyklu zaměstnance (výše) je také zmíněna adaptace nového pracovníka do chodu organizace. Vedoucí pracovník by měl být pro nového kolegu podporou a vytvořit nástroje vedoucí k jeho rychlému a úspěšnému zaškolení, ale také začlenění do pracovního kolektivu. Pro prvotní seznámení s chodem organizace je vhodné poskytnout novému pracovníkovi tištěné (případně elektronické) materiály, které ho seznámí se základními aspekty nového zaměstnání: charakteristikou organizace, základními pracovními podmínkami (např. pracovní doba, dovolená), systémem odměňování, postupem v případě absence a systémem udělování volna, podnikovými pravidly, disciplinárními postupy, postupy pro přiznávání kvalifikace, vyřizováním stížností, kariérním rozvojem a postupem, odborovými záležitostmi, možnostmi vzdělávání a rozvoje, bezpečností práce a ochranou zdraví, zdravotní péčí, možnostmi stravování, sociálním programem a péčí o pracovníky, cestovním atd. Není ale vhodné spolehnout se pouze na vlastní přípravu nového pracovníka, vždy je lépe uvést ho do chodu organizace a pracovního kolektivu ještě osobně. Bude tak mít pocit, že k němu organizace přistupuje osobněji, a bude také mít příležitost rovnou se zeptat na případné nejasnosti (Armstrong, 2007b).

Neméně důležitým procesem, který musí personální manager profesionálně zvládnout je ukončení pracovního poměru, ať už z důvodu nevhodného chování pracovníka, profesní chyby nebo nutného snižování stavů. Právě propouštění z posledního uvedeného důvodu může být pro pověřeného „personalistu“ nejtěžší. Pokud pracovník strávil v organizaci velkou část svého života a teď je nutné se s ním rozloučit, aniž by k tomu sám zavedl důvod, měla by organizace udělat vše co je v jejích silách, aby propuštěnému ex-kolegovi situaci co nejvíce zjednodušila. Možnou variantou jak se o něj postarat je například požádat jinou, podobnou organizaci, aby pracovníka přijala (se svými zkušenostmi by pro ni mohl být velkým přínosem), případně mu pomoci najít jiné pracovní uplatnění na trhu práce nebo mu vyplatit odškodnění, pokud na to organizace má finanční zdroje. Každopádně by však měl nepopulární proces propouštění dostat na starost někdo empatický, kdo bude schopen situaci řešit humánně a citlivě. Tuto interakci mohou

sledovat i ostatní pracovníci a necitlivé jednání v této těžké situaci by mohlo negativně ovlivnit pracovní morálku a atmosféru v organizaci (Duben, 1996).

2.3.2 Odměňování

Jako každý personální proces je i odměňování nutné řídit. Cíle řízení odměňování je podle Armstronga (2007a, str. 20) „odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí; propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků; odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků; pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky; motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost; vytvářet kulturu vysokého výkonu“.

Proces odměňování vytváří nástroje, které ovlivňují pracovní výkon a motivaci pracovníků. Vytváří pravidla pro určování konkrétní výše platu (a to jeho fixní i variabilní složky) a pro poskytování zaměstnaneckých benefitů (stravenky, vstupy na kulturní akce, volnočasové aktivity, atd.). V zásadě rozlišujeme dva hlavní druhy odměn, a to podle jejich formy: peněžní a nepeněžní. Existuje také dělení odměn podle doby trvání jejich motivačního účinku na pracovníky: odměny vnitřní a vnější. Vnitřní odměny mají vždy pouze nefinanční podobu a jejich motivační účinek je krátkodobý; oproti tomu vnější odměny mají dlouhodobý motivační účinek a mohou nabývat jak formy finanční, tak i nefinanční. Mezi vnitřní odměny řadíme například vytváření pracovních míst, svěřeni vyšší míry odpovědnosti či větší autonomie, zadávání smysluplných pracovních úkolů, umožnění rozvoje pracovníka, umožnění kariérních úspěchů, možnost vést kvalitní pracovní život a vytvořit si rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Vnější odměny peněžní zahrnují mzdu či plat zaměstnance a nabízené zaměstnanecké výhody, které jsou finančního charakteru. Mezi nepeněžní vnější odměny patří uznání, ocenění a poskytování zpětné vazby k pracovníkovým výkonům (Armstrong, 2007a). Vždy ale platí, že pro alespoň relativně spravedlivé nastavení procesu odměňování pracovníků je nezbytně nutné provést přesný popis konkrétních pracovních činností u jednotlivých pozic (Duben, 1996).

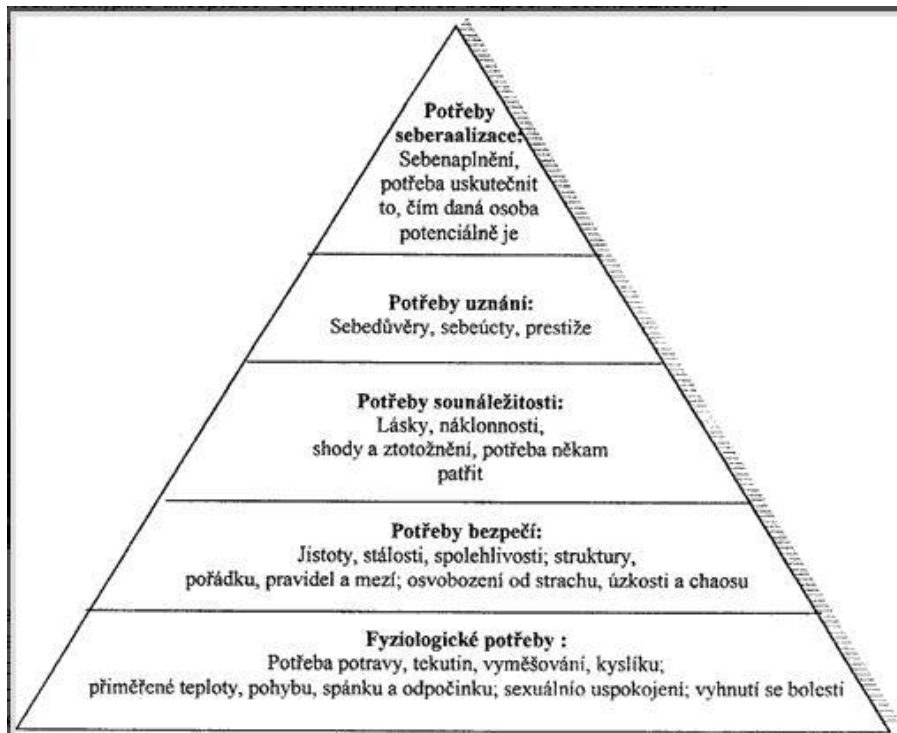
2.3.2.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského *movere*, což znamená „hýbat“. Definic motivace existuje celá řada; pracovní motivace nám „vysvětlení, proč se lidé v práci chovají určitým způsobem, a popisuje, co mohou organizace udělat pro to, aby pracovní chování směřovalo k plnění cílů organizace a současně k uspokojení vlastních potřeb zaměstnanců“ (Armstrong, 2007b, str. 219). Ať už se člověk věnuje jakékoliv činnosti, musí jeho konání vést nějaký motiv. Lidé však nejsou stejní, každého vede k určitému

chování a jednání něco jiného. Každý má totiž jiné potřeby, které musí uspokojovat. Pokud pochopíme potřeby lidí kolem nás, pochopíme lépe i jejich jednání (Plamínek, 1996).

A právě těmto potřebám se věnoval ve čtyřicátých letech 20. století americký psycholog Abraham Maslow, který vytvořil dnes již klasickou a velmi známou Pyramidu lidských potřeb (Maslow, 1954).

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida základních potřeb



Zdroj: Bečková, 2008

Úplný základ této pyramidy tvoří základní fyziologické potřeby, jako je jídlo, pití, vzduch, tedy vše, co nám pomáhá přežít. Dalším bodem (a tedy velmi významnou potřebou) je jistota. Následuje potřeba pocitu sounáležitosti, potřeba uznání a na vrcholu pyramidu uzavírá potřeba seberealizace.

Celý princip je postaven na tom, že člověk, kterému se podařilo uspokojit všechny své základní fyziologické potřeby, se může začít snažit o získání životních jistot (například získání bydlení, pocit bezpečí). K spokojenosti potřebuje totiž stále víc. Když bude úspěšný i v dalších stupních pyramidy, dostane se až na samý vrchol a hlavním motivem jeho činů bude v tu chvíli nalézt způsob, jak dosáhnout seberealizace a najít své „místo v životě“.

Jiří Plamínek (1996) poměrně srozumitelně vysvětluje, proč jsou u některých lidí i v této době důležitější morální a společenské ocenění než finanční motivace. Peníze jsou podle něj v současnosti podmínkou naplňování některých potřeb, avšak jako takové nepřinášejí jistotu jejich uspokojení. „Leckdy bývají používány jako zástupný cíl tam, kde se jiné formy seberealizace nenaleznou, ale ani kýženou seberealizaci nezajistí.“ (Plamínek, 1996, str. 31) Práce v NNO tedy podle něj nabízí velký potenciál pro naplnění potřeb z vyšších pater Maslowovi pyramidy (sounáležitost se skupinou, uznání a respekt okolí, nalezení seberealizace. Také Frič (1998) poukazuje na fakt, že neziskové organizace podporují ve společnosti pocity solidarity, budování komunity a „sociálního kapitálu“ nebo také probouzí mezi lidmi vzájemnou interakci a důvěru, čímž dokonce posilují demokracii.

Tyto znalosti o lidském chování je potřeba při řízení lidských zdrojů aktivně využívat. Je třeba se o pracovníky organizace (jak placené, tak i dobrovolníky) zajímat, sledovat jejich aktuální potřeby a podle toho s nimi také jednat. Pokud budeme pracovníkům v tomto ohledu vycházet vstříc, respektovat je, projevovat jim uznání a tím je správně motivovat, usnadní to spolupráci s konkrétním pracovníkem i činnost organizace jako takové.

2.3.3 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu

Tento nástroj poskytuje formální prostor pro sebehodnocení pracovníků organizace a poskytování zpětné vazby hodnocenému pracovníkovi ze strany nadřízeného ohledně kvality jeho pracovního výkonu, jeho kompetencí a chování. Může také poskytovat podklady pro odměňování pracovníků, a dále pak pro jejich vzdělávání a další rozvoj. Aby mělo hodnocení smysl a bylo efektivní, je nezbytné reagovat na jeho výsledky.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitým personálním procesem, který může pomoci výkonu pracovníků a tím vůbec celému fungování organizace, pokud je prováděn, a je prováděn správně. A aby bylo co možná nejprofesionálnější, mělo by být jednoznačné, jednoduché a mělo by hodnotit pracovníka pokud možno komplexně. Rostislav Duben (1996) uvádí hned několik jeho významů. Kvalitně zajištěné hodnocení pracovníků je samozřejmě velmi důležité i pro samotné zaměstnance a případně i dobrovolníky. Zpětná vazba odrážející jejich činnost může podporovat chuť do dalšího vzdělávání i osobního rozvoje. Zároveň pro ně může znamenat i kariérní postup, jelikož vedoucí pracovníci si při pravidelném hodnocení lépe uvědomují pokroky nebo naopak stagnaci konkrétního pracovníka. Pro organizaci to tedy znamená možnost vhodnějšího uplatnění jejich pracovní

síly dle jejích schopností. Vedení organizace může také při hodnocení výkonu pracovníků přehodnotit jejich odměny, výši mzdy, nebo najít slabiny a v návaznosti na to doporučit pracovníkovi další vzdělávání. Tím opět samozřejmě může zvednout i výkon celé organizace.

Duben dále také upozorňuje na složitost procesu hodnocení pracovníků ve veřejně prospěšných organizacích. Přisuzuje mu spíše formální funkci, což údajně může způsobovat mimo jiné neochota vedení neziskových organizací dělat velká rozhodnutí a změny v oblasti lidských zdrojů.

Hodnocení pracovníku může mít podobu formální i neformální. Formální hodnocení se obvykle odehrává pravidelně v daném časovém intervalu (nejčastěji jedenkrát ročně) a zahrnuje předem připravené vyhodnocení veškerých podstatných aspektů pracovníka výkonu a chování. Mělo by se odehrávat v soukromí, pracovník by měl být předem informován o čase konání. Vhodná je forma dialogu, pracovník by měl dostat příležitost vyjádřit se k některým aspektům hodnocení, chodu organizace apod. Neformální hodnocení oproti tomu může probíhat kdykoliv, nejčastěji nabývá podoby pochvaly či naopak pokárání za určitý pracovní výkon či chování pracovníka. Vedoucí pracovník se na něj nikterak nepřipravuje, hodnocení spíše automaticky vyplyne z dané situace. I zde je však vhodnější dodržovat zásadu, že se hodnocení poskytuje v soukromí, zejména jedná-li se o pokárání. Pracovník takto získává zpětnou vazbu, neměl by být trestán před svými kolegy, abychom se vyhnuli napjatým situacím na pracovišti (Armstrong, 1999).

2.3.4 Vzdělávání a rozvoj

Úkolem personalisty nebo manažera majícího na starost personální otázky je v tomto případě identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků a následně pro ně zajistit vhodný vzdělávací kurz či školení. Důležitým aspektem tohoto procesu je samozřejmě také plánování a hodnocení efektivity vzdělávacích programů. Rozšiřování dovedností a zvyšování kvalifikace může být pro pracovníky pozitivní motivací. V některých oblastech, kde se často mění informace (např. změny zákona, nové poznatky v oboru, daňové změny, ...) mohou být dokonce školení a různé rozvojové aktivity stanoveny zákonem či jinými vyhláškami.

Palán (2002, str. 157) definuje vzdělávání zaměstnanců jako „proces organizovaný podnikem, obsahuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik nebo vzdělávání přímo na pracovišti. Je to systematický proces změny pracovního chování,

úrovně znalostí a dovedností, zahrnující taktéž i motivaci zaměstnanců. Prostřednictvím vzdělávání se snižuje rozdíl mezi charakteristikou zaměstnanců - jejich subjektivní kvalifikací a požadavky na ně kladenými firmou - kvalifikací objektivní, tedy kvalifikovaností práce.“ Vzdělávání rozvíjí nejen jednotlivce, ale i celé pracovní týmy a tedy i celou společnost jako takovou. Pokud se společnost dostatečně věnuje vzdělávání a rozvoji pracovníků, vytváří se v ní tzv. kultura vzdělávání, která samotné pracovníky dále motivuje, aby si hledali příležitosti k dalšímu rozvoji a využívali nově nabyté dovednosti a znalosti (Armstrong, 1999).

Do rozvoje pracovníků spadá zejména zaškolování a zaučení (zejména pak u pracovníků, kteří postrádají potřebnou kvalifikaci, v NNO se týká především dobrovolníků), odborná praxe absolventů škol (tedy poskytování praktických zkušeností již kvalifikovaným pracovníkům), prohlubování kvalifikace (udržování, obnovování prohlubování kvalifikace formou povinných či nepovinných školení, samostatného studia či školního vzdělávání) a zvyšování kvalifikace (získávání, rozšiřování a změna hodnoty kvalifikace pomocí studia, samostatného vzdělávání, školení apod.) (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §227 – 232). Asi nejtypičtějsími formami vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci společnosti jsou instruktáž při výkonu práce, coaching (dlouhodobější instruktáž včetně zpětné vazby), mentoring (obdoba coachingu, pracovník si však svého mentora sám vybírá), counselling (konzultace různých pracovních situací), pracovní porady, přednášky, semináře, workshopy, demonstrace, případové studie, brainstormingy, simulace, assessment centres (propojení případových studií, simulací a hraní rolí, vhodné zejména pro manažery) a online vzdělávání. Výběr vhodné metody závisí na analýze aktuálních vzdělávacích potřeb ve společnosti a u jednotlivých, zejména klíčových, pracovníků (Armstrong 1999 a 2007b).

2.3.5 Kariérní růst a uplatnění pracovníků

Kariérní růst úzce souvisí se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Řízení kariérního růstu a uplatnění pracovníků tedy začíná již řízením vzdělávání a rozvoje. „Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví i v manažerských funkcích“ (Armstrong, 2007b, str. 335).

Celý proces řízení kariéry je založen na politice, kterou v této oblasti společnost uplatňuje. Do politiky spadá veškeré rozhodování společnosti o získávání a formování pracovníků. Na jejím základě se provádí audit talentu u jednotlivých zaměstnanců a posuzuje se jejich výkon a potenciál. Teprve na základě tohoto auditu a posouzení lze plánovat kariéru jednotlivých pracovníků a tedy nástupnictví u jednotlivých pracovních pozic, z čehož dále vyplynou požadavky na procesy a programy rozvoje (Armstrong, 2007b).

Opomenout nesmíme ani časovou dimenzi investic do kariérního řízení. Pokud se společnost rozhodne investovat pouze do aktuálně prospěšných programů bez ohledu na budoucnost, musí obsazovat náhle uvolněné pozice z různých zdrojů. Tomu se lze vyhnout tím, že se společnost zaměří na budoucnost a bude vytvářet dlouhodobé kariérní plány. Tyto plány navíc slouží jako prvek motivace, protože pracovníci před sebou vidí, jaké jsou jejich možnosti uplatnění ve společnosti, a vidí v nich potenciál pro uspokojení svých potřeb (Armstrong, 1999).

Metody plánování kariéry se nejčastěji odvíjejí od tzv. rozvojového plánu. Tímto plánem prochází kariérová dráha všech pracovníků, zahrnuje plány zastupitelnosti a nástupnictví. Rozvojový plán je založen na vzdělávání a rozvoji manažerů, které v důsledku zlepšují pracovní výkon manažerů. Součástí plánu je popis budoucí pracovní funkce, individuálního plánu pracovního výkonu spolu s pracovními úkoly, hodnocení pracovníka, individuální plán vzdělávání a rozvoje a výsledky pravidelných hodnocení jeho plnění. Obvykle probíhá toto hodnocení jednou ročně. Plán vychází z analýzy současného stavu a potřeb na základě individuálních potřeb manažera, jeho pracovní pozice a předpokládaných potřeb s ohledem na jeho plánovaný kariérní postup. Na základě této analýzy jsou stanoveny cíle rozvoje – jaké problémy by manažer měl překonat, aby se jeho pracovní výkon zlepšil, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti by měl získat, jaké změny jsou žádoucí v jeho chování a jednání. Teprve pak může být sestaven plán činností a akcí, tedy jakým způsobem bude vzdělávání a rozvoj v rámci plánování kariéry probíhat (Armstrong, 1999).

2.3.5.1 Talent management

Může se stát, že v jednom pracovníkovi organizace uvidí manager větší potenciál, než v pracovnících ostatních. S tímto pracovníkem je pak podle toho potřeba pracovat a zacházet. Je třeba nastavit systém spolupráce s ním tak, že jasným cílem bude zajištění

jeho dalšího odborného rozvoje a kariérního postupu, dlouhodobé stabilizace a setrvání v organizaci a motivace. Je velmi důležité efektivně využít pracovní potenciál těchto pracovníků (např. obsazením na vhodný pracovní post). Armstrong (2007b) chápe talent management jako soubor činností, jejichž cíle je zajistit dostatečnou motivaci a rozvoj talentovaných pracovníků, jejich loajalitu vůči společnosti (tedy nízkou míru fluktuace těchto pracovníků a zároveň atraktivitu společnosti pro talentované pracovníky hledající zaměstnání) a maximalizaci využití jejich potenciálu. Talentovaní pracovníci jsou totiž hlavním aktivem společnosti, se kterým je zapotřebí důsledně pracovat.

Možností, jak si talentované pracovníky ve společnosti udržet a stabilizovat, existuje celá řada. Základním předpokladem je vytvoření etické, společensky odpovědné organizace, která vykazuje výsledky na poli své činnosti, řídí se jasně stanovenou vizí a hodnotovým žebříčkem, je svým okolím uznávána a k pracovníkům přistupuje s patřičným respektem a pochopením pro jejich potřeby. Talentovaní pracovníci by měli mít takovou pracovní náplň, aby pro ně byla dostatečně zajímavá a ve společnosti oceňovaná, měli by mít dostatek příležitostí k rozvoji, vzdělávání a kariérnímu postupu, jejich pozice by měla být dostatečně flexibilní a s vyšší mírou odpovědnosti a autonomie. Také by jim nemělo být bráněno ve vyvážení pracovního a soukromého života. Samozřejmostí jsou kvalitní pracovní podmínky a dobré vztahy ve společnosti, odpovídající odměna za odváděnou práci a pocit respektu a uznání za dosahované výsledky. Pokud se společnost zaměří na všechny tyto aspekty, zajistí si tím nejen nízkou fluktuaci svých stávajících talentovaných pracovníků, ale také vyšší atraktivitu pro talentované pracovníky zvenčí (Armstrong, 2007b).

2.3.6 Strategie řízení lidských zdrojů a personální plánování

Jak dokazují mnohé výzkumy této oblasti řízení organizace, personální plánování je v neziskových organizacích je velmi podceňované a je jen málokdy aplikované do praxe (například Sanek Ponte, 2015, Václavková, 2007).

Koubek (2001) přitom upozorňuje, že lidské zdroje formují jak filozofii organizace, tak i její poslání a postavení na trhu. Pokud tedy má být organizace strategicky řízena, je nutné strategicky řídit i její personál. A nástrojem tohoto strategického řízení je právě dlouhodobé personální plánování.

Michael Armstrong definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „přístup k rozhodování o záměrech organizace týkajících se lidí.“ (Armstrong, 1999, str. 163) Tato

strategie má stejně jako personální plánování podporovat cíle organizace prostřednictvím jejích pracovníků. Strategie řízení lidských zdrojů by měla mít ve strategickém plánu organizace rozhodně své místo. Jak bylo již uvedeno na začátku této práce, lidský faktor je ten, který pomáhá organizaci plnit její cíle a zvyšovat výkonnost. Většinou organizace mluví o této oblasti jako o personální politice, a pod tímto názvem mají formálně nastavené personální procesy a obecně personální práci.

Vedle Armstronga definovali strategické řízení lidských zdrojů také jiní významní autoři. Například Wright a Snell přikládají těmto strategiím význam také v konkurenceschopnosti společnosti. Zaobírají se totiž klíčovými personálními činnostmi, které mohou významně posílit konkurenční strategii dané firmy. (Wright, Snell, 1989 v: Armstrong, 1999) Tito autoři sice své myšlenky směřovali více směrem k ziskovým ekonomickým subjektům, nicméně jejich poznatky jsou platné i pro NNO. I subjekty v neziskovém sektoru se totiž musí vyrovnávat s konkurencí jiných organizací a v tom jim mohou být oporou a posilou právě kvalitní pracovníky (ať už placení zaměstnanci nebo dobrovolníci).

V odborné literatuře je uvedeno několik důvodů, proč by organizace měla využívat strategické řízení. Hendry a Pettigrew popisují hned 4 významné body, jak může přispět k efektivnějšímu fungování celé organizace:

- možnost využívání výhod plánování,
- pomáhá vedení organizace k promyšlenější tvorbě a řízení personálních systémů, založené více na personální politice, a často tedy bližší filozofii organizace,
- synchronizace politiky řízení lidských zdrojů, jeho činností a procesů s celkovou firemní strategií,
- napomáhá k pochopení lidské síly jako strategického zdroje, který má potenciál zvyšovat konkurenceschopnost celé organizace.

(Hendry, Pettigrew, 1986 v: Armstrong, 1999)

Plánování lidských zdrojů popisuje Armstrong poněkud odlišně, byť se jedná v podstatě o oblast podřazenou personálními strategiím. Personální strategie je vlastně postojem, který organizace zaujímá mimo jiné vůči řešení dlouhodobých záležitostí svého personálu. Přejímá definici britské organizace Institute of Personnel and Development. Ten klade důraz hlavně na systematickosti a nepřetržitou souvislost analýzy personálních potřeb

v organizaci. Jeho cílem má být fungující personální politika, která napomáhá efektivnímu provozu a kvalitnímu výkonu pracovníků a dobrovolníků. Upozorňuje také na finanční význam personálního plánování. Odhady potřeby lidských zdrojů ovlivňují náklady na tyto zdroje, a ty následně ovlivňují tvorbu celého rozpočtu organizace (Armstrong, 1999).

Personální plánování se tedy od strategie řízení lidských zdrojů liší, nicméně pro účely této práce jsem se rozhodla tyto dva prvky spojit, a zacházet s nimi spíše jako se sledováním a plánováním činností, týkajících se lidských zdrojů. To bude samozřejmě fungovat trochu lépe, pokud bude mít organizace jasně danou koncepci řízení svého personálu a s touto koncepcí bude strategicky pracovat.

2.4 Dobrovolnictví

Jak jsem již předeslala dříve, dobrovolnictví je jednou z nejvýznamnějších charakteristik fungování neziskových organizací. „Naplnění různých funkcí neziskových organizací je do značné míry podmíněno schopností využívat práce dobrovolníků.“ (Frič, 1998, str. 5) Frič konstatuje, že v roce 1998 byla v českém prostředí činnost dobrovolníků v NNO zcela běžnou záležitostí, ne však v takovém měřítku, v jakém by ji neziskové organizace mohly využívat.

Dobrovolnictví je přínosné pro společnost, NNO i dobrovolníky samotné – slouží totiž mimo jiné i k tomu, aby dobrovolníci rozvíjeli své schopnosti a dovednosti a získali sebedůvěru potřebnou k zapojení do společnosti (Dohnalová a kol., 2015). Zákon definuje dobrovolnictví jako „činnosti, při níž dobrovolník poskytuje:

- a) pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase,
- b) pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby uvedené v písmenu a), nebo
- c) pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací“ (Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, § 2, odst. 1).

Dobrovolnická služba tedy nesmí sloužit k uspokojování osobních zájmů dobrovolníka, nesmí být součástí výdělečné činnosti ani být vykonávána v pracovněprávním vztahu. Zákon dále rozlišuje dobrovolnickou službu krátkodobou (do 3 měsíců) či dlouhodobou (delší než 3 měsíce), přičemž na území České republiky se dobrovolníkem může stát jakákoliv fyzická osoba starší 15 let (pro výkon v zahraničí je nutný minimální věk 18 let), který se k tomuto svobodně rozhodne na základě svých vlastností, znalostí a dovedností (Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, § 2, odst. 2-3 a § 3, odst. 1).

Podle Tošnera a Sozanské (2006) rozlišujeme evropský a americký model dobrovolnictví. Zatímco evropský model odpovídá tzv. komunitní definici a dobrovolníci

se sdružují na základě společných ve svém přirozeném prostředí (např. sportovní organizaci), americký model vznikl až později a vychází z tzv. manažerské definice dobrovolnictví, kdy dobrovolníci spolupracují s profesionálně vedenými centry. Gulová (2011) uvádí, že k největšímu rozmachu organizovaného dobrovolnictví došlo v posledních třiceti letech, a to zejména v Americe, kde se z něho stala přirozená součást života v různých organizacích typu skaut, sportovních klubů a charit i v podobě pomoci občanské komunitě. Evropská tradice dobrovolnictví vychází zejména z církevních charitativních organizací a spolkových hnutí, k nimž se postupně po vzoru Ameriky přidala také dobrovolnická centra.

Tošner a Sozanská (2006) dále vydělují dobrovolnictví vznikající „zdola nahoru“ (skupina se společně neformálně zapojí do nějaké činnosti a nakonec vytvoří NNO) a dobrovolnictví působící „zvenčí dovnitř“ (NNO zapojí do své činnosti dobrovolníky). Z časového hlediska podle nich může být dobrovolnictví jednorázové (zapojení do sbírek, benefičních akcí apod., které se konají jednou za určitý časový interval) či dlouhodobé (dobrovolníci se zapojují pravidelně, obvykle na základě smlouvy).

NNO mohou k dobrovolnictví přistupovat různě a mohou na něm být různě závislé. Některé NNO jsou na dobrovolnících přímo závislé, řídí je pouze několik málo odborníků, kteří stanovují cíle NNO, a dobrovolníci se pak zapojují do jejich uskutečnění (sem patří např. humanitární organizace). Jiné NNO využívají zhruba stejný počet dobrovolníků jako vlastních zaměstnanců, což jim umožňuje částečnou nezávislost na dobrovolnících a zároveň tak snižují potřebné finanční náklady (např. zdravotnická zařízení). Existují také NNO, které na dobrovolnících nejsou vůbec závislé a využívají jejich pomoc pouze za účelem kvalitnějších služeb, např. pro různé volnočasové aktivity pro klienty apod. (Frič, 2001).

Salamon (v Dvořáková a kol., 2012) zastává názor, že na neziskový sektor mají vliv čtyři tzv. impulzy, které ovlivňují, jaké schopnosti a vlastnosti by měl vykazovat lídr v NNO. Jedná se o impulz dobrovolnictví, profesionalismu, občanského aktivismu a komercializace. Impulz dobrovolnictví je hnacím motorem pro občany, kteří v takové činnosti spatřují příležitost, jak se sejit s lidmi podobného smýšlení, vytvářeli sdílené hodnoty a obhajovali i prosazovali své postoje v širší komunitě. Pro práci s dobrovolníky by pak měli lídři vykazovat následující charakteristiku:

- zaměření na hodnoty – lídr reprezentuje hodnoty organizace i jejích dobrovolníků,

- orientace na klienta – lídr posiluje vytváření komunity, správu, léčení a službu (tzv. Greenleafovo pojetí leadershipu),
- pastýř – pro dobrovolníky má lídr pozici někoho, kdo jim jemně udává směr a může jim poradit, ale je si vědom, že nemá v rukou plnou kontrolu nad veškerým děním, ať už se týká skupinového či individuálního jednání,
- holistický – lídr musí být schopen holistického myšlení, tj. musí na své okolí (následovníky, klienty i další zainteresované subjekty) nahlížet jako na komplexní systém a vyhýbat se zjednodušujícím schématům a vzorcům úspěchu,
- proměnlivý a pružný – lídr musí tolerovat, že se pod ním vytváří neformální organické struktury a fungování NNO vyznívá až chaoticky,
- zaměřený na správní radu – pokud má NNO správní radu složenou z občanů (běžnější v USA), musí s ní lídr komunikovat a snažit se vyvážit autoritu svoji a autoritu dobrovolníků z řad rady.

Drucker (1994) doporučuje, aby činnost dobrovolníků řídil tzv. koordinátor dobrovolníků, jehož úkolem bude vše od výběru a náboru dobrovolníků přes vytváření naplní jednotlivých dobrovolnických činností, motivaci a rozvoj dobrovolníků a dohled nad nimi až po zajišťování dobrých vztahů mezi dobrovolníky a zaměstnanci NNO. Částečně může tuto zodpovědnost převzít dobrovolnické centrum, které sdružuje zájemce o dobrovolnictví pro různé NNO (např. Národní dobrovolnické centrum Praha; Tošner a Sozanská, 2006).

Základem využívání dobrovolníků je vždy plán, obdobně jako při plánování ostatních lidských zdrojů. Plán by měl vycházet z konsensu všech zaměstnanců, že dobrovolníci jsou skutečně potřeba, a musí obsahovat především údaje o potřebném počtu dobrovolníků, požadavcích na ně, činnostech, do nichž by se měli zapojit, průběhu náboru, výběrových kritériích, způsobu motivace a oceňování. Dobrovolníky lze získávat buď pasivně (tj. dobrovolníci do NNO přicházejí sami), nebo aktivně. Pro aktivní vyhledávání dobrovolníků lze využít různé cesty, např. s pomocí letáků, inzerátů, oslovování potenciálních cílových skupin ve školách apod. O výběr dobrovolníků by se měl starat zvolený koordinátor, který zajistí, aby jejich dispozice byly v souladu se stanovenou náplní vykonávaných činností. Přijaté dobrovolníky je nutné seznámit s chodem NNO, pracovištěm a spolupracovníky, zaškolit ho (primárně lze učinit předáním informačního „balíčku“ „, který bude obsahovat veškeré informační brožury, letáky a další firemní

materiály pro interní i externí komunikaci, které si dobrovolník může sám prostudovat) a ujistit se, že všemu rozumí. Pro udržení pracovníka je důležitá motivace – práce by pro něj měla být zajímavá, zároveň by měla být jasně definovaná jeho pracovní náplň i pozice v NNO, měl by dostávat pravidelnou zpětnou vazbu a cítit, že je za svoji práci oceňovaný (ať už ústní pochvalou, či např. zvýhodněnými službami či produkty apod.) (Armstrong, 2007b; Drucker, 1994).

3 Empirická část

Důležitou komponentou této práce je také empirická část, deskriptivní průzkum řízení lidských zdrojů v NNO. Ten si kladl za cíl popsat vybrané klíčové personální procesy v různých typech neziskových organizací (resp. atributy řízení lidských zdrojů, které jsou obvykle v organizacích obdobného charakteru zajišťovány), komparovat je s dostupnou odbornou literaturou a s teorií personálního řízení ziskových podniků a následně případně formulovat jisté doporučení, které by pomohlo organizaci k větší výkonnosti, jak na to klade důraz Michael Armstrong (1999).

Jak již bylo zmíněno v úvodu této diplomové práce, jejím účelem je systematický popis HR managementu a fungování případného personalisty či personálního oddělení v různých typech neziskových organizací, a to na základě kvantitativních i kvalitativních dat získaných v konkrétních organizacích z každé zkoumané kategorie. Okrajově se práce dotýká také využití práce dobrovolníků ve zkoumaných organizacích. Hyunh a kol. (2012) uvádí hned 3 podstatné důvody, proč by měla být zkoumána také pracovní činnost dobrovolníků: (1) Dobrovolník není finančně závislý na organizaci, ale organizace je často závislá na práci a času dobrovolníků. (2) Dobrovolníci pomáhají ekonomice země a jejímu sociálnímu vývoji. (3) Stres a nespokojenost v pracovní oblasti mohou pociťovat jak placení zaměstnanci, tak i dobrovolníci. Avšak vzhledem k tomu, že výzkumy občanského sektoru se častěji zaměřují právě na tuto skupinu pracovníků, tato práce cílí pozornost směrem k placeným zaměstnancům neziskových organizací.

3.1 Metodologie

3.1.1 Výzkumné otázky

Základní výzkumná otázka se ptá, zda se existují odlišnosti v managementu lidských zdrojů mezi servisními, advokačními a komunitními organizacemi. A pokud ano, v jakých bodech. U několika vybraných fenoménů je sledována také signifikance rozdílu mezi těmito typy organizací.

Respondenti jsou také členěni podle počtu placených zaměstnanců na malé a středně velké organizace. Toto dělení je však sekundární a je využito pouze pro testování hypotéz převzatých z odborné literatury, které se většinou soustředí právě na kritérium velikosti organizace (viz bod 3.1.2 – Teoretické předpoklady).

Dále se věnuji i vedlejším výzkumným otázkám, které s tou základní úzce souvisí. Jde však spíše o strategický vhled do řízení lidských zdrojů těchto organizací neziskového sektoru. Oblast HRM nadále dělím na tři témata, která budou ve zkoumaných organizacích sledována: klíčové personální procesy, funkce personalisty/personálního oddělení a personální plánování a strategie.

Největší pozornost je samozřejmě věnována jednotlivým aspektům personální práce. Konkrétně se zabývám tím, zda v neziskové oblasti fungují jednotlivé personální procesy od získávání a výběru pracovníků (v kvalitativní části bude zjišťováno například i jak hledají vhodné kandidáty, jaký je o práci v neziskovém sektoru zájem, podoba a forma pohovorů, atd.), jejich uplatnění, možnost kariérního růstu (např. jak jsou zaměstnanci vytíženi, zda jsou motivováni možnostmi kariérního postupu), vzdělávání (např. jaká je jeho efektivita nebo podle čeho vybírají konkrétní vzdělávací kurzy), míru fluktuace, až po jejich motivaci, odměňování a hodnocení (zaměstnanecké benefity, efektivita výsledků hodnocení, atd.). Zajímá mě, jaký je jejich význam v neziskovém sektoru. Tyto procesy jsou hlouběji rozebrány spíše v doplňkové (kvalitativní) části výzkumu, na příkladu třech konkrétních organizací.

Důležitou otázkou v tomto výzkumu je také formálnost nastavení těchto procesů a vůbec celé personální agendy organizace. Existují v NNO jasné a pevně dané předpisy a směrnice, které nastavují konkrétní personální procesy? Nebo fungují organizace v neziskovém sektoru spíše na neformální bázi?

Dalším tématem, kterým se zabírám, je význam personalisty nebo případně personálního oddělení v NNO. Fungují běžně v organizacích neziskového sektoru? Je v neziskových organizacích pracovník s takovou kompetencí potřeba nebo je to pro ně spíš „přebytečný luxus“? Armstrong (1999) také ve své publikaci upozorňuje na nízkou odbornost pracovníků v personální oblasti, kteří jsou často odborníky v úplně jiném odvětví a nemají tedy odpovídající kvalifikaci. Jaké vzdělání mají personalisté organizací z kvalitativní části výzkumu?

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, nestátní neziskové organizace často podceňují strategické plánování v oblasti personální práce a neberou příliš v potaz dlouhodobou perspektivu lidských zdrojů v organizaci, kterou se vyznačuje novější koncepce personálního řízení – řízení lidských zdrojů. Zajímá mě proto ve zkoumaných

organizacích i to, jak vnímají tento fakt sami pracovníci neziskových organizací, zda sami využívají personální plánování a zda mají pevně nastavené personální strategie.

Organizace neziskového sektoru se liší od podnikatelských, ziskových subjektů mimo jiné velkým významem dobrovolné činnosti. Zajímavé je, že v neziskových organizacích je více zmapovanou oblastí právě dobrovolná činnost, za níž zůstávají upozaděni kmenoví, placení zaměstnanci (například Tošner, 2008). Proto nebudou u této skupiny pracovníků detailně rozebírány všechny personalistické stránky, jak jsou popsány výše, ale zaměřím se pouze na jejich roli v organizaci a způsob jejich koordinace. I dobrovolníky je totiž třeba řídit. Jelikož však jsou primárním vzorkem v této práci placení zaměstnanci, bude otázka dobrovolníků zmíněna pouze v kvalitativní části výzkumu.

3.1.2 Teoretické předpoklady

Pro lepší orientaci v tématu i ve výzkumu samotném, jsem si určila několik teoretických předpokladů, kterými se při sběru dat nechám vést. Tyto hypotézy jsem záměrně cílila na první, kvantitativní část výzkumu, jejíž výsledky mají větší vypovídající hodnotu, než kdyby byly tyto odpovědi hledány u vzorku části kvalitativní, ačkoliv se ani tak nejedná vzhledem k počtu a rozložení respondentů o reprezentativní vzorek.

Při formulaci hypotéz jsem použila několik bodů ze zatím posledního každoročního výzkumu vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR – tedy z roku 2015, společnosti Sanek Ponte o.s. V této výzkumné zprávě jsou organizace děleny do dvou skupin, v podstatě podle počtu zaměstnanců. První skupina se vyznačuje tím, že uplatňuje systém řízení organizace, tedy i lidských zdrojů. Druhá skupina jsou malé organizace s malým počtem zaměstnanců nebo přímo na dobrovolnické bázi. V našem případě byly organizace děleny na malé a střední velikosti dle dělení Lucie Václavkové. Hranicí tedy bylo 50 placených zaměstnanců, přičemž se počítali jak pracovníci na hlavní pracovní poměr, tak i pracovníci se zkráceným úvazkem nebo pracující na dohodu o provedení práce.

H1: Čím větší je počet členů organizace, tím více kmenových (v organizaci trvale zaměstnaných) pracovníků organizace má (Frič, 1998). Tato hypotéza byla testována srovnáním celkového počtu členů organizace (tedy včetně dobrovolníků) a počtu jejich zaměstnanců.

H2: Organizace střední velikosti provádějí proces hodnocení pracovníků ve větší míře, než organizace malé (Sanek Ponte, 2015).

H3: Pozice personalisty je častěji obsazena v organizacích větších (počet zaměstnanců nad 50), než v organizacích menších (počet zaměstnanců pod 50; Šopovová v: Aronová, 2008, Václavková, 2007).

H4: Z větších organizací (počet zaměstnanců nad 50) má dlouhodobý plán práce s lidmi více než polovina (Sanek Ponte, 2015).

H5: To, zda má organizace písemně zformulovanou strategii řízení lidských zdrojů není závislé na velikosti organizace (Václavková, 2007).

Veškeré hypotézy pracovaly s dělením NNO dle velikosti, a to z toho důvodu, že formálně by hypotéza měla být podložena odbornou literaturou nebo již provedeným výzkumem z této oblasti. V této práci by mělo být základní rozdělení řízeno funkcí zkoumaného subjektu – tedy na organizace servisní, advokační a komunitní. Hlavní část výsledků se tedy řídila právě touto typologií. Jak jsem však zjistila nejen z rešerše odborné literatury, ale i z rozhovorů s konkrétními NNO v kvalitativní fázi výzkumu, tato typologie není mezi výzkumníky neziskového sektoru ani samotnými NNO úplně běžná. Hypotézy v takovém slova smyslu, jak je výzkum chápe, by se tedy formulovaly jen velmi těžko.

Vedle výše zmíněných hypotéz proto byly statisticky analyzovány ještě další korelace, kde tentokrát nebyly hlavní dělicí proměnnou počet zaměstnanců, ale právě funkce zkoumané organizace. Také to je jeden z důvodů, proč jsem se rozhodla pro toto dělení využít kvantitativní výzkumnou metodu. Dotazníková data mají v tomto případě větší význam a výpovědní hodnotu než data získaná z rozhovorů s vybranými organizacemi. Vybrala jsem několik proměnných, které považuji v „životě“ NNO za nejvýznamnější. Z výzkumných otázek popsanych výše je zřejmé, že základní zkoumané veličiny zde tvořilo to, zda tyto organizace využívají různé nástroje pro podporu vybraných personálních procesů, zda mají tyto procesy formálně nastavené, zda mají nebo nemají personální oddělení a také zda aplikují ve své činnosti personální strategie, potažmo personální plánování.

Více sledovaným bodem (testování hypotézy) bylo například pravidelné hodnocení pracovníků v servisních, advokačních a komunitních organizacích. Zpětná vazba od vedení organizace má obrovský význam pro pracovníky nejen v organizacích občanského sektoru,

ale i v komerčních společnostech. Pokud navíc vedoucí pracovník hodnocení svého podřízeného správně uchopí, může tím pozitivně ovlivnit jeho motivaci. Vedle hodnocení pracovníků byly statisticky testovány také závislosti fluktuace pracovníků, využívání Úřadu práce České republiky při získávání nových zaměstnanců, obsazení pozice personalisty a využívání personálního plánování na funkci NNO.

3.1.3 Výzkumný design

Vzhledem k tomu, že mým cílem bylo získat poměrně velké množství konkrétních informací o různých skupinách neziskových organizací, rozhodla jsem se jít cestou kombinované – jak kvantitativní, tak i kvalitativní výzkumné strategie. Kvantitativní dotazník byl v podstatě hlavní částí výzkumu, která měla testovat dané hypotézy, zodpovědět výzkumné otázky a zároveň mohla dopomoci ke snadnějšímu vyhledání vzorku respondentů pro kvalitativní část.

Prvotní předpoklad očekával nízkou návratnost dotazníků. Původní verze výzkumu proto počítala s kvantitativní částí jako s pouhým doplňkem kvalitativních rozhovorů. Nicméně se podařilo neziskové organizace poměrně dobře zmobilizovat a pro velký počet odpovědí jsem se rozhodla tuto výzkumnou strategii změnit. Kromě toho, že by se informace od takového vzorku měly co nejvíce využít, budou pravděpodobně mít tyto výsledky také větší váhu než informace od několika jednotlivých organizací. Otázky v dotazníku však rozhodně nemohly přinést hlubší analýzu celé oblasti HRM v neziskových subjektech. Ve snaze o co největší pravděpodobnost vysokého počtu respondentů byl dotazník zkrácen na verzi, která tvoří Přílohu č. 1 této diplomové práce.

Doplňkovou část tvořila kvalitativní data. Jednou z hlavních předností kvalitativního výzkumu je totiž právě získání podrobné deskripce fenoménu. Je ovšem nutné počítat i s nevýhodami, se kterými se potýká. Hlavní slabinou je bohužel nezobecnitelnost výsledků na celou populaci. Také je zde větší eventualita zkreslení výsledků přímo výzkumníkem (Hendl, 2005). Druhý nedostatek se však může objevit i u kvantitativního dotazníkového šetření, jelikož forma a styl položení otázky může odpověď respondentů samozřejmě ovlivnit. „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Cresswel,

1998, podle: Hendl, 2005, str. 50) Pro cíl této práce se tedy tato kombinace hodila lépe než čistě kvantitativní nebo čistě kvalitativní výzkumná metoda.

V kvalitativní části mě zajíala subjektivní deskripce personálního řízení očima člena dané organizace. Jejím cílem bylo dokreslení tohoto fenoménu v neziskovém sektoru. Považovala jsem proto za vhodné využít pro sběr dat v této etapě hloubkový polostrukturovaný rozhovor, který je jednou ze základních metod právě v kvalitativních studiích (Švaříček, Šed'ová, 2007). „Hloubkový rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu.“ (Lofland, 1971, podle: Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 160) Tato interview měla být prováděna se členem organizace, který je pro oblast personálního řízení klíčový. U většiny organizací je to pravděpodobně ředitel subjektu (popř. jiný vedoucí pracovník). U organizací s vlastním personálním oddělením je to personalista nebo jiný pracovník, který má v organizaci ve své kompetenci různé personální procesy a aspekty personálního řízení, jak je v této práci chápáno. Již před provedením konkrétních rozhovorů jsem předpokládala, že vybrané organizace nemusí mít obě tyto funkce (ředitel a personalista) obsazeny. V tom případě by pak rozhovory probíhaly pouze s osobou s funkcí, která je v organizaci zastoupena. Nakonec byly rozhovory poskytnuty různými managery, a to z důvodu časové vytíženosti kompetentnějších osob.

Z možných výzkumných designů v rámci kvalitativního výzkumu jsem si zvolila případovou studii, respektive jejich souhrn – pro každou z variant organizačních typů, kde oddělujícím prvkem byla funkce organizace. Pro každý typ byl vybrán jeden zastupující případ. Otázka, která mě primárně zajímala, se týkala toho, jak funguje personální řízení neziskových organizací v prostředí České republiky. Martin Sedláček zmiňuje v knize Švaříčka a Šed'ové, že právě tehdy, když se můžeme ptát způsobovou otázkou „jak“, je vhodné použití designu případové studie. Velkou výhodou případových studií je, že na rozdíl od jiných výzkumných designů, detailní zkoumání konkrétního případu může poukázat na skryté a nepřiliš zřejmé aspekty sledovaného fenoménu. Právě tato méně patrná hlediska mohou být pro pochopení daného problému klíčová (Švaříček, Šed'ová, 2007).

3.1.4 Výzkumný vzorek

Výzkumná část v rámci této práce má sledovat řízení lidských zdrojů v různých typech neziskových organizací. Aby bylo usnadněno hledání vhodných kandidátů z řad

NNO na rozhovory v další fázi výzkumu, rozhodla jsem se uskutečnit nejprve kvantitativní výzkum formou dotazníků.

Celkem bylo odesláno 4134 žádostí o vyplnění formuláře různým neziskovým organizacím a institucím. Jako zdroj kontaktních e-mailových adres byla použita databáze firem, která byla vygenerována z katalogu serveru www.firmy.cz. Tato databáze je volně přístupná na internetu a pro naše účely byla stažena z internetové stránky www.ulozto.cz.

Zásadním nedostatkem zde bylo stáří této databáze. Odrážela totiž stav zapsaných firem, organizací a institucí v roce 2012. Spousta oslovených potenciálních respondentů tedy odpovídala, že daná organizace již neexistuje, případně jsem dostala pouze automatické e-mailové upozornění, že již neexistuje ani adresa, na kterou byla žádost odeslána. Konkrétně jsem takových odpovědí obdržela 1061, tudíž se celkový počet odeslaných žádostí o vyplnění podstatně snížil na 3073.

Velké množství oslovených respondentů mi také odepsalo, že jejich organizace funguje pouze na dobrovolné bázi a tudíž je pro ně dotazník na téma řízení lidských zdrojů bezpředmětnou záležitostí. Nakonec se tedy vrátilo zpět 252 odpovědí od různě velkých organizací, z různých oblastí České republiky, s různou působností, s různými právními formami. Celková návratnost dotazníků tedy činila přibližně 8 %.

Jelikož by tématem práce mělo být řízení lidských zdrojů v různých typech NNO, bylo třeba rozdělit respondenty do skupin. Jako dělicí kritérium byly v dotazníku sledovány následující proměnné: typ organizace dle její funkce (servisní, advokační, komunitní), počet placených zaměstnanců – tedy zda je podle tohoto kritéria organizace malá nebo střední velikosti a také zda má zastoupenou funkci personalisty či personální oddělení. Pro výběr organizací do druhé etapy výzkumu byla vyhodnocována také otázka, zda má k dispozici nějaké dobrovolníky. Co se týče velikosti, zvolila jsem jako hranici pro malý subjekt 50 placených zaměstnanců. Pro odlišení střední organizace od velké se udává hranice 250 zaměstnanců. (Václavková, 2007) Veškeré možné varianty, které z kvantitativních dotazníků vzešly, jsou následující:

- Malá servisní NNO s personálním oddělením – 17 organizací;
- Střední servisní NNO s personálním oddělením – 10 organizací;

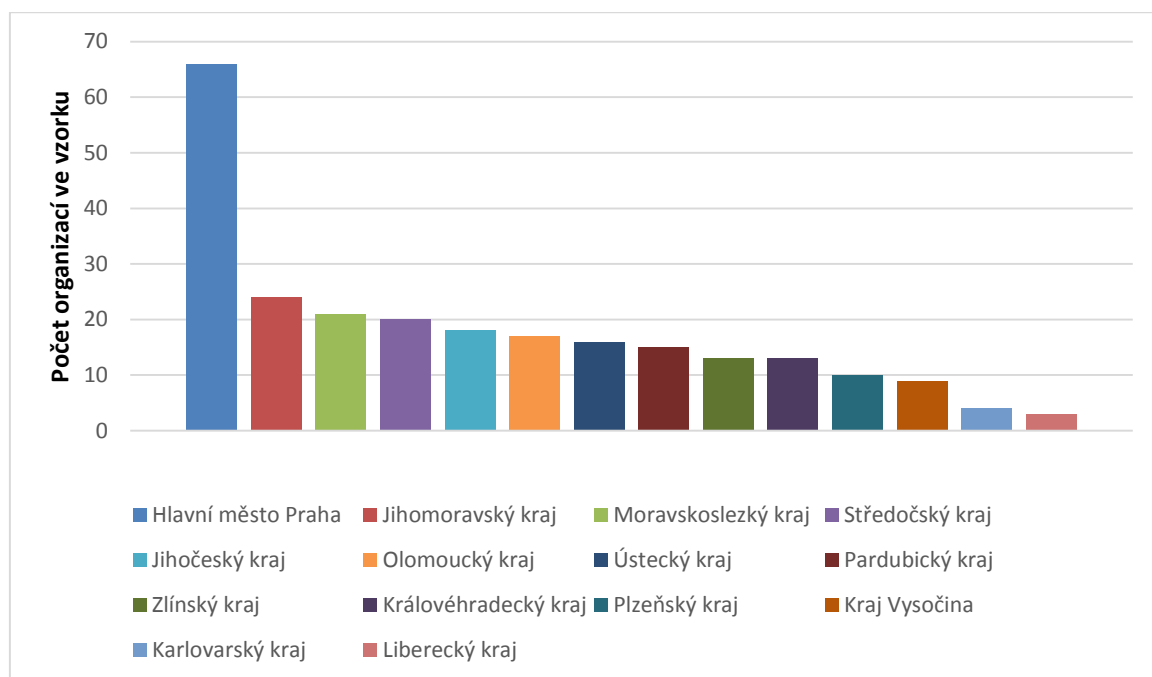
- Malá servisní NNO bez personálního oddělení – 135 organizací;
- Střední servisní NNO bez personálního oddělení – 2 organizace;
- Malá advokační NNO s personálním oddělením – 1 organizací;
- Střední advokační NNO s personálním oddělením – 1 organizací;
- Malá advokační NNO bez personálního oddělení – 40 organizací;
- Střední advokační NNO bez personálního oddělení – 0 organizací;
- Malá komunitní NNO s personálním oddělením – 4 organizace;
- Střední komunitní NNO s personálním oddělením – 0 organizací;
- Malá komunitní NNO bez personálního oddělení – 39 organizací;
- Střední komunitní NNO bez personálního oddělení – 0 organizací.

Pro konkrétnější popis vzorku je níže uvedeno několik obecných zjištění z dotazníkového šetření. Celkem se průzkumu zúčastnilo 252 organizací. Jedna organizace byla ze zkoumání eliminována, jelikož její pracovník uvedl, že mají pouze pracovníky na DPP, nikoliv však jejich počet. Tato otázka však byla zásadní pro zodpovězení výzkumných otázek a hypotéz a byla pro to nutná jasněji daná odpověď. U třech organizací se pak stalo, že byly jejich odpovědi zduplikovány (alespoň tedy dle názvu organizace), u dvou z nich tedy byla eliminována jedna odpověď. Na rozdíl od těchto dvou případů však třetí organizace neměla přesný název („Nadace na ochranu zvířat“), a jelikož se respondenti mohli rozhodnout, že dotazník zodpoví anonymně, mohl tento název znamenat pouze zaměření a právní formu organizace. Další odpovědi se pak u těchto dvou respondentů výrazně lišily. Proto byly v tomto případě ve výzkumu ponechány obě zaznamenané odpovědi. Celkový počet vyhodnocovaných odpovědí je tedy 249. Všechny výsledky uváděné v procentech jsou zaokrouhleny na 2 desetinná místa.

Zastoupeny byly všechny kraje České republiky, nicméně nejvíce odpovědí dorazilo z Prahy (26,51 %). To odpovídá obecnému rozložení podniků v ČR, kterých je nejvíce právě v Praze. Poté následoval s výrazně nižším počtem odpovědí kraj Jihomoravský (9,64 %) a kraj Moravskoslezský (8,43 %). Nejméně respondentů mělo sídlo v kraji

Libereckém – pouhé 3 organizace, tedy 1,20 %. Zastoupení ostatních krajů ve vzorku je znázorněno v Grafu č. 1.

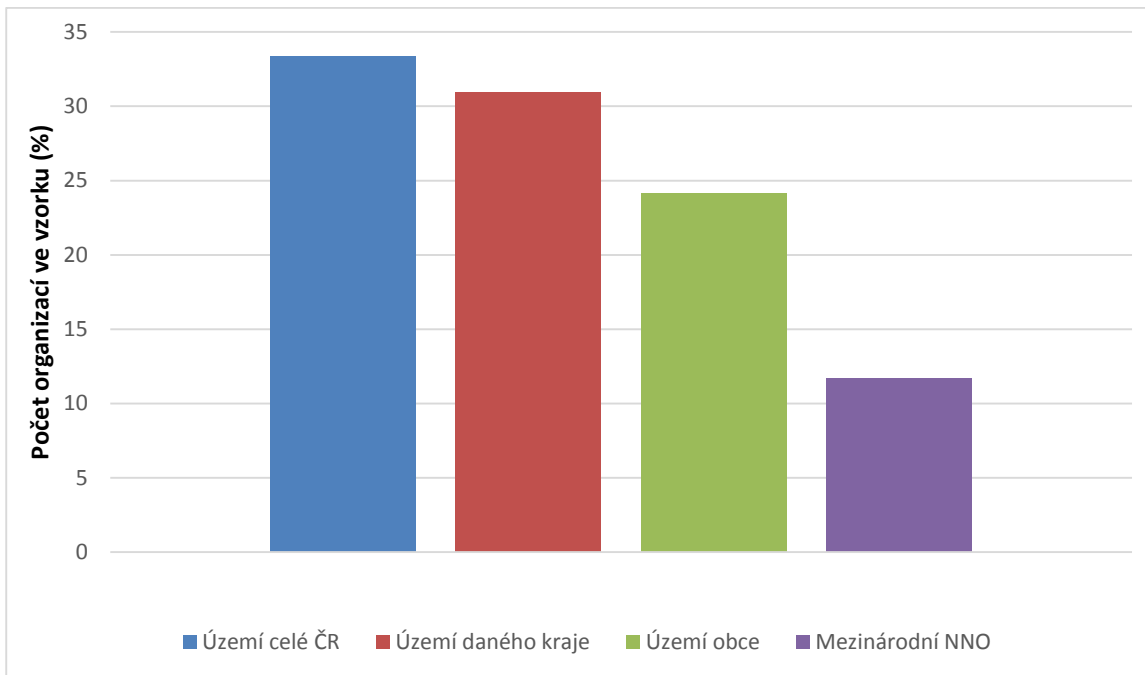
Graf č. 1: Zastoupení krajů ČR ve vzorku kvantitativního výzkumu (dle počtu organizací)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

V dotazníku padla také otázka působnosti organizace – tedy zda působí pouze v rámci konkrétní obce, kraje, celé České republiky nebo jsou dokonce na mezinárodní úrovni. I přes velkou převahu malých organizací ve vzorku (jak bude rozvedeno níže), působí největší procento dotázaných na území celé republiky – 33,33 %. Velmi podobná část vzorku (30,92 %) funguje na území daného kraje. V rámci obce působí 24,10 % dotázaných organizací a nejméně jsou ve vzorku zastoupeny mezinárodní NNO (11,65 %).

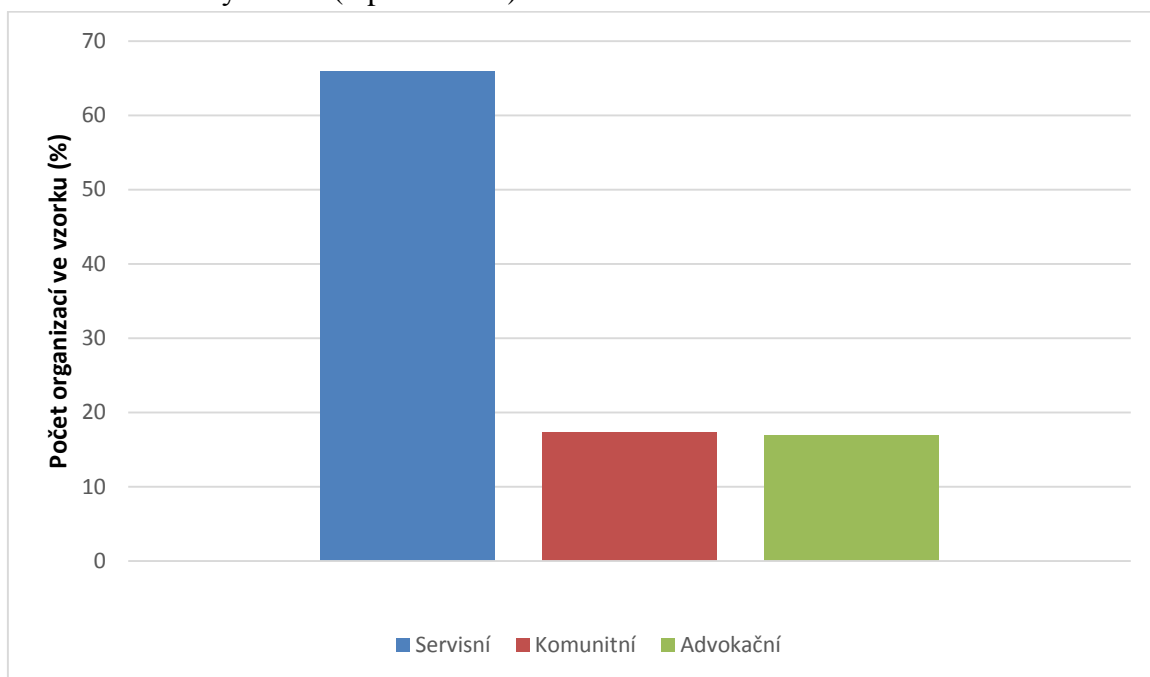
Graf č. 2: Územní působnost organizací ve vzorku kvantitativního výzkumu (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Většina dotazovaných organizací se hlásila k servisní funkci (65,86 %), za komunitní se považuje 17,27 % a za advokační pouze o jednu organizaci méně, tedy 16,87 % organizací. V tomto bodě jsem očekávala spíše rozdělení většiny organizací mezi servisní a advokační, což se nepotvrdilo. Ovšem v tomto případě se nepotvrdil ani můj předpoklad, že komunitně zaměřené organizace se řízením lidských zdrojů příliš nezabývají a fungují spíše na dobrovolnické a vzájemně prospěšné bázi. Vlastního personalistu či personální oddělení potvrdilo zhruba 9,3 % komunitních organizací. Ve vzorku tohoto výzkumu se většinou jednalo o místní akční skupiny a podobné regionální komunity.

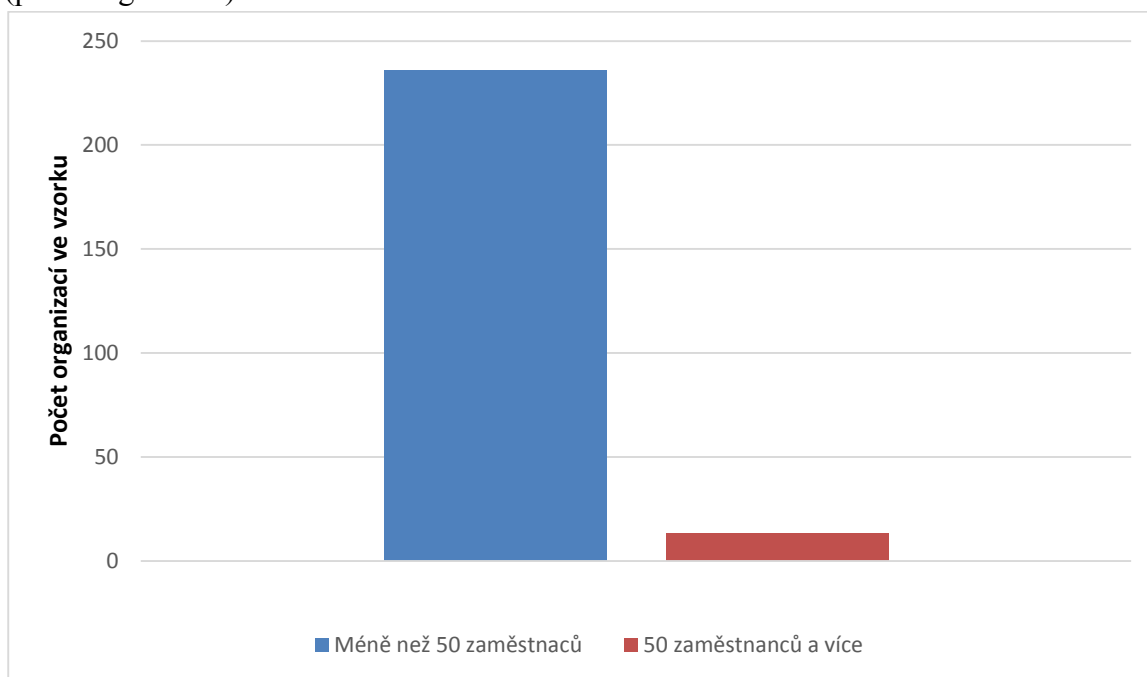
Graf č. 3: Podíl servisních, advokačních a komunitních organizací ve vzorku kvantitativního výzkumu (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Odpovědi na otázku počtu placených zaměstnanců a následně počtu dobrovolníků v organizaci byly velmi rozmanité. Celkem 178 ze všech dotázaných organizací má 10 nebo méně placených zaměstnanců a jedná se tedy o velmi malé organizace. Podle klasifikace, kterou pro svůj výzkum použila Lucie Václavková, se v podstatě jedná o „mikropodniky“. (Václavková, 2007) Středně velké organizace tvořily v tomto vzorku skutečně minimum. V tomto dělení na podniky malé a střední bylo celkové rozložení ve vzorku následující: organizace od zcela dobrovolných po zaměstnávající méně než 50 placených zaměstnanců zabírají přibližně 94,7 % všech odpovědí (celkem 236 organizací). Toto rozložení může být způsobeno tím, že dotazník byl rozesílán také kulturním spolkům, které mají téměř výhradně velmi málo zaměstnanců nebo pracují pouze na dobrovolné bázi. Vzhledem k významnému množství nejednoznačných odpovědí jsem se rozhodla brát jako určující horní hranici ve škálových odpovědích a pracovníky na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce také počítám mezi placené zaměstnance. Jak jsem již zmínila výše, jedna organizace byla ze zkoumání otázky počtu zaměstnanců a dobrovolníků eliminována, jelikož její pracovník uvedl, že mají pouze pracovníky na DPP, nikoliv však jejich počet.

Graf č. 4: Počet placených zaměstnanců v organizacích ze vzorku kvantitativního výzkumu (počet organizací)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Pokud bychom si stejnou hranici (tedy 50 dobrovolníků) určili i pro dobrovolníky v organizaci, byl by výsledek dost podobný. Z celkového počtu 249 organizací by jich 222 (89,16 %) spadalo do malých subjektů a pouhých 27 respondentů by patřilo mezi organizace s 50 a více dobrovolníky (tedy 10,84 %). Některé organizace mi podaly o počtu svých dobrovolníků nejednoznačnou informaci, a do statistiky je tak započítáván spíše logický odhad vyplývající z jejich reakce. Jelikož však byli jako hlavní zkoumaná skupina vybráni placení zaměstnanci organizací, bude ve výběru vzorku pro další části výzkumu důležitý právě jejich počet. Počet dobrovolníků je pouze informativní.

Pro dělení vzorku ve druhé fázi výzkumu bylo použito pouze jedno kritérium, a to funkce organizace. Ve všech třech možných kategoriích byl zkoumán jeden případ konkrétní organizace. Vzorek organizací, které byly kvalitativně zkoumány, byl vybírán účelově. Všechny vybrané organizace měly být ze stejného města nebo alespoň regionu, aby se co nejvíce eliminoval vliv prostředí na řízení a měly spadat do stejné velikostní kategorie. Vzhledem k mým výzkumným otázkám muselo jít o organizace, kde figurují jak dobrovolníci, tak placení zaměstnanci. Posléze byli jejich zástupci osloveni buď e-mailovou zprávou, nebo telefonicky a byli požádáni o doplňující spolupráci na výzkumu. V případě jejich souhlasu s účastí byla sjednána s tímto zástupcem osobní schůzka, na které došlo ke konkrétnímu průběhu výzkumu.

Účel vzorku v kvalitativním výzkumu je jiný, než ve výzkumu kvantitativním. Jak jsem již předestřela v části popisující design tohoto výzkumu, není možné očekávat, že výsledky budou generalizovatelné směrem k populaci. Výběr vzorku tomu tedy nebyl uzpůsoben. Byla však již dopředu definována kritéria, podle nichž jsem vybírala kvalitativní vzorek (jednotlivé typy organizací) a také jeho velikost (celkem 3 konkrétní organizace).

Konkrétnější rozložení vzorku dle jednotlivých proměnných je uvedeno v úvodu podkapitoly věnující se výsledkům kvantitativního šetření.

3.1.5 Sběr dat

První fází v tomto výzkumu byl sběr dat pomocí kvantitativního dotazníku, který tvořil hlavní část a kladl si za cíl poukázat na odlišnosti mezi skupinami respondentů dělenými dle funkce a velikosti. Tato typologie nebyla v dosavadních výzkumech využívána, proto má v tomto ohledu kvantitativní výzkumná strategie větší význam. Dále jeho výsledky dopomohou k vytvoření jakéhosi „longlistu“ možných účastníků druhé, kvalitativní fáze.

Tento dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Forms. Jedná se o krátký a velmi stručný dotazník. Původní, dlouhá verze byla zkrácena, aby se co nejvíce zvýšila návratnost dotazníku. Plné znění jeho konečné verze je obsahem Přílohy č. 1.

Pro získávání konkrétnějších dat v další výzkumné etapě jsem si zvolila metodu hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, v němž figurovaly převážně otevřené otázky. Účelem tohoto typu otázek je umožnit respondentovi vyjádřit se konkrétněji a podrobně vysvětlit svůj pohled na zkoumaný fenomén (Švaříček, Šedřová, 2007).

Oproti dotazníku, který se dá považovat za alternativu rozhovoru v kvantitativním výzkumu, je jistější dokončení rozhovoru, a také znamená jistotu v tom smyslu, že respondentem je reálně ten, s kým tazatel skutečně počítá (Disman, 2000). Polostrukturovaný by měl být proto, aby důkladnou přípravou rozhovoru byly co nejvíce eliminovány možné problémy a nedostatky, které s sebou používání rozhovorů ve výzkumu přináší. Disman (2000) mezi ně řadí hlavně možnost zkreslení údajů tazatelem – do jisté míry předem daný rozhovor, stejný pro všechny zkoumané organizace, by měl možnost tohoto zkreslení znatelně snížit. Rozhovor tedy v prvotní fázi vzniká na základě otázek, které jsou předem připraveny a pro všechny zúčastněné organizace jsou tyto otázky

stejně. Mezi těmito připravenými otázkami jsou samozřejmě vedle těch hlavních, týkajících se tématu, také otázky úvodní a ukončovací, které by měly napomoci k větší kvalitě těchto polostrukturovaných rozhovorů (Švaříček, Šed'ová, 2007).

3.1.6 Analýza dat

Také analýza dat bude samostatně popsána jednak u kvantitativní a jednak u kvalitativní fáze empirického výzkumu.

Jak jsem již zmínila výše, kvantitativní dotazník byl vytvořen ve webové aplikaci Google Forms. Tato aplikace již sama poskytuje základní analýzu získaných dat. V sekci „odpovědi“ je k dispozici procentuální vyjádření počtu jednotlivých odpovědí, případně jejich seznam (v závislosti na typu otázky). U otázek s předem definovanými odpověďmi vytváří aplikace pro přehlednost také grafy. Nicméně pro přesnější vyhodnocení získaných odpovědí je tato základní analýza nevhodná, jelikož v důsledku povahy některých dat bylo nutné některé odpovědi z výzkumu eliminovat. Procentuální vyjádření z analýzy aplikace Google Forms se tak nedlo použít.

Tato analýza však nezaznamenává ani to, jaké jsou mezi jednotlivými zkoumanými otázkami vztahy. Proto jsem se rozhodla doplnit získané informace ještě vlastní analýzou odpovědí. Pro tu byl použit program pro statistickou analýzu dat R verze 3.2.3.

Pomocí kvantitativního dotazníku byla analyzována dvě různá dělení neziskových organizací. Nejprve byly popsány rozdíly mezi malými a středně velkými organizacemi. Výsledky z této oblasti však mohou být zkresleny výrazným nepoměrem mezi malými a středními organizacemi. Pokud bude brána v potaz hranice dle Václavkové (2007), tedy 50 pracovníků (v tomto případě placených zaměstnanců), je vzorek tvořen z 95 % malými organizacemi. Na základě tohoto rozložení byly testovány hypotézy určené v části „Teoretické předpoklady“. Následně byly organizace děleny dle funkce, jak již bylo zmíněno výše. V tomto případě však nebyly výsledky podloženy hypotézami založenými na odborné literatuře, jelikož v oblasti řízení lidských zdrojů a personalistiky není dělení dle funkce do výzkumů aplikováno.

Většinu hypotéz a předpokladů bylo možné potvrdit či vyvrátit pomocí Chí-kvadrát testu. Jedná se o neparametrickou statistickou metodu, která pomáhá určit, zda mezi dvěma proměnnými existuje signifikantní korelace. Cílem tohoto statistického porovnání je tedy zjistit, jaká je souvztažnost mezi jednotlivými skupinami NNO (jak byly určeny v úvodu

metodologické části) a jednotlivými personálními fenomény, zkoumanými v dotazníku. V případě první hypotézy byla pro analýzu využita Pearsonova korelace. Pro tu jsem se rozhodla z důvodu škálové charakteristiky dat týkajících se počtu zaměstnanců a počtu dobrovolníků v organizaci. Jako hladinu signifikance jsem si u statistických testů zvolila $\{p=0,05\}$, tedy 5 %. Tato hladina je standardně používána pro určení signifikance ve statistických testech.

Výstupem sběru dat ve druhé fázi tohoto výzkumu jsou data textového charakteru. Analýza kvalitativních dat tedy byla započata použitím induktivní metody otevřeného kódování. V této metodě je zkoumaný text rozkládán na významové jednotky (jednotkou nemusí být pouze slovo, ale i delší část textu), těm se přidělí tzv. „kódy“ a tyto jednotky jsou dále děleny do kategorií. Pomocí techniky tematického kódování budou těmto kategoriím přiřazovány další nadřazené kategorie. Úkolem pak je nalézt tyto kategorie i u ostatních případů (v našem případě rozhovorů). Ve výsledku lze vyzorovat mezi jednotlivými případy různé spojnice a z nich pak vytvořit škály popisující daný fenomén napříč případy (Švaříček, Šed'ová, 2007).

3.2 Interpretace výsledků

3.2.1 Kvantitativní část

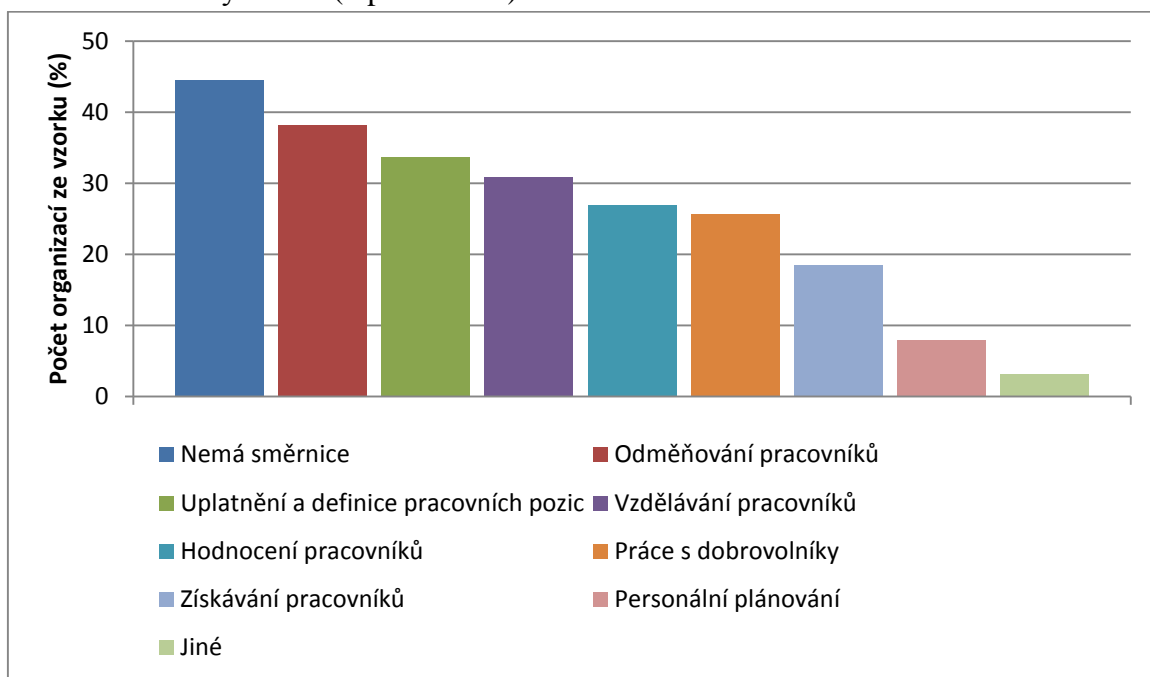
Výsledky kvantitativního výzkumu mají samozřejmě větší výpovědní hodnotu, než výsledky rozhovorů s několika konkrétními organizacemi, které mají hodnotu spíše informativní. Hypotézy, které jsem si určila v metodologické podkapitole Teoretické předpoklady, tedy záměrně směřuji výhradně k této etapě výzkumu. V této kapitole se tedy pokusím tyto hypotézy pomocí odpovědí v dotaznících potvrdit nebo vyvrátit.

Nejprve však několik obecných procentuálních výsledků vzešlých z dotazníkového šetření. Za velice důležitou pokládám otázku zabývající se formálností procesů řízení lidských zdrojů. Obecně platí, že nejvíce formálním procesem, tedy procesem, který mají organizace nejčastěji pevně nastaven vnitřními směrnici, je odměňování pracovníků (38,15 %), které následuje uplatnění pracovníků a definice jejich pracovních pozic (33,73 %). Na podobné pozici se drží také vzdělávání pracovníků, které má pevně nastaveno 30,92 % dotázaných organizací. Naopak jen velmi málo subjektů (8,03 %) má ve svých vnitřních směrnících nastaveno personální plánování. To tedy potvrzuje slova Lucie Václavkové (2007), že jde o oblast v neziskovém sektoru velmi podceňovanou. Avšak co se týče dlouhodobého plánu práce s lidmi, průzkum společnosti Sanek Ponte

(2015) ukazuje odlišný trend. Z jeho výsledků vyplývá, že zatímco v roce 2014 se touto strategickou oblastí zabývalo 13 % respondentů, v současné době je to již půlka všech dotázaných organizací. (Sanek Ponte, 2015) Nepříliš respondentů má také ve svých směrnících formálně nastaveno získávání a výběr zaměstnanců – pouze 18,47 %. Zbylé dva procesy se drží na podobné míře formálního zavedení. Hodnocení pracovníků má pravidly jasně a pevně uchopeno 26,91 % respondentů, jak pracovat s dobrovolníky si formálně určilo 25,70 % NNO. 3,21 % organizací uvedlo, že mají také směrnice zabývající se jinými personálními záležitostmi, než které byly v nabídce možných odpovědí. Mezi přidanými odpověďmi byl například kodex pracovníka, popis pracovní činnosti a postup v situacích, které mohou pracovníci na různých postech řešit nebo metodika práce pro jednotlivé pozice. Nejvíce respondentů však vypovědělo, že jejich organizace formální směrnice vůbec sepsané nemá. Tuto odpověď označilo 44,58 % dotázaných.

Jak již bylo zmíněno, někteří respondenti se rozhodli využít možnost odpovědět na otázku zaškrtnutím políčka „jiné“ a následně vlastními slovy popsat personální činnosti, které mají ve své organizaci nastaveny vnitřními směrnici. Často se ale stalo, že tyto odpovědi jen opsaly jinými slovy možnost z nabídky, a proto byly tyto odpovědi redukovány a (pokud to bylo možné) zařazeny do příslušné kategorie. Například pokud respondent slovně uvedl „nemáme“, byla jeho odpověď zařazena k odpovědi z nabídky „Nemáme směrnice týkající se personálních procesů“. Lidský faktor tedy způsobil, že se u této otázky nebylo možné řídit výsledky spočítanými aplikací Google Forms a byly spočítány zvlášť.

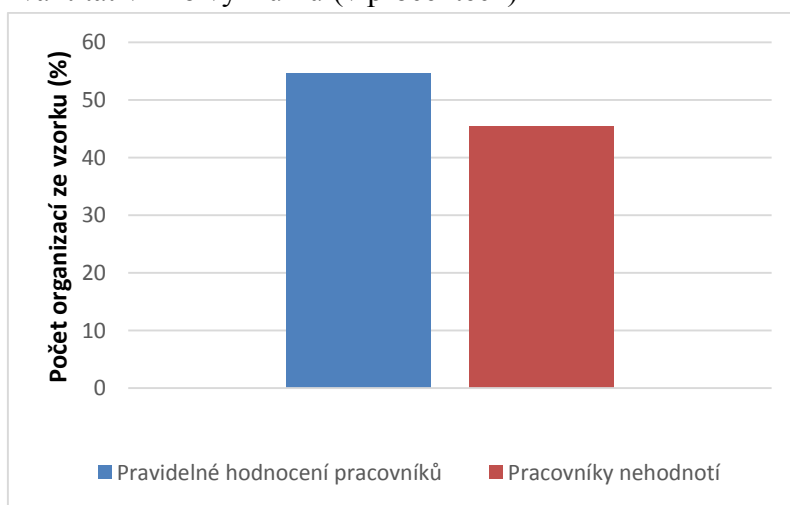
Graf č. 5: Formální nastavení jednotlivých personálních procesů v organizacích ze vzorku kvantitativního výzkumu (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Co se pak týče jednotlivých procesů, otázky v dotazníku se týkaly hodnocení pracovníků, jejich odměňování a plánování řízení lidských zdrojů. Hodnocení svých pracovníků pravidelně provádí 54,61 % ze všech dotázaných neziskových organizací, 45,38 %, tedy téměř polovina respondentů, ho nepovažuje za nutné. Otázka hodnocení pracovníků je podkladem pro jednu z hypotéz, která by následně měla být testována. Bližší interpretací těchto výsledků se tedy bude tato práce zabývat níže.

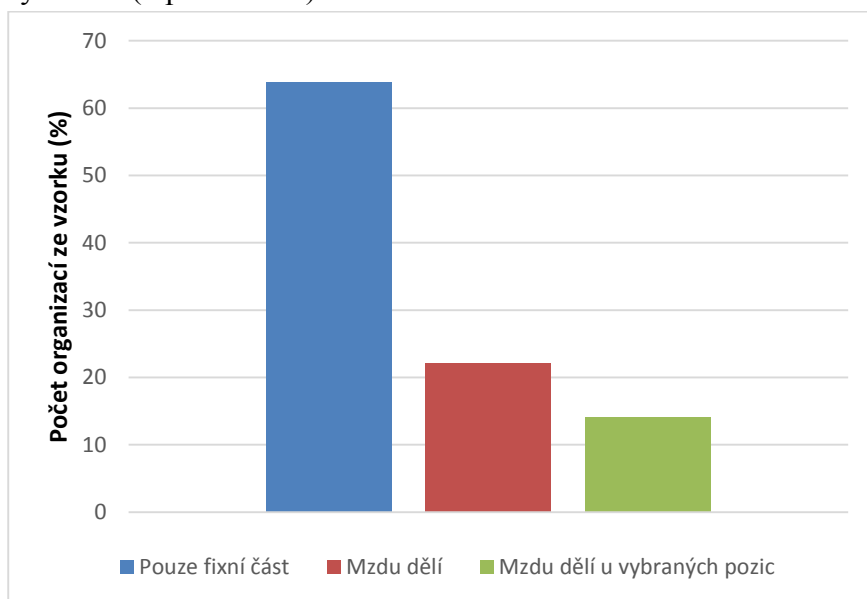
Graf č. 6: Míra pravidelného hodnocení pracovníků v organizacích ze vzorku kvantitativního výzkumu (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Další otázka se týkala odměňování placených zaměstnanců, konkrétně tedy rozdělení jejich odměny na fixní a variabilní složku. V tomto výzkumu většina dotázaných organizací mzdu zaměstnanců nedělí (tedy má pouze fixní část). Ze všech zkoumaných organizací se tak vyjádřilo 63,86 %. 22,09 % pak mzdu dělí a 14,06 % ji dělí pouze u vybraných pozic.

Graf č. 7: Dělení mzdy na fixní a variabilní složku u organizací ze vzorku kvantitativního výzkumu (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Mezi hodnocením a odměňováním zaměstnanců by mohla existovat velmi úzká korelace. Hodnocení by mělo být zpětnou vazbou pro zaměstnance a mělo by se vyjadřovat k jejich pracovnímu výkonu. Stejně tak se ve své podstatě k pracovnímu výkonu vyjadřuje i jejich odměna. Výzkum organizace Sanek Ponte z roku 2015 se zabýval právě otázkou, kterou složku odměny pracovníka výsledek hodnocení výkonu nejvíce ovlivní. Z jejich zjištění vyplývá, že hodnocení má vliv na odměňování u 80 % organizací s větším počtem pracovníků. Z největší části se výsledek hodnocení projeví na variabilní složce mzdy zaměstnanců těchto subjektů. Naopak nejméně se hodnocení výkonu promítá do pevné, základní složky mzdy. Některé organizace nemění po hodnocení pracovníků ani mzdovou složku variabilní ani fixní, a přesto výsledek odměny zaměstnance ovlivní. Zaměstnavatel může tento výsledek promítnout do nefinančních benefitů, pokud jsou zaměstnancům poskytovány. Sanek Ponte upozorňuje, že takové benefity jsou typičtější spíše v menších organizacích, přesto u výzkumu skupiny subjektů s větším počtem zaměstnanců zaujímá

druhé místo, hned za variabilní složkou mzdy. Navíc rozdíl mezi těmito dvěma variantami není nijak značný (76 případů u finanční a téměř 50 případů u nefinanční odměny).

Rozhodla jsem se zjistit, zda skutečně existuje signifikantní vztah mezi pravidelným hodnocením pracovníků a dělením mezd na fixní a variabilní složku.

Tabulka č. 2: Počty organizací ve výzkumném vzorku, dělené dle provádění pravidelného hodnocení pracovníků a dělení mzdy pracovníků na fixní a variabilní složku

| | Počet organizací, které nedělí mzdu na fixní a variabilní složku (N=159) | Počet organizací, které dělí mzdu na dvě složky jen u některých pozic (N=35) | Počet organizací, které dělí mzdu na dvě složky (N=55) |
|--------------------------------|--|--|--|
| Provádí pravidelné hodnocení | 69 | 22 | 45 |
| Neprovádí pravidelné hodnocení | 90 | 13 | 10 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

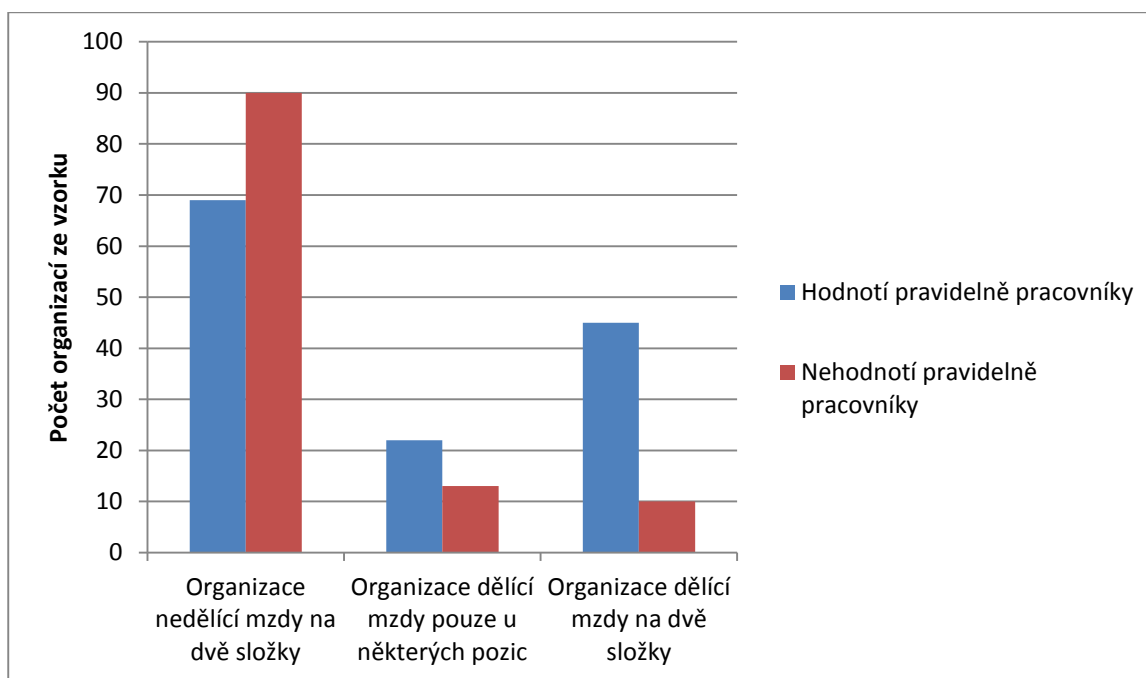
Tabulka č. 3: Výsledky testování

| χ^2 | df | p |
|----------|----|-----------------------|
| 25,453 | 2 | $2,971 \cdot 10^{-6}$ |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Jak je z hodnoty p zřejmé, forma odměňování (dělení mzdy) je výrazně signifikantně závislá na pravidelném hodnocení pracovníků ve zkoumaných NNO. Jak tento vztah vypadá je zřejmé z grafu níže. Největší rozdíl je očividně u organizací, které dělí mzdu na fixní a variabilní část. Ty samozřejmě musí pracovníky pravidelně hodnotit, aby mohly variabilní složkou pohybovat dle výkonu pracovníka.

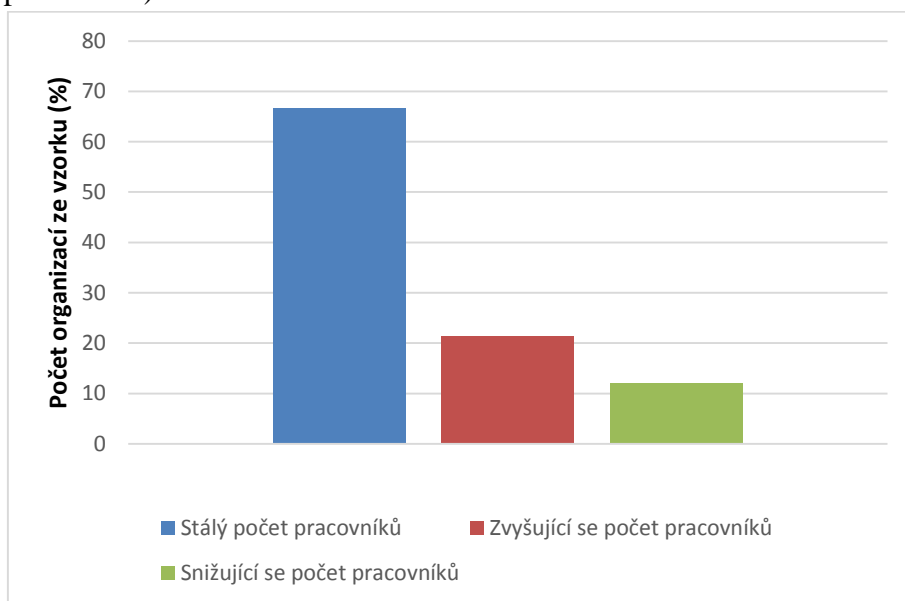
Graf č. 8: Vztah mezi typem odměňování a pravidelným hodnocením pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Jedna z otázek se týkala také fluktuace zaměstnanců, která může souviset vedle motivace například i s uplatněním pracovníků. Na otázku, zda pozorují ve své organizaci obecně vysokou fluktuaci pracovníků, odpovídali zástupci organizací převážně negativně. Problémy s častými odchody pracovníků má pouze 12,45 % zkoumaných organizací, a tedy 87,55 % organizací tento fenomén nijak výrazně nepocítuje. U 66,67 % organizací se za poslední rok také významně nezměnil počet placených pracovníků. Pokud se v tomto období počet pracovníků ve zkoumaných neziskových organizacích přece jen změnil, pak se spíše zvýšil. To potvrzuje 21,29 % subjektů. Počet zaměstnanců se však u organizací snížil v celkem podobné míře – u 12,05 % subjektů. Práce v neziskovém sektoru se tedy zjevně stává pro pracovní sílu více atraktivním a neziskové organizace se stávají stále významnějším zaměstnavatelem. Můžeme tedy mluvit o trendu zvyšování počtu kmenových zaměstnanců v neziskovém sektoru, ačkoliv rozdíl mezi počtem organizací, které změnou prošly, a těmi, které zůstávají na stejném počtu zaměstnanců, je významný.

Graf č. 9: Změny v počtu zaměstnanců v dotázaných organizacích za poslední rok (v procentech)

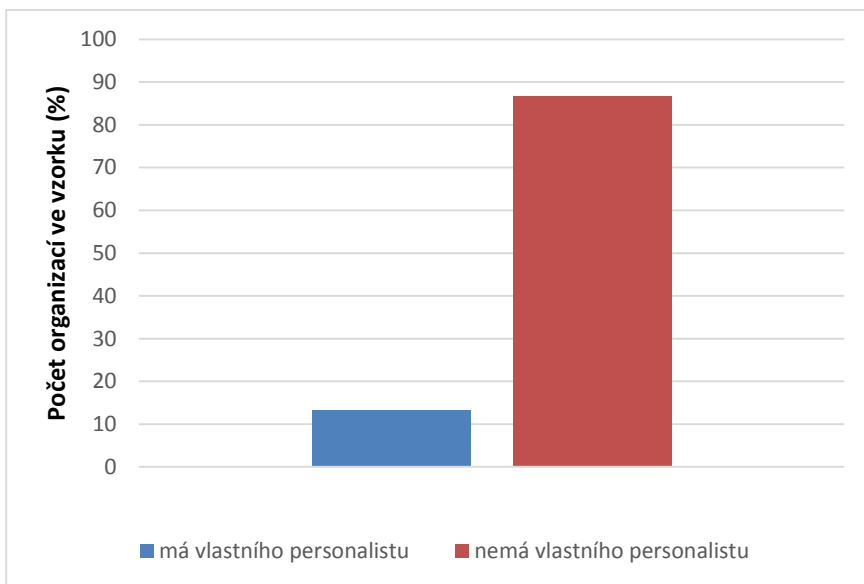


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Poslední část dotazníku měla za cíl zjistit, jak moc pravdivý je předpoklad zjištěný v odborné literatuře, totiž že neziskové organizace často nemají personální oddělení, případně ani pouze pozici personalisty. Také tyto organizace údajně jen velmi zřídka provádí personální plánování a nemají definovanou personální strategii.

Tyto předpoklady se ve výsledcích kvantitativní části výzkumu skutečně potvrdily. Ze všech respondentů má vlastního personalistu nebo personální oddělení pouhých 13,25 %. 86,75 % dotázaných subjektů je nuceno vzniklé personální problémy řešit v řadách managerů a užšího vedení společnosti. Tento výsledek bude pravděpodobně způsoben homogenním charakterem vzorku, kde jsou zastoupeny převážně velmi malé NNO.

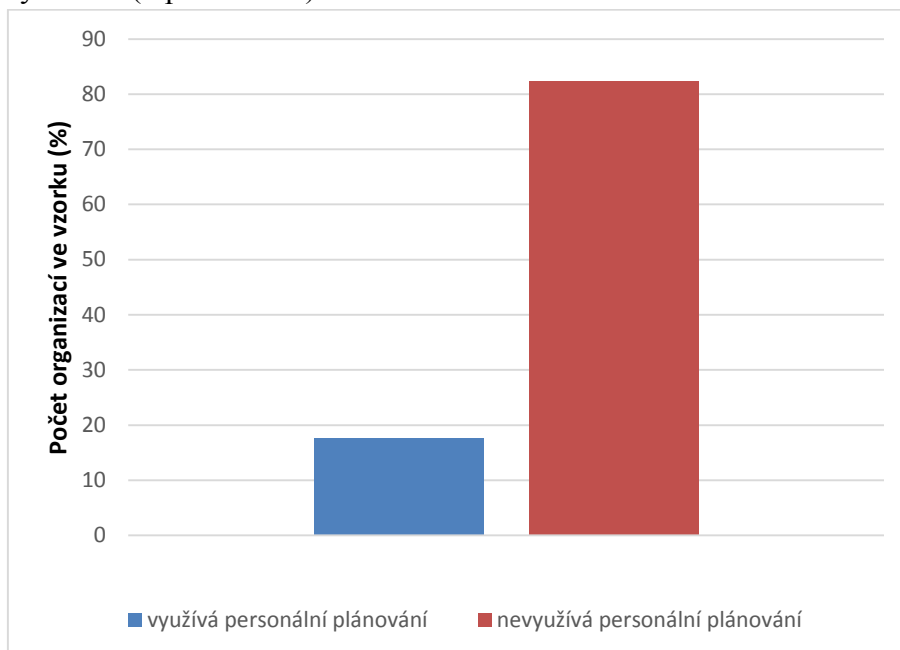
Graf č. 10: Zastoupení personalisty/personálního oddělení v organizacích ze vzorku kvantitativního výzkumu (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Podobné hodnoty se objevují také u otázky personálních strategií a plánování v oblasti lidských zdrojů. Velké množství dotázaných organizací (82,33 %) personální plánování vůbec nevyužívá. Pouhých 17,67 % dotázaných subjektů tedy má propracovanější rozhodování o organizačních záležitostech týkajících se pracovních sil. Zdá se tedy, že přítomnost personálního oddělení a definice personálních strategií by spolu v rámci organizace mohly velmi úzce souviset. Nicméně z celkového počtu 44 organizací, které mají (byť i neformálně) definovanou strategickou práci s lidmi, jich pouhých 15 (34,09 %) má zároveň vlastního personalistu nebo personální oddělení. O něco více jich tedy personální práci a činnosti plánuje, ale nemá pracovníky, které by toto plánování měli ve své agendě a plně se věnovali jeho aplikaci do praxe (29 organizací – 65,90 %). Tyto výsledky tedy v podstatě odpovídají zjištěním Lucie Václavkové (2007), což dále popisují níže, u zkoumání pravdivosti páté hypotézy.

Graf č. 11: Přítomnost personálního plánování v organizacích ze vzorku kvantitativního výzkumu (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

V dotazníku byla použita ještě jedna doplňující otázka týkající se využívání služeb Úřadu práce České republiky. Zajímavé je zjištění, že 16,06 % všech dotázaných organizací uvedlo, že s Úřadem práce spolupracují ve většině případů. To může souviset s možností dotovaných míst právě od Úřadu práce ČR. Pokud nemají jinou možnost, využívá tuto státní instituci k získání nových pracovníků 19,68 % respondentů. Největší podíl v grafu však mají organizace, které tyto služby nevyužívají vůbec. Je jich více než polovina – 59,04 %. 5,22 % respondentů zvolilo odpověď „jiné“. Na těchto odpovědích se ukázal další limit dotazníku, totiž neúplnost nabízených odpovědí u této otázky. Ty zahrnovali spíše krajní meze („Ano, pokud není jiná možnost“, „Ano, ve většině případů“), ale chyběla možnost, která by vypovídala o „zlaté střední cestě“.

3.2.1.1 Testování hypotéz

V další části budou popsány výsledky testování hypotéz. Tyto hypotézy byly převzaty z odborné literatury, a v podstatě všechny sledují velikost organizace. Nicméně v této práci není velikostní kritérium dělení úplně vhodné, jelikož vzorek je z velké části vyplněn malými organizacemi, větší jsou zastoupeny jen minimálně.

Hypotéza H1: Čím větší je počet členů organizace, tím více kmenových (v organizaci trvale zaměstnaných) pracovníků organizace má (Frič, 1998).

Tato hypotéza se na první pohled může zdát naprosto jasná. Názornost tohoto výsledku je otázkou. Ovšem vezmeme-li v potaz organizace jako je Junák – český skaut, z.s. nebo pionýrskou organizaci, kde můžeme počítat členy na desetitisíce, ale počet kmenových zaměstnanců zůstává velmi nízký, je tedy zřejmé, že korelace mezi těmito dvěma počty nemusí být tak jasná. Nicméně pro data v této práci se hypotéza dle očekávání potvrdila.

Tabulka č. 4: Výsledky testování hypotézy H1

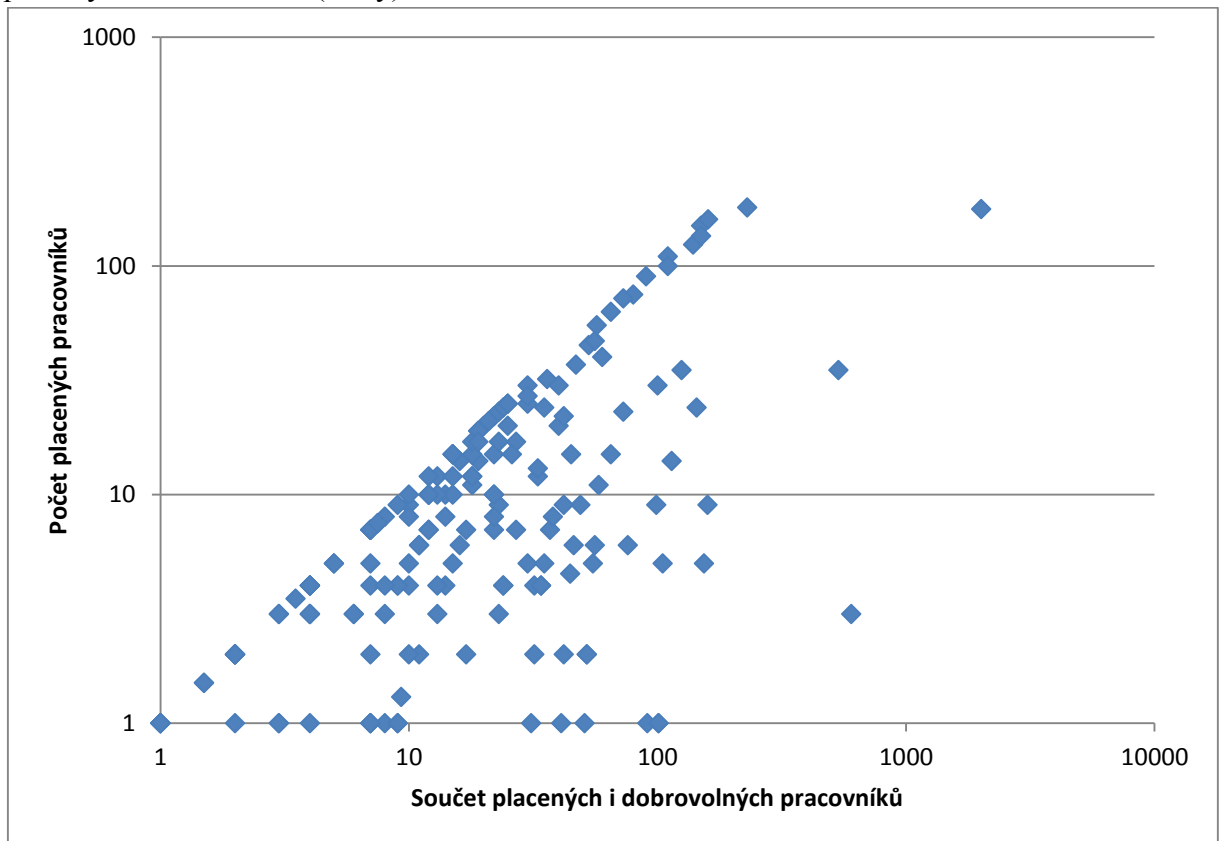
| t | df | p |
|--------|-----|----------------------|
| 8,9915 | 247 | $< 2 \cdot 10^{-16}$ |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Na hladině 5 % bude tedy nulová hypotéza, že zde korelace neexistuje, zamítnuta. Ve výsledku se projevil vztah mezi počtem členů (v tomto případě součtem placených zaměstnanců a dobrovolníků) a počtem pouze placených zaměstnanců. Tato korelace však není nijak výrazná.

V čem však může u interpretace výsledků testování této hypotézy nastat komplikace je fakt, že počet veškerých členů nemusí nutně u všech organizací znamenat součet pracovníků – placených a dobrovolných. NNO mohou mít vedle pracovníků také členy, kteří jsou v organizaci aktivní, nicméně zapadají spíše do kategorie klientů, než dobrovolníků. To také může být příklad vzdělávacích organizací pro děti, které byly uvedeny výše (junák, pionýr), což by vysvětlovalo prvotní pochybnosti o korelaci dvou zkoumaných proměnných.

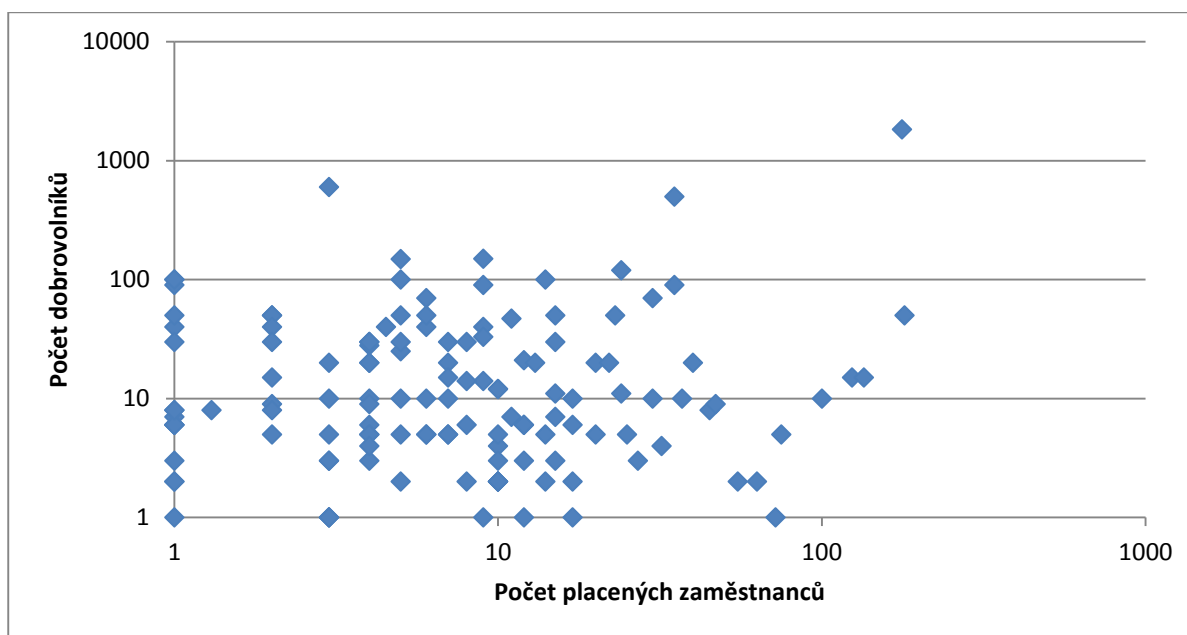
Graf č. 12: Poměr součtu všech pracovníků (placených i dobrovolných; osa x) a pouze placených zaměstnanců (osa y)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Jak již bylo zmíněno výše, tato hypotéza není příliš názorná. Vhodnější by mohlo být pozorování vztahu mezi počtem kmenových zaměstnanců a počtem samotných dobrovolníků. Následující graf ukazuje organizace srovnané dle těchto kritérií. Někteří respondenti graf výrazně ovlivňují tím, že silně vybočují z průměrných počtů zaměstnanců, případně dobrovolníků. To ostatně platí i pro graf předchozí. U obou grafů proto bylo na ose „x“ i „y“ použito logaritmické měřítko, kde základnou je 10 jednotek. Díky tomu jsou grafy přehlednější a lépe vyjadřují vztah, který měla původní hypotéza testovat.

Graf č. 13: Poměr počtu placených zaměstnanců a počtu dobrovolníků



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Hypotéza H2: Organizace střední velikosti provádějí proces hodnocení pracovníků ve větší míře, než organizace malé (Sanek Ponte, 2015).

Tato hypotéza bude testována pomocí Pearsonova chí kvadrát testu. Jako nulová hypotéza bylo určeno, že pravidelné hodnocení pracovníků nezávisí na velikosti organizace.

Tabulka č. 5: Výsledky testování hypotézy H2

| χ^2 | df | p |
|----------|----|--------|
| 0.052284 | 1 | 0.8191 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Nulová hypotéza, že na sobě hodnocení pracovníků a velikost organizace nezávisí, na hladině 5 % nebude zamítnuta. Jinými slovy – počet placených zaměstnanců v organizaci nemá ve skutečnosti vliv na to, zda bude vedení pravidelně hodnotit výkon těchto pracovníků. Původní hypotéza H2 tedy na příkladu tohoto výzkumného vzorku není potvrzena.

Tabulka č. 6: Počty malých a středně velkých organizací, rozdělené dle kritéria provádění pravidelného hodnocení pracovníků

| | Počet organizací, které mají méně, než 50 placených zaměstnanců (N=236) | Počet organizací, které mají 50 placených zaměstnanců nebo více (N=13) |
|--------------------------------|---|--|
| Provádí pravidelné hodnocení | 128 | 8 |
| Neprovádí pravidelné hodnocení | 108 | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Z výsledků tedy vyplývá, že z menších organizací provádí pravidelné hodnocení pracovníků přibližně 54,22 %, pracovníky nehodnotí (nebo alespoň ne pravidelně) 45,76 % organizací. Rozdíl mezi tím je tedy pouze nepatrný. Co se týče organizací střední velikosti, jejich počet ve vzorku je skutečně nízký (pouhých 13 organizací), což samozřejmě ovlivní vyhodnocení celé hypotézy. Avšak pokud je zde možné procentuální vyjádření výsledků, tak lze říci, že 61,54 % respondentů z této skupiny pravidelné hodnocení pracovníků provádí. Tento proces by tedy mohl být u větších organizací prováděn častěji, než u organizací malých. Relevantnost tohoto výsledku je však spíše nízká. Počet větších respondentů není pro formulování takového zjištění v poměru k celému vzorku reprezentativní.

Hypotéza H3: Pozice personalisty je častěji obsazena v organizacích větších (počet zaměstnanců nad 50), než v organizacích menších (počet zaměstnanců pod 50; Šopovová v: Aronová, 2008, Václavková, 2007).

Také tato hypotéza si klade za cíl sledovat rozdíly mezi organizacemi dle jejich velikosti, tudíž i tato hypotéza se bude potýkat s velmi malým počtem organizací nad 50 zaměstnanců ve vzorku. Také v tomto případě bude nejdříve zformulována nulová hypotéza. Ta říká, že to, zda organizace má nebo nemá obsazenou pozici personalisty či personální oddělení není závislé na její velikosti.

Tabulka č. 7: Výsledky testování hypotézy H3

| χ^2 | df | p |
|----------|----|------------------------|
| 54,385 | 1 | $1,648 \cdot 10^{-13}$ |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

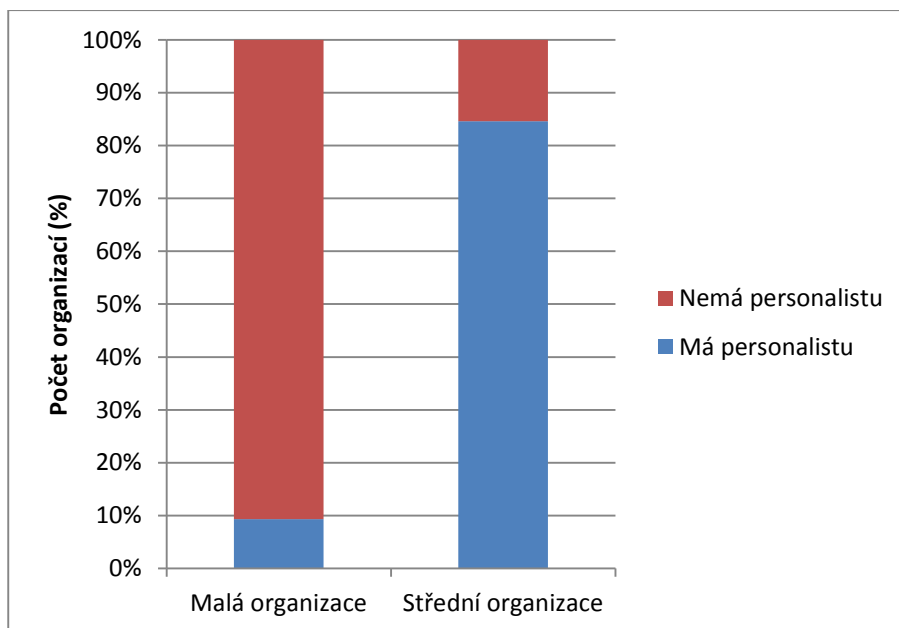
Výše zmíněnou nulovou hypotézu tedy lze na hladině 5% zamítnout. Korelace je zde navíc velmi silná.

Tabulka č. 8: Počty malých a středně velkých organizací, rozdělené dle kritéria obsazenosti pozice personalisty či personálního oddělení

| | Počet organizací, které mají méně, než 50 placených zaměstnanců (N=236) | Počet organizací, které mají 50 placených zaměstnanců nebo více (N=13) |
|-----------------------------|---|--|
| Má vlastního personalistu | 22 | 11 |
| Nemá vlastního personalistu | 214 | 2 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Graf č. 14: Obsazenost vlastní pozice personalisty v organizacích dle jejich velikosti



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

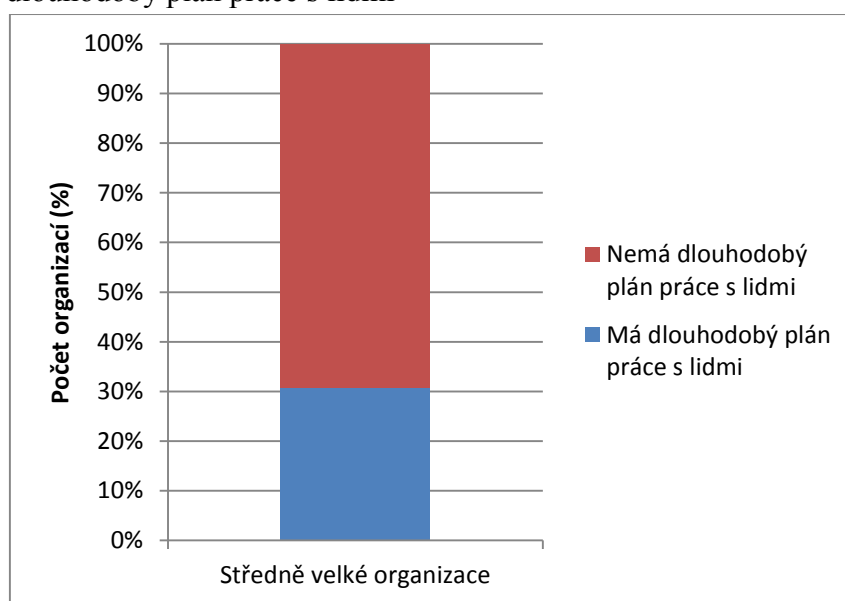
Z tabulek i z grafu je zřejmé, že velikost organizace (v tomto případě počet zaměstnanců) skutečně velmi silně ovlivňuje to, zda v této organizaci vznikne pozice personalisty nebo ne. Hypotéza H3 byla potvrzena. Takový výsledek byl také očekáván. V českém prostředí má většinou personalista ve své agendě převážně personální administrativu a „byrokracií“, která zabere v personálním řízení lidí asi nejvíce času. Pokud je tedy v organizaci víc, než 50 placených zaměstnanců, bylo by časové zatížení managerů, kteří by tuto administrativu zajišťovali, touto činností velmi ovlivněno. To by

samozřejmě mělo za následek méně času na odborné úkoly, a tím nižší výkonnost vedoucího pracovníka. U malých organizací není množství času, které je nutné personální agendě věnovat, tak velké. Můžou ji proto zastat i jiní vedoucí pracovníci.

Hypotéza H4: Z větších organizací (počet zaměstnanců nad 50) má dlouhodobý plán práce s lidmi více než polovina. (Sanek Ponte, 2015)

Čtvrtá hypotéza se zabývá existencí personálního plánování pouze mezi středně velkými organizacemi. Opět je tedy třeba upozornit na fakt, že tuto skupinu zastupuje z celkového vzorku pouze 13 organizací a podle toho je třeba k níže popsaným výsledkům přistupovat. Celkem 4 ze 13 středních organizací mají dlouhodobý plán práce s lidmi, tedy pouze 30,77 %. Hypotéza H4 tedy v tomto výzkumném vzorku není platná.

Graf č. 15: Procentuální vyjádření počtu středně velkých organizací, které mají zavedený dlouhodobý plán práce s lidmi



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Opět byla zformulována nulová hypotéza – že to, zda má organizace dlouhodobý plán řízení lidských zdrojů, není závislé na její velikosti.

Tabulka č. 9: Výsledky testování hypotézy H4

| χ^2 | df | p |
|----------|----|--------|
| 1,9231 | 1 | 0,1655 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Jak je z výše uvedené tabulky zřejmé, velikost organizace nemá signifikantní vliv na to, zda v ní funguje personální plánování.

Hypotéza H5: To, zda má organizace písemně zformulovanou strategii řízení lidských zdrojů není závislé na velikosti organizace. (Václavková, 2007)

Pátá hypotéza se týká v podstatě stejného tématu jako hypotéza čtvrtá. Lucie Václavková v empirickém výzkumu své práce Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích (2007) vyvrátila hypotézu, kterou si zde určila – tedy, že středně velké neziskové organizace (nad 50 pracovníků) budou mít častěji písemně formulovanou strategii řízení lidských zdrojů, než organizace menší. Sama Václavková tento výsledek přičítá malé velikosti vzorku.

Pokusila jsem se tedy na využívání personální strategie a její formálnost v kvantitativní části svého výzkumu také zaměřit. Co se týče samotné existence personálních strategií, skutečně se nepotvrdilo, že by závisela na velikosti organizace. Jak jsem již zmínila výše, v obecných výsledcích kvantitativního výzkumu, pokud platí hypotéza, že personální oddělení se objevuje spíše u větších organizací, pak se nepotvrdilo, že by tyto organizace měly častěji zavedené personální strategie. Přesto, že poměrově je výsledek u otázky na personální oddělení a na personální strategie téměř stejný, organizace, ve kterých jsou tyto atributy zavedeny, jsou různé.

Tabulka č. 10 Počty malých a středně velkých organizací, rozdělené dle kritéria existence písemně zformulované personální strategie

| | Počet organizací, které mají méně, než 50 placených zaměstnanců (N=236) | Počet organizací, které mají 50 placených zaměstnanců nebo více (N=13) |
|------------------------------------|---|--|
| Má písemnou personální strategii | 18 | 2 |
| Nemá písemnou personální strategii | 218 | 11 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Tabulka č. 11: Výsledky testování hypotézy H5

| χ^2 | df | p |
|----------|----|--------|
| 0,22828 | 1 | 0,6328 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Když tedy porovnáme organizace dle velikosti a jako druhou proměnnou určíme proces personálního plánování a strategie (v mé otázce zatím není zahrnuta formálnost tohoto procesu), pak zjistíme, jak už bylo řečeno výše, že personální strategie v organizaci, potažmo personální plánování nezávisí na velikosti dané organizace.

Statistické výsledky výše se však vztahují k otázce formálního plánování. Vztah této proměnné a velikosti organizace se také neukázal jako signifikantní. Na hladině 5 % tedy nezamítáme hypotézu H5, totiž že na sobě tyto dvě proměnné nezávisí.

3.2.1.2 Srovnání organizací dle funkce

Jak bylo již uvedeno v úvodu práce, jedna z typologií NNO, která bude v této práci zásadní, dělí organizace dle jejich funkce na servisní, advokační a komunitní (Bergerová, 2013). Během rešerše odborné literatury i rozhovorů s konkrétními NNO jsem zjistila, že toto rozdělení není úplně obvyklé, a že sami zástupci NNO občas neví, co konkrétní termíny znamenají, natož kam by svou organizaci zařadili. Rozhodla jsem se proto svůj vzorek rozdělit na tyto 3 skupiny a v dalším empirickém zkoumání se pak zaměřit převážně na formální zavedení jednotlivých personálních procesů.

V celkovém zkoumaném vzorku se většina organizací považuje za servisní (jak lze vyčíst z Grafu č. 3), tedy poskytují služby určitým cílovým skupinám. Celkem je jich 164, a to činí 65,86 % ze všech respondentů. Oproti tomu počet advokačních a komunitních organizací je velmi vyrovnaný. Budování komunity za svůj cíl považuje 43 organizací (17,27 %) a k advokační funkci se hlásí 42, tedy 16,87 % organizací. Vzorek respondentů v této práci tedy koresponduje se stavem NNO v českém prostředí v roce 1998. Již v té době jasně převažovaly organizace servisní nad organizacemi, které jistým způsobem mobilizují společnost a snaží se prosadit určité zájmy nebo názory (Frič, 1998).

3.2.1.2.1 Formální nastavení personálních procesů

Významná část tohoto srovnání bude patřit tomu, jak mají organizace formálně, písemně zavedené jednotlivé personální procesy. A zda mají vnitřní směrnice nebo sepsaná

pravidla, která by personální činnosti pevně nastavila. Nyní tedy budou popsány rozdíly mezi servisními, advokačními a komunitními organizacemi v této oblasti.

Pro všechny personální procesy i organizace všech funkcí platí jeden společný fenomén. Žádný proces nemá nastaveno víc než polovina organizací v dané skupině. Zároveň lze z výsledků vyzorovat, že co se týče písemného nastavení personálního řízení organizace, jsou nejvíce rozvinuty organizace servisní, které uvedly největší rozsah vnitřních směrnic u všech měřených personálních procesů. Překvapivě na druhém místě jsou téměř vždy organizace komunitní (až na případ vzdělávání). Můj prvotní předpoklad přitom byl, že tento typ organizací bude mít personální řízení spíše slabší. Jedná se často o organizace menší, které fungují na vzájemné bázi. V takovém případě je řízení lidských zdrojů spíše nadsázkou než regulérním řídicím procesem. Nejméně formální jsou pak v personálních záležitostech organizace advokační.

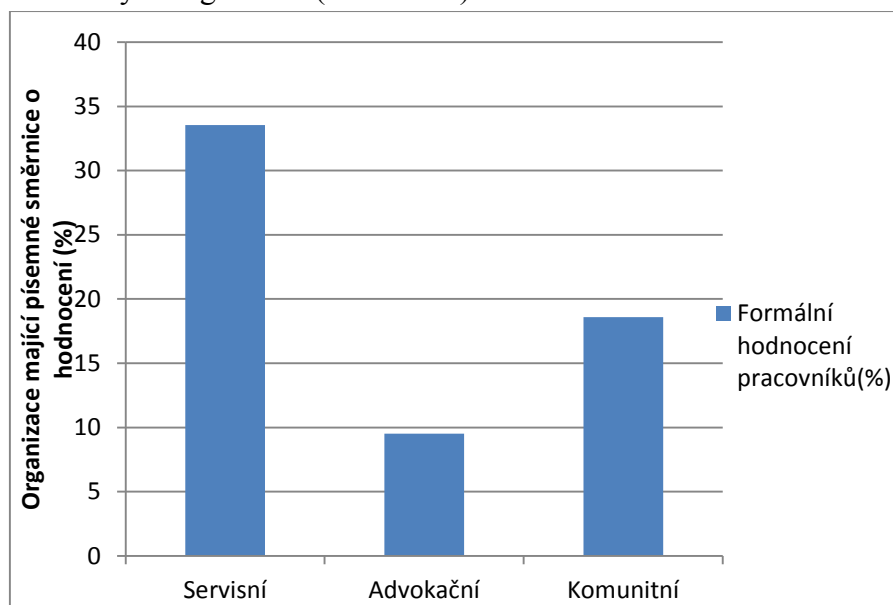
Celkové výsledky ukazují, že větší rozdíl je vždy mezi organizacemi servisními a komunitními. Ty se už potom s advokačními liší většinou jen nepatrně. Vliv na tento výsledek může mít i velikost vzorku jednotlivých skupin. Zatímco komunitních a advokačních NNO odpověděl v podstatě stejný počet, servisní NNO mají (podobně jako v celém českém prostředí) největší zastoupení.

Z celého vzorku odpovědělo nejvíce respondentů možnosti „Nemáme žádné směrnice“. Konkrétně písemná „pravidla“ nezavádí 54,76 % advokačních a 53,49 % komunitních organizací. Ty servisní se v tomto případě odlišují. Žádné směrnice nemá pouze 39,63 % respondentů z této skupiny, a tudíž 60,37 % respondentů má formálně nastavený alespoň jeden z procesů. Zdá se tedy, že většina organizací z výzkumného vzorku v této práci funguje spíše na neformálních základech a nemají daná pevná pravidla, která by formálně jejich fungování podporovala. Pokud přitom organizace takové psané normy nemá, je otázkou, do jaké míry budou nastavené zvyklosti platit například při změnách personálního obsazení na vyšších pozicích.

Vůbec největší rozdíl mezi servisními, advokačními a komunitními organizacemi v oblasti formálnosti procesů se projevil v otázce hodnocení pracovníků. Stejně jako u všech ostatních bodů převládá i v tomto případě formálnost procesu u servisních organizací. Směrnice zabývající se hodnocením, jeho pravidelností a formou má 33,54 % z nich. Následují je organizace komunitní, které mají formální hodnocení pracovníků zavedené v 18,60 % organizací. Respondentů s advokační funkcí je na tom stejně pouze

9,52 %. Hodnocení je přitom proces opravdu významný, a to převážně v NNO. Zpětná vazba se totiž považuje za jeden z nejdůležitějších motivačních nástrojů pro pracovníky neziskových organizací. Mimo jiné to vyplývá i z rozhovorů ve druhé části výzkumu.

Graf č. 16: Formální nastavení pravidelného hodnocení pracovníků v různých typech neziskových organizací (dle funkce)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

S hodnocením velmi úzce souvisí také proces odměňování. Tato korelace je již prokázána v obecných výsledcích kvantitativní části (viz str. xx). Odborná literatura někdy dokonce spojuje tyto dva procesy v jeden (např. Koubek, 2001). Nejčastěji mají odměny pro své zaměstnance formálně nastaveny servisní organizace – 43,29 %. U komunitních organizací je nastaveno u 32,56 % a u advokačních 23,81 %.

U formálního nastavení vzdělávání se také projevil poměrně velký rozdíl, tentokrát mezi organizacemi servisními a advokačními. Ty od zbylých, komunitních, již dělilo jen malé procento. Celkem 60 servisních organizací (tedy 36,59 %) má jasně dané směrnice, které udávají, jak bude zajišťováno další vzdělávání pro jejich pracovníky. U advokačních organizací je to 21,43 %, což představuje 9 organizací. Je zajímavé, že pouze v této oblasti mají advokační NNO „navrch“ nad organizacemi komunitními, i když se nejedná o příliš velký rozdíl. V komunitních organizacích je vzdělávání formálně nastaveno u 8 NNO (tedy 18,60 %). Rozdíl je tedy skutečně nepatrný.

Poměrně vysoký počet NNO má také pevně dané uplatnění svých pracovníků a popis jejich pracovních pozic. I tento proces je nejformálněji nastaven u organizací servisních

(35,98 %), následují organizace komunitní s 30,23 %. Nejméně pak je advokačních organizací (28,57 %), které jsou jako u všech ostatních procesů až na třetím místě.

Co se týče procesu získávání nových pracovníků, také zde vedou servisní organizace. 20,12 % z nich ho má formálně nastavený. Rozdíl oproti komunitním organizacím (16,28 %) není až tak velký. Také advokační organizace jsou prvním dvěma poměrně blízko. 6 z nich (tedy 14,29 %) odpovědělo na otázku písemného nastavení získávání zaměstnanců kladně.

Nejméně písemně nastaveným procesem u všech typů neziskových organizací je personální plánování a strategie. To ukazuje, že jde u NNO o skutečně podceňovanou oblast. Ve stejné míře mají strategie pevně dané organizace advokační (4,76 %) a komunitní (4,65 %). Jen o něco málo formálnější jsou v tomto ohledu organizace servisní. Z těch plánuje 9,76 %. Průzkum společnosti Sanek Ponte ukázal, že řízení lidí do organizačních strategických plánů většinou zakomponují větší organizace, z těch menších je to zhruba sedmkrát méně.

Práce s dobrovolníky jako jediná odlišuje organizace neziskové od těch komerčních. A i u ní je samozřejmě výhodou, pokud je písemně zavedena v interních směrnících. Toho si je vědomo i 29,27 % servisních, 20,93 % komunitních a 16,67 % advokačních organizací. Úroveň nastavení tohoto procesu tedy není u žádného ze třech typů organizací úplně špatná.

3.2.1.2.2 *Personální procesy*

Další otázky v dotazníku se týkaly několika konkrétních personálních fenoménů. Nyní již ne jejich formálního nastavení, nýbrž obecně jejich existence a fungování v organizacích neziskového sektoru. Pokud tyto organizace mají personální procesy písemně zavedeny, může to samozřejmě pozitivně ovlivnit jejich HR management. Jestliže procesy jsou pouze neformální záležitostí, mohou se velice rychle nebo dokonce účelově měnit „pravidla hry“, která jsou v organizaci (i když jen ústně) předávána.

První bod se zabíral pravidelným hodnocením pracovníků. Zejména v NNO se jedná o proces, jak již bylo řečeno, velice důležitý, a to zejména pro větší motivaci a tím pádem i větší výkonnost pracovníků. Hodnocení může probíhat jak na úrovni pouze placených zaměstnanců, tak i mezi dobrovolníky. Pro ty bude pravděpodobně zpětná vazba

ještě významnější, než pro první skupinu pracovníků. Je pro ně totiž v podstatě odměnou, kterou dostávají zaměstnanci ve finanční podobě.

Ukázalo se, že organizace občanského sektoru si význam tohoto procesu většinou uvědomují. Jde o nejvíce podporovaný personální proces, a to rovnou ve všech typech organizací. U servisních a komunitních se počet organizací pravidelně hodnotících své pracovníky dostal nad polovinu respondentů z dané skupiny. U servisních organizací se jedná o 61,59 % a u komunitních o 51,16 %. Organizace hájící zájmy skupin ve společnosti hodnotí pracovníky o něco méně. Kladně na otázku odpovědělo pouze 13 organizací, tedy 30,95 %. I u nich však jde o nejprováděnější proces.

Jak již bylo řečeno výše, má hodnocení pracovníků v neziskovém sektoru velký význam. Proto jsem se rozhodla tento a několik dalších výsledků podrobit důkladnějšímu prozkoumání. Určila jsem si několik hypotéz, které však nejsou podloženy odbornou literaturou. V současné době se výzkumy touto typologií NNO příliš nezabývají. Jedná se tedy o mé předpoklady, které jsou pro snazší statistické testování formulovány jako nulová hypotéza.

V tomto případě by tedy hypotéza mohla znít asi takto: to, zda organizace pravidelně hodnotí své pracovníky, nebude záviset na její funkci.

Tabulka č. 12: Počty servisních, advokačních a komunitních organizací, dělené dle provádění pravidelného hodnocení pracovníků

| | Počet servisních organizací (N=164) | Počet advokačních organizací (N=42) | Počet komunitních organizací (N=43) |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Provádí pravidelné hodnocení | 101 | 13 | 22 |
| Neprovádí pravidelné hodnocení | 63 | 29 | 21 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Tabulka č. 13: Výsledky testování nezávislosti pravidelného hodnocení na funkci organizace

| χ^2 | df | p |
|----------|----|----------|
| 12,909 | 2 | 0,001573 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Hodnota „p“ v předchozí tabulce značí, že rozdíl mezi organizacemi s různými funkcemi je signifikantní. Lze tedy na hranici 5% zamítnout hypotézu, že na sobě funkce organizace a to, zda pravidelně hodnotí své zaměstnance, potažmo i dobrovolníky, nezávisí. Rozdíly jsou signifikantní hlavně mezi organizacemi servisního a advokačního typu.

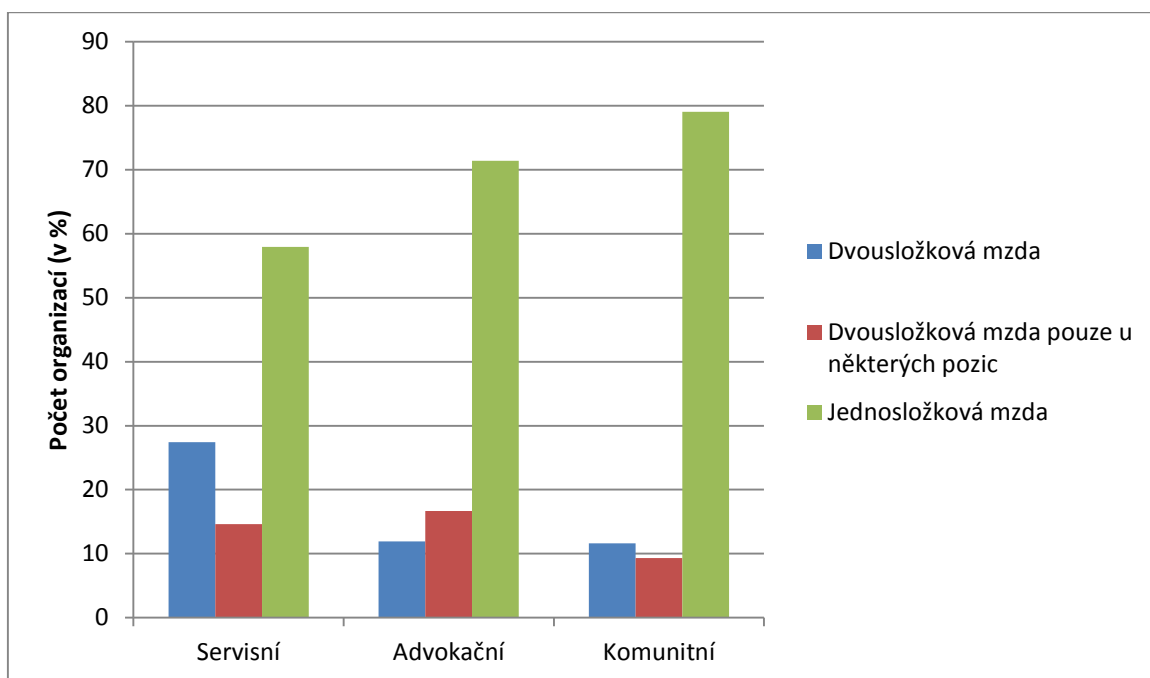
U odměňování se otázka týkala toho, zda dotázané organizace rozdělují mzdu na fixní a variabilní složku. Možností měly tentokrát na výběr více. Respondenti hlásící se k servisní funkci mzdu všech pracovníků dělí v 27,44 % případů. Pouze u konkrétních pozic tyto složky odděluje 14,63 % respondentů, a tedy 57,93 % uvedlo pouze fixní složku mzdy.

Advokační organizace v tomto případě znovu obsadily „druhé místo“. Jejich mzdy jsou dvousložkové v 11,90 %, navíc dalších 16,67 % advokačních respondentů dělí mzdy v konkrétních případech. Mzdu vůbec nedělí 71,43 % z nich.

Komunitní jsou na tom, co se týče dělení veškerých mezd, velice podobně jako advokační. 11,63 % mzdu dělí na všech úrovních organizace. O několik organizací méně (9,30 %) mzdy dělí jen u některých pozic. Mzdy nedělí přibližně 79 % z nich.

Nejvíce tedy mzdy dělí na dvě složky organizace servisní, u nichž se součet všech takových respondentů (tedy i těch, kteří tak činí pouze v některých případech) rovná 69 organizacím, tedy 42,07 %. Pokud bych se však zaměřila na dělení odměn pouze pro konkrétní pozice, nejvíce takových subjektů bych našla mezi organizacemi advokačními.

Graf č. 17: Odměňování pracovníků v různých typech neziskových organizací (dle funkce)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Zajímavým bodem je míra fluktuace pracovníků. Pokud je vysoká, není to dobrá známka ani neziskové, ani komerční organizace. Nejnižší je u servisních organizací, které mají dle předchozích výsledků očividně nejlépe nastavené personální procesy a HR management vůbec. Vysokou míru fluktuace přiznalo pouze 8,54 % servisních, 19,05 % advokačních a 20,93 % komunitních subjektů. Tento výsledek může svědčit o tom, že formální řízení lidských zdrojů neznamena pouze další, zbytečné náklady, ale pravděpodobně má pro organizaci skutečně význam. Fluktuace pracovníků však není nijak převratně vysoká ani ve zbylých dvou skupinách.

Tabulka č. 14: Počty servisních, advokačních a komunitních organizací, dělené dle míry fluktuace pracovníků

| | Počet servisních organizací (N=164) | Počet advokačních organizací (N=42) | Počet komunitních organizací (N=43) |
|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Pozorují velkou fluktuaci | 14 | 8 | 9 |
| Nepozorují velkou fluktuaci | 150 | 34 | 34 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

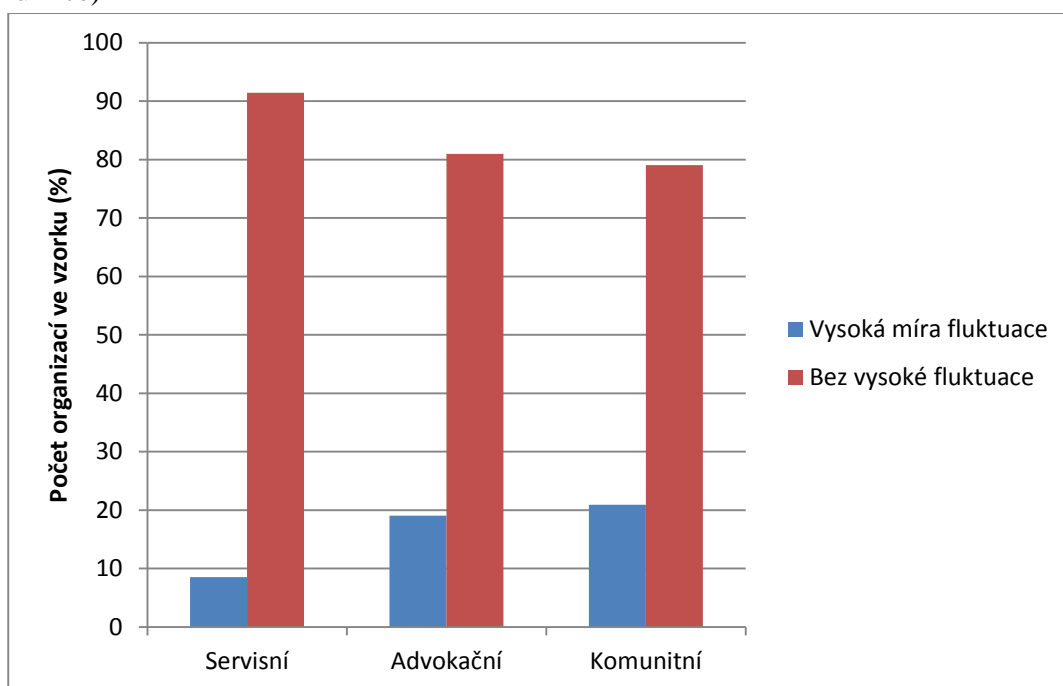
Tabulka č. 15: Výsledky testování nezávislosti fluktuace pracovníků v organizaci na její funkci

| χ^2 | df | p |
|----------|----|---------|
| 6,8166 | 2 | 0,03306 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Nulovou hypotézu, že na sobě funkce organizace a míra fluktuace jejích pracovníků nezávisí, můžeme tedy na hladině 5 % zamítnout.

Graf č. 18: Míra fluktuace pracovníků v různých typech neziskových organizací (dle funkce)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Lišit se zkoumané organizace mohou také v procesu získávání nových pracovníků. Zajímavá by mohla být otázka využitelnosti služeb Úřadu práce České republiky (ÚP) v neziskových organizacích. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, servisní organizace ze své podstaty mohou hledat jiný typ pracovníků, než organizace advokační nebo komunitní. Služby, které poskytují, jsou často odborného charakteru. Při výběru pracovníků je tedy třeba více sledovat kvalifikaci kandidátů, v čemž může být ÚP organizaci nápomocen.

Nicméně v tomto výzkumu se ukázalo, že servisních organizací, které těchto služeb využívají ve většině případů, je přibližně stejné procento, jako organizací komunitních. Advokační organizace se však v tomto bodě poměrně výrazně liší. Často využívá služby

ÚP 18,29 % servisních organizací, 18,60 % organizací komunitních a pouze 4,76 % advokačních.

Respondenti však měli také možnost odpovědět tak, že Úřad práce využívají pouze v některých, specifických případech. Tuto možnost využily opět nejvíce organizace komunitní, a to v 25,58 %. Servisní organizace je následují s 19,51 %. Advokační organizace se v tomto případě neliší od zbylých dvou tak markantně, občas využije ÚP 14,29 % z nich.

Většina respondentů tedy nehledá nové pracovníky přes Úřad práce. Tento výsledek jsem očekávala, nicméně mě překvapila míra využívání Úřadu práce komunitními organizacemi, která se drží na podobné úrovni jako u organizací advokačních.

Také na rozdíly mezi různými typy NNO ve využívání Úřadu práce se nyní zaměřím více. Pro lepší vyhodnocení vztahu mezi těmito dvěma proměnnými byl formulován následující předpoklad: to, zda organizace při výběru zaměstnanců využívají služby úřadu práce, nebude záviset na její funkci.

Tabulka č. 16: Počty servisních, advokačních a komunitních organizací, dělené dle využívání služeb ÚP ČR

| | Počet servisních organizací (N=164) | Počet advokačních organizací (N=42) | Počet advokačních organizací (N=43) |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Využívá ÚP ČR | 30 | 2 | 8 |
| Využívá ÚP ČR, pokud není jiná možnost | 32 | 6 | 11 |
| Nevyužívá ÚP ČR | 94 | 33 | 20 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

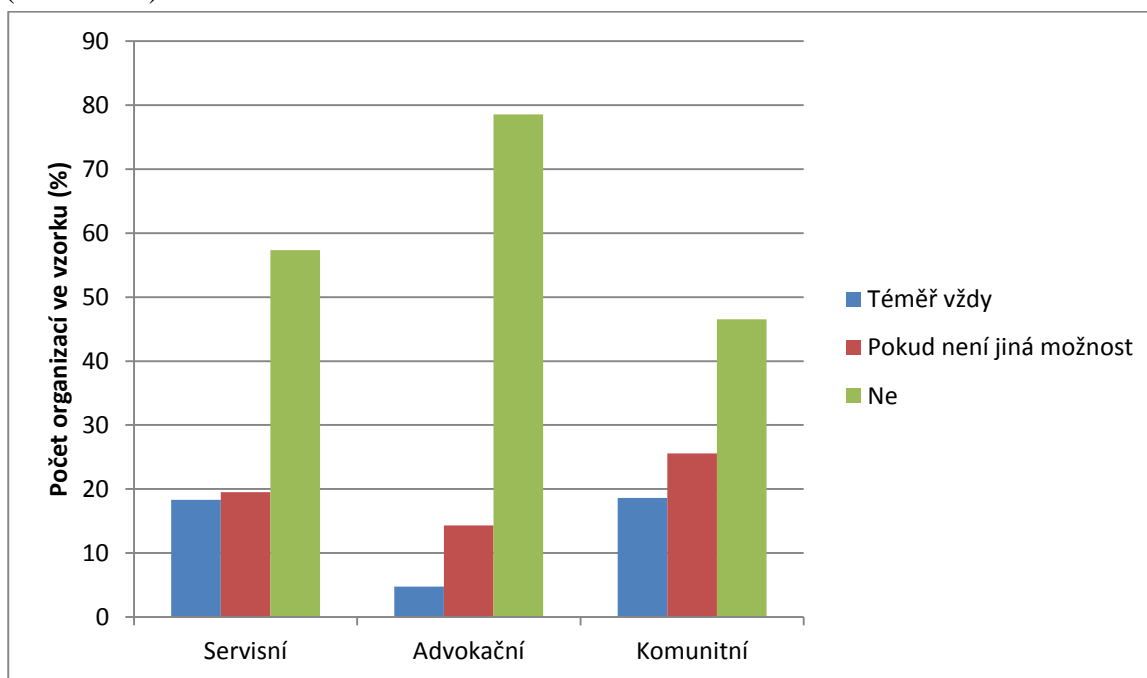
Tabulka č. 17: Výsledky testování nezávislosti využívání služeb Úřadu práce České republiky na funkci organizace

| χ^2 | df | p |
|----------|----|---------|
| 11,401 | 6 | 0,07674 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Hypotézu uvedenou výše nelze na hladině 5% zamítnout. Rozdíl ve využívání ÚP tedy není mezi organizacemi různých funkcí signifikantní.

Graf č. 19: Využívání služeb Úřadu práce ČR v různých typech neziskových organizací (dle funkce)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Další výzkumné otázky se zabývaly také tím, zda se v různých typech organizací liší fungování personálních strategií, potažmo personálního plánování. Také v této oblasti jsou výsledky jednotlivých skupin respondentů poněkud rozdílné. V otázce týkající se formálnosti tohoto procesu (výše) se ukázalo, že personální plánování je v NNO podceňované. U otázky zda personální plánování vůbec provádí výsledky tak nízké nebyly. Nicméně i tak se zdá, že mezi NNO neplatí za příliš významný proces, zvláště u advokačních respondentů. Personální plánování využívá 21,34 % servisních, 16,28 % komunitních a pouze 4,76 % advokačních organizací.

I v tomto případě se pokusím na vztah mezi funkcí subjektu a jeho personálním plánováním podívat blíže. Určila jsem si pro to následující předpoklad, který bude testován: to, zda organizace ve svém řízení aplikuje personální plánování, nebude záviset na její funkci.

Tabulka č. 18: Počty servisních, advokačních a komunitních organizací, dělené dle využívání personálního plánování

| | Počet servisních organizací (N=164) | Počet advokačních organizací (N=42) | Počet advokačních organizací (N=43) |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Využívá personální plánování | 35 | 2 | 7 |
| Nevyužívá personální plánování | 129 | 40 | 36 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

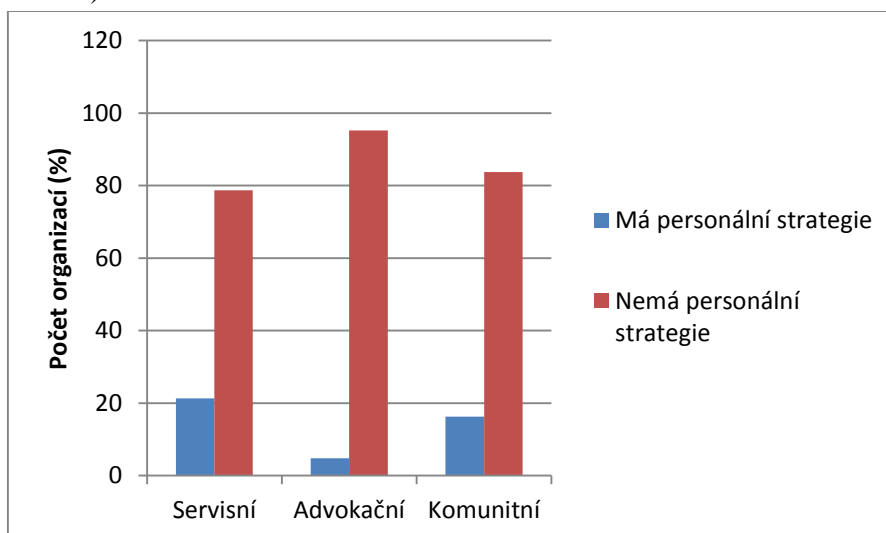
Tabulka č. 19: Výsledky testování nezávislosti využívání personálního plánování na funkci organizace

| χ^2 | df | P |
|----------|----|---------|
| 4,387 | 2 | 0,04103 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

V tomto případě lze na hladině 5% zamítnout hypotézu, že na sobě funkce organizace a to, zda využívá personální plánování, nezávisí. Mezi servisními, advokačními a komunitními organizacemi je v tomto ohledu signifikantní rozdíl.

Graf č. 20: Využívání personálních strategií v různých typech neziskových organizací (dle funkce)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Na závěr jedna z nejdůležitějších otázek – totiž zda mají různé typy organizací personalistu nebo personální oddělení. Jak již bylo zmíněno, u servisních organizací mají pracovníci často jinou úlohu, než v organizacích advokačních a komunitních. Tito

pracovníci proto mohou potřebovat více péče v některých procesech a oblastech (například vzdělávání). To však neznamená, že by měl personalista ve zbylých dvou typech NNO menší význam. Ve všech typech se však ukázalo, že personalista je v NNO spíše luxusním nadstandardem. Jako tradičně je nejvíce personalistů zastoupeno v organizacích se servisní funkcí (16,46 %). Nejméně jich potom je v organizacích advokačních (pouze 4,76 %). U komunitních organizací funguje personalista v 9,30 %.

Také v případě vlastního personálního oddělení bude na vztah s funkcí organizace nahlíženo komplexněji. Bude tedy statisticky testováno, zda má organizace personální oddělení nebo zastoupenou funkci personalisty, nezávisí na funkci organizace.

Tabulka č. 20: Počty servisních, advokačních a komunitních organizací, dělené dle existence funkce personalisty nebo personálního oddělení

| | Počet servisních organizací (N=164) | Počet advokačních organizací (N=42) | Počet advokačních organizací (N=43) |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Má vlastní personální oddělení/personalistu | 27 | 2 | 4 |
| Nemá vlastní personální oddělení/personalistu | 137 | 40 | 39 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

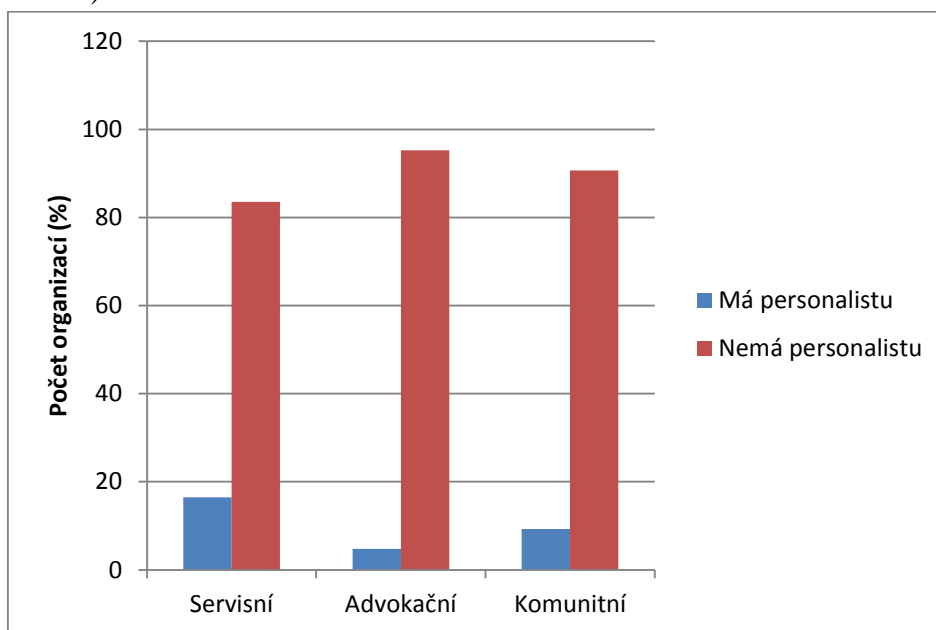
Tabulka č. 21: Výsledky testování nezávislosti obsazení pozice personalisty na funkci organizace

| χ^2 | df | p |
|----------|----|---------|
| 4,688 | 2 | 0,09594 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Zde tedy není možné zamítnout nulovou hypotézu, že na sobě funkce organizace a to, zda má nebo nemá vlastního personalistu, nezávisí. Mezi servisními, advokačními a komunitními organizacemi není v tomto ohledu signifikantní rozdíl.

Graf č. 21: Zastoupení funkce personalisty v různých typech neziskových organizací (dle funkce)



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

3.2.2 Limity kvantitativního dotazníku

Za největší problém kvantitativního dotazníku považují homogenní charakter vzorku. Vzhledem k obsahu daných hypotéz, z nichž se většina zakládá na komparaci malých a středně velkých organizací, může znamenat velmi nízký počet větších subjektů zavádějící výsledky. Jak již bylo zmíněno, velké organizace tvoří (při chápání hranice 50 kmenových zaměstnanců) přibližně 95% vzorku.

S tím souvisí také nepřesně položená otázka č. 5, která si klade za cíl zjistit počet placených pracovníků organizace (a obdobně také dobrovolníků v otázce č. 6). Respondenti nebyli u těchto otázek omezeni možnostmi odpovědí. Sešlo se proto několik variant odpovědí – někteří respondenti přepočítali počet zaměstnanců na plné úvazky, jiní zmínili i kolegy spolupracující s organizací formou DPP. Některé organizace také poukázaly na nestálost počtu svých pracovních sil, který se liší dle počtu projektů nebo období, a to jak v případě placených zaměstnanců, tak pracovníků dobrovolných.

Další komplikací je fakt, že všechny otázky byly v dotazníku označeny jako povinné (kromě kontaktu pro doplňující otázky), a to z důvodu toho, aby výsledky jednotlivých organizací byly mezi sebou porovnatelné. Pokud by například jedna organizace odpověděla pouze na 3 otázky a jiná organizace na otázky odlišné, velmi by to zkomplikovalo analýzu dat. Mezi respondenty však byly i organizace, které nemají žádné

kmenové zaměstnance a fungují pouze na dobrovolné bázi, a tedy nemohly odpovídat na otázku oddělení fixní a variabilní složky mzdy. Vzhledem k povinnosti na otázku odpovědět však většinou logicky zvolili odpověď, že mzdu nedělí a to může opět poznamenat celkový výsledek.

3.2.3 Kvalitativní část

V této části bude popsáno fungování řízení lidských zdrojů ve třech různých organizacích, dělených dle jejich funkce, tedy na servisní, advokační a komunitní. Z každé skupiny byl vybrán jeden zástupce. Cílem těchto rozhovorů je ukázat zkoumaný fenomén na konkrétní neziskové organizaci. V rámci zachování anonymity respondentů budou rozhovory dále označovány pouze kódy R1 (pro servisní organizaci), R2 (pro advokační organizaci), R3 (pro komunitní organizaci). Následně bude také poukázáno na shody a odlišnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, jak o nich mluví zástupci jednotlivých organizací.

Rozhovory probíhaly s řídicími pracovníky, kteří mají blízko k řízení lidských zdrojů v organizaci. Musela jsem se však vzdát původního plánu vést rozhovor s personalistou nebo ředitelem organizace. Lidé na těchto postech v NNO jsou často velice vytížení, odkázali mě proto na jiné pracovníky organizace. S kým byl rozhovor skutečně realizován, je sděleno vždy v úvodu deskripce konkrétního rozhovoru. Všechny tři dotazované organizace působí v Praze nebo v jejím bezprostředním okolí, a patří mezi malé organizace (pokud je opět kritériem počet placených zaměstnanců).

Pokládání otázek byly zprvu obecné a týkaly se převážně zkoumaných personálních procesů – získávání a výběru nových pracovníků, kariérního růstu a uplatnění pracovníků, rozvoje a vzdělávání pracovníků, jejich odměňování a hodnocení. Dále se rozhovory zaměřovaly na to, zda působí v organizaci personální oddělení nebo alespoň personalista a na to, zda v ní funguje personální plánování a existuje personální strategie. Poslední oddíl rozhovoru pak sledoval řízení dobrovolníků. Následně jsem se pak v případě potřeby doptávala na konkrétnější otázky. Jejich soupis je součástí Přílohy č. 2 této diplomové práce. Rozhovory budou nyní popsány právě s ohledem na výše zmíněné okruhy.

1.3.1.1. Popis HRM v jednotlivých konkrétních organizacích

Servisní organizace (R1)

Organizace, která mezi rozhovory zastupuje servisní skupinu, poskytuje sociální služby. Převážně jsou jejich cílovou skupinou rodina, děti a mládež, pro něž připravují různé vzdělávací programy, poradny a poskytují sociálně-aktivizační služby. Organizace má 12 placených zaměstnanců, z nichž 4 jsou v nejužším vedení. Rozhovor byl poskytnut projektovým managerem.

Získávání a výběr zaměstnanců

Při výběru nových zaměstnanců je dáována přednost v první řadě kandidátům, kteří se přihlásili na doporučení stávajících zaměstnanců. Pokud z organizace takovéto doporučení nevzejde, jsou využívány klasické inzertní servery a sociální sítě. Organizace však má v tomto ohledu oproti většině ostatních NNO značnou výhodu. Poptávka po pracovních místech totiž převyšuje jejich nabídku. To může být zapříčiněno poměrně dobrým finančním ohodnocením, které si tato NNO může dovolit díky svému financování z různých veřejných grantů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o organizaci, která poskytuje různé sociální služby, jsou u většiny projektů pracovní pozice dost specifické. Často je dokonce zákonem určena nejnižší možná kvalifikace pracovníka (např. u různých terapií).

„Jsou čtyři pracovníci, kteří jsou dlouholetý, řekněme třeba 5 – 6 let, a ty si k sobě vybírají další osoby, který zaškolujou. A vzhledem k tomu, že samy absolvovaly školy, výcviky a podobně, tak maj relativně hodně kontaktů.“

Výběrové řízení je čistě v rukou čtyřech řídicích pracovníků – ředitelky, personalistky, fundraiserky a ekonomky. Pokud se však vybírá nový pracovník na asistentskou pozici (často na dohody o provedení práce), může si „manager“ projektu vybrat vhodného kandidáta sám. Ředitelka organizace má však v tomto ohledu vždy právo veta.

„To je taky sporná otázka, řekl bych (pozn.: otázka na konečné slovo ve výběru nového zaměstnance), prakticky se dá říct, že ředitelka, to právo veta ředitelka má, nicméně jsou možnosti si prosadit vlastní osobu do role asistenta, nikoli osobu do role toho vedoucího.“

Kariérní růst a uplatnění pracovníků

V organizační struktuře, tak jak je nyní dána, již není prostor k tomu, aby pracovníci kariérně postupovali výše. Pracovníci ale mohou využít vzdělávání, na které je v organizaci kladen velký důraz, a nabyté znalosti pak uplatnit v jiné organizaci. Proto jsou některé pozice (převážně ty asistenční) spíše přechodné a je u nich větší fluktuace. Nejužší vedení je v podstatě neměnné.

„Může se ale stát, že ten člověk bude v té organizaci nějakou dobu, ta organizace mu zafinancuje nějaký lepší vzdělávání a to dál rozvine možnosti jeho uplatnění na trhu práce, ale zejména teda v jiné organizaci.“

Co se týče vytíženosti pracovníků, nad rámec svých pracovních povinností vykonávají činnost převážně vedoucí pracovníci. Odborní asistenti mají většinou jasně danou pracovní dobu (lektoři výukovou hodinu, terapeuti dobu terapie) a mimo ní pak nanejvýš vykonávají přípravy na svou pracovní činnost.

Vzdělávání pracovníků

V organizaci je na vzdělávání kladen značný důraz. Ve čtveřici nejužšího vedení se nicméně jedná spíše o repetitivní pracovní činnost, a proto se tyto pracovnice dále příliš nerozvíjí (pokud nebereme v potaz účetnické kurzy).

„Účetní kurzy podporuje, ale to beru jako standard, to neberu jako žádnou výjimečnou situaci, prostě je to nutný pro chod té neziskové organizace. To, co jsem měl na mysli já je nadstandard.“

Pro ostatní pracovníky je určen rozpočet v řádu tisíců korun na osobu a rok, který je zpravidla vyčerpán na osobní rozvoj lektorů, asistentů a dalších placených zaměstnanců. Forma a výběr kurzu je plně v rukou samotného zaměstnance.

Vedení organizace vidí v pravidelném vzdělávání svých zaměstnanců investici do profesionality poskytovaných služeb. Má proto tento personální proces také formálně nastaven interním dokumentem. Efektivita tohoto vzdělávání ale již není nijak evaluována, zaměstnanci je pouze doporučeno zapojit se do projektů z oblasti, v níž se vzdělával. Jelikož je ale myšlenkou tohoto vzdělávání osobní rozvoj, není k takové evaluaci podle jednoho z managerů důvod.

Odměňování pracovníků

Mzda je rozdělena do dvou složek – fixní a variabilní. Respondent však toto dělení považuje spíše za demotivující. *„Myslím si, že je to spíš demotivace. Myslím si, že vzhledem k množství práce, kterou odvádějí tyhle lidi, tak ani to přidávání ani ubírání se nestalo ničím jiným, než výhružkami a ta možnost existuje, ale nikdy jsem ji neviděl v praxi. V podstatě to vždy skončilo ukončení pracovního poměru.“*

Vedle klasické mzdy mají zaměstnanci nárok ještě na 3 typy benefitů. Za první je to jistá finanční odměna v případě práce navíc nebo přesčasů, za druhé 5 dní dovolené nad rámec stanovený zákonem. Třetím benefitem je možnost rozvíjet své vlastní aktivity a činnosti v rámci organizace. Jelikož jsou zaměstnanci často studenti vyšších ročníků vysokých škol, mohou pro ně být benefitem také odborné materiály, které mohou využít při svém studiu. Nemenší odměnou je pak samozřejmě také možnost vzdělávání, jak již bylo zmíněno výše.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je formálně nastaveno interní metodikou. Vzhledem k tomu, že se v projektech často jedná o lektorskou činnost, nejčastější formou evaluace jsou zde hospitace na výukových hodinách. V případě jiných než lektorských činností jsou to různé formy supervize. Toto hodnocení má na starosti ředitelka organizace, zřídkakdy na to využívají služby externího supervizora.

Je zde však prostor i pro sebehodnocení. Na pravidelné měsíční schůzce se schází celá organizace a nabízí tak možnost projednat osobně nejen případně hodnocení zaměstnanců, ale i stížnosti nebo návrh na efektivnější fungování.

Výsledky hodnocení však nejsou v organizaci nijak zhodnoceny, je otázkou do jaké míry ovlivňují další činnost pracovníků a jejich fungování v organizaci. *„Když to hodnocení dopadne dobře, tak ti řeknou, že jsi šikovnej. To je asi všechno. Možná má pak ten člověk větší šanci, že v té organizaci zůstane, že bude mít větší slovo v nějakém rozhodování, asi má větší důvěru v nějaký samostatný práci, nicméně že by za to automaticky dostal nějakou finanční odměnu nebo podobně, to se neděje. Když dopadne blbě, tak se taky nic neděje, možná se zas nějak sníží jeho sociální hodnota.“*

Pozice personalisty

V organizaci působí personalistka, která patří mezi 4 zaměstnance v nejužším vedení. Její působení je však spíše formální záležitostí. Respondent neznal její kvalifikaci ani podrobnosti její činnosti. Její funkci nicméně nevidí jako příliš přínosnou, veškeré personální činnosti se věnuje i ředitelka organizace.

„Do nějaký relativně velký míry spolupracuje s tou ředitelkou, ty jejich pravomoci se do takový míry křejou, že si nejsem jistej, do jaký míry je ta pozice samostatná.“

Personální strategie

Organizace má formální strategický plán práce s lidmi, ten se nicméně příliš nedodržuje. Jako hlavní důvod, proč tomu tak je, vidí respondent časté odchody zaměstnanců na nižších pozicích. Jak již bylo řečeno, někteří pracovníci berou místo v organizaci jako „přestupní stanici“ a vedení tak do nich nechce investovat tolik času a energie, dokud se neosvědčí.

Dobrovolníci

Neexistuje zde dlouhodobá spolupráce s dobrovolnými pracovníky, jak je známe z jiných NNO. Fungují pouze jako podpůrný tým pro různé akce, které organizace pořádá. Většinou se do této činnosti zapojují bývalí pracovníci, partneři zaměstnanců, nebo rodiče dětí, které využívají služby organizace. Dobrovolníci nemají přístup ani ke vzdělávání ani k jiným zaměstnaneckým benefitům.

Advokační organizace (R2)

Druhý rozhovor probíhal s organizací, jejíž působení je mezinárodní, ale ani tak nepřekračuje hranici 50 placených zaměstnanců. Zabývá se investigativní a analytickou činností, převážně v protikorupční oblasti. Organizační činnost funguje na bázi jednotlivých projektů a kauz. Tomu je také přizpůsoben personál. Rozhovor byl poskytnut PR managerem a fundraiserem v jedné osobě.

Získávání a výběr zaměstnance

Většina personálních procesů se liší dle jednotlivých pozic. Jinak fungují u pozic asistentských, jinak u těch odbornějších.

Získávání kandidátů na volná pracovní místa začíná stejně jako v jiných organizacích inzercí. K té využívají nejčastěji webové stránky inzerující pracovní příležitosti a vlastní webové stránky. Po prvotní selekci životopisů přichází na řadu dvou až tříkolový pohovor, který vede většinou manager, pod kterého bude nový zaměstnanec spadat. V poslední fázi se přidává také ředitel organizace, který má při výběru nakonec poslední slovo.

Občas se stává, že poptávka převyšuje nabídku, ale je tomu tak spíše u méně specifických pozic (např. office manager). Vzhledem ke své činnosti potřebuje organizace i kvalifikovanější pracovníky, převážně právníky. O ty bývá v neziskovém sektoru větší nouze, jelikož komerční sféra jim zpravidla nabízí lepší ohodnocení.

„Když hledáte něco konkrétního, nějakýho specialistu s víceletými zkušenostmi, tak je to obtížnější, protože samozřejmě rozhoduje nějaký zápal pro tu věc, protože ta neziskovka, zvláště protikorupční, a ta naše má podle mě dobrou brand, takže v té společnosti takže i rezonuje mezi tou odbornou veřejností, tak tam samozřejmě bude hrát velkou roli to, jak ten člověk souzní s posláním organizace, ale zároveň bude počítat s těmi penězi. Což si myslím, že je jedna z klíčových věcí, jak se člověk rozhoduje, jestli se posune někam dál v práci.“

Získávání a výběr zaměstnanců není formálně nastavené žádným interním dokumentem, nicméně v písemné podobě existuje definice pracovních pozic. Ty jsou přiloženy ke každému pracovnímu kontraktu, ale jsou dostupné i na webových stránkách organizace. Respondent se vyjádřil, že v podstatě k celé oblasti HRM nemá organizace vyloženě vypracovaný papírový dokument, který by upravoval fungování personálních procesů.

Kariérní růst a uplatnění pracovníků

V organizaci existuje možnost kariérního růstu, nebývá to však spojeno s velkým nárůstem platu, jak je běžné v komerční sféře. Za kariérní postup by zde spíše mohla být považována změna činnosti, možnost vedení vlastních projektů, což může předejít možnému syndromu vyhoření.

Největším problémem neziskového sektoru v této oblasti je podle respondenta vysoká fluktuace pracovníků. *„Většinou tam pracují lidi, který jsou po škole, jsou hodně zapálení do té práce, a po čase zjistí, že už je ta práce nenaplňuje, protože došli k nějakému vyhoření částečným nebo chtějí nějakou změnu, tak jdou do jiný neziskovky*

nebo většinou do byznysu a z toho byznysu se pak vracej zpátky, protože zjistěj, že to není úplně jejich cesta. Je to hodně specifickéj segment. “

Větší fluktuace se projevuje u méně specializovaných pozic. *„Ten core tým těch lidí, kteří vytváří tu neziskovku, a viděl jsem to i jinde, tak ty jsou tam nejdýl, stávají se tvářema toho týmu, jsou vlastně mentální motor ty organizace. “* Pokud se uvolní pozice, je žádoucí dát při jejím obsazení přednost lidem zevnitř organizace. Pro vedení to znamená menší časovou a energetickou investici do jeho zaškolování.

Co se týče uplatnění zaměstnanců, jsou období, kdy zaměstnanec musí věnovat práci v organizaci více času. Větší vytížení však může pro pracovníky znamenat i zajímavou zkušenost. Na rozdíl od komerčního sektoru se totiž může dostat i k jiným činnostem, než které přišel původně do organizace dělat.

Rozvoj a vzdělávání

Organizace využívá dobrých vztahů s partnerskými organizacemi. Ty nabízí jejím zaměstnancům některé kurzy, školení a workshopy zdarma. Je však žádoucí vzdělávat pracovníky i v jiných oblastech. V takovém případě přichází podněty pro další vzdělávání jak shora (od vedení organizace), tak od samotných pracovníků, kteří se mají vzdělávání účastnit. Organizace pak toto vzdělávání proplácí, samozřejmě pokud je to v jejich finančních možnostech.

Výsledky efektivity vzdělávání nejsou nijak formálně evaluovány. *„Tak většinou když člověk přijde, tak většinou reportuje na poradě, jestli mu to školení k něčemu bylo a všude se teď dávají takové ty certifikáty o splnění, občas si řekneme, že to bylo zbytečně dlouhý a už tu znalost máme, někdy je to velkej přínos pro tu organizaci nebo pro toho člověka. Bavíme se o tom, ale nevyplňujeme žádnéj template, ono se projeví časem, jestli to tomu člověku k něčemu bylo nebo ne. “*

Odměňování pracovníků

Mzda v této organizaci není dělena na fixní a variabilní složku. Nepochází zde k takovým kázeňským prohřeškům, aby bylo nezbytné se uchýlovat ke snižování mzdy. Podle respondenta stačí nástroje, které k řešení takových situací poskytuje Zákoník práce.

Další benefity zde nejsou příliš rozvinuté. Pracovníci mají k dispozici přidělený notebook, který mohou používat i pro soukromé účely. Za benefit je možno považovat i

možnost zahraničních konferencí a dalších akcí, které pořádají pobočky organizace v jiných státech. Nejedná se však o benefit jako takový, je to spíše zajímavá součást práce.

Hodnocení pracovníků

Evaluace pracovníků probíhá formou rozhovorů s ředitelem nebo nadřízeným managerem. Tato setkání jsou však zpravidla neformální. Podle respondenta je tato varianta zdravější a přínosnější, než vyplňování evaluačních formulářů.

„Jsme malá kancelář, nemáme tady žádný sofistikovaný systém na hodnocení jednotlivých zaměstnanců, (...) není problém jít s naším ředitelem na oběd v pracovní době a tam si s ním říct nějaký takovýhle věci, nějaký feedback.“

Jednou týdně se konají také schůzky celé organizace, na kterých je možnost vyjádření zpětné vazby. Respondent se také domnívá, že proto, že se nejedná o formální hodnocení, si pracovníci berou jeho výsledky více k srdci. O zpětnou vazbu si většinou sami říkají a názor jejich nadřízeného je tedy pravděpodobně skutečně zajímavý.

„Nevyplňujeme žádnou excelovou tabulku, možná že by nám ve výstupu řekla víc, ale ten rozhovor je podle mě daleko přínosnější.“

Pozice personalisty

V organizaci neexistuje přímo pozice personalisty, ale respondent takovou pozici považuje (vzhledem k velikosti organizace s 12 placenými zaměstnanci) za nerentabilní. Manažeři, kteří v organizaci působí, jsou podle něj experti na management. Ačkoliv se nejedná o odbornost přímo v oblasti lidských zdrojů, jsou tito manažeři schopni vybrat do týmu kvalitní pracovníky a aplikovat do praxe potřebné personální procesy. Velkou část těchto procesů navíc zaštiťuje i ředitel organizace.

Personální strategie

I tato oblast se opět odvíjí od jednotlivých projektů. Ve většině oblastí, kterým se věnuje, má již vypracovanou analýzu pracovních pozic, které jsou potřebné pro projekty v dané oblasti. Plánování se tedy často zaměřuje na činnosti, a podle nich se dále plánuje například plán otevírání nových pracovních pozic. Pokud se jedná o oblast novou, je samozřejmě třeba naplánovat, jaký personál se jí má věnovat (jaké pozice, hlavně ty

odborné) bude potřeba vyhledat. Formálně existuje v organizaci dlouhodobý strategický plán na 1 rok, který se zaměřuje i na personální činnost.

Řízení dobrovolníků

Dobrovolníky většinou organizace hledá v řadách studentů. Ti si ji často vybírají pro své odborné praxe, a pro organizaci je zase přínosem čerstvý vhled do problematiky. Pro jejich získávání jsou používány převážně sociální sítě, nicméně studenti často žádají o praxi i bez předchozích výzev. Výběrové řízení na úrovni dobrovolníků neprobíhá za účasti ředitele.

Organizace nabízí stáže minimálně na 3 měsíce. První měsíc si stážisté zvykají na prostředí a osvojují si základní pravidla a fungování kanceláře. Pro organizaci by tedy nebyl dobrovolník na dobu kratší třech měsíců takovým přínosem. Studenti však s tímto požadavkem problém nemají, naopak většinou zůstávají v organizaci ještě o něco déle.

„Ta průměrná délka toho stážisty tady je půl roku, což si myslím, že je docela slušný. Myslím, že to trošku vypovídá o tom, jak ty lidi je vedou a jak oni sami jsou spokojení s tou stáží.“

Organizace se taky snaží zvyšovat motivaci těchto dobrovolníků například možnostmi zúčastnit se významných jednání. Dobrovolníci si tím prohlubují svou zkušenost, kterou mohou následně využít v dalších organizacích, ať už v komerčním nebo neziskovém sektoru.

Komunitní organizace (R3)

Vybraná komunitní organizace rovněž funguje na mezinárodní úrovni. Její cílovou skupinou jsou děti a mládež. Na jejím programu se podílí 10 000 dobrovolníků. Komunitu, kterou buduje v ČR, propojuje s komunitami se stejným posláním po celém světě.

Organizace nemá formální interní směrnice týkající se personálních činností, pouze v některých případech má popisy činností nebo „manuály“ a metodiky konkrétního personálního procesu. Rozhovor byl poskytnut personalistkou a s jedním z projektových managerů.

Získávání a výběr zaměstnance

Ve chvíli, kdy se rozjíždí nový projekt nebo se plánuje obměna personálu, má vedení této organizace několik nástrojů, jak nové kolegy hledat. Jak sami říkají, nejlepší variantou pro ně je, když najdou zájemce, který již v organizaci působí. Dokonce jsou ochotni kvůli tomu pozměnit organizační strukturu nebo obměnit několik dalších pozic, pokud je to možné. Ve většině projektů (a tedy na většině placených pozic) je velmi důležité, aby daný pracovník znal organizaci, dokázal se v ní rychle orientovat a chápal její poslání. V takovém případě se nejčastěji vhodný kandidát hledá pomocí interních informačních kanálů a mail-listů. Pokud je to tedy člověk zevnitř organizace, stojí zaškolení jejího vedení mnohem méně času a energie.

Pokud ovšem není uvnitř organizace nalezen vhodný kandidát nebo se jedná o pozici s nižší potřebou znalosti prostředí (např. asistentské pozice), užívá personalistka k získání kandidátů klasické pracovní servery (např. jobs.cz), ale i sociální síť Facebook nebo vlastní webové stránky.

Po získání kandidátů se konají dvoukolová výběrová řízení, na kterých je vždy přítomna „šéfka kanceláře“. Ta má také na starost veškeré personální záležitosti týkající se placených zaměstnanců. U pohovorů také bývá personalistka organizace a manager, v jehož oblasti personální požadavek vznikl. Ti však zpravidla bývají až u druhého kola a vybírají tak již z předvybraných kandidátů. Už při výběru se také ověřuje vnitřní motivace kandidáta. Je mu oznámeno vše negativní, co ho při práci v neziskovém sektoru a této organizaci může čekat. Pokud má o zaměstnání i tak zájem, pak má šanci v organizaci vydržet delší dobu a oddálit syndrom vyhoření.

„Zaměstnanec řeší šéfka kanceláře, já mám na starosti personalistiku pomocnou, vlastně druhý oči, a pak taky dobrovolníky. (...) Když máme výběrové řízení na post nějaké zaměstnanecké, tak šéfová kanceláře si vybere zaměstnanec a já ty ostatní oslovuju, jestli by s námi nechtěli spolupracovat na nějakých projektech dobrovolnícky.“

Při výběru jsou pro ně důležité také reference z předchozích zaměstnání, avšak zaměstnanci jsou zde většinou mladí absolventi, pro něž je to první plnohodnotné zaměstnání a tak sledují i koníčky nebo aktivity, do kterých se kandidát zapojuje. Pro tyto pracovníky je pak tato organizace spíše „transfery zónou“, kde získají nové zkušenosti a znalosti, které pak uplatní v jiné organizaci a oblasti. Personalistka organizace v tom však nevidí nevýhodu. Pro mladé lidi je to jistý druh benefity a organizace je v tomto pohledu podporuje.

„Reference ověřujeme i u lidí zevnitř organizace. Ověřujeme je, ale záleží na tom, jak se ten člověk profiluje. Je to spíš o intuici, než o nějakých standardech.“

Kariérní růst a uplatnění pracovníků

O kariérním postupu v pravém slova smyslu se příliš mluvit nedá. Nicméně stává se, že schopný pracovník získá na starost jiný projekt, s čímž může souviset i lepší platové ohodnocení. Na manažerských postech je však prioritou, aby daný pracovník byl odborníkem ve své oblasti, ale také uměl řídit další pracovníky pod sebou. Stává se tak, že managery jsou dobrovolníci, kteří mají asistenta – zaměstnance.

„Někteří manažeři dokonce nejsou zaměstnanci, ale mají svůj resort a tomu se věnují a pracují jak s dobrovolníky, tak s asistenty nebo nějakými šéfy těch projektů. Takže ten nejvyšší management tady funguje trochu jinak. Ten manager tam je proto, že má tu odbornost a zároveň má schopnost to řídit.“

Na rozdíl od asistentů, kteří berou svou pozici většinou jako „startovací“, na vyšších postech není míra fluktuace velká. Pracovníci na vyšší pozice jsou jmenováni správní radou a i proto tam většinou míří s vidinou delšího setrvání.

Vytíženost pracovníků je závislá od pozice, konkrétního projektu nebo i období.

Rozvoj a vzdělávání

Vzdělávání pro zaměstnance není standardizováno, organizace podporuje pouze jazykové vzdělávání. U odborných pozic (jako je například účetní) jsou pak samozřejmostí kurzy potřebné pro správný výkon činnosti.

Za vzdělávání by se však daly považovat i konference, které se v rámci mezinárodní sítě této organizace pořádají. Konají se pro každý obor činnosti organizace zvlášť, pro každou oblast je zpravidla organizována jedna až dvě konference ročně. Mají zpravidla podobu interaktivního workshopu. *„Tím, že to hnutí je celosvětové, tak my ty naše lidi posíláme hodně do zahraničí na konference, kterých v Evropě i ve světě je velký množství. Takže když už má jít o oborový rozvoj, tak je často posíláme na tyto konference, který jsou tematický. (...) To funguje napříč tou organizací. (...) Oborově tam ty lidi jezděj, sbíraj nějaký know-how a předávají to naše.“*

Další kurzy jsou možné, jsou vyhledávané jak shora (šéfkou kanceláře), tak i zdola (pracovníky). Organizace má na tyto další vzdělávací aktivity vyhrazen rozpočet, který je však omezený a jak již bylo zmíněno, většinou se čerpá na jazykové kurzy.

Odměňování pracovníků

Mzdy jsou děleny na fixní a variabilní složku. Personalistka má však názor, že toto dělení není v organizaci nezbytné. Osobní ohodnocení zaměstnanců snižují jen zřídka, a to pouze ve

velice závažných případech. V organizaci existují 3 „platové třídy“, ne však ve formě, v jaké je známe z veřejné správy, nýbrž dle odbornosti pozice. To, zda dělá zaměstnanec svou práci dobře a jak dlouho již v organizaci pracuje, se pak projevuje právě v osobním ohodnocení.

Nad rámec variabilní složky mzdy pracovníci také někdy získávají finanční odměny. Ty jsou však nenárokovatelné a je to tedy skutečně spíše benefit. K těm patří dále například stravenky, 5 dní dovolené nad rámec stanovený zákonem a další týden navíc na obecně prospěšnou činnost. Tento týden většinou zaměstnanci stráví jako instruktoři na organizačních letních táborech pro děti. Po třech letech má pak zaměstnanec nárok také na příspěvek na důchodové připojištění. Některé benefity jsou vedle zaměstnanců dostupné i pro dobrovolníky a ostatní členy organizace. Jedná se například o levné telefonní tarify nebo levnější energie pro domácnosti. Využívat mohou také bezplatné zapůjčení prostor a různé techniky.

Hodnocení pracovníků

O hodnocení pracovníků se v organizaci snaží pravidelně, čtvrtletně, ale většinou je tato doba závislá na konkrétním projektu nebo i pozici hodnoceného pracovníka. Odbornou stránku věci hodnotí zpravidla manager projektu, nicméně účastní se i vedoucí kanceláře, která plní spíše pomocnou funkci a jejím úkolem je co nejefektivněji odstranit překážky, které by mohly bránit vyšší výkonnosti pracovníka. Hodnocení probíhá formou rozhovoru.

Pozice personalisty

V organizaci funguje personalistka, která má však spíše doplňkovou funkci. Veškeré legislativní personální záležitosti řeší vedoucí kanceláře, personalistka má v tomto ohledu roli jejího zástupce. Pozice personalisty je v organizaci obsazena teprve rok. Vzhledem k rostoucímu počtu zaměstnanců i neplacených pracovníků bylo toto zavedení nezbytné.

„Je toho velmi mnoho. A to tady tu personalistiku dělám rok, vůbec nevím, jak to tu předtím fungovalo.“

Personalista má také funkci koordinátora dobrovolníků, ačkoliv za jejich řízení je přímo odpovědný manager, pod kterého dobrovolník spadá. Personalistka tedy koordinuje hlavně jejich přiřazení a podobně. Ve své kompetenci má také jejich „odměňování“, které většinou spočívá v drobných předmětech.

„S odměňováním dobrovolníků jsme zatím uplně v plenkách, ale chtěli bychom se tomu do budoucna cíleně věnovat, jakože třeba to víc standardizovat, já si k tomu třeba představuju to, že když máme celostátní akci, tak to sice pod někoho spadá, ale ten sleduje, jestli je program kompletní, jestli je dostatek účastníků a takovýchle věci. Ale aby tam přijel taky někdo, kdo řekne: „Hele fakt jste dobrý, hezky jste to udělali!“, a aby vlastně nic neřešil a jenom ty lidi podporoval.“

Ani personalistka, ani vedoucí kanceláře nemají personalistické vzdělání. Nízký počet personalistů vzdělaných přímo v oboru personalistika přičítá personalistka velmi malému počtu personalistických kateder v České republice.

Personální strategie

Organizace má dlouhodobý strategický plán do roku 2022, kam se promítají i personální témata. Tento plán je značně formální, obsahuje mimo jiné i plán nových projektů a spolu s tím tedy i plán počtu nových pracovních pozic, které se budou otevírat. Plánování se většinou píše na 3 roky dopředu.

Řízení dobrovolníků

Dobrovolníky si řídí sám manager, pod jehož projekt byli zařazeni. Personalistka pouze poskytuje těmto managerům nástroje k tomuto řízení (například čokolády a různé reklamní předměty jako poděkování za jejich činnost).

Dobrovolníci mají také přístup k internímu organizačnímu vzdělávání (speciální systém kurzů a zkoušek). Rovněž jsou pro ně k dispozici některé benefity jako je například levnější energie nebo speciální mobilní síť, kde si členové organizace volají zdarma.

1.3.1.2. Komparace HRM v různých typech NNO

Všechny organizace, které mi poskytly rozhovor, jsou svým způsobem dost specifické. Servisní organizace velmi příznivým státním financováním, komunitní vysokým počtem dobrovolníků a advokační svou „slávou“ v českém neziskovém sektoru a mezinárodním fungováním. Deskripci řízení jejich personálu, jak je popsána výše, tedy nelze aplikovat na další servisní, advokační ani komunitní organizace. Jedná se pouze o dokreslení představy, jak může HRM v českých neziskových organizacích fungovat.

Zástupce z řad servisních organizací má v českém neziskovém sektoru poměrně velkou výhodu. Pravděpodobně i díky tomu, že se věnuje mimo jiné vzdělávání dětí, je finančně velice dobře zabezpečen. Jejich hlavním finančním zdrojem jsou veřejné granty. Díky tomu si může dovolit i přes nízký počet zaměstnanců vlastního personalistu nebo velmi bohaté vzdělávací programy pro své pracovníky.

Rozhovor v advokační organizaci mi potvrdil oprávněnost důvodu, proč jsem se rozhodla srovnávat organizace dělené podle jejich funkce. Každý z těchto typů potřebuje ke zdravému fungování trochu jiný personál. Zatímco servisní organizace budou často potřebovat například sociální pracovníky, v advokačních organizacích najde uplatnění

spíše právník. Jak se ve druhém rozhovoru potvrdilo, získat pro neziskovou organizaci výborného právníka je těžší, než získat do tohoto sektoru sociálního pracovníka. Obecný předpoklad v dnešní společnosti totiž vidí studia práva jako příslib velice dobře placené práce. NNO si ale většinou nemohou vysoké odměny dovolit a musí proto spoléhat na vnitřní motivaci kandidátů, kteří se na místo právníka v NNO přihlásí.

Zástupce komunitní organizace má v České republice desetitisíce členů, ale pouze dvě desítky placených zaměstnanců. Při takových počtech je samozřejmé, že se musí značná pozornost věnovat i dobrovolníkům, kteří zajišťují chod celé organizace v podstatě z větší části, než její nejužší vedení. Organizace sice má personalistku, ta má však spíše roli koordinátora dobrovolníků a placené zaměstnance zvládá řídit vedení kanceláře.

Když se však podíváme na jejich personální postupy, najdeme zde několik shodných a naopak i rozdílných rysů, které budou nyní popsány.

Shody

Jedním z nejvýraznějších shodných bodů u všech tří organizací je poměrně velká fluktuace zaměstnanců na asistentských, nesespecializovaných pozicích. Tyto pozice jsou často obsazeny čerstvými absolventy, pro které jde o první „opravdové“ zaměstnání na plný úvazek. Lidé v takové situaci berou neziskovou organizaci spíše jako „přestupní stanici“, kde nasbírají zkušenosti a ty pak využijí v dalším bodě své profesní dráhy. Naopak kmenoví, odbornější zaměstnanci a užší vedení se v žádné ze třech sledovaných organizací nijak neobměňuje.

V komunitních a advokačních organizacích však může být velká fluktuace asistentů spíše zdánlivá. Obě totiž popsaly možnost kariérního postupu právě z asistentských pozic, kde mladí pracovníci získávají znalosti a zkušenosti, na posty odbornější a specializovanější. Dostávají vlastní projekty a z asistentů se tak stávají projektoví manažeři. Ti již v organizační hierarchii figurují výše a platí spíš za ty neměnné.

Všechny tři organizace také dávají při výběru nových kolegů přednost lidem, kteří už se v organizaci pohybují, znají problematiku, kterou se zabývá, i její prostředí. Pro vedení to znamená, jak již bylo zmíněno, mnohem menší investici do pracovníka zaškolení, pro novou posilu týmu rychlejší a snazší adaptaci. Sledovaná servisní organizace nemá dobrovolníky, jak o nich mluví teorie neziskového sektoru, a nemůže proto využívat

vnitřní zdroje přímo. Dává proto alespoň přednost uchazečům, kteří se do výběrových řízení přihlásili na doporučení stávajícího zaměstnance.

Servisní a komunitní se shodují na velké vytiženosti svých zaměstnanců, převážně těch řídicích. V komunitní organizaci dokonce již při náboru zaměstnance upozorňují na fakt, že bude muset často pracovat o víkendech a po večerech. Testují si tím vnitřní motivaci uchazeče, pracovat pro NNO. Ani v advokační organizaci není vytižení řídicích pracovníků nízké. Nicméně se snaží předcházet syndromu vyhoření, a tedy odcházení a dalšímu procesu hledání a zaškolování nových zaměstnanců.

R2: „Klasicky si člověk musí hlídat, aby nevyhořel, protože když si toho moc nabere a bude v té práci trávit veškerý čas, tak bude zanedbávat přátele, rodinu, děti, tak to samozřejmě není dobře. Ale závisí to na činnosti. Jsou dny, týdny měsíce, kdy v naší organizaci to není tak vytižený, protože děláte tu rutinní denní práci, kdy máte nastavený ty procesy a prakticky můžete přijít v devět a odejít v pět. A někdy se stane, že máte nějaký semináře, workshopy nebo se stane nějaká ad hoc situace, kdy je potřeba o víkendech něco řešit. Odevzdávají se třeba granty nebo projekty, tak pak se ta doba prodlužuje.“

Dalším shodným bodem je důraz, který kladou všechny organizace na vzdělávání. Servisní organizace, která se sama vzděláváním i zabývá má na rozvoj svých pracovníků vyhrazenou významnou částku. Pokud mají její lektori pracovat opravdu dobře a zvyšovat úroveň informovanosti a prevence v problémových oborech, je jejich neustálé vzdělávání nezbytné. U advokační organizace se ukázaly dobré vztahy, které mezi sebou české NNO často mají. Vzdělávání jejím zaměstnancům poskytují partnerské organizace. Zvyšuje si tak svou profesionalitu, poskytuje zaměstnancům jistou formu benefitu, ale zároveň nemusí na tuto činnost čerpat potřebné finance ze svého rozpočtu. Jelikož se jedná o organizaci expertní, předpokládám, že tato služba funguje oboustranně a i tato organizace poskytuje různé formy vzdělávání jiným neziskovým organizacím.

I ostatní personální procesy mají v organizacích podobný postup. Liší se spíše ve formě jeho aplikace a v jeho formálním nastavení.

Rozdíly

V čem se naopak zástupci rozcházejí, je pohled na roli personalisty v jejich organizaci. Zástupce komunitních organizací se vyjádřil, že neví, jak mohla organizace bez této nově obsazené pozice fungovat. Jak jsem ale již zmínila výše, personalistka zde funguje hlavně

jako koordinátor dobrovolníků, kterých je v této NNO více, než je zcela běžné. Pokud by šlo pouze o vedení placených zaměstnanců, pravděpodobně by tato pozice otevřena nebyla.

U servisní organizace pak pozice personalisty existovala, ale její přínos organizaci není dostatečný. Respondent ale podotkl, že se její kompetence do značné míry kryjí s kompetencemi ředitelky organizace. Je proto otázkou samostatnost těchto dvou pozic.

V advokační organizaci považují vlastního personalistu za „zbytečný luxus“. Při počtu 12 placených zaměstnanců zvládá veškeré personální záležitosti řešit a korigovat ředitel organizace, kterému pomáhají odborní manažeři.

Další významnou odlišnost vidím ve formálním nastavení jednotlivých personálních procesů. Servisní organizace je ze všech nejvíce formalizovaná. To může být zapříčiněno mimo jiné i tím, že je financována téměř výhradně z veřejných rozpočtů. U těchto organizací je důraz kladen na profesionalitu a k té může právě formální nastavení procesů značně přispět. Tento výsledek koresponduje se zjištěními z kvantitativní části výzkumu.

Naopak zástupce advokační organizace vidí velký přínos v neformálnosti některých personálních činností a procesů. Konkrétně se zmínil o hodnocení (výše). Neformální hodnocení je podle něj v prostředí neziskových organizací zdravější. Navíc pro pracovníky více znamená, jelikož ho chtějí podstoupit z vlastní vůle a zájmu.

Komunitní organizace je v podstatě na pomezí předchozích dvou případů. Momentálně prochází jakousi personální „revolucí“, která spočívá mimo jiné i ve formalizování a standardizování některých personálních procesů. Opět zde však jde hlavně o velkou dobrovolnickou základnu, ale i plán rozšiřování počtu placených pozic.

4 Diskuse

Tato část navazuje na předchozí interpretaci výsledků, pomocí nichž budou nyní zodpovězeny výzkumné otázky. Diskuse si klade za cíl systematické shrnutí těchto výsledků a jejich zasazení do teoretického rámce.

Základní výzkumná otázka tohoto výzkumu se ptá, zda existují v oblasti HR managementu rozdíly mezi servisními, advokačními a komunitními organizacemi. Tato typologie je sledována proto, že většina personalistických výzkumů dělí organizace dle velikosti, a možné rozdíly mezi organizacemi dělenými dle funkce nejsou probádány. Je proto složité srovnávat zjištění z této části výzkumu s teorií uvedenou v první části práce.

Empirická část práce je rozdělena na několik bloků. Na základní výzkumnou otázku odpovídá hlavní část kvantitativního segmentu výzkumu této práce. Stejně tak je tomu u několika otázek vedlejších. Mají tyto organizace personální procesy formálně nastaveny? Funguje v nich pozice personalisty? Myslí na dlouhodobé personální plánování? Existuje signifikantní korelace mezi těmito zkoumanými okruhy a funkcí organizace?

Formální nastavení personálních činností

Všechny 3 typy organizací mají v tomto ohledu jedno společné. Žádný ze sledovaných personálních fenoménů není písemně formalizovaný u více než poloviny organizací v dané skupině. Obecně je z výsledků zřejmé, že nejformálnější personální procesy existují v servisních organizacích. Na „druhém místě“ jsou (oproti očekávání) organizace komunitní. Nejméně psaných směrnic a obdobných dokumentů mají organizace advokační. Výsledky komunitních a advokačních organizací se však téměř neliší (a to i v dalších otázkách kvantitativního výzkumu). To může být ovlivněno i velikostí výzkumného vzorku, ve kterém je výrazně vyšší počet organizací servisních, než organizací zbylých dvou skupin (těch je přibližně stejný počet).

Formální řízení lidských zdrojů servisních, advokačních a komunitních organizací se signifikantně liší hned v několika bodech. Největší rozdíl se projevil v otázce hodnocení pracovníků. Nejvíce formalizované servisní organizace se liší od komunitních o 14,94 procentních bodů a od advokačních dokonce o 24,02 %. Velký rozdíl byl zjištěn také ve formálním nastavení vzdělávání v organizacích. Servisní dělí od zbylých dvou typů v tomto případě přes 15 %.

Všechny typy organizací se shodovaly v nejméně nastaveném (a z dalších výsledků vyplynulo, že i nejméně realizovaném) personálním fenoménu. Tím je personální plánování. Servisní organizace mají psaný plán práce s lidmi v 9,5 % případů, advokační a komunitní pouze v přibližně 4,5 %. Problémy strategie organizace přitom mohou úzce souviset se strategií řízení lidských zdrojů. Nástrojem této strategie je právě dlouhodobé personální plánování (Koubek, 2001). Strategický plán práce s lidmi je tedy přínosem i pro jiné oblasti řízení.

Formální nastavení procesů řízení organizace má velký význam. V jiné otázce tohoto kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že servisní organizace vykazují menší problém s fluktuací pracovníků, než zbylé dva typy. Tento fakt může být ovlivněn právě tím, že mají nejformálněji nastavené řízení svých lidských zdrojů. Pokud má organizace pevně nastavená pravidla, není možné měnit důležité rozhodování dle aktuální situace a to může zvýšit důvěryhodnost organizace u jejích pracovníků.

Grobman (2004) tvrdí, že dříve byly NNO řízeny více neformálním způsobem, nicméně v současnosti je na ně vyvíjen větší tlak a důraz se klade na profesionalizaci. Je proto žádoucí, aby se v této oblasti NNO začaly přibližovat komerčním subjektům. Výzkum, který je součástí této práce ale nepotvrdil, že by NNO v českém prostředí více formalizovaly svou personální činnost.

Jak již bylo zmíněno, rozdílům v HRM mezi servisními, advokačními a komunitními NNO se odborná literatura nevěnuje. Pokud se věnuje obecně formálnímu nastavení personálních činností, zabývá se převážně procesem hodnocení pracovníků, přičemž se jedná spíše o formu jeho provádění (např. Václavková, 2007).

Personální procesy a funkce personalisty

Další otázky v dotazníku se týkaly konkrétních personálních činností a toho, zda je v organizacích zastoupena pozice personalisty, což bylo také jednou z výzkumných otázek. To, jak jsou tyto procesy v neziskových organizacích prováděny, bohužel nebylo možné z dotazníků podrobně zjistit. Empirická část práce proto obsahuje také kvalitativní rozhovory, které se těmito činnostmi zabývají hlouběji.

Nejvíce prováděným personálním procesem je u všech typů NNO hodnocení pracovníků. Zaměstnance pravidelně hodnotí přibližně 62 % servisních, 51 % komunitních

a 31 % advokačních NNO. Vztah mezi funkcí organizace a tím, zda pravidelně hodnotí své pracovníky, se navíc ukázal jako výrazně signifikantní.

Jedna z otázek se týkala toho, zda zkoumané NNO dělí mzdu na fixní a variabilní složku. Organizací, které mají dělenou mzdu u všech zaměstnanců, je opět nejvíce mezi servisními NNO. Některé organizace zavádí dvousložkovou mzdu pouze u některých pozic. V tomto případě byl výsledek překvapivější, nejvíce takových organizací se řadí mezi advokační NNO. Jednosložkovou mzdu mají nejčastěji zaměstnanci komunitních organizací.

V tématu řízení lidských zdrojů je velmi důležitou otázkou fluktuace pracovníků. Cílem organizací samozřejmě je, aby byla co nejnižší. Z výsledků vyplynulo, že nejméně kolísá počet pracovníků v servisních organizacích. Již bylo zmíněno, že jedním z důvodů, proč tomu tak je, může být propracované nastavení řízení personálu v tomto typu NNO. Naopak s největší fluktuací bojují organizace komunitní. Mezi funkcí organizace a mírou fluktuace jejích pracovníků byl zjištěn signifikantní vztah.

Z dalších výsledků je zřejmé, že úroveň řízení lidských zdrojů má vliv na fluktuaci pracovníků organizace. Frič (2000) poukazuje na několik největších problémů, se kterými se organizace ve své personální činnosti musí vyrovnávat. Podle něj jsou v neziskovém sektoru nízké mzdy, pouze malé možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců a hlavně nejistota dlouhodobé práce. Z rozhovorů v kvalitativní části výzkumu vyplynulo, že neziskové organizace často zaměstnávají pracovníky na „dobu trvání projektu“ a po uplynutí této doby není možnost další spolupráce vůbec jistá.

Jedna z výzkumných otázek se týkala personálního plánování a strategií. Mezi typem organizace a tím, zda strategicky plánují lidské zdroje, byl zjištěn signifikantní vztah. I tuto činnost nejvíce provádí servisní NNO, nejméně pak ty advokační, a to s velmi výrazným rozdílem téměř 17 procentních bodů.

V pravidelném výzkumu organizace Sanek Ponte z roku 2015 se ukázalo, že NNO mají ve svém strategickém plánu na další rok činnosti týkající se lidských zdrojů až jako poslední prioritu. Z výsledků výzkumu v této práci vyplývá, že se situace příliš nezměnila a personální plánování v českých NNO stále není bráno jako adekvátní součást strategického plánu organizace. Nicméně pokud se zaměříme pouze na větší organizace, ve

výzkumu Sanek Ponte má dlouhodobý plán práce s lidmi polovina NNO. Ve výzkumném vzorku této práce je počet takových organizací o něco menší (viz hypotéza H4).

Naopak vztah mezi funkcí a tím, zda má organizace vlastního personalistu, není signifikantní. Služby vlastního personalisty využívají opět nejvíce servisní organizace, a nejméně organizace advokační.

Dělení NNO dle velikosti – testování hypotéz

Komplementární částí kvantitativního výzkumu bylo testování pět hypotéz, které byly převzaty z odborné literatury a dřívějších výzkumů. Organizace byly pro tento účel děleny dle velikosti, kde hranici tvořilo 50 placených zaměstnanců. Všechny výsledky tedy mohou být ovlivněny rozložením vzorku, který byl složen z 236 organizací malých a pouze 13 střední velikosti. Níže jsou shrnuty výsledky tohoto testování.

H1: Čím větší je počet členů organizace, tím více kmenových (v organizaci trvale zaměstnaných) pracovníků organizace má (Frič, 1998).

Tato hypotéza byla výzkumem potvrzena. Výsledek však mohl být ovlivněn metodou testování. Pro zjištění počtu členů byli sečtení placení pracovníci a dobrovolníci organizace. Členy však mohou být i lidé mimo tyto 2 skupiny. Zjištěný výsledek se dal očekávat.

H2: Organizace střední velikosti provádějí proces hodnocení pracovníků ve větší míře, než organizace malé (Sanek Ponte, 2015).

Tato hypotéza nebyla výzkumem potvrzena.

Podle výzkumu Sanek Ponte (2015) 67 % malých organizací nepovažuje hodnocení pracovníků za nezbytné. V tomto výzkumu neprovádí hodnocení pracovníků pouhých 46 %. Je však nutno dodat že organizace Sanek Ponte použila pro dělení respondentů na malé a velké jiná kritéria a malé organizace v jejich případě fungují spíše na dobrovolnické bázi nebo mají maximálně několik málo zaměstnanců.

H3: Pozice personalisty je častěji obsazena v organizacích větších (počet zaměstnanců nad 50), než v organizacích menších (počet zaměstnanců pod 50; Šopovová v: Aronová, 2008, Václavková, 2007).

Tato hypotéza byla výzkumem potvrzena. I tento výsledek se dal očekávat. Korelace byla v tomto případě výrazně signifikantní.

Je samozřejmé, že malé organizace nebudou mít tolik možností platit samostatného personalistu. Často takovou možnost nemají ani organizace střední velikosti. Pokud by ale organizace využívali externího personalistu jen na velmi malý úvazek, ušetřilo by to čas liniových managerů, pod které personální agenda v NNO často spadá. V kvalitativní části výzkumu se přitom ukázalo, že tito manažeři jsou dost vytíženi. Řešením by také mohlo být sdílení jednoho personalisty mezi několika organizacemi.

H4: Z větších organizací (počet zaměstnanců nad 50) má dlouhodobý plán práce s lidmi více než polovina (Sanek Ponte, 2015).

Tato hypotéza nebyla výzkumem potvrzena. Ze středně velkých organizací má dlouhodobý plán práce s lidmi pouze 30,77 %. Vztah mezi velikostí a strategickým plánováním lidských zdrojů není signifikantní.

H5: To, zda má organizace písemně zformulovanou strategii řízení lidských zdrojů není závislé na velikosti organizace (Václavková, 2007).

Tato hypotéza byla výzkumem potvrzena. Stejně jako to, zda vůbec strategie řízení lidských zdrojů v NNO existuje, ani její formálnost nezávisí na velikosti organizace.

Problémy při získávání kvantitativních dat

Pro navrácení 249 dotazníků bylo odesláno 3073 e-mailů s žádostí o jeho vyplnění. Stejně jako ve kterémkoliv jiném kvantitativním výzkumu se velké množství oslovených potenciálních účastníků zpět neozvalo. Zajímavé však je, že poměrně velké množství lidí mi na e-mail odpovědělo, nikoliv vyplněným dotazníkem, nýbrž ostrou reakcí na můj úvodní e-mail (viz Příloha č. 1) a na celou oblast mého zkoumání.

Z vrácených reakcí se ukázalo, že pro velké množství NNO je pojem „lidské zdroje“ téměř urážlivý. Můj přístup tak považovaly za neosobní a vhodný „spíše v komerční sféře“. Další část reakcí se distancovala od názoru, že by neziskové organizace vůbec měly mít nějaké placené zaměstnance. Tito „respondenti“ se domnívali, že právě díky podobným výzkumům jako je tento, je česká společnost vůči NNO nedůvěřivá a zastává názor, že neziskový sektor vysává státní rozpočty. Z počtu těchto negativních reakcí

usuzují, že mezi NNO v českém prostředí stále chybí odborné informace o moderním řízení NNO a jejich profesionalizaci.

Kvalitativní část

Cílem rozhovorů byla pouze ukázka konkrétních případů řízení lidských zdrojů v servisních, advokačních a komunitních NNO. Původně měly být vedeny s ředitelem organizace nebo personalistou, ale vzhledem k vytíženosti vedení NNO jsem byla ve dvou případech odkázána na managery z jiných oblastí fungování organizace.

Detailní popisy jednotlivých personálních činností jsou uvedeny v interpretaci výsledků kvalitativní části (bod 3.2.1). V těchto rozhovorech je také popsána jejich práce s dobrovolníky, o což se zajímala okrajová výzkumná otázka.

Jedním z bodů, ve kterém jsou všechny 3 organizace za jedno je využívání interních zdrojů organizace při obsazování nové pozice. Zajímavé je, že Rostislav Duben (1996) vidí v interních zdrojích spíše negativum. Organizace podle něj musí v případech využívání „interního trhu práce“ zajistit pro pracovníka různé rekvalifikace školení, což pro organizaci znamená další náklady. Zkoumané organizace se tedy v tomto ohledu s odbornou literaturou neshodují.

5 Závěr

Tématem této diplomové práce bylo řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích. Jejím cílem bylo zjistit, zda jsou v této oblasti rozdíly mezi NNO, dělenými dle jejich funkce (na servisní, advokační a komunitní). Vedle toho, zda provádí vybrané personální procesy, bylo sledováno i to, zda mají tyto procesy formální, psanou podobu. Mým dalším cílem bylo zjistit, zda existuje signifikantní vztah mezi funkcí organizace a tím, zda má vlastního personalistu a zda využívá strategické personální plánování.

Podrobněji jsou zkoumané fenomény popsány v kapitolách „Výzkumné otázky“ (3.1.1) a „Teoretické předpoklady“ (3.1.2).

V teoretické části jsem nejprve objasnila termíny z oblasti neziskového sektoru a personální práce. Následně byly detailněji popsány jednotlivé personální procesy. Rozhodla jsem se vycházet ze schématu personálních činností Michaela Armstronga. Blíže je zde vykreslen nábor a získávání nových pracovníků, jejich odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoj, kariérní růst, uplatnění pracovníků a nakonec i personální plánování a strategie. Dále jsem se v teoretické části zabývala i dobrovolnickou činností, která však byla v této práci zkoumána pouze okrajově. Primárně mě zajímalo řízení placených pracovníků.

Empirický výzkum měl jak kvantitativní, tak i kvalitativní formu. Kvantitativní data byla získána pomocí dotazníku, který je součástí Přílohy č. 1. Získala jsem data od 249 organizací, což považuji za jeden z úspěchů v rámci této práce. Hlavní část výsledků kvantitativního výzkumu sledovala rozdíly v oblasti HR managementu mezi servisními, advokačními a komunitními organizacemi.

Doplňkově bylo formulováno ještě 5 hypotéz, které se zakládaly na odlišné typologii organizací. Podle hranice 50 placených zaměstnanců byl výzkumný vzorek rozdělen na organizace malé a střední velikosti.

Po sběru dat pomocí dotazníků bylo provedeno také kvalitativní zkoumání. Celkem byly vedeny 3 rozhovory, vždy s jedním zástupcem ze servisních, advokačních a komunitních organizací. Cílem této části bylo dokreslení fungování HR managementu v jednotlivých typech NNO na konkrétních případech.

Výzkum ukázal, že nejpropracovanější je řízení lidských zdrojů v servisních organizacích, které následují překvapivě organizace komunitní a nejméně řeší řízení

lidských zdrojů organizace advokační. Servisní NNO „vedou“ jak v oblasti fungování personálních procesů, tak i v jejich formálním nastavení, mají nejčastěji vlastního personalistu a nejčastěji práci se svým personálem strategicky plánují. Z výsledků také vyplynulo, že v servisních organizacích je nejnižší míra fluktuace. To značí, že propracované řízení personálu skutečně může zefektivnit fungování celé organizace.

Výzkum se také (i když pouze okrajově) zabýval řízením lidských zdrojů v malých a středně velkých NNO, díky čemuž mohly být testovány některé výsledky předchozích výzkumů a teoretických předpokladů.

Největší přínos této práce vidím ve výběru typologie organizací pro empirickou část. Výzkumy řízení lidských zdrojů pracují téměř výhradně s dělením organizací dle velikosti. Zda se liší v HRM i organizace dělené dle funkce zůstávalo neprobádané.

I vzhledem k získaným výsledkům si myslím, že jejich zkoumání mělo smysl. Může být přínosem pro neziskové organizace, které uvažují, jak zefektivnit své fungování a strategické řízení celé organizace. Stejně tak může posloužit jako inspirace pro nově vznikající NNO, jejichž zakladatelé se rozhodují o způsobu řízení svého personálu.

Téma vztahu mezi funkcí organizace a jejím řízením lidských zdrojů má velký potenciál pro další výzkumy. Zajímavé by bylo vytvoření obšírnějšího dotazníku, který by získal podrobnější kvantitativní data týkající se zkoumané oblasti. Výzkum by tak vytvořil komplexnější pohled na řízení lidí v těchto typech organizace. Vzhledem k nedostatečnému prozkoumání si myslím, že by v tomto případě kvantitativní výzkum byl větším přínosem, než výzkum kvalitativní.

6 Použitá literatura a elektronické zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007a. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007b. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARONOVÁ, Klára. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*. Praha: Agnes, 2008, 139 s. ISBN 978-80-903696-3-4.

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BEČKOVÁ, Ivana. Uspokojování potřeb dítěte v podmínkách současné mateřské školy. In: *Metodický portál RVP* [online]. 2008 [cit. 2016-06-08]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/pkd/2214/USPOKOJOVANI-POTREB-DITETE-V-PODMINKACH-SOUCASNE-MATERSKE-SKOLY.html/>

BERGEROVÁ, Marcela. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013.

ČSÚ. Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2013. In: *Neziskovky.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf

DISMAN, Miroslav a Klára ŠEĎOVÁ. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Redaktor Jolana Turnerová. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DOHNALOVÁ, Marie a kol. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 188 s. ISBN 978-80-7552-061-6.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1996. ISBN 80-859-6319-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRIČ, Pavol. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v České republice: výsledky kvantitativního sociologického šetření*. Praha: Agnes - Agentura neziskového sektoru, 1998. ISBN 80-902633-0-5.

FRIČ, Pavol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: výsledky výzkumu NROS a Agnes*. 1. vyd. Praha: NROS: Agnes, 2001. 115 s. ISBN 80-902633-7-2

FRIČ, Pavol. *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. Praha: Fórum dárců, 2000

GROBMAN, Gary M. *An introduction to the nonprofit sector: a practical approach for the 21st century*. Harrisburg, PA: White Hat Communications, c2004. ISBN 1929109121.

GULOVÁ, Lenka. *Sociální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3379-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.

HUYNH, Jasmine-Yan, Jacques C. METZER a Anthony H. WINEFIELD. Engaged or Connected? A Perspective of the Motivational Pathway of the Job Demands-Resources Model in Volunteers Working for Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2012, vol. 23, issue 4, s. 870-898. DOI: 10.1007/s11266-011-9233-1. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11266-011-9233-1>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-726-1033-3.

MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.

MILLWARD, Neil a kol. *Workplace Industrial Relations in Transition*. Hampshire: Dartmouth Publishing, 1992.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.

POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Upravené, dop. a aktualizované vyd. Praha: Sociologické Nakl. (SLON), 2005, 190 s. ISBN 978-808-6429-502.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

SALAMON, Lester M. and Helmut K. ANHEIER. "In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification." *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

SANEK PONTE, o.s. Průzkum vedení a řízení NNO 2011. In: *SANEK Ponte o.s.* [online]. 2011 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/9705235-Pruzkum-vedeni-a-rizeni-nno-2011.html>

SANEK PONTE, o.s. Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015. In: *SANEK Ponte o.s.* [online]. 2015 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2015/09/studie-vedeni-a-rizeni-nno-2015.pdf>

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-807-3676-810.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: rozvoj lidských zdrojů*. Vyd. 1. Redaktor Jolana Turnerová. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOMAŠČÁKOVÁ, Marcela. Průvodce novým občanským zákoníkem pro NNO. In: *Asociace nestátních neziskových organizací JMK* [online]. 2014 [cit. 2015-02-01].

Dostupné z: <http://www.anojmk.cz/sites/all/files/pravni-poradenstvi/pruvodce-novym-obcanskym-zakonikem-pro-nno-2014.pdf>

TOŠNER, Jiří. *Role dobrovolníků v neziskových organizacích*. In: Kolektiv autorů. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*, Praha: Agnes, 2008, s. 127-137. ISBN 978-80-903696-3-4.

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. 149 s. ISBN 80-7367-178-6.

VÁCLAVKOVÁ, Lucie. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha: Oeconomica, 2007, 33 s. ISBN 978-80-245-1186-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

7 Přílohy

7.1 Příloha č. 1: Dotazník

Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

Dobrý den,

jmenuji se Andrea Schejbalová a jsem studentkou Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, oboru Studia občanského sektoru. Tento dotazník je součástí diplomové práce, pro kterou jsem si zvolila téma Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích. Cílem této práce je popis řízení lidských zdrojů a fungování případného personálního oddělení v různých typech neziskových organizací a zmapování této problematiky v prostředí České republiky. Dotazník by měla vyplnit z každé organizace pouze jedna osoba, nejlépe ta, která má vliv na personální otázky organizace. Výsledky průzkumu budou anonymizovány. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut.

Budu velmi ráda, pokud na jeho konci vyplníte kontaktní informace pro případ doplňujících otázek.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas a ochotu.

Andrea Schejbalová

1. Jméno organizace:

2. V jakém kraji organizace sídlí?
 - a. Hlavní město Praha
 - b. Středočeský kraj
 - c. Jihočeský kraj
 - d. Plzeňský kraj
 - e. Karlovarský kraj
 - f. Ústecký kraj
 - g. Liberecký kraj
 - h. Královéhradecký kraj
 - i. Pardubický kraj

- j. Kraj Vysočina
- k. Jihomoravský kraj
- l. Olomoucký kraj
- m. Zlínský kraj
- n. Moravskoslezský kraj

3. Jaká je její působnost?
- a. V rámci obce
 - b. V rámci kraje
 - c. Celorepubliková
 - d. Mezinárodní
4. Jedná se o organizaci:
- a. Servisní (poskytování služeb určité cílové skupině)
 - b. Advokační (obhajují nějaký obecně prospěšný zájem)
 - c. Komunitní (podílejí se na komunitním plánování)
5. Počet placených pracovníků organizace:
6. Počet dobrovolníků:
7. Jaké personální procesy máte pevně nastaveny vnitřními směrnicemi? (více možných odpovědí)
- a. Získávání pracovníků
 - b. Uplatnění pracovníků, definice pracovních pozic
 - c. Vzdělávání pracovníků
 - d. Odměňování pracovníků
 - e. Hodnocení pracovníků
 - f. Personální plánování
 - g. Práce s dobrovolníky
 - h. Nemáme směrnice týkající se personálních procesů
 - i. Jiné:
8. Jsou pracovníci ve vaší organizaci pravidelně hodnoceni?

- a. Ano
- b. Ne

9. Je odměna placených pracovníků v organizaci rozdělena na fixní a variabilní složku?

- a. Ano
- b. Pouze u některých pozic
- c. Ne

10. Existuje ve vaší organizaci pozice personalisty (příp. personální oddělení)?

- a. Ano
- b. Ne

11. Využívá vaše organizace personální strategie (personální plánování)?

- a. Ano
- b. Ne

12. Pozorujete ve vaší organizaci obecně vysokou fluktuaci pracovníků?

- a. Ano
- b. Ne

13. Jak se za poslední rok změnil počet placených pracovníků organizace?

- a. Zvýšil se
- b. Zůstal nezměněný
- c. Snížil se

14. Spolupracujete při získávání pracovníků s úřadem práce?

- a. Ano, ve většině případů
- b. Občas ano, pokud není jiná možnost
- c. Ne
- d. Jiné:

15. Pokud je Vás možné kontaktovat s dalšími doplňujícími otázkami, prosím Vás o kontaktní telefon a e-mail:

16. Chcete být informováni o výsledcích průzkumu?

a. Ano

b. Ne

7.2 Příloha č. 2: Podklady k polostrukturovanému rozhovoru

I. Organizace

- V jaké oblasti organizace působí?
- Jedná se o organizaci servisní, advokační nebo komunitní?
- Příklady projektů
- S jakou cílovou skupinou pracujete?
- Jaká je působnost vaší organizace?
- Respondent - Funkce, Nejvyšší ukončené vzdělání:
- Kdo v organizaci nejčastěji řeší personální otázky?

II. Organizační struktura

- Celkový počet členů organizace:
- Počet placených pracovníků (počet lidí, nikoliv úvazků):
- Počet dobrovolníků:
- Počet externích pracovníků:
- Kolik má váš podnik organizačních jednotek, existuje centralizace v řešení personálních otázek?
- Organizační struktura vaší organizace je spíše horizontální nebo vertikální? Proč právě tu variantu upřednostňujete?
- Kolik lidí v průměru připadá na jedno oddělení? Mají i oddělení jasnou strukturu?

III. Získávání a výběr zaměstnanců

- Je zájem o práci ve vaší organizaci vyšší než její nabídka? Je to u všech pozic stejné? Případně jak se to pozičně liší?
- Má vaše organizace písemně zavedené definice pracovních pozic? Kdo tyto definice zpracovává a kdo schvaluje?
- Kdo formuluje definice pracovních pozic v organizaci?
- Uveďte kritéria, které jsou pro vás při posuzování kandidátů na pracovníky vaší organizace nejdůležitější:
- Má vaše organizace při výběru nových pracovníků předem jasně dané, které požadavky jsou nezbytné, které žádoucí, a které mají spíše komplementární charakter? Příklady těch požadavků?

- Jakými způsoby inzerujete volná pracovní místa ve vaší organizaci a jaké k tomu využíváte konkrétní nástroje?
- Upřednostňujete při výběru pracovníků často kandidáty, které doporučila známá osoba nebo osoba, která již působí v organizaci? Už k takovému výběru došlo?
- Spolupracujete při výběru pracovníků mimo jiné i s úřadem práce? Pokud ano, v jakých případech?
- Kdo má „poslední slovo“ ve výběru pracovníků?
- Jaké nástroje používáte při výběru pracovníků? Jak se to liší dle různých pozic?
- Požadujete po kandidátech reference od předchozích zaměstnavatelů? Ověřujete je? Jak velký význam jim při pohovorech přikládáte?

IV. Kariérní růst a uplatnění pracovníků

- Pozorujete ve vaší organizaci obecně vysokou fluktuaci pracovníků? Liší se to v různých obdobích?
- Je ve vaší organizaci větší fluktuace v konkrétní skupině pracovníků?
- Pracovníci ve vaší organizaci jsou podle Vás velmi vytížení, často jsou kvůli nadbytku úkolů nuceni pracovat i mimo stanovenou pracovní dobu, Vytížení adekvátně k délce pracovní doby nebo Ne zcela vytížení a stává se, že počet pracovníků převyšuje počet činností v organizaci
- Stává se často, že jsou pracovníci přesouváni na jiné pozice, než na které byli původně přijati?
- Jaký vliv na možnost kariérního postupu pracovníka má délka jeho působení v organizaci?
- Dáváte při uvolnění manažerské pozice příležitost pracovníkům zevnitř organizace před vnějšími zdroji? Proč?
- Podle čeho vybíráte pracovníky pro kariérní postup:
- Jaká je průměrná délka pracovního poměru jednoho pracovníka ve vaší organizaci?

V. Rozvoj a vzdělávání pracovníků

- Má organizace psanou interní směrnici o vzdělávání a rozvoji pracovníků?
Jaký se na dodržování klade důraz? Kdo je schvaluje a kdo zpracovává?
Pokud nemají pevně nastavené vzdělávání – proč?
- Existuje ve vaší organizaci plán pro vzdělávání pracovníků?
- Pokud se vzdělávání pracovníků v organizaci nevěnujete, z jakého důvodu?
- Odkud přichází podněty ke vzdělávání pracovníků? (Shora x zdola)
- Jak často poskytnete pracovníkům možnost zúčastnit se nějakého semináře, školení...?
- Jak moc aktivně vyhledáváte školení, semináře apod. ? Kde vyhledáváte?
Jaké k tomu využíváte nástroje?
- Jakou formu vzdělávání pracovníků vaše organizace preferuje? (interní x externí lektori)
- Pokud plánujete rozvojový/vzdělávací program pro konkrétního pracovníka, berete ohled na to, jakou formu vzdělávání právě tento pracovník preferuje (přednáška/interaktivní kurz/...)? Pokud ne – proč?
- Mohou si pracovníci ve vaší organizaci sami určit o jaké kurzy/semináře apod. mají zájem? Plně v jejich gesci/spoluúčast na výběru,...
- Podle čeho rozhodujete o potřebě dalšího vzdělávání pracovníků?
- Podle čeho vybíráte pracovníky ke vzdělávání? Je to forma motivace? Máte na vzdělávání v organizaci pozitivní ohlasy od pracovníků?
- Sledujete efektivitu dalšího vzdělávání pracovníků? POKUD NE - proč?
- Pokud efektivitu sledujete, jaké nástroje používáte k hodnocení vzdělávání?
JAK ji sledujete?
- Považujete další vzdělávání, které poskytnete svým pracovníkům, zpravidla efektivní?
- Jak moc efektivní to vzdělávání ve vaší organizaci je?
- Myslíte si, že při přijímání nového pracovníka by příslib vzdělávání v organizaci byl velkou motivací?
- Myslíte si, že pokud dárci vidí, že se organizace snaží vzdělávat své členy/pracovníky, je to pro ně motivace k větším příspěvkům?

VI. Odměňování pracovníků

- Má vaše organizace psanou interní směrnici o odměňování pracovníků? Kdo by je měl zpracovávat a kdo schvalovat? A kdo to dělá ve vaší organizaci? Pokud nemáte – proč?
- Dělí se finanční odměna vašich pracovníků na variabilní a fixní složku? Myslíte si, že je rozdělená mzda vhodná v prostředí neziskových organizací?
- Pokud ano, jaký je poměr těchto dvou složek?
- Jaké další benefity používáte vedle klasické finanční odměny pro pracovníky? Pokud ne – proč? Uvažovali jste o nich?
- Jakou formu mzdy/platu vaše organizace používá u většiny pozic?
- Co si myslíte, že je největší motivací pro pracovníky v neziskovém sektoru?
- Myslíte si, že je důležité pro motivaci pracovníků stmelování kolektivu? Děláte ve vaší organizaci teambuildingy? Jaké další motivační programy pro své pracovníky zařizujete?

VII. Hodnocení pracovníků

- Má vaše organizace psanou interní směrnici o odměňování pracovníků? Kdo by je měl zpracovávat a kdo schvalovat? A kdo to dělá ve vaší organizaci? Pokud nemáte – proč?
- Probíhá ve vaší organizaci pravidelně hodnocení pracovníků?
- Jak často probíhá hodnocení pracovníků?
- Kdo provádí hodnocení zaměstnanců?
- Jakým způsobem hodnocení probíhá?
- Jak se projevuje výsledek hodnocení? Co to znamená pro pracovníka?
- Jak řeší vaše organizace špatné výsledky hodnocení?

VIII. Personální oddělení

- Kdo má v organizaci na starost personální agendu?
- Myslíte si, že je důležité mít v organizaci osobu, která se věnuje hlavně personálním záležitostem? Jaké všechny činnosti by pod něj měly spadat?

- Pokud MÁ samostatné personální oddělení/personalistu:
 - i. Kolik pracovníků v tomto útvaru působí:
 - ii. Má personální oddělení své zastoupení v užším vedení organizace?
- Pokud NEMÁ vaše organizace samostatné personální oddělení/personalistu, co považujete za hlavní důvod?
- Prochází personální oddělení pravidelnými hodnoceními? Kdo hodnocení provádí?
- Myslíte si, že má smysl vyhodnocovat pravidelně personální situaci organizace?
- Jaká kritéria (by) považovala vaše organizace při výběru personalisty za nejdůležitější?
- Jaké vzdělání by podle Vás měl mít personalista nebo člověk, který v organizaci řeší personální agendu? Je důležitá VŠ
- Jaké je nejvyšší dosažené vzdělání vedoucího personálního oddělení (příp. nejvyššího personálního představitele) ve vaší organizaci?
- Měl by být v organizaci člověk, který je podporou pro pracovníky i například v osobních záležitostech, takový „poradce“? Myslíte si, že by někdo takový mohl zvýšit výkon a motivaci pracovníků? Kdo by to měl dělat, případně kdo to dělá u vás?

IX. Personální strategie

- Které personální činnosti považujete ve vaší organizaci za nejlépe zvládnuté? (více odpovědí)
- Má podle Vás personální plánování smysl?
- Využívá vaše organizace personální strategie (personální plánování)?
- Jsou případně tyto strategie pevně zakotveny v dokumentech organizace (ve stanovách, atp.)? Jak se projevují? Dodržují se?
- Jak, na jak dlouho personální potřeby plánujete:
- Monitoruje vaše organizace trh práce v regionu, kde působí, než začínáte hledat novou posilu do týmu? Jaké k tomu používáte nástroje? Vidíte v tom nějaký efekt (u vás nebo obecně)

X. Dobrovolníci

- Přijímá vaše organizace do svých řad také dobrovolníky?

- Myslíte si, že by neziskové organizace měly stát spíš na dobrovolnících nebo na placených zaměstnancích?
- Máte ve vašem podniku jasně danou koncepci pro práci s dobrovolníky?
- Je běžné, že ve vaší organizaci pracuje konkrétní dobrovolník déle než 1 rok? Jaké jsou podle Vás důvody vysoké fluktuace dobrovolníků v podniku?
- Probíhá ve vaší organizaci vedle hodnocení pracovníků také hodnocení dobrovolníků?
- V případě uvolnění placené pozice v organizaci ji nabízíte dříve svým dobrovolníkům (když už ne přímo pro ně, tak alespoň pro jejich známé) , než zájemcům z vnějších zdrojů? Myslíte si, že by to pro dobrovolníky byla zajímavá nabídka?
- Máte pocit, že se dobrovolníci vyskytují převážně v konkrétních skupinách populace?
- Mají dobrovolníci také přístup ke vzdělávání, jako placení pracovníci? Z jakého důvodu?
- Pokud ke vzdělávání přístup nemají, proč?