

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

**Personální řízení v organizacích občanské společnosti
se zaměřením na modely řízení**

Diplomová práce

Autorka práce: Bc. Pavla Dorotíková

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

Praha 2018

Závazné 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.

Bc. Pavla Dorotíková

V Praze dne 3. 5. 2018

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc., MBA, Ph.D. za ochotu, komentáře, cenné rady a veškerý čas, který mi věnovala při vedení mé diplomové práce.

Abstrakt

Práce se zaměřuje na personální řízení v organizacích občanské společnosti a na šest modelů řízení lidských zdrojů. Cílem práce je popis personálního řízení v organizacích občanské společnosti, modelů řízení lidských zdrojů a následné výzkumné šetření, které umožní odhalit, s jakými modely se v této oblasti můžeme setkat. Zvolenou výzkumnou strategií je kvantitativní výzkum a technikou sběru dat je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybraných organizací. Výzkum ukázal, že se v organizacích občanské společnosti můžeme setkat se všemi uvedenými modely řízení lidských zdrojů, přestože některé byly zastoupeny pouze v malém počtu. Během výzkumu byly nalezeny také souvislosti mezi vykonávanými činnostmi organizací občanské společnosti, jejich velikostí a modely řízení lidských zdrojů, které jsou v nich uplatňovány.

This Diploma Thesis focuses on personnel management in civil society organizations and six human resource management models. The goal of this Thesis is to describe personnel management in civil society organizations, human resource management models, and to identify which of these models can be found in civil society organizations. The chosen strategy of research is quantitative research and the data was collected by a questionnaire survey among employees in selected organizations. My research has indicated that in civil society organizations all of six human resource management models can be found, although some were represented only in small number. During the research, the links between the activities of civil society organizations, the size of the organizations and the human resource management models implemented in them were also found.

Klíčová slova: personální řízení, organizace občanské společnosti, modely řízení lidských zdrojů, kvantitativní výzkum, dotazníkové šetření

Obsah

I.	Úvod.....	10
II.	Teoretická část.....	11
1.	Definice pojmů organizace občanské společnosti a občanský sektor.....	11
1.1.	Právní formy OOS v České republice.....	12
1.1.1.	Korporace.....	13
1.1.1.1.	Spolek.....	13
1.1.2.	Fundace.....	14
1.1.2.1.	Nadace.....	15
1.1.2.2.	Nadační fond.....	17
1.1.3.	Ústav.....	18
1.1.4.	Obecně prospěšná společnost.....	19
1.2.	Typologie OOS podle zaměření činnosti.....	22
2.	Definice pojmu personální řízení.....	23
2.1.	Vývoj personálního řízení.....	26
2.2.	Trendy v personálním řízení.....	30
3.	Personální činnosti.....	31
3.1.	Plánování lidských zdrojů.....	31
3.2.	Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	33
3.3.	Adaptace pracovníků.....	38
3.4.	Řízení pracovního výkonu.....	40
3.5.	Hodnocení pracovníků.....	41
3.6.	Odměňování.....	42
3.7.	Vzdělávání.....	42
3.7.1.	Koučink.....	43
3.7.2.	Mentoring.....	44
3.7.3.	Supervize.....	44
3.8.	Uvolňování pracovníků.....	45
3.9.	Řízení dobrovolníků.....	48
3.10.	Deset nejčastějších chyb v personálním řízení neziskových org.....	50
4.	Modely řízení lidských zdrojů.....	53
4.1.	Model shody.....	53
4.2.	Harvardský model.....	54

4.3.Kontextový model.....	56
4.4.5-P model.....	57
4.5.Evropský model.....	58
4.6.„Tvrký“ a „mkký“ model.....	59
5. Shrnutí teoretické části.....	60
III. Praktická část.....	62
6. Vlastní výzkumné šetření.....	62
6.1.Cíl práce a výzkumná otázka.....	62
6.2.Výzkumná strategie.....	64
6.3.Volba zkoumaného vzorku.....	65
6.4.Technika sběru dat.....	66
6.5.Analýza dat.....	67
6.6.Limity výzkumu.....	72
6.7.Kvalita výzkumu.....	73
6.8.Etické aspekty výzkumu.....	73
6.9.Výsledky výzkumu.....	74
IV. Závěr.....	80
Seznam použité literatury a zdrojů.....	84
Příloha č. 1 – Dotazník.....	91

I. Úvod

Jedním ze způsobů, jak popsat organizace občanské společnosti, je pomocí strukturálně-operacionální definice Lestera M. Salamona a Helmuta K. Anheiera. Podle této definice je organizace považována za organizaci občanské společnosti, pokud je organizovaná, soukromá, nezisková, samosprávná a dobrovolná (Skovajsa, 2010). Jednou z výhod této definice je její přesnost, jelikož se jako synonymum pojmu organizace občanské společnosti (OOS) používá například pojem nezisková organizace, přestože může být značně zavádějící (Bačuvčík, 2005). V této diplomové práci se zabývám personálním řízením v OOS, které je v mnohém podobné tomu v ziskových organizacích, nicméně má svá specifika, mezi které patří heterogenita pracovníků (Václavková a kol., 2007) a skutečnost, že velkou část pracovníků OOS tvoří dobrovolníci (Pospíšilová, 2010), jejichž řízením se budu v práci rovněž zabývat.

Práce se zaměřuje také na modely řízení lidských zdrojů, konkrétně se věnuji modelu shody (Fombrun a kol., 1984), harvardskému modelu (Beer a kol., 1984), kontextovému modelu (Martin-Alcázar a kol., 2005), 5-P modelu (Schuler, 1992), evropskému modelu (Brewster, 1993) a „tvrdému“ a „měkkému“ modelu (Storey, 1989). Z popisu těchto modelů vycházím i v praktické části, ve které zkoumám zastoupení jednotlivých modelů v OOS, vztahy mezi zaměřením činností OOS, jejich velikostí a modely řízení lidských zdrojů, které jsou v nich používány.

Cílem práce je popis personálního řízení v OOS a modelů řízení lidských zdrojů. Zvolenou výzkumnou strategií je kvantitativní výzkum, v rámci kterého ověřuji pět hypotéz. Jako techniku sběru dat jsem využila dotazníkové šetření na zkoumaném vzorku, který byl vybrán z cílové populace. Pro výpočet síly vztahů mezi jednotlivými proměnnými jsem použila korelační analýzu.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou představeny definice základních pojmů, právní formy OOS v České republice a některé typologie. Dále se tato část věnuje historickému vývoji personálního řízení, současným trendům v této oblasti, některým personálním činnostem a šesti modelům řízení lidských zdrojů. V praktické části práce je představena výzkumná otázka a zvolené hypotézy, výzkumná strategie, výběr zkoumaného vzorku a technika sběru dat. Dále se věnuji analýze dat a v neposlední řadě také limitům výzkumu, jeho kvalitě a etickým aspektům.

Nakonec uvádím výsledky výzkumu, které znázorňuji pomocí tabulek a grafů. V závěru jsou výsledky interpretovány na základě poznatků z odborné literatury.

II. Teoretická část

1. Definice pojmů organizace občanské společnosti a občanský sektor

Téma personálního řízení (či řízení lidských zdrojů) je zasazeno do občanského sektoru tak, že budou informace o personálním řízení doplněny o jeho specifika v této oblasti. Občanský sektor může být chápán jako „...*institucionalizované vyjádření života občanské společnosti. Tvoří jej organizace, které jsou formou dobrovolného sdružování občanů sdílejících společné hodnoty a ochotných spolupracovat na společném díle.*“ (Potůček a kol., 2005, s. 103)

Kromě pojmu občanský sektor se můžeme setkat s dalšími pojmy, které jsou převzaty ze zahraničí a mohou být nejednoznačné. Jedná se například o termíny nestátní neziskový sektor, třetí sektor, nevládní sektor, dobrovolný sektor, sociální sektor atp. (Potůček a kol., 2005).

V České republice se můžeme často setkat s termínem *nestátní neziskový sektor (nonprofit nongovernmental sector)*, který může být zavádějící kvůli svému negativnímu vymezení. Problému s negativním vymezením je možné předejít používáním pojmu *třetí sektor (third sector)*, který se však potýká s jinými problémy – nevyjadřuje povahu jevu a také dochází k terminologickému rozporu s pětisektorovým dělením hospodářství (Bačuvčík, 2005).

V definici pojmu organizace občanské společnosti budu vycházet ze strukturálně-operacionální definice Lestera M. Salamona a Helmuta K. Anheiera. Tato definice obsahuje pět znaků, které musí organizace splňovat, aby byla považována za organizaci občanské společnosti – organizovanost, soukromou povahu, neziskovost, samosprávnost (a nezávislost) a dobrovolnost (Skovajsa, 2010). V diplomové práci se však budu řídit terminologií jednotlivých autorů, proto používám také pojmy *neziskové organizace* či *nestátní neziskové organizace (NNO)*. Jako pojem opačný k těmto organizacím používám pojem *ziskové organizace*.

Stejně jako v ziskovém sektoru, i v organizacích občanského sektoru jsou lidské zdroje považovány za nejdůležitější zdroj. Jejich specifickým znakem je heterogenita, jelikož v nich pracují vysoce kvalifikovaní specialisté, neprofesionální pracovníci i dobrovolníci. V občanském sektoru se vyskytují převážně menší organizace, které často nemají specialistu, který by vykonával pouze personální práci.

Tuto práci většinou zastává management organizace, nebo některý z profesionálních pracovníků (Václavková a kol., 2007).

Na rozdíl od ziskového sektoru se můžeme v neziskovém sektoru setkat kromě zaměstnaneckého pracovního vztahu, tedy vztahu mezi organizací a zaměstnanci pracujícími za finanční odměnu, také se vztahem dobrovolnickým. Jedná se o pracovní vztah, ve kterém dobrovolník vykonává neplacenou činnost pro druhé. Odborníci se shodují, že jsou dobrovolníci pro organizace občanského sektoru velmi důležitým zdrojem (Legnerová, 2015) a tvoří bezmála 80 % pracovníků NNO v České republice (Pospíšilová, 2010).

Šebek (s. d.) uvádí, že jsou dobrovolníci bezpochyby pro organizace přínosem a mohou je obohatit o svůj entuziasmus, dovednosti a know-how, ale je třeba mít na paměti, že jejich práce bývá více spojena s kvalitou než kvantitou.

Dalším rozdílem mezi ziskovými a neziskovými organizacemi jsou jejich cíle. Zatímco cílem ziskové organizace je vytvářet zisk pro její majitele, cílem neziskových organizací je naplňování sociálního poslání. To je také důvod, proč část lidí hledá zaměstnání právě v neziskovém sektoru (Legnerová, 2015).

1.1. Právní formy OOS v České republice

V následující části práce se budu věnovat právním formám OOS, které se v České republice vyskytují. Právní formy OOS jsou uvedeny v zákonu č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku (dále jen OZ). Nejprve uvedu právnické osoby podle OZ, kterými jsou korporace, fundace a ústavy. Poté představím obecně prospěšné společnosti, které stojí mimo občanský zákoník, nicméně se s nimi také můžeme setkat. V následující části práce uvádím jen stručnou charakteristiku jednotlivých typů OOS, kompletní informace jsou obsaženy v OZ a v zákonu č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Posledním typem OOS, se kterým se můžeme setkat, jsou Evidované právnické osoby církve. Ty jsou upravovány zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Právnická osoba je podle občanského zákoníku „*organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 20) a vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku (zákon č. 89/2012 Sb., § 126). K zrušení právnické osoby dochází právním jednáním, uplynutím doby, rozhodnutím orgánu veřejné moci, dosažením účelu či z jiných důvodů, které uvádí zákon (zákon č. 89/2012 Sb., § 168).

1.1.1. Korporace

Korporace je tvořena společenstvím osob. Pokud to zákon dovoluje, může mít i jednoho člena, ale v takovém případě tento člen nemůže ukončit členství, aniž by byl nahrazen jinou osobou. Zákon stanovuje minimální počet členů korporace, a když počet členů klesne pod tuto hranici, soud korporaci poskytne lhůtu pro sjednání nápravy. Pokud k nápravě nedojde, je soudem zrušena (zákon č. 89/2012 Sb., § 210-211). Mezi korporace řadíme podle občanského zákoníku spolek.

1.1.1.1. Spolek

Spolek mohou založit alespoň tři osoby, které mají společný zájem, k jehož naplňování spolek slouží. Znaky spolku jsou samosprávnost a dobrovolnost, a pokud má dluhy, jeho členové za ně neručí. Každý spolek musí obsahovat slova „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z. s.“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 214-216).

Hlavní činností spolku může být pouze naplňování společného zájmu, ke kterému byl založen. Jako vedlejší činnost může vykonávat výdělečnou činnost za předpokladu, že její účel podporuje hlavní činnost, nebo spočívá v hospodárném využívání jeho majetku. Zisk z této činnosti může být použit pouze pro spolkovou činnost či správu spolku (zákon č. 89/2012 Sb., § 217).

Spolek se zakládá dohodou zakladatelů na obsahu stanov. Stanovy musí obsahovat alespoň následující: (zákon č. 89/2012 Sb., § 218)

- a) název a sídlo spolku,
- b) účel spolku,
- c) práva a povinnosti členů vůči spolku,
- d) určení statutárního orgánu.

Dalším způsobem, jak založit spolek, je usnesení ustavující schůze (zákon č. 89/2012 Sb., § 222).

Zákon povoluje vznik pobočného spolku, jehož právní osobnost je odvozena od právní osobnosti hlavního spolku. Rozsah práv a povinností pobočného spolku je určen stanovami hlavního spolku, který podává návrh na zápis pobočného spolku do veřejného rejstříku (zákon č. 89/2012 Sb., § 228-229).

Členství ve spolku může vzniknout přijetím za člena nebo jiným způsobem, který určí stanovy (zákon č. 89/2012 Sb., § 233). Zánik členství je možný vystoupením, vyloučením, nebo dalšími způsoby, které jsou uvedeny ve stanovách spolku, nebo v zákoně. Členství zanikne v případě, kdy člen nezaplatí členský příspěvek ani po výzvě k zaplacení (zákon č. 89/2012 Sb., § 237-238).

Orgány spolku jsou statutární orgán, který může být kolektivní či individuální, a nejvyšší orgán, kterým je nejčastěji členská schůze. Pokud je to určeno ve stanovách, může mít spolek kontrolní komisi, rozhodčí komisi, nebo jiné orgány (zákon č. 89/2012 Sb., § 243-247).

Spolek může být zrušen, pokud i přes upozornění soudem: (zákon č. 89/2012 Sb., § 268)

- a) vyvíjí zakázanou činnost,
- b) vyvíjí výdělečnou činnost jako činnost hlavní,
- c) nutí třetí osoby ke členství ve spolku, účasti nebo jeho podpoře,
- d) členům brání vystoupit.

Pokud dojde k likvidaci spolku, likvidátor s likvidačním zůstatkem naloží podle stanov. V případě, že to není možné, je likvidační zůstatek nabídnut spolku s podobným účelem. Pokud ani to není možné, je nabídnut obci, na jejímž území má spolek sídlo, a pokud tuto nabídku nepřijme, získá likvidační zůstatek kraj. Likvidační zůstatek využívá obec i kraj k veřejně prospěšnému cíli (zákon č. 89/2012 Sb., § 272).

Za spolky jsou podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů od 1.1.2014 považována také sdružení, která mohou změnit svou právní formu na ústav nebo sociální družstvo (zákon č. 89/2012 Sb., § 3045).

1.1.2. Fundace

Podle občanského zákoníku je fundace „*právnícká osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 303). Fundace je zřízena zakladatelským právním jednáním nebo zákonem, ve kterých musí být vždy určen účel a majetkové zajištění (zákon č. 89/2012 Sb., § 304). Mezi fundace řadíme nadace a nadační fondy.

1.1.2.1. Nadace

Nadace může být založena k dlouhodobému společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Mezi zakázané účely řadíme podporu politických stran a hnutí. Také je zakázáno zakládat tuto formu fundace k výlučně výdělečným cílům. Podnikání nadace je povoleno za předpokladu, že se jedná o vedlejší činnost a výtěžky jsou používány k podpoře účelu nadace, nicméně zakladatel může podnikání v nadační listině vyloučit. Název každé nadace musí obsahovat slovo „nadace“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 306-308).

Nadace se zakládá nadační listinou, která musí mít formu veřejné listiny. Nadační listina může mít formu zakládací listiny či pořízení pro případ smrti, přičemž zakládací listina může být pořízena jednou i více osobami. Pokud nadaci zakládá více osob, musí v nadačních záležitostech jednat jednomyslně, neboť jsou považovány za jediného zakladatele (zákon č. 89/2012 Sb., § 309).

Podle § 310 OZ musí zakládací listina obsahovat minimálně následující:

- a) název a sídlo nadace,
- b) jméno zakladatele a jeho bydliště nebo sídlo,
- c) vymezení účelu nadace,
- d) údaj o výši vkladu každého zakladatele,
- e) údaj o výši nadačního kapitálu,
- f) údaj o počtu členů správní rady, jména a bydliště jejích prvních členů a informaci o tom, jakým způsobem za nadaci jednají,
- g) údaj o počtu členů dozorčí rady, jména a bydliště jejích prvních členů, případně jméno a bydliště prvního revizora,
- h) určení správce vkladů,
- i) podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, případně okruh osob, kterým je lze poskytnout, nebo určení, že tyto náležitosti stanoví statut nadace.

Nadace vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku, přičemž návrh na zápis podává zakladatel. Pokud to není možné a zakladatel neurčil něco jiného, podá návrh jménem nadace její správní rada (zákon č. 89/2012 Sb., § 315). Změnu nadační listiny a účelu nadace upravují § 317-326 OZ.

Majetek nadace se skládá z nadační jistiny, jejíž hodnota musí být alespoň 500 000 Kč, a z ostatního majetku. Nadační jistina vyjádřená v penězích se nazývá nadační kapitál a jeho výše je zapisována do veřejného rejstříku. Majetek může být použit pouze v souladu s jejím účelem, který je uveden v nadační listině a ve statutu (zákon č. 89/2012 Sb., § 335-338).

Občanský zákoník také upravuje existenci tzv. přidruženého fondu, který může být písemnou smlouvou svěřen do správy nadace. Jedná se o majetek způsobilý být předmětem vkladu do nadace, který může být nadací použit k ujednanému účelu, který souvisí s jejím posláním. Pokud má přidružený fond zvláštní označení, musí obsahovat slova „přidružený fond“ a jeho označení musí být uváděno s názvem nadace, která ho spravuje. Majetek přidruženého fondu je nadací evidován odděleně od jejího vlastního majetku (zákon č. 89/2012 Sb., § 349-352).

Nadace má povinnost sestavovat výroční zprávu, která obsahuje účetní uzávěrku, přehled o veškeré činnosti nadace a její zhodnocení. Minimální požadavky na obsah výroční zprávy jsou uvedeny v § 358 OZ. Dárce i příjemce nadačního příspěvku mají možnost požádat o neuvedení svých údajů ve výroční zprávě, ovšem při poskytnutí nadačního příspěvku nad 10 000 Kč může být zachována anonymita pouze příjemce, který obdržel příspěvek z humanitárních důvodů (zákon č. 89/2012 Sb., § 359).

Občanský zákoník určuje dva povinné orgány nadace – správní radu a kontrolní orgán. Správní rada je statutárním orgánem nadace a musí mít alespoň tři členy. Funkční období člena správní rady je pětileté, pokud neurčí nadační listina jinak. Pokud nadační listina neučí další omezení, je ze členství ve správní radě vyloučena osoba, která: (zákon č. 89/2012 Sb., § 362-364)

- a) je členem dozorčí rady,
- b) je vůči nadaci v pracovním poměru,
- c) není ve vztahu k účelu nadace bezúhonná.

Kontrolním a revizním orgánem nadace je dozorčí rada, která musí mít alespoň tři členy. Dozorčí rada musí být zřízena, pokud nadační kapitál dosahuje výše 5 000 000 Kč. Pokud nadační listina neurčí další omezení, je ze členství ve správní radě vyloučena osoba, která: (zákon č. 89/2012 Sb., § 368-369)

- a) je členem správní rady nebo likvidátorem,
- b) je vůči nadaci v pracovním poměru,
- c) není ve vztahu k účelu nadace bezúhonná.

Působnost dozorčí rady určuje § 370 OZ a další působnost může určit nadační listina. Pokud není zřízena dozorčí rada nadace, tak její působnost vykonává revizor. Pokud nadační listina neurčí jinak, je funkční období revizora pětileté a je volen a odvoláván správní radou (zákon č. 89/2012 Sb., § 373-375).

Zákon č. 89/2012 Sb. upravuje také přeměnu nadace. K přeměně může dojít sloučením s jinou nadací či nadačním fondem, nebo změnou na nadační fond. Nadaci je možné sloučit s jinou nadací nebo nadačním fondem jen za předpokladu, že to není vyloučeno v nadační listině a jejich účel je stejný, nebo obdobný. Ke sloučení dojde na základě smlouvy o sloučení, která vyžaduje formu veřejné listiny (zákon č. 89/2012 Sb., § 382-383).

Změnu právní formy nadace na nadační fond musí nadační listina výslovně připustit a může k ní dojít pouze za podmínky, že byla hodnota nadační jistiny snížena pod 500 000 Kč na dobu nikoli přechodnou (zákon č. 89/2012 Sb., § 391).

1.1.2.2. Nadační fond

Nadační fond zakládá zakladatel k společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Zakládá se zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti. Název každého nadačního fondu musí obsahovat slova „nadační fond“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 394-395).

Podle § 396 OZ musí zakládací listina nadačního fondu obsahovat minimálně následující:

- a) název a sídlo nadačního fondu,
- b) jméno zakladatele a jeho bydliště nebo sídlo,
- c) vymezení účelu nadačního fondu,

- d) údaj o výši vkladu, případně o jeho nepeněžitém předmětu,
- e) údaj o počtu členů správní rady, jména a bydliště jejích prvních členů a údaj o tom, jakým způsobem za nadační fond jednají,
- f) údaj o počtu členů dozorčí rady, jména a bydliště jejích prvních členů, nebo jméno a bydliště prvního revizora,
- g) určení správce vkladů,
- h) podmínky pro poskytování příspěvků z majetku nadačního fondu nebo vymezení okruhu činností, které může nadační fond vykonávat.

Nadační fond vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Jeho majetek je tvořen vklady a dary, jejichž předmět nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu. Nadační fond nevytváří nadační jistinu, ani nadační kapitál (zákon č. 89/2012 Sb., § 397-398).

Hlavní rozdíly mezi nadací a nadačním fondem jsou tedy následující:

- nadační fondy nemusí vytvářet nadační jistinu ani nadační kapitál, tudíž může být jejich majetek zcela spotřebován,
- majetek nadačního fondu nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu,
- nadační fond nemá povinnost vydávat výroční zprávu,
- u nadačního fondu není stanovena minimální výše vkladu zakladatele.

1.1.3. Ústav

Podle OZ je ústav „*právnícká osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 402). Výsledky činnosti ústavu jsou rovnocenně dostupné pro každého za předem stanovených podmínek. Ústav může provozovat vedlejší činnost, která však nesmí mít negativní vliv na jakost, rozsah a dostupnost služeb, které poskytuje v rámci hlavní činnosti. Zisk ústavu smí být použit jen k podpoře hlavní činnosti a k úhradě nákladů na vlastní správu. Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“ či zkratku „z. ú.“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 402-404). Ústav podle § 407 OZ vzniká zápisem do veřejného rejstříku.

Ústav se zakládá zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti a podle § 405 OZ musí obsahovat alespoň následující:

- a) název a sídlo ústavu,
- b) účel ústavu vymezením předmětu jeho činnosti, případně i předmět podnikání,
- c) údaj o výši vkladu, případně o jeho nepeněžitém předmětu,
- d) údaj o počtu členů správní rady, jména a bydliště jejich prvních členů,
- e) podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu, pokud se její úprava nevyhradí ve statutu.

Statutárním orgánem ústavu je ředitel. Pro tento orgán je však možné zvolit i jiné označení. Ředitel nemůže být členem správní rady, dozorčí rady ani jiného orgánu obdobné povahy (zákon č. 89/2012 Sb., § 408).

Nejvyšším orgánem ústavu je správní rada. Pokud zakladatelské právní jednání neurčí jinak, členy správní rady jmenuje a odvolává zakladatel, a jejich funkční období je tříleté. Pokud je osoba členem správní rady, nemůže být členem dozorčí rady a naopak. Správní rada volí a odvolává ředitele, dohlíží na výkon jeho působnosti, rozhoduje o právních jednáních ústavu vůči řediteli, schvaluje rozpočet, účetní závěrku a výroční zprávu, rozhoduje o zahájení jiné vedlejší činnosti ústavu a o změně jejího předmětu. Zakladatelské právní jednání může činnosti správní rady rozšířit či omezit (zákon č. 89/2012 Sb., § 409-412).

Kontrolním orgánem ústavu je dozorčí rada nebo revizor. Vyplývá to z § 418 OZ, ve kterém je uvedeno, že „*v ostatním se na právní poměry ústavu použijí obdobně ustanovení o nadaci; nepoužijí se však ustanovení o nadační jistině a nadačním kapitálu*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 418).

1.1.4. Obecně prospěšná společnost (OPS)

Právní režim obecně prospěšných společností se neřídí občanským zákoníkem, nýbrž zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (ZOPS). Tento zákon byl zrušen občanským zákoníkem, je však platný pro OPS založené před 1.1.2014. Nové OPS již nelze zakládat.

Podle § 2 ZOPS je obecně prospěšná společnost právnickou osobou, která:

- a) je založena podle tohoto zákona,
- b) poskytuje veřejnosti za předem určených podmínek obecně prospěšné služby,
- c) nesmí použít zisk ve prospěch zakladatelů, členů orgánů nebo zaměstnanců OPS a musí ho použít na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla založena.

Obecně prospěšnou společnost bylo možné založit zakládací listinou či zakládací smlouvou podepsanou všemi zakladateli, kterými mohou být fyzické osoby, právnické osoby nebo Česká republika. OPS vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností (zákon č. 248/1995 Sb., § 3-5).

Podle § 4 odst. 2 ZOPS musí zakládací listina nebo zakládací smlouva obsahovat následující:

- a) název, sídlo a identifikační číslo osoby zakladatele, pokud jde o právnickou osobu, nebo jméno, příjmení, rodné číslo/datum narození zahraničního zakladatele, a trvalý pobyt zakladatele, pokud se jedná o fyzickou osobu,
- b) název a sídlo OPS,
- c) druh poskytovaných obecně prospěšných služeb,
- d) podmínky poskytování jednotlivých druhů obecně prospěšných služeb,
- e) v případě, že není OPS zakládána na dobu neurčitou, tak dobu, na kterou se zakládá,
- f) jméno, příjmení, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů správní rady,
- g) jméno, příjmení, rodné číslo a trvalý pobyt ředitele OPS; u cizince jméno, příjmení, rodné číslo, datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, bydliště v cizině a adresu místa pobytu na území České republiky,
- h) jméno, příjmení, rodné číslo a trvalý pobyt členů dozorčí rady; u cizince jméno, příjmení, rodné číslo, datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, bydliště v cizině a adresu místa pobytu na území České republiky,

- i) hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, jsou-li vkládány, u nepeněžitého vkladu určení jeho předmětu a ocenění odborným odhadcem,
- j) možnost odměňování a způsob stanovení výše odměny členů správní rady, členů dozorčí rady a ředitele.

Podle § 4 odst. 3 ZOPS dále zakládací listina nebo zakládací smlouva stanoví:

- a) podmínky změn zvoleného druhu poskytovaných obecně prospěšných služeb,
- b) způsob jednání správní a dozorčí rady,
- c) volbu či jmenování určitého počtu členů správní rady, případně dozorčí rady,
- d) možnost opětovného členství ve správní radě,
- e) důvody pro odvolání člena správní a dozorčí rady zakladatelem OPS,
- f) podmínky zcizení či zatížení určitého majetku, který byl vložen nebo darován zakladatelem.

Statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti je ředitel, který řídí její činnost a jedná jejím jménem. Ředitel je jmenován a odvoláván správní radou a může jím být pouze bezúhonná fyzická osoba, která má způsobilost k právním úkonům. Nemůže být členem správní ani dozorčí rady. Ředitel svou funkci vykonává se smluvním poměru (zákon č. 248/1995 Sb., § 9a).

Orgány OPS jsou správní a dozorčí rada. Počet členů správní rady musí být dělitelný třemi, nejméně se tedy musí jednat o tři osoby, které nejsou zároveň členy dozorčí rady. Funkční období členů správní rady je tříleté. Členové správní rady ze svých řad volí předsedu, který má na starosti svolávání a řízení jednání správní rady. Členy správní rady jmenuje zakladatel, pokud v zakládací listině neuvedl jinak (zákon č. 248/1995 Sb., § 10-12).

Kontrolním orgánem OPS je dozorčí rada, která musí mít stejně jako správní rada počet členů dělitelný třemi. Jeden ze členů dozorčí rady je zvolen předsedou, který svolává a řídí jednání dozorčí rady. Členy dozorčí rady taktéž jmenuje zakladatel, pokud v zakládací listině není uvedeno něco jiného (zákon č. 248/1995 Sb., § 15).

Obecně prospěšná společnost může kromě obecně prospěšných služeb vykonávat tzv. doplňkovou činnost, pokud bude jejím prostřednictvím dosaženo účinnějšího využití prostředků OPS. Nesmí však dojít k ohrožení kvality, rozsahu či dostupnosti obecně prospěšných služeb (zákon č. 248/1995 Sb., § 17).

Z občanského zákoníku má na obecně prospěšné společnosti vliv především § 3050, podle kterého se práva a povinnosti OPS i nadále řídí dosavadními právními předpisy. OPS má právo změnit svou právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond.

1.2. Typologie OOS podle zaměření činnosti

V literatuře je možné nalézt mnoho kategorizací organizací občanské společnosti, přičemž jedním z nejběžnějších rozdělení je na servisní a expresivní (Salamon, Sokolowski, 2001). Já představím rozdělení neziskových organizací v České republice, které používá Frič (2015).

Frič (2015) uvádí dvě základní funkce neziskových organizací:

1. *servisní*, která spočívá v poskytování služeb klientům a
2. *advokační*, která spočívá v obhajobě práv.

Frič dodává, že ačkoliv neziskové organizace většinou plní obě výše uvedené funkce, jedna z nich převládá, což nám umožňuje organizace do těchto dvou skupin rozdělit. Dílčí rozdělení organizací na vzájemně prospěšné a obecně prospěšné spočívá v tom, zda své aktivity směřují více ke svým členům (vzájemně prospěšné), nebo k veřejnosti (obecně prospěšné). Na základě tohoto rozdělení je možné určit čtyři základní typy neziskových organizací, které jsou znázorněny v Tab. 1. (Frič, 2015).

Tabulka 1. Typologie neziskových organizací v ČR

Funkce:	Sledovaný zájem:	
	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
Servisní	1. Tradiční zájmové organizace	2. Nové servisní organizace
	sport	sociální a zdravotní péče
	rekreace	vzdělávání
	komunitní rozvoj	humanitární pomoc, charita
	zájmové spolky	
Advokační	3. Tradiční advokační organizace	4. Nové advokační organizace
	odbory	ochrana životního prostředí a práv zvířat
	zaměstnanecké svazy	ochrana lidských práv
	profesní organizace (komory)	ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit...)
	politické strany	

Zdroj: Frič, 2015, s. 3

Uvedené čtyři segmenty neziskového sektoru vznikaly v odlišných dobách. Zatímco některé „tradiční zájmové organizace“ vznikly ještě před rokem 1948, „nové servisní organizace“ mohly vzniknout až po pádu komunistického režimu. Pro industriální společnost jsou typické „tradiční advokační organizace“, které představují stará politická hnutí. Naproti tomu „nové advokační organizace“ jsou představiteli nových sociálních hnutí (Frič, 2015).

2. Definice pojmu personální řízení

Z etymologického hlediska můžeme nalézt původ pojmu *personální řízení* v latinských slovech *persona* (osoba, hodnost) a *personalis* (osobní) (Kocianová, 2012).

Ačkoliv není pojem personální práce jednoznačně definován, většinou jím označujeme výkon personálních činností zajišťovaných personalistou. Může se také jednat o část pracovní náplně vedoucích zaměstnanců, konkrétně o vykonávání personálních činností při vedení a řízení svých podřízených (Dvořáková a kol., 2012).

Úroveň personální práce má velký vliv na získávání zaměstnanců a jejich celkovou pracovní spokojenost (Dvořáková a kol., 2012). Vzhledem k nejasnému definování pojmu personální práce a pojmů příbuzných budu tento pojem používat jako synonymum pojmů personální řízení, personální management a řízení lidských zdrojů, vždy podle názvosloví autora, ze kterého v dané části textu vycházím.

Koubek (2007) uvádí, že *„řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, 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, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a... představují ten nejcennější... zdroj“* (Koubek, 2007, s. 11). Personální řízení také může být definováno jako *„...komplex činností, které úzce souvisejí s posláním organizace a jejím naplňováním prostřednictvím lidí“* (Legnerová, 2015, s. 89).

Další definici nabízí Zlámal a Horváth (2009), kteří uvádí, že *„personální řízení je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, formování a rozvoj podnikové kultury“* (Zlámal, Horváth, 2009, s. 7).

Pro účely diplomové práce jsem se rozhodla tyto činnosti rozdělit do sedmi kategorií v časové posloupnosti, ve které se v organizacích vykonávají. Jedná se konkrétně o kategorie 1. plánování lidských zdrojů, 2. získávání, výběr a přijímání pracovníků, 3. adaptace pracovníků, 4. řízení pracovního výkonu, 5. hodnocení pracovníků, 5. odměňování, 6. vzdělávání a 7. uvolňování pracovníků.

Ulrich (2009) uvádí, že personální řízení v organizacích nejčastěji vykonávají personalisté, kteří jsou důležitými osobami v boji za konkurenceschopnost organizace. Personální útvar zastává čtyři hlavní role - roli strategického partnera, odborníka na administrativní záležitosti, bojovníka za pracovníky a iniciátora změny.

Tyto role vychází z přínosů efektivního využívání lidských zdrojů, kterými jsou uskutečňování strategie, administrativní účinnost, přínos pracovníků a schopnost změny (Ulrich, 2009).

Podle Kocianové (2012) je cílem personálního řízení „...*optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji a napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace*“ (Kocianová, 2012, s. 10).

Bartram, Cavanagh a Hoyer (2017) jsou přesvědčeni, že je řízení lidských zdrojů velmi důležité pro efektivní řízení organizací třetího sektoru (organizací občanské společnosti) a pro poskytování zboží a služeb jejich klientům. Navíc je výzkum týkající se řízení lidských zdrojů v této oblasti velkým přínosem pro osoby a komunity v nouzi. Na OOS jsou vyvíjeny stále větší finanční tlaky, proto se stal nábor, motivace a udržení zaměstnanců klíčovým nejen pro úspěch těchto organizací, ale často také pro jejich přežití.

Kromě pojmu řízení lidských zdrojů se můžeme setkat s termínem strategické řízení lidských zdrojů, který vyjadřuje sloučení řízení lidských zdrojů se strategickým posláním organizace. V něm dochází k upravování postupů v oblasti řízení lidských zdrojů takovým způsobem, aby odpovídaly současným i budoucím výzvám, kterým organizace čelí (Pynes, 2013).

Tschirhart a Bielefeld (2012) uvádí v souvislosti s personálním řízením (human resource management) také pojem kapacita lidských zdrojů (human resource capacity), kterým označují schopnosti a zkušenosti pracovníků v organizaci, jako jsou placení zaměstnanci, dobrovolníci a ředitel. V některých případech se může jednat také o pracovníky, kteří v organizaci pracují dočasně, jako například praktikanti, konzultanti či zapůjčení pracovníci.

Weinberg a Scarano (2011) pracují s pojmem řízení lidského kapitálu (human capital management), který je tvořen systémy a procesy. Lidský kapitál považují za klíč k úspěchu neziskové organizace.

Šlapák a Štefko (2015) zase uvádějí, že je možné personální řízení označit jako personální marketink, který definují jako „*řízený proces, který se stará o vyhledání, získání správného pracovníka (interního zákazníka), a o jeho udržení a rozvíjení*“ (Šlapák, Štefko, 2015, s. 7).

Kocianová (2012) uvádí, že nejasnost chápání pojmu personální řízení plyne z odlišnosti kontextů, ve kterých může být použit. Uvádí čtyři hlavní:

- personální řízení patří do řízení organizace (Bennett, 1991),
- personální řízení je specializovaná činnost vykonávaná odborníky, která se zabývá osobami v organizaci (Cole, 1990),
- personální řízení patří do náplně práce každého vedoucího pracovníka (Armstrong, 1999),
- personální řízení je studijní obor.

Z nedávných výzkumů bych ráda zmínila studii zabývající se účinky praktik personálního řízení na pracovní spokojenost zaměstnanců v neziskovém sektoru (Vialcanet, Marimon, Carreras, 2015). Výzkum dokazuje, že styl řízení má vliv na pracovní spokojenost ve zkoumaných organizacích.

Cuskelly a kol. (2006) uvádějí, že pokud je personální řízení v neziskových organizacích kvalitně prováděno, stává se z něj konkurenční výhoda. Jejich studie potvrdila, že přístup k řízení lidských zdrojů v organizaci úzce souvisí s mírou fluktuace¹ dobrovolníků.

Personální řízení je pro úspěch jakékoliv organizace klíčové. Dobrá strategie nemůže být naplněna bez jasné vize, kterou má vedení (leadership) následovat. Vedení je v jejich pojetí schopnost mobilizovat pracovníky k jednání (Allison, Kaye, 2015).

2.1. Vývoj personálního řízení

V literatuře zabývající se personálním řízením se můžeme nejčastěji setkat s rozdělením na tři vývojové etapy, kterými jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tohoto rozdělení se drží i Kocianová (2010) a dodává, že bez ohledu na některou z vývojových etap se nejčastěji používají pojmy personální práce či personalistika.

¹ Podle Urbana (2004, s. 60) je fluktuace zpravidla nežádoucí jev výměny personálu v organizaci, který je spojený se zvýšenými náklady.

1. Personální administrativa (do 30. let 20. století)

Počátky personalistiky můžeme nalézt v 2. polovině 19. století, kdy se legislativa začala zaměřovat na pracovní podmínky a vzniká oblast péče o pracovníky. Jako první pracovnice v této oblasti bývá v literatuře uváděna Mary Wood, která pracovala od roku 1896 v organizaci Rowntree v New Yorku. Náplň její činnosti se značně lišila od současné personalistiky, jelikož byla druhem sociální pracovnice pro firmy a měla zodpovědnost za zajišťování dobrých pracovních podmínek pro ženy a děti. Na rozdíl od firmy Rowntree, která se rozhodla na řešení těchto situací najmout specialistu, firma Cadbury, která byla další průkopnickou firmou v této oblasti, přišla s naprosto odlišnou myšlenkou, že za prospívání pracovníků má být zodpovědný každý člen personálu (Foot, Hook, 2008). Podle Armstronga (1999) byli prvními „personalisty“ zaměstnanci muničních továren během 1. světové války. Právě v této době dochází k rozvoji personální práce a přibývá personálních činností, což má za následek vznik personálních oddělení v organizacích. Na začátku 20. století již měla tato oddělení na starosti nábor a výcvik zaměstnanců, jejich odměňování, motivaci a evidenci. Období personální administrativy bylo charakteristické pasivní rolí personální práce, která byla určena především legislativou a povinnou péčí o zaměstnance.

2. Personální řízení (od 40. let 20. století)

Období personálního řízení je charakteristické jeho přechodem k aktivní roli, rozsahem činností nad rámec povinné péče o zaměstnance a růstem odbornosti personalistů (Kocianová, 2010). Pečlivě vybraný, organizovaný a motivovaný firemní personál se začal stávat konkurenční výhodou. Personální práce se zprofesionalizovala a personální oddělení získávala čím dál větší autoritu, nicméně všechny činnosti byly stále orientovány na záležitosti uvnitř organizace. Personální plánování i strategie byly opomíjenými oblastmi, personální práce měla spíše charakter operativního řízení (Koubek, 2009).

3. Řízení lidských zdrojů (od 80. let 20. století)

Tato etapa je charakteristická strategickým, manažersky orientovaným přístupem k řízení lidí. Linioví manažeři mají zodpovědnost za řízení lidských zdrojů, které je součástí náplně práce všech manažerů. Do popředí se také dostává otázka týmové práce, komunikace a respektu k potřebám zaměstnanců. Do zaměstnanců se investuje, organizace je podporuje v rozvoji a jsou považováni nejen za prostředek k dosahování cílů organizace, ale také za nejcennější zdroj (Armstrong, 2007).

Z personálních činností se klade důraz na motivaci zaměstnanců, jejich kariéru, vzdělávání a schopnosti. Mezi novinky patří flexibilní pracovní doba, zkrácené pracovní úvazky, práce z domova, zaměstnanecké benefity a talent management. S rozvojem informačních technologií dochází k zavádění informačních systémů pro personalisty (Kocianová, 2010). V důsledku zvyšování náročnosti personálních činností rostou také nároky kladené na personalisty. Mezi požadované schopnosti personalistů patří znalost organizace a organizační kultury, strategické schopnosti, efektivnost, interní konzultování, poskytování účinných služeb a nepřetržité rozvíjení odborných znalostí a dovedností (Armstrong, 2007).

Rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením uvádí také *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*, podle kterého spočívá řízení lidských zdrojů v „dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích. Na rozdíl od starší koncepce personálního řízení založené převážně na výkonu správních, administrativních a organizačních činností vychází koncepce řízení lidských zdrojů z růstu významu lidských zdrojů“ (Urban, 2004, s. 160).

Vývojem personálního řízení se Urban (2003) zabývá i v knize *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* a nabízí rozdělení řídicích funkcí na tradiční a nové. Mezi klasické řídicí funkce řadí následující:

- plánování úkolů,
- rozdělování práce,
- zadávání pracovních úkolů podřízeným,
- kontrolu plnění úkolů.

V tomto tradičním pojetí spočívalo personální řízení především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím příkazů a moci plynoucí z manažerských pravomocí. To v současné době příliš neplatí. Manažeři se snaží cílů dosáhnout tak, že svým podřízeným vytvoří podmínky, které podporují snahu zaměstnanců odvést co nejlepší práci, jejich iniciativu a které je motivují k rozvoji (Urban, 2003).

I v dnešní době je úkolem manažera rozdělovat úkoly a kontrolovat jejich plnění, řízení je však obohaceno o nové funkce, mezi které řadíme: (Urban, 2003)

- motivaci zaměstnanců a vzbuzení jejich nadšení pro práci,
- delegování důležitých úkolů s odpovídajícími pravomocemi,
- podporu zaměstnanců prostřednictvím tréninku a koučování,
- srozumitelnou komunikaci potřebných informací.

Jak můžeme vidět, zatímco v tradičním pojetí personálního řízení byla lidská dimenze potlačena na minimum, v novém pojetí se řízení stává méně direktivním a klade se důraz na podporu zaměstnanců a spolupráci.

S tím se ztotožňuje také Kaesler a Kaesler-Probst (2013), kteří uvádějí, že zatímco ještě před 30 lety byl personál pouze „spravován“, dnes musí být aktivně „řízen“. Zmiňují také důležitost takového řízení, které předchází konfliktům na pracovišti. Z neřešeného konfliktu může vzniknout mobbing (z angl. mob – napadnout někoho), neboli dlouhotrvající obtěžování, kritizování či naopak ignorování zaměstnance vlastními kolegy. Tomuto psychickému teroru jsou nejčastěji vystavováni noví zaměstnanci, osoby s velkými kariérními úspěchy a osoby, které se liší například národností, dialektem nebo stylem oblékání. Mobbing má negativní důsledky nejen pro napadeného zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele, jelikož absence takového zaměstnance a zapracování zaměstnance nového vyžadují nemalé náklady. Zde se znovu dostáváme k důležitosti komunikace manažera s podřízenými a naslouchání, aby bylo možné vznikající konflikt včas rozpoznat a zakročit.

Armstrong (2008) upozorňuje na důležitost komunikace a uvádí, že jen 20 % manažerské role tvoří konkrétní práce a 80 % tvoří její prosazování a komunikace.

Šlapák a Štefko (2015) uvádějí, že hlavní rozdíl mezi úspěšným a průměrným lídrem spočívá v jeho emoční inteligenci, která je pro tuto práci důležitější, než IQ nebo úroveň technických znalostí.

2.2. Trendy v personálním řízení

S vývojem personálního řízení, které se přesunulo od tradiční personální administrativy ke koncepční personální práci, přichází nové trendy v této oblasti. Stýblo (2008) uvádí například následující trendy.

- *Přesun části personální práce na liniové manažery.* Zatímco v minulosti měly tuto práci na starosti výhradně personální útvary, v současnosti je běžnou praxí, že manažerská práce zahrnuje i práci personální, a to včetně rozhodovacích pravomocí.
- *Prolínání personální práce s informačními technologiemi.* Vznikají personální informační systémy pro řízení procesů v organizaci a běžně se již můžeme setkat s programy, jako jsou e-learning a e-recruitment.
- *Učící se organizace.* Znalosti jsou v organizacích ceněny a rozvíjí se řízení znalostí (tzv. knowledge management), což je cílené zvyšování znalostí organizace například pomocí vytěžování dat a rozvoje znalostí zaměstnanců. Organizace se také snaží cíleně podporovat kreativitu a inovaci.
- *Zvýšená pozornost věnovaná potřebám pracovníků.* Organizace se více věnují potřebám a zájmům svých pracovníků, snaží se je více zapojit do dění. Cílem je vytvoření pocitu sounáležitosti, který vede k vyšší výkonnosti. Organizace více respektují individualitu pracovníků, rozvíjí se také systémové řízení a hodnocení pracovního výkonu.
- *Propojení pracovního a osobního života.* Do centra pozornosti se dostává tzv. work – life balance, neboli vybalancování pracovního a soukromého života. Současnost je charakteristická neustálými změnami, nejistotou a vysokou mírou stresu, což jsou faktory, které negativně ovlivňují zdraví zaměstnanců a osobní život. Nerovnováha mezi soukromým a pracovním životem má negativní důsledky na pracovní výkon, proto se této problematice organizace více věnují.

Změnami v personálním řízení se zabývá také Barták (2007), který uvádí, že současné personální řízení ovlivňují změny trhu, vývojové tendence trhu práce, změny sortimentu výrobků a služeb a zvyšování jejich kvality, rozvoj informačních technologií, změny ve způsobu řízení organizací, zaměření na kvalitu firemního života a další.

Přestože se uvedené trendy v personálním řízení nesoustředí na organizace občanské společnosti, domnívám se, že pro ně platí stejně jako pro všechny ostatní organizace. Například trend prolínání personální práce s informačními technologiemi je velmi znatelný, jelikož přes aplikace na webových stránkách organizací je často možné se přihlásit na inzerovaná volná pracovní místa.

3. Personální činnosti

Pro účely diplomové práce jsem se rozhodla personální činnosti rozdělit do osmi kategorií v časové posloupnosti, ve které se v organizacích vykonávají. Jedná se konkrétně o plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a přijímání pracovníků, adaptaci, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a uvolňování pracovníků. Poté uvádím činnost specifickou pro OOS, kterou je řízení dobrovolníků a deset nejčastějších chyb v personálním řízení, kterých se tyto organizace dopouštějí.

3.1. Plánování lidských zdrojů

První kategorií personálních činností je plánování lidských zdrojů. „*Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření sloužící k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou*“ (Koubek, 2009, s. 73).

Koubek (2009) uvádí, že cílem personálního plánování je situace, kdy má organizace v současnosti i v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím přístupem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Podle Armstronga (2007) se personální plánování skládá z následujících tří částí:

1. identifikace potřeby nového zaměstnance,
2. upřesnění této potřeby,
3. vytvoření popisu práce a specifikace pracovního místa.

Plánování lidských zdrojů má za úkol nejen zajišťovat plnění úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů a tím se podílet na prospěchu a konkurenceschopnosti organizace, ale také zabezpečovat personální rozvoj každého pracovníka organizace a zvyšovat jeho radost z práce. Jedná se tedy o propojování zájmů zaměstnanců se zájmy organizace (Koubek, 2009).

Od plánování lidských zdrojů odlišuje Armstrong (2007) plánování pracovních sil, které je spíše kvantitativním plánováním, zatímco plánování lidských zdrojů se týká širších záležitostí. Určuje také cíle plánování lidských zdrojů:

- získat a udržet v organizaci potřebný počet lidí s potřebnými kompetencemi,
- předcházet přebytku či nedostatku lidí,
- formovat dobře vycvičený a flexibilní personál,
- pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích,
- zlepšit využití pracovníků.

Pro určení potřeby zaměstnanců se nejčastěji využívá metoda kvalifikovaného odhadu. Ta vychází ze zkušeností vedoucích pracovníků, kteří jsou schopni potřebu zaměstnanců objektivně posoudit. Běžnou praxí je také srovnávání s jinými organizacemi s podobným zaměřením, jako je například benchmarking (Šlapák, Štefko, 2015).

Jelikož jsou neziskové organizace často závislé na externích zdrojích a platy zaměstnanců v nich často tvoří nadpoloviční náklady, bývá běžnou praxí uzavírání pracovních poměrů se zaměstnanci na dobu určitou. Z důvodu dlouhodobé udržitelnosti bývá doba trvání pracovního poměru omezena dobou trvání podpory. Další častou formou zaměstnávání bývá uzavírání dohod mimo pracovní poměr, tedy dohod o provedení práce (DPP) a dohod o pracovní činnosti (DPČ), které se uzavírají jen na určité období. Tento způsob zaměstnávání je však využíván i v ziskových organizacích (Legnerová, 2015).

3.2. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků

Úkolem získávání pracovníků je oslovit vhodné uchazeče pro obsazované pracovní místo, ze kterých si bude moci organizace vybrat nejlépe odpovídajícího pracovníka. Mělo by se usilovat o to, aby byli uchazeči způsobilí zastat pracovní pozici, a zároveň aby měli potenciál k dalšímu rozvoji. V procesu získávání pracovníků je třeba vycházet z popisu pracovního místa a také rozhodnout, jestli je možné na obsazované místo vybrat pracovníka z organizace, nebo zda se bude pracovník hledat mimo organizaci. Kromě získávání pracovníků se v českém prostředí můžeme setkat s pojmem nábor (Kocianová, 2010).

Podle Koubka (2009) je možné shrnout proces získávání pracovníků do několika na sebe navazujících kroků: identifikace potřeby získávání pracovníků, popis obsazovaného pracovního místa, zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, výběr charakteristik popisu a specifík pracovního místa, určení potenciálních zdrojů uchazečů, zvolení metod získávání pracovníků, formulování nabídky zaměstnání, zveřejnění nabídky, získávání dokumentů a informací od uchazečů a komunikace s nimi, předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.

Šlapák a Štefko (2015) uvádí, že je při získávání pracovníků důležité zvážit jak interní, tak i externí vlivy. Mezi interní vlivy řadíme například velikost organizace, organizační strukturu, charakter a obsah práce. Mezi externí vlivy řadíme činnost konkurence, politiku, rozvoj nových technologií, demografické změny a další. Právě měnící se demografické podmínky silně ovlivňují nabídku pracovní síly, proto je třeba jim věnovat dostatečnou pozornost. Řadíme mezi ně následující:

- *nedostatek či nadbytek pracovních sil.* V současnosti se potýkáme především s nedostatkem pracovních sil na pozice specialistů.
- *věkové rozložení.* Demografický vývoj naznačuje, že v budoucnu dojde k úbytku uchazečů v produktivním věku. Bude tak nutné zaměstnávat i osoby ve věku postproduktivním.
- *strukturu podle pohlaví.* Z důvodu sníženého populačního růstu bude třeba více zaměstnávat ženy v oblastech, kde v současnosti nemají příliš vysoké zastoupení, jako je např. armáda.

- *nedostatek zaměstnanců s potřebnou kvalifikací*, ke kterému bude docházet především v důsledku strukturálních změn. Pro zaměstnavatele to bude znamenat nutnost připravovat pracovníky na zaměstnání v mnohem větší míře.
- *mobilitu zdrojů pracovních sil*. Ačkoliv je současná úroveň mobility v České republice velice nízká, v budoucnu se místní mobilita zvýší z důvodu bytové situace.
- *počet pracovníků v souvislosti s délkou pracovní doby*. Přestože v České republice pracuje většina zaměstnanců na plný úvazek, v ekonomicky vyspělých státech je situace odlišná. Počet zaměstnanců se zkráceným úvazkem je několikanásobně vyšší, což má za následek nejen snížení nezaměstnanosti v důsledku většího počtu pracovních pozic k dispozici, ale také zvýšení produktivity práce.

V neziskovém sektoru bývají nejčastěji využívány metody získávání pracovníků, které nejsou příliš finančně náročné a zároveň umožní získat ty nejvhodnější uchazeče. Často se využívá inzerce volných pozic na webových stránkách organizace, kde se uchazeč může také dočíst o poslání organizace a jejích aktivitách. Dalšími možnostmi jsou inzerce na portálech nabídek práce (především těch zaměřených na neziskový sektor, jako je portál neziskovky.cz), inzerce na sociálních sítích a doporučení současných zaměstnanců (Legnerová, 2015).

Výběr pracovníků

Cílem výběru pracovníků je posouzení předpokladů vybraných uchazečů z předchozího kroku s ohledem na nároky obsazovaného pracovního místa. Na výběru pracovníků by měli personální specialisté spolupracovat s vedoucími pracovníky. Také by měli zjistit dostatečné množství informací k tomu, aby mohli předpovědět pracovní výkon, chování, motivaci a rozvojové předpoklady uchazeče. Na posouzení vhodnosti uchazeče o zaměstnání existují modely, které mohou sloužit jako rámec pro výběrový rozhovor, například pětistupňový (Munro J. Fraser) a sedmibodový model (Alec Rodger). Literatura se různí v doporučovaných počtech uchazečů na jednu pozici, ale nejčastěji se hodnoty pohybují mezi třemi až deseti uchazeči v závislosti na konkrétní pozici (Kocianová, 2010).

Ještě před zahájením přijímacího procesu je třeba přesně určit kritéria, na základě kterých budou kandidáti posuzováni. Pokud je obsazované pracovní místo nové, je třeba nejprve vytvořit jeho popis na základě stanovených úkolů a odpovědností. Podle popisu pracovního místa se následně určí požadavky na kandidáta (Urban, 2003).

V případě, kdy se obsazuje již existující pracovní místo, je vhodné stávající popis pracovního místa zkontrolovat a aktualizovat (Urban, 2003).

Na základě popisu pracovního místa se určí požadavky na kandidáty, které lze rozdělit na: (Urban, 2003)

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti,
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- motivační předpoklady.

Stanovení požadavků na kandidáty může výrazně usnadnit odhalení důvodů, proč zaměstnanci na podobných místech selhávají. Proto je vhodné na základě těchto důvodů určit indikátory neúspěchu. Jejich začlenění do procesu výběru pracovníků může výrazně snížit pravděpodobnost přijetí neodpovídajícího pracovníka (Urban, 2003).

Výběru pracovníků předchází předvýběr, který se provádí na základě zaslaných životopisů a motivačních dopisů. Z životopisu se posuzuje především vzdělání a praxe, motivační dopis je zdrojem informací o motivaci uchazeče a důvodech jeho zájmu o danou pracovní pozici (Legnerová, 2015).

Jako nejčastěji používané metody výběru pracovníků Koubek (2009) uvádí:

- dotazník,
- zkoumání životopisu,
- testy pracovní způsobilosti,
- assessment centre,
- výběrový pohovor/rozhovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu.

Domnívám se, že některé z uvedených metod výběru pracovníků nejsou pro organizace občanské společnosti příliš vhodné, například assessment centre, které je finančně velmi nákladné, jelikož trvá i několik dní a je nutné, aby se ho účastnilo více osob z organizace.

Při hledání nových zaměstnanců má zaměstnavatel právo požadovat od uchazeče posudek o pracovní činnosti, který má předchozí zaměstnavatel povinnost vydat podle § 314 ZP. Povinnost zaměstnavatele vydat pracovní posudek je vázána na žádost zaměstnance. Pokud o posudek předchozího zaměstnavatele požádá přímo budoucí zaměstnavatel, bývalý zaměstnavatel by této žádosti neměl vyhovět. Zákon toto přímo nezakazuje, ale ustanovení § 314 odst. 1 zákoníku práce jednoznačně říká „*požádá-li zaměstnanec*“. Zaměstnavatel by také mohl narazit na zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Pokud by totiž budoucí zaměstnavatel takto získané údaje uchovával, došlo by z jeho strany k porušení zákona, jelikož ustanovení § 5 odst. 2 zákona o ochraně osobních údajů uvádí, že osobní údaje je možné zpracovávat pouze se souhlasem subjektu údajů (Janečková, 2014).

Výběr pracovníků v neziskových organizacích se odvíjí od velikosti organizace. Menší organizace, které mají nízký počet zaměstnanců, zpravidla nevybírají zaměstnance příliš často, proto se může stát, že vedoucí zaměstnanci nemají mnoho zkušeností s výběrovým řízením. Doporučuje se, aby byl uchazeč o zaměstnání posouzen alespoň jedním dalším spolupracovníkem. Je také vhodné, aby si vedoucí zaměstnanci osvojili zásady výběru zaměstnanců. Větší neziskové organizace mívají zpracovány procesy výběru nových zaměstnanců, které bývají shodné s výběrem zaměstnanců v ziskových organizacích (Legnerová, 2015).

Důležitým tématem je zde diskriminace při výběru zaměstnanců, která patří mezi jednu z nejčastějších forem pracovní diskriminace, ke kterým v organizacích dochází. Za pracovní diskriminaci považujeme jakékoliv jednání, při kterém dochází k rozlišování mezi skupinami zaměstnanců pomocí společných charakteristik a v důsledku kterého dochází k znevýhodňování určitých skupin před jinými (Urban, 2003). Pracovní diskriminace je nezákonná a zabývá se jí pracovní právo i antidiskriminační legislativa, jako je zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Dále například ustanovení § 316 odst. 4 ZP zakazuje zaměstnavateli shromažďování osobních údajů, které se netýkají výkonu práce nebo pracovněprávního vztahu, proto není oprávněn získat údaje, které jsou diskriminačními znaky (např. národnost, náboženství, sexuální orientace atp.).

Při výběru zaměstnanců může podle Urbana (2003) docházet k diskriminaci třemi způsoby:

1. *přímou diskriminací*. K přímé diskriminaci dochází, když je možnost získat zaměstnání určité osobě odepřena na základě pro dané místo nerelevantních kritérií. Jedná se o diskriminační praktiky typu „*nebudeme přijímat mladé ženy, protože brzy odejdou na mateřskou dovolenou*“. Přímá diskriminace je z uvedených tří typů nejnáze identifikovatelná.
2. *nepřímou diskriminací*. O nepřímou diskriminaci se jedná v případech, kdy se určité výběrové kritérium tváří jako neutrální, ale ve skutečnosti znevýhodňuje určitou skupinu uchazečů o zaměstnání před ostatními. Jako příklad lze uvést požadavek, aby uchazeči o zaměstnání splnili určitou výšku. Takovému požadavku bude odpovídat podstatně vyšší počet mužů než žen.
3. *systémovou diskriminací*. Tento typ diskriminace je výsledkem dlouhodobé přímé a nepřímé diskriminace. Na základě praxe tak dochází k zasazení diskriminace do organizace a k její reprodukci. Zde řadíme zažité praktiky organizací, jakými je například obsazování profesí sekretářek ženami, přestože v minulosti tyto pozice zastávali především muži. Následkem toho dochází k profesní segregaci. Pokud je systémová diskriminace zakořeněna ve společnosti, může působit jako „přirozená“ a o to obtížněji se řeší, protože znevýhodněné osoby přijímají důsledky systémové diskriminace jako „přirozené“.

Je důležité, aby se manažeři při výběru zaměstnanců nesnažili pouze vyhovět antidiskriminační legislativě, ale aby řízení různorodého pracovního týmu považovali za příležitost k využívání různorodých znalostí a schopností.

Přijímání pracovníků

Proces přijímání pracovníků definuje Kocianová (2010) jako právní a administrativní činnosti, které souvisí s nástupem nového pracovníka. Do přijímání zahrnuje také pracovníkovo uvedení na pracoviště. Obecnější definici nabízí Koubek (2009), který uvádí, že „*přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání*“ (Koubek, 2009, s. 189).

Nejdůležitější právní náležitostí v procesu přijímání pracovníků je vytvoření a následné podepsání pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu, na základě kterého bude pracovník vykonávat práci pro organizaci. Ještě před jeho podpisem by měl být pracovníkem personálního oddělení ústně seznámen s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a z povahy práce. Podpisu také většinou předchází vstupní lékařská prohlídka. Po podepsání smlouvy následuje zařazení nového pracovníka do personální evidence, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu atp. Poté je zaměstnanec uveden na nové pracoviště, vedoucí pracovník ho opět seznámí s jeho právy a povinnostmi a je seznámen s předpisy ohledně bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Vedoucí pracovník nového zaměstnance také seznámí s ostatními pracovníky na oddělení (případně nejbližšími kolegy), předá mu informace o sociálně hygienických podmínkách práce a je zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci. Doporučuje se také pracovníka povzbudit a popřát mu úspěch v práci (Koubek, 2009).

Urban (2003) uvádí nejčastější chyby, kterých se manažeři dopouštějí při přijímání zaměstnanců:

1. nepřesné určení požadavků na obsazovanou pracovní pozici,
2. nesprávné využití vstupního pohovoru (nestrukturovaný rozhovor),
3. nejasně stanovená kritéria úspěšnosti,
4. kladení příliš velkého důrazu na výsledky osobnostních testů,
5. nedostatečná identifikace hlavních faktorů neúspěchu na podobné pozici,
6. nedostatečná pozornost věnovaná ověřování údajů v životopisech a referencích,
7. dlouhé výběrové řízení, nerealistické představy o požadovaných kandidátech a další.

3.3. Adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků na pracovní místo spočívá v jejich vyrovnání se s prací a vlivy okolí. Schopnost adaptace je určena pracovníkovými osobnostními charakteristikami, profesní úrovní, pracovními zkušenostmi a podmínkami adaptace v organizaci. Schopnost lidí přizpůsobit se prostředí (adaptabilita) se liší a je předpokladem nejen pro zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do organizace. Během adaptace se pracovník adaptuje na organizační kulturu, vlastní pracovní činnosti a na sociální podmínky, tedy vztahy na pracovišti (Kocianová, 2010).

Podle Armstronga (2007) spočívá uvádění nových pracovníků do organizace v procesech, které jsou charakteristické pro den pracovníkova nástupu do organizace a v těch, které mu mají poskytnout základní informace potřebné k adaptaci. Uvádění nových pracovníků do organizace má podle něj následující cíle:

- pomoci pracovníkovi s překonáváním počáteční fáze po nástupu do organizace,
- ovlivnit příznivý postoj pracovníka k organizaci,
- zajistit, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon co nejrychleji po nástupu,
- snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka z organizace.

Koubek (2009) uvádí pojem orientace, kterým označuje specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají novým pracovníkům usnadnit seznamování s jejich pracovními úkoly, podmínkami, znalostmi, dovednostmi a se sociálním prostředím. Cílem orientace je, aby pracovní výkon nového pracovníka dosáhl požadované úrovně v co nejkratším čase. Orientace probíhá nejen jako plánovaný proces po formální úrovni, ale také neformálním způsobem, zpravidla prostřednictvím spolupracovníků.

Pro nové pracovníky je vhodné zpracovat informační materiály, které mohou obsahovat například informace o činnosti organizace, kontakty na pracovníky organizace, pracovní podmínky, informace o odměňování a zaměstnaneckých benefitech, možnostech vzdělávání atp. (Kocianová, 2010).

Urban (2003) zmiňuje důležitost sestavení písemného individuálního adaptačního plánu pro nově nastupující pracovníky, který má za úkol je seznámit s obecnými informacemi a firemními dokumenty, plánovanými školeními a kontrolními body jejich adaptace, kterými jsou zpravidla rozhovory s nadřízeným či zaměstnancem personálního útvaru. Informace musí být v rámci adaptačního plánu rovnoměrně rozloženy, aby nedošlo k zahlcení nově nastupujících pracovníků informacemi.

Barták (2007) zmiňuje v souvislosti s adaptačním procesem pracovníků roli patrona, který jeho adaptaci vede. Úkolem patrona je pomáhat novému pracovníkovi zvládnout adaptaci a posilovat jeho sebedůvěru. Patron provází nového pracovníka celým adaptačním procesem až k jeho cíli. Zdůrazňuje také důležitost správné komunikace, empatie a především aktivního naslouchání patrona, které by mělo vést k pochopení situace nového pracovníka a jeho postojů k adaptaci.

Role patrona je dle mého názoru vhodná i pro organizace občanské společnosti, kdy může patron nového pracovníka seznámit s kolegy, fungováním organizace a zodpovědět všechny jako dotazy, které při adaptaci vyvstanou.

3.4. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je podle Kocianové (2010) „*komplexním přístupem k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoji jejich pracovních schopností*“ (Kocianová, 2010).

Odlišný pohled nabízí Urban (2004), podle kterého se řízení pracovního výkonu zabývá především zvyšováním výkonu organizace, ke kterému dochází prostřednictvím propojení podnikových cílů s cíli osobního výkonu zaměstnanců. Také Barták (2007) uvádí, že by rozvoj pracovníků měl být odvozen z cílů organizace a její strategie.

Stýblo (2008) se věnuje řízení výkonu (tzv. performance managementu), což je proces řízení strategie organizace prostřednictvím systému metod zlepšování podnikání, ke kterým se využívají moderní technologie. Uvádí, že „*performance management je souhrn metodologických, metrických, procesních softwarových nástrojů a systémů, které řídí výkonnost společnosti jako jednoho uceleného organismu*“ (Stýblo, 2008, s. 103).

Proces řízení výkonu se podle Stýbla (2008) skládá z následujících kroků:

1. stanovení cílů pro zaměstnance podle SMART kritérií (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované),
2. sledování dosahování sjednaných cílů mezi manažerem a zaměstnancem a průběžné hodnocení,
3. hodnocení naplnění výsledků a jejich promítnutí do odměňování,
4. podpora dosažených výsledků a motivace zaměstnanců,
5. zpětná vazba a určení rozvojových opatření na základě hodnocení,
6. realizace platových a kariérních změn a rozvojových opatření.

Součástí hodnocení výkonu je podle Stýbla (2008) také identifikace talentů a následná péče o ně. Práce s talenty většinou začíná hodnocením výkonnosti, nominací vedoucích pracovníků, dále dochází k potvrzení potenciálu v development centrech.

Následně se využívá kombinace různých forem individuálního rozvoje a skupinových tréninků, jako jsou firemní vzdělávací programy, MBA studium, rotace na různých pracovních pozicích (tzv. job rotace), zahraniční cesty a setkávání s top managementem (Stýblo, 2008). Některé z těchto forem rozvoje, jako je development centrum či MBA studium, jsou však velmi finančně náročné, proto jsou v organizacích občanské společnosti využívány především levnější formy, jako jsou zmíněné job rotace.

3.5. Hodnocení pracovníků

Podstata hodnocení spočívá v udělování pravidelné zpětné vazby na odvedenou práci. Je důležité pracovníky informovat o tom, jaká jsou na ně kladena očekávání, jak se mohou zlepšovat a jakým způsobem budou za odvedenou práci odměněni. Hodnocení zaměstnanců zpravidla provádí přímý nadřízený, ale zapojit se může také nadřízený uvedeného hodnotitele (Šlapák, Štefko, 2015).

Podle Urbana (2004) spočívá rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků v určování výkonnostních cílů a v důrazu na jejich rozvoj. Zatímco tradiční hodnocení pracovníků se zabývá tím, co se stalo, řízení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na to, jak se to stalo a jakým způsobem by se dal výkon zaměstnanců do budoucna zvýšit.

Cílem hodnocení pracovníků je: (Šlapák, Štefko, 2015)

- zhodnotit výkon zaměstnance,
- identifikovat jeho přednosti a nedostatky,
- projednat budoucí rozvoj zaměstnance včetně stanovení indikátorů úspěšnosti,
- určit výši odměny za práci.

Jako součást hodnocení pracovního výkonu se používá i sebehodnocení zaměstnance, jehož cílem je zaměstnance zapojit do hodnocení vlastní činnosti a zvýšit tak jeho schopnost sebereflexe. Tato metoda zvyšuje objektivitu hodnocení a motivaci, jelikož má zaměstnanec možnost vyjádřit vlastní pohled. Také je cennou zpětnou vazbou pro nadřízeného (Urban, 2004).

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která by v organizacích občanské společnosti neměla být zanedbávána, jelikož může sloužit k udržení motivace zaměstnanců.

3.6. Odměňování

Odměňování pracovníků je „soubor nástrojů používaných organizací ke kompenzaci pracovního úsilí zaměstnanců a jejich pracovní motivaci“ (Urban, 2004, s. 111). Tento systém by měl sloužit k propojení cílů organizace s hodnocením zaměstnanců a jejich rozvojem.

V neziskovém sektoru je úroveň mezd výrazně nižší než v sektoru ziskovém, proto je nutné pracovníky motivovat jiným způsobem. Odměňování by mělo sloužit nejen k motivaci zaměstnanců a jejich pracovní spokojenosti, ale také jako podnět k jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání. Motivace zaměstnanců v neziskových organizacích se zpravidla opírá o jiné faktory, než je finanční odměna, nicméně pro jejich pocit spravedlnosti je třeba porovnávat výše mezd na stejných pozicích v ostatních neziskových organizacích. Jednou z největších odměn pro pracovníky neziskových organizací jsou odměny nehmotné, jako je pracovní prostředí, možnost seberealizace, hodnoty organizace a úspěch ve smyslu služby druhým (Legnerová, 2015).

3.7. Vzdělávání

Vzdělávání pracovníků je důležité jak pro udržení jejich motivace, tak pro konkurenceschopnost organizace, proto by se mu měla věnovat náležitá pozornost (Legnerová, 2015).

Šlapák a Štefko (2015) uvádějí cíle vzdělávání zaměstnanců, mezi které řadí:

- vybavit zaměstnance potřebnými znalostmi a dovednostmi,
- rozvíjet kvalifikaci zaměstnanců,
- zajistit náhradu či nástup za stávající zaměstnance,
- zvýšit morálku zaměstnanců,
- nalákat nové uchazeče o zaměstnání,
- vytvořit podmínky pro zavedení nových technik.

Zde dochází k částečné shodě s Urbanem (2004), podle kterého je cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvýšení jejich výkonu, jejich stabilizace a zvýšení přitažlivosti organizace.

Vzdělávání můžeme rozdělit na interní a externí. Interní vzdělávání je zajišťováno trenérem, mentorem, koučem, interním lektorem či nadřízeným zaměstnancem. Je založeno na znalosti problémů, se kterými se pracovníci v organizaci setkávají. Externí vzdělávání je rovněž zajišťováno trenéry, mentory a kouči, ale z vybraných externích organizací. Výhoda externího vzdělávání spočívá především v rozsahu zkušeností se vzděláváním, ale také v nezávislosti a důvěryhodnosti (Šlapák, Štefko, 2015).

Urban (2004) uvádí jiné rozdělení a říká, že je možné metody vzdělávání rozlišit na vzdělávání na pracovišti (tzv. on the job) a vzdělávání mimo pracoviště (tzv. off the job). Do první skupiny vzdělávacích metod řadí pracovní instruktáž, asistování, koučink a mentoring. Do druhé skupiny řadí např. semináře, workshopy a řešení simulovaných úloh.

Vzdělávání manažerů spočívá především v osvojení specifických manažerských dovedností a liší se podle úrovně jejich působení. Na nižších úrovních managementu se vzdělávání soustředí především na efektivní řízení pracovníků (delegování, vedení lidí, rozvoj zaměstnanců) a trénink osobní efektivity (komunikace, řízení času). Vzdělávání středního managementu se zaměřuje na porozumění jednání osob uvnitř organizace a procesům řízení změn. Vyšší a vrcholový management má za vzdělávací cíl porozumění smyslu vůdcovství a soustřeďuje se také na interkulturní management (Urban 2004).

V neziskových organizacích jsou zdroje na vzdělávání a rozvoj pracovníků omezeny, ale je možné využít také formy, které jsou finančně dostupné a zároveň velmi efektivní. Jedná se především o koučink, mentoring a supervizi (Legnerová, 2015).

3.7.1. Koučink

Koučink je jednou z nejčastěji používaných forem vzdělávání a rozvoje, která je známá již od antiky. Již Sokrates prosazoval myšlenku, že je třeba poznat sebe samého prostřednictvím rozhovoru. Svým žákům pokládal otázky, které měly za cíl donutit žáky přemýšlet a objevovat myšlenky, ke kterým by bez těchto otázek nedospěli, což je podstata efektivního koučinku (Legnerová, 2015).

Urban (2003) uvádí, že je koučování „*styl řízení (vedení) a metoda průběžného vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců při práci probíhající pod dohledem interního nebo externího kouče*“ (Urban, 2003, s. 86). Následně přirovnává manažera ke sportovnímu kouči, který svůj tým vede, ale hry se přímo nezúčastňuje. Poskytuje pouze podporu, ať už prostřednictvím tréninku, vedení či přímého usměrňování. Podle Bartáka (2007) spočívá výhoda koučinku především v okamžité zpětné vazbě.

Koučování lidem umožňuje zlepšit svůj výkon, rozvinout nějakou dovednost, vyřešit nějaký problém a vybudovat si sebedůvěru. Důležitost koučování dokazuje také existence profesionálních asociací, z nichž nejvýraznější jsou ČAKO (Česká asociace koučů), EMCC Czech (Evropská komise pro mentorování a koučování v ČR) a ICF (International Coach Federation) (Šlapák, Štefko, 2015).

Jednou z neznámějších metod koučinku je metoda GROW, jejímž autorem je John Whitmore. Tato metoda se skládá ze čtyř po sobě jdoucích oblastí, na které je třeba se v koučovacím rozhovoru zaměřit. Význam jednotlivých písmen v názvu je následující: (Whitmore, 2014)

- G (goal) – cíl, neboli co je třeba rozvíjet,
- R (reality) – realita, tedy současný stav,
- O (options) – možnosti, jak dosáhnout cíle,
- W (will) – vůle, neboli co je koučovaný ochoten udělat pro to, aby cíl naplnil.

3.7.2. Mentoring

Mentoring je metoda adaptace a dlouhodobého vedení zaměstnanců, při kterém zkušený zaměstnanec (mentor) pomáhá v rozvoji méně zkušeného zaměstnance. Úkolem mentora je seznámit zaměstnance s pravidly a zvyklostmi v organizaci, předávat mu know-how a pomáhat mu řešit případné problémy (Urban, 2004).

Podle Bartáka (2007) si mentora pracovník zpravidla vybírá sám, proto mezi nimi vzniká pevný vztah, který je charakteristický funkcí rozvoje kariéry (záštita, motivace) a funkcí psychosociální (akceptování, konzultování).

Rozdíl mezi koučinkem a mentoringem spočívá ve skutečnosti, že mentoring je odborné vedení a sdílení zkušeností. Dalším rozdílem je, že zatímco při koučování nalézá pracovník řešení sám, při mentoringu je více veden a dostává od mentora doporučení, proto je tato forma rozvoje vhodná například při adaptaci nových pracovníků. Mentoring bývá také považován za způsob ocenění seniorních pracovníků, kterým se tímto dostává uznání (Legnerová, 2015).

3.7.3. Supervize

Slovo supervize pochází z latiny a složeno ze slov „super“ (výše) a „visio“ (pohled). Tento pojem zahrnuje mnoho činností, z čehož mohou vyplývat nejasnosti (Page, Wosket, 2002).

Je však možné říci, že „pokud je předmětem dialogu pracovní situace, kontext a postupy či vztahy pracovníka k profesi, ke klientům či spolupracovníkům, přičemž jeho smyslem je překročit bloky, jež brzdí tvořivost, spolupráci a kvalitní výkon, stává se takový dialog supervizí“ (Havrdová, Hajný a kol., 2008, s. 19).

Supervize se více zaměřuje na osobnost pracovníka a na rozdíl od koučinku je supervizor více zapojen do dané problematiky. V některých organizacích funguje také supervize dobrovolníků, které se budu podrobněji věnovat v kapitole 3.9.

Šebek (s. d.) uvádí, že ačkoliv je supervize běžná pouze u zdravotnického personálu, je vhodné ji zavádět také v sociální oblasti, v dětských domovech, domovech pro seniory, chráněných dílnách a ostatních zařízeních. Vyvrací mylné chápání supervize jako kontroly kvality v organizaci, což bývá častým omylem. Práce v neziskových organizacích bývá náročná a často sebou nese velkou zodpovědnost. Proto je vhodné zavést supervizi, která je péčí o zaměstnance a místem, kde mohou pracovníci získat podporu. Přináší úlevu, povzbuzení a motivaci.

3.8. Uvolňování pracovníků

Právní úprava pro většinu zaměstnanců je obsažena především v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Pracovní poměr je možné skončit pouze způsobem, který připouští zákoník práce (ZP). Ten v oblasti skončení pracovního poměru upravuje zejména následující: (Šlapák, Štefko, 2015)

1. Dohodu o rozvázání pracovního poměru.

Dobrý manažer by měl tuto formu upřednostňovat, jelikož se jedná o nejjednodušší způsob skončení pracovního poměru, kterým je možné předejít řadě formalit. V § 49 ZP se uvádí, že ke skončení pracovního poměru je nutné, aby se smluvní strany písemně shodly na skončení pracovního poměru k určitému dni. Doporučuje se v dohodě uvést důvody rozvázání pracovního poměru, nicméně není to nutné.

2. Výpověď z pracovního poměru.

Jedná se o jednostranný právní úkon uvedený v § 50 ZP, který má za následek skončení pracovního poměru uplynutím výpovědní doby. Zatímco zaměstnanec může dát výpověď z jakéhokoliv důvodu či bez jeho uvedení, zaměstnavatel je zde omezen zákoníkem práce ve snaze zabránit neodůvodněnému propouštění. Zaměstnanec je povinen pouze doručit výpověď druhé smluvní straně a vyčkat uplynutí výpovědní doby.

Ta činí nejméně dva měsíce a začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodu výslovně uvedeného v ustanovení § 52 ZP. Tyto důvody je možné rozdělit na důvody nezávislé na osobě zaměstnance (např. zrušení zaměstnavatele či jeho části, nadbytečnost zaměstnance) a důvody existující v osobě zaměstnance (např. zdravotní nezpůsobilost zaměstnance, porušení pracovní kázně).

V §53 ZP jsou také uvedeny podmínky, za kterých platí zákaz výpovědi dané zaměstnavatelem. Jedná se o ochrannou dobu v dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance, při výkonu vojenského cvičení nebo služby, v době uvolnění pro výkon veřejné funkce, v době těhotenství a čerpání mateřské a rodičovské dovolené a v době dočasné nezpůsobilosti pro noční práci.

3. Okamžité zrušení.

Okamžité zrušení je jednostranný právní úkon, který umožňuje skončit pracovní poměr okamžikem doručení. Musí být provedeno písemně a doručeno druhému účastníku ve stanovené době, která je nejpozději dva měsíce ode dne, kdy se o důvodu k okamžitému zrušení dozvěděl, nejpozději však do jednoho roku ode dne, kdy tento důvod vznikl. Důvody pro okamžité zrušení ze strany zaměstnance jsou uvedeny v § 56 a ze strany zaměstnavatele v § 55 ZP.

4. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době.

Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou podle § 66 ZP písemně zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu i bez uvedení důvodu. Pracovní poměr skončí dnem doručení zrušení pracovního poměru ve zkušební době. Zaměstnavatel nesmí se zaměstnancem skončit pracovní poměr ve zkušební době v prvních 14 kalendářních dnech dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance.

Kromě výše uvedených typů rozvázání pracovního poměru může pracovní poměr podle § 48 ZP skončit také:

5. uplynutím sjednané doby při pracovním poměru na dobu určitou,
6. u cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti
 - a) dnem, kterým má skončit jeho pobyt na území České republiky,
 - b) dnem, kterým nabývá právní moci rozsudek ukládající trest vyhoštění z České republiky,

- c) uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání,
7. smrtí zaměstnance.

Dalším typem uvolňování pracovníků je propouštění. Hromadným propouštěním se podle ZP nazývá situace, kdy dojde během 30 dnů ke skončení pracovních poměrů prostřednictvím výpovědi ze strany zaměstnavatele nejméně:

- a) 10 zaměstnanců, pokud zaměstnavatel zaměstnává 20-100 zaměstnanců,
- b) 10 % zaměstnanců, pokud zaměstnavatel zaměstnává 101-300 zaměstnanců,
- c) 30 zaměstnanců, pokud zaměstnavatel zaměstnává více než 300 zaměstnanců.

Výpovědi dané zaměstnavatelem musí být dány z důvodu zrušení zaměstnavatele, přemístění zaměstnavatele nebo z důvodu nadbytečnosti zaměstnance. Povinnosti zaměstnavatele v případě hromadného propouštění upravuje § 62 ZP.

Zaměstnancům propuštěným z těchto důvodů (i pokud se nejedná o hromadné propouštění) náleží dle § 67 ZP odstupné ve výši nejméně:

- a) jednonásobku zaměstnancova průměrného výdělku při délce pracovního poměru do 1 roku,
- b) dvojnásobku zaměstnancova průměrného výdělku při délce pracovního poměru alespoň 1 rok a méně než 2 roky,
- c) trojnásobku zaměstnancova průměrného výdělku při délce pracovního poměru přes 2 roky,
- d) součtu trojnásobku zaměstnancova průměrného výdělku a výše uvedených částek, pokud dochází k rozvázání pracovního poměru v době, kdy se na zaměstnance vztahuje v kontu pracovní doby postup podle § 86 odst. 4 upravující práci přesčas v kolektivní smlouvě.

Zaměstnancům, u kterých dojde k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem nebo dohodou, protože nesmí konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo ohrožení touto nemocí (§ 52 písm. d), náleží dle § 67 odst. 2 ZP od zaměstnavatele odstupné ve výši nejméně dvanásobku průměrného výdělku.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1. o plánování lidských zdrojů, v neziskových organizacích je běžnou praxí uzavírání pracovních poměrů se zaměstnanci na dobu určitou (Legnerová, 2015), čímž je možné propouštění zaměstnanců předcházet. Dobu trvání pracovního poměru na dobu určitou reguluje zákoník práce, konkrétně ustanovení § 39, v němž je uvedeno, že „*doba trvání pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout tři roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát*“ (§ 39, ZP). Zaměstnanec tedy může být na dobu určitou u jednoho zaměstnavatele zaměstnán až devět let.

3.9. Řízení dobrovolníků

Jedním ze specifíků personálního řízení v organizacích občanské společnosti je řízení dobrovolníků. Přestože neexistuje jediná, všemi přijímaná definice dobrovolnictví (Frič, Pospíšilová a kol., 2010), uvádím alespoň jednu z těch, se kterými se můžeme setkat. Podle Tošnera a Soaznské (2006) je dobrovolník „*člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti*“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 35).

Dekker a Halman (2003) uvádějí, že je v různých definicích možné nalézt alespoň tři společné prvky. Dobrovolnictví je podle nich:

1. nepovinné,
2. neplacené,
3. ve prospěch druhých.

Někdy je možné se setkat ještě se čtvrtým společným prvkem, kterým je organizační struktura, nicméně tento prvek není tak častý (Dekker, Halman, 2003).

Jak uvádí Frič, Pospíšilová a kol. (2010), většina odborné literatury a výzkumů v oblasti dobrovolnictví se věnuje formálnímu dobrovolnictví, které je uskutečňováno prostřednictvím nějaké organizace. Odlišuje se tak od neformálního dobrovolnictví, které může být definováno jako „*trvajících, neplacených služeb, které jednotlivci poskytují mimo formální strukturu organizace*“ (Finkelstein, Brannick, 2007, s. 104 in Frič, Pospíšilová a kol., 2010). V názoru na to, do jaké míry je možné považovat pomoc v rámci rodiny za neformální dobrovolnictví, se autoři rozcházejí (Frič, Pospíšilová a kol., 2010).

Řízení dobrovolníků má na starosti zpravidla koordinátor dobrovolníků, který je kontaktní osobou mezi dobrovolníky a organizací. Většinou je také součástí vedení organizace (Tošner, Sozanská, 2006). Podle Národní soustavy kvalifikací² se koordinátor dobrovolníků zabývá především:

- a) individuálním řízením dobrovolníků, jejich motivací, rozvojem a oceňováním,
- b) aplikací managementu dobrovolnictví,
- c) analýzou přínosu zapojení dobrovolníků,
- d) plánováním a přípravou dobrovolnictví v organizaci,
- e) orientací v organizačních, administrativních a právních aspektech dobrovolnictví,
- f) evaluací dobrovolnictví v rámci organizace atp.

Tošner a Sozanská (2006) uvádí, že práce koordinátora dobrovolníků spočívá v náboru a výběru dobrovolníků, jejich výcviku, zapracování, hodnocení, řešení vzniklých konfliktů a vedení administrativy, která s prací dobrovolníků souvisí. Pokud je třeba řešit menší problémy, může koordinátor dobrovolníků zastat pozici supervizora, ale u složitějších situací je funkce supervizora nenahraditelná. Supervize dobrovolníků nejčastěji probíhá jako komunikace skupiny dobrovolníků se supervizorem o pocitech z dobrovolnické činnosti. Rozdíl mezi supervizí dobrovolníků a profesionálů spočívá především ve skutečnosti, že supervize dobrovolníků je často místem, kde se dobrovolníci cítí ocenění za svou činnost.

Přestože je práce dobrovolníků často velice psychicky náročná, s profesionální supervizí dobrovolníků se můžeme setkat jen zřídka. Zatímco u zaměstnanců pracujících v kontaktu s lidmi hrozí při neřešení vzniklých problémů syndrom vyhoření, u dobrovolníků dochází spíše ke ztrátě motivace, která může vést až k jejich odchodu z organizace (Tošner, Sozanská, 2006). Důležitost kvalitní supervize dobrovolníků a nárůst zájmu o tuto problematiku dokazují i vznikající zahraniční výzkumy (např. Singh a kol., 2016).

Ačkoliv se v u nás zatím s publikacemi na téma řízení dobrovolníků nelze příliš často setkat, v zahraničí vyšlo v posledních letech mnoho publikací na toto téma, například *Volunteer management: mobilizing all the resources in the community* (MacCurley, 2011) a *The volunteer management handbook: leadership strategies for success* (Connors, 2012).

² Dostupné z: <www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-752-Koordinator_dobrovolniku/kvalifikacni-standard>. [cit. 15.2.2018]

3.10. Deset nejčastějších chyb v personálním řízení neziskových organizací

Vrzáček a kol. (2017) uvádí deset nejčastějších chyb, kterých se neziskové organizace dopouštějí v oblasti personálního řízení:

1. V organizaci není člověk, který by se staral o pracovníky.

V současnosti se v neziskových organizacích setkáváme s vysokou mírou specializace profesí, která má za následek potřebu člověka, který by měl na starosti stanovení cílů, komunikaci, motivaci a rozvoj pracovníků – manažera. Jeho hlavním úkolem je umožňovat každému pracovníkovi využívat vlastní potenciál pro dosahování cílů organizace.

2. Některým pracovníkům chybí profesní či osobní předpoklady k vykonávání činnosti.

Aby mohl manažer dobře vybrat pracovníka, musí umět stanovit své požadavky, případně může využít spolupráci s externím odborníkem. Nejprve je potřeba provést analýzu pracovních míst v organizaci zahrnující jednotlivé činnosti. Po vytvoření popisu pracovních pozic je možné určit požadavky na pracovníky, jako je vzdělání, praxe atp. Pokud pracovníkům chybí potřebné předpoklady v důsledku legislativní změny, je třeba je podporovat a poskytnout jim prostor pro studium. Zaměstnance, kteří nemají dostatečnou motivaci k rozvoji, je vhodné nahradit. Podle autorů je vhodné ty zaměstnance, kteří se cíleně rozvíjí, v organizaci zviditelňovat.

3. Organizace není úspěšná ve vyhledávání a udržení vhodných pracovníků.

Autoři uvádí, že „každá organizace je jen tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří pro ni pracují“ (Vrzáček a kol., 2017, s. 90). K výběru vhodných pracovníků musí mít manažer potřebné znalosti a dovednosti, kterými se ve svých pracích zabývá například Michael Armstrong či Josef Koubek. Výběr pracovníků je často neúspěšný z důvodu nezkušenosti manažerů, nebo odlišného očekávání manažera či uchazeče. Z těchto důvodů je vhodnou technikou výběru například rozhovor založený na kompetencích (competence based interview), během kterého uchazeči dokazují získání požadovaných kompetencí.

Manažer se může dotazovat na způsob, kterým uchazeč řešil nějaký konkrétní problém, případně jak by řešil uvedenou situaci. Také je vhodné si s kandidátem předem vyjasnit očekávání a naplánovat vstup nového pracovníka do organizace a na konkrétní pozici.

4. Nízká loajalita některých pracovníků k organizaci.

Aby organizace dobře fungovala, musí v ní panovat vzájemná důvěra a zaměstnanci musí být loajální. To znamená, že musí umět dělat kompromisy, musí být schopní upozadit vlastní priority a podporovat zájmy organizace i přesto, že jim nepřináší prospěch. Vzhledem ke skutečnosti, že je loajalita často považována za samozřejmost, je potřeba, aby zaměstnanci dobře znali zájmy organizace a věděli, jaký způsob chování je žádoucí, k čemuž dobře slouží otevřený dialog. Je vhodné, aby se organizace zabývaly posilováním vztahu k loajálními zaměstnancům a aby manažeři šli svým zaměstnancům v loajalitě příkladem.

5. Neřešené konflikty v organizaci.

Na pracovišti mohou vznikat organizační konflikty, které jsou nesouhlasem mezi jednotlivci či skupinami v pracovních záležitostech. Nejčastějšími zdroji konfliktů jsou úkoly, vztahy a procesy na pracovišti. Nejčastější příčinou vyhýbání se řešení konfliktů je nejistota manažera, neochota učinit rozhodnutí a snaha být se všemi zadobře. Vedoucí by měl být schopný zaznamenat konflikt již v jeho počátku a vytvořit prostor pro jeho řešení, stejně jako zvládat emoce ve stresových situacích.

6. Neschopnost dávání zpětné vazby.

Dobře zvládnutá zpětná vazba je výborným prostředkem k rozvoji pracovníků a zlepšení výkonnosti nejen jednotlivce, ale také celé organizace. Je třeba respektovat určitá pravidla, jako je jasný popis práce, a to ideálně se SMART cíli, které jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Cíle by měly být pro zaměstnance dosažitelnou výzvou a každý zaměstnanec musí vědět, že dosažení cíle bude hodnoceno měřením. Zpětná vazba musí vyzdvihovat silné stránky konkrétního zaměstnance, upozorňovat na oblasti rozvoje s návrhy postupů na zlepšení a podpořit v celoživotním vzdělávání.

7. Nedostatek invence.

Hlavními příčinami pocitu chybějící invence v organizaci může být naplnění jejího poslání, rozpor mezi osobními cíli a cíli organizace, syndrom vyhoření či zlomová fáze ve vývoji organizace. Je úkolem managementu zajistit v organizaci vytváření invenčních opatření a dohlédnout na to, aby inovativní řešení neustávala, jelikož jde o významnou konkurenční výhodu. Pokud si manažer není v této oblasti jistý, může využít pomoci externího konzultanta.

8. Nedostatečná motivace pracovníků.

Jedním z úkolů manažera je porozumět motivaci každého zaměstnance a následně mu vytvořit podmínky pro její projevení v pracovních činnostech. Je třeba pochopit, že motivace pramení z víry, že vynaložené úsilí bude odměněno, proto je třeba ocenit i pracovníkovo úsilí. Vedoucím pracovníkům může pomoci znalost teorií motivace, například teorie hierarchie potřeb (Abraham Maslow) či teorie rovnosti (John S. Adams).

9. Nedostatek dobrovolníků.

Existence dobrovolnictví je charakteristická právě pro neziskové organizace a je jakýmsi společenským fenoménem. Existuje mnoho definic pojmu dobrovolník, ale většinou jím bývá označen člověk, který nabízí své dovednosti a čas ve prospěch druhých lidí bez nároku na odměnu. Dobrovolníci jsou velmi cennými pracovníky v organizacích a je vhodné určit někoho, kdo se jim bude věnovat – nejčastěji se jedná o koordinátora dobrovolníků, který zajišťuje nábor a výběr dobrovolníků, jejich vzdělávání, hodnocení a řešení vzniklých situací. Pozice koordinátora dobrovolníků může být spojena s jinou pozicí v organizaci, nicméně je důležité, aby s dobrovolníky někdo pravidelně komunikoval a pečoval o vzájemné vztahy.

10. Vyhoření.

Syndrom vyhoření je v současné době často skloňovaný pojem, který pramení z chronického stresu. Jedná se o stav vyčerpání a únavy, který je charakteristický především pro osoby pracující s lidmi a osoby, které pracují v profesích s vysokými nároky na výkon. Syndrom vyhoření je možné léčit, nicméně je vhodné proti němu bojovat vědomím, že je vykonávaná práce smysluplná, ale není jediným smyslem života.

Stejně tak je možné se bránit pocitům beznaděje a bezmoci, ke kterým může dojít například z nepoměru mezi očekáváním a realitou.

4. Modely řízení lidských zdrojů

V následující části práce se budu věnovat některým modelům řízení lidských zdrojů. Konkrétně se zaměřím na model shody, harvardský model, kontextový model, 5-P model, evropský model a „tvrdý“ a „měkký“ model.

4.1. Model shody

Model shody vytvořil Fombrun a kol. (1984) a zakládá se na přesvědčení, že by mělo být řízení lidských zdrojů uplatňováno ve shodě s organizační strategií tak, aby docházelo k naplňování cílů organizace. Právě tento model je považován za počátek koncepce strategického řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015). Model shody je občas nazýván Michiganským modelem (Fombrun a kol., 1984).

Efektivní fungování organizace je závislé především na poslání, strategii, organizační struktuře a řízení lidských zdrojů. Fombrun a kol. (1984) rozdělili manažerskou práci do třech následujících úrovní: (Kocianová, 2012)

1. *strategická úroveň*, na které se rozhoduje o cíli a vytváří se politika lidských zdrojů,
2. *manažerská úroveň*, která zajišťuje řízení lidských zdrojů v souladu se stanoveným strategickým plánem,
3. *operativní úroveň*, která se zabývá každodenním řízením lidských zdrojů.

Podle modelu existuje cyklus lidských zdrojů, který se skládá ze čtyř následujících procesů v organizacích: (Fombrun a kol., 1984)

1. výběr (selection),
2. hodnocení výkonu (appraisal od performance),
3. odměňování (rewards),
4. rozvoj (development).

V modelu shody jsou pracovníci považováni za obchodní zdroj, který by měl být co nejlevněji získán, rozvíjen a co nejvíce využíván (Price, 2011). Ve vztahu k personálním činnostem se tedy dá předpokládat, že právě cena bude jedním z důležitých kritérií při výběru pracovníků. Velký důraz bude v tomto modelu kladen na hodnocení pracovníků, tedy na udělování zpětné vazby na odvedenou práci a určování oblastí, ve kterých se pracovníci mají rozvíjet.

4.2. Harvardský model

Harvardský model navrhnul Beer a kol. (1984), ačkoliv ho harvardským modelem nazval až Boxall v roce 1992. Autoři zahrnuli do řízení lidských zdrojů všechny manažerské činnosti, které mají vliv na vztahy mezi organizací a zaměstnanci. Kladli také důraz na dlouhodobou perspektivu personálního řízení. Poprvé se zde můžeme setkat s myšlenkou, že je řízení lidských zdrojů záležitostí liniových manažerů, ne pouze personalistů (Armstrong, 2015).

Podle Beera a kol. (1984) se řízení lidských zdrojů vyznačuje dvěma hlavními vlastnostmi: (Armstrong, 2007)

1. liniovní manažeři jsou zodpovědní za propojování strategie organizace s personální politikou,
2. personální oddělení má za úkol vytvářet politiku lidských zdrojů, ve které dochází k souladu návrhů činností lidských zdrojů s jejich realizací.

Beer a kol. (1984) uvádí čtyři oblasti politiky lidských zdrojů a čtyři „C“, ke kterým by politiky lidských zdrojů v jednotlivých oblastech měly vést:

1. toky lidských zdrojů (human resource flows), kam řadí nábor, výběr, umístění, hodnocení atp. -> závazek (commitment),
2. odměňovací systémy (reward systems) jako jsou motivační a platební systémy -> shoda (congruence),
3. vliv zaměstnanců (employee influence), kam spadá delegace odpovědnosti a moci -> kompetence (competence),
4. pracovní systémy (work systems) určující povahu práce -> efektivita nákladů (cost effectiveness).

Podle autorů má vrcholový management odpovědnost za strategii řízení lidských zdrojů a liniový management za samotné řízení lidských zdrojů. V harvardském modelu řízení lidských zdrojů je kladen důraz na: (Kocianová, 2012)

- propojení všech oblastí politiky řízení lidských zdrojů,
- vliv řízení lidských zdrojů na vztahy mezi organizací a pracovníky,
- nahlížení na pracovníky jako na jmění, nikoliv jen náklady.

Harvardský model řízení lidských zdrojů se zabývá vlivem zaměstnanců na organizaci, organizací práce, stylem řízení pracovníků a komplexnějším pohledem na pracovníky v organizaci (Kocianová, 2012). To potvrzuje také Price (2011), který uvádí, že ačkoliv harvardský model nahlíží na zaměstnance jako na zdroje, stejně jako model shody, v tomto modelu jsou pracovníci považováni za zdroje odlišné od ostatních, což si vyžaduje odlišné zacházení. Pracovníci jsou podle harvardského modelu důležitou součástí organizace a je pohlíženo na jejich potřeby.

Harvardský model řízení lidských zdrojů byl později D. Guestem rozšířen o další cíle politiky lidských zdrojů, zejména o: (Kocianová, 2012)

- integraci řízení lidských zdrojů do strategických plánů,
- vysokou oddanost a identifikaci s organizací,
- vysokou kvalitu zboží, služeb a personálního řízení,
- flexibilitu a přizpůsobivou organizační strukturu.

Z pohledu personálních činností je harvardský model více rozvinutý, jelikož se věnuje propojení jednotlivých činností a více se zaměřuje na vztahy mezi pracovníky a organizací. Jelikož tento model pohlíží na pracovníky jako na jmění, dá se předpokládat, že se bude ve snaze o snížení pravděpodobnosti odchodu pracovníků z organizace klást větší důraz na adaptační proces a dlouhodobé vzdělávání včetně supervize, která může fungovat jako ocenění pracovníků a prevence syndromu vyhoření.

4.3. Kontextový model

Kontextový model se zaměřuje na vliv okolních faktorů na řízení lidských zdrojů. Jedná se především o vliv: (Armstrong, 2015)

1. sociálních faktorů,
2. institucionálních faktorů,
3. politických faktorů.

Vliv těchto faktorů, tedy kontext řízení lidských zdrojů, nebyl v jiných modelech dostatečně zdůrazňován. Tento model nemá na rozdíl od ostatních modelů jednoho představitele, propojováním řízení lidských zdrojů s jeho okolím se zabývají například Martin-Alcázar a kol. (2005), kteří upozorňují na propojení strategie řízení lidských zdrojů s jejím kontextem (Armstrong, 2015). Kontextový model nabízí komplexnější pohled na strategické řízení lidských zdrojů, který zahrnuje univerzalistické, konfigurační a kontextové přístupy. Může být tedy užitečný nejen pro lepší pochopení strategického řízení lidských zdrojů, ale také pro budoucí výzkum v této oblasti (Martin-Alcázar a kol., 2005).

Vlivem kontextu organizace na řízení lidských zdrojů se zabývali také Hendry a Pettigrew, kteří vytvořili tzv. Warwick model. V něm rozlišují pět prvků, které mají na řízení lidských zdrojů v organizaci vliv: (Cakar, Bititci, MacBryde, 2003)

1. vnější prostředí organizace,
2. vnitřní prostředí organizace,
3. obsah podnikové strategie,
4. kontext řízení lidských zdrojů,
5. obsah řízení lidských zdrojů.

Stejně jako v harvardském modelu řízení lidských zdrojů je zde přihlíženo ke strategii organizace a personálním postupům. Tento model však navíc zohledňuje vnější a vnitřní prostředí organizace, takže dokáže identifikovat vlivy na řízení lidských zdrojů. Dá se předpokládat, že z personálních činností bude u tohoto modelu důležité vzdělávání pracovníků, které může být ovlivňováno politickým prostředím. Můžeme se setkat například s požadavky na vzdělání sociálních pracovníků, které jsou určeny legislativou.

4.4. 5-P model

V modelu 5-P rozlišuje Schuler (1992) pět prvků personálního řízení. Jedná se o následující: (Armstrong, 2015)

1. *pojetí lidských zdrojů* (human resources philosophy) představující filosofii řízení lidských zdrojů v organizaci a jejich podíl na úspěchu organizace,
2. *politiky lidských zdrojů* (human resources policies) zahrnující teoretické postupy a praxi v práci s lidskými zdroji a jejich propojení se strategickými cíli organizace,
3. *programy lidských zdrojů* (human resources programs) sloužící k uskutečnění organizačních změn v oblasti lidských zdrojů, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace,
4. *praxe lidských zdrojů* (human resources practices) tvořené postupy k dosahování stanovených politik a programů lidských zdrojů (např. řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání),
5. *procesy lidských zdrojů* (human resources processes) reprezentující postupy sloužící k dosahování strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů.

Tento model strategického řízení lidských zdrojů spojuje personální aktivity se strategickými potřebami. Jak autor uvádí, výhoda 5-P modelu spočívá právě v propojení těchto činností, které se ve většině literatury uvádí odděleně, následkem toho dochází k podceňování vlivu, který mají personální činnosti na chování zaměstnanců. Použitím tohoto modelu můžeme této složité interakci lépe porozumět. Další výhoda spočívá ve zdůraznění vztahu mezi strategií a jednotlivými aktivitami, jehož význam byl podceňován (Schuler, 1992).

Specifikem 5-P modelu v souvislosti s personálními činnostmi je propojení jednotlivých personálních činností. Na plánování lidských zdrojů tak navazuje jejich získávání, výběr, přijímání a adaptace, na hodnocení pracovníků navazuje na jejich odměňování atp.

4.5. Evropský model

Evropský model řízení lidských zdrojů navrhnul Brewster (1993), který uvádí, že koncept řízení lidských zdrojů pochází ze Spojených států amerických, vychází tedy z americké terminologie a autor si klade otázku, zda lze tento koncept aplikovat i v evropském prostředí. Řízení lidských zdrojů je založeno na autonomii organizací, která však v Evropě na rozdíl od Spojených států neexistuje. Organizace jsou v Evropě podporovány a omezovány mnoha vnějšími faktory, které platnost amerického modelu zpochybňují. Proto Brewster navrhuje nový, evropský model řízení lidských zdrojů (Brewster, 1993).

Evropský model řízení se skládá z následujících částí: (Armstrong, 2015)

1. právní prostředí v okolí organizace,
2. cíle organizace, společenská odpovědnost a pojetí lidí jako hlavního zdroje,
3. zaměření organizace,
4. vztahy s odborovými organizacemi a zaměstnanci obecně,
5. vztahy s liniiovými manažery,
6. role personalistů.

Mabey a kol. (1998) uvádí, že je tento model typický spolupráci s odbory, důrazem na společenskou odpovědnost, účastí zaměstnanců na rozhodování a jejich systematickým vzděláváním.

Výše uvedené části evropského modelu řízení lidských zdrojů mají značný vliv na personální činnosti v organizacích. Například právní prostředí v okolí organizace a společenská odpovědnost mohou ovlivňovat výběr pracovníků, jelikož legislativa může upravovat vzdělání pracovníků, zaměstnávání znevýhodněných skupin atp. Pojetí lidí jako hlavního zdroje a jejich vztahy s manažery mohou mít vliv na řízení pracovního výkonu pracovníků, jejich systematické vzdělávání pomocí nejrůznějších metod, ale také na řízení dobrovolníků, kteří jsou podstatnou součástí organizací občanské společnosti.

4.6. „Tvrký“ a „mkký“ model

„Tvrký“ a „mkký“ model řízení lidských zdrojů určil Storey (1989) a rozlišuje v něm přístup k lidským zdrojům jako k ostatním zdrojům od přístupu založeného na komunikaci a vedení (Armstrong, 2015).

Kocianová (2012) rozlišuje „tvrdé“ a „mkké“ řízení lidských zdrojů následujícím způsobem:

1. „*Tvrde*“ řízení lidských zdrojů klade důraz na praktické a podnikatelsky strategické aspekty řízení lidských zdrojů a lidé jsou chápáni jako ekonomický faktor. Investice do rozvoje lidí je považována za konkurenční výhodu a prostředek k dosažení zisku, na jejich potřeby se příliš nehledí. Jedná se o racionální pohled na člověka jako na jakýkoliv jiný zdroj, který je třeba řídit a získat z něj maximální užitek. Využívá se „tvrdých“ faktorů řízení, jako jsou formální pravidla, organizační a pracovní normy, které umožňují standardizaci pracovních postupů.
2. „*Mkké*“ řízení lidských zdrojů klade důraz na komunikaci, motivaci pracovníků, jejich vedení, vzdělávání a rozvoj. Pracovníci jsou považováni za cenné aktivum organizace a jsou chápáni spíše jako prostředky než předměty, jak tomu je u „tvrdého“ řízení lidských zdrojů. U „mkkého“ řízení lidských zdrojů je zdůrazňována jejich oddanost, angažovanost a adaptabilita. Důležitou roli hraje kultura organizace a přesvědčení, že zájmy vedení organizace a pracovníků by měly být v souladu. Všichni pracovníci by měli tvořit jeden tým, v rámci kterého jsou sdíleny cíle organizace. V „mkkém“ řízení lidských zdrojů jsou využívány „mkké“ faktory řízení, jako jsou osobní faktory, mezilidské vztahy a identifikace s organizací.

Armstrong (2007) uvádí, že hranice mezi „mkkým“ a „tvrdým“ řízením lidských zdrojů může být nejasná a podle Kocianové (2012) mohou tyto faktory na pracovníky působit rozdílně, což vyplývá z rozdílnosti jejich osobností.

U obou výše uvedených částí „tvrdého“ a „mkkého“ modelu se dá očekávat souvislost s personálními činnostmi. Například pomocí řízení pracovního výkonu je možné ovlivnit nejen pracovní výkon, ale také pracovní chování, které zřejmě bude v „mkkém“ modelu zaměřeno na oddanost, angažovanost a identifikaci s organizací, zatímco v „tvrdém“ modelu spíše na výkonnost.

5. Shrnutí teoretické části

V první části práce jsem představila definici pojmu organizace občanské společnosti (OOS) a základní rozdíly mezi ziskovými a neziskovými organizacemi. V České republice se můžeme setkat s několika právními formami OOS, jako jsou korporace, fundace, ústavy a obecně prospěšné společnosti, které stručně představuji. Kromě právní typologie uvádím také některé typologie OOS podle zaměření činnosti, především typologii podle Friče (2015), ze které vycházím v praktické části práce.

Následující část představuje definici personálního řízení a podobných pojmů, se kterými je možné se setkat, jako je personální práce a řízení lidských zdrojů. Věnuji se vývoji personálního řízení a současným trendům v této oblasti.

Personální řízení je systém činností, které jsem pro účely diplomové práce rozdělila na plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a přijímání pracovníků, adaptaci, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a uvolňování pracovníků, přičemž o každé z těchto činností v práci pojednávám. Jedním ze specifíků personálního řízení v OOS je řízení dobrovolníků, proto jednu podkapitolu věnuji také práci s dobrovolníky a deseti nejčastějším chybám, kterých se neziskové organizace v oblasti personálního řízení dopouštějí.

Ve čtvrté části se věnuji modelům řízení lidských zdrojů, ze kterých vycházím i v praktické části. Představuji šest modelů řízení lidských zdrojů, konkrétně model shody, harvardský model, kontextový model, 5-P model, evropský model a „tvrdý“ a „měkký“ model. Porovnání modelů uvádím v níže uvedené tabulce (Tab. 2).

Tabulka 2. Základní myšlenky modelů řízení lidských zdrojů

Model řízení lidských zdrojů	Základní myšlenka	Části modelu řízení lidských zdrojů
Model shody	Řízení lidských zdrojů by mělo vést k naplňování cílů organizace. Efektivní fungování organizace je závislé především na poslání, strategii, organizační struktuře a řízení lidských zdrojů.	Cyklus lidských zdrojů má následující části: 1. výběr, 2. hodnocení výkonu, 3. odměňování, 4. rozvoj.
Harvardský model	Důraz na dlouhodobou perspektivu personálního řízení, propojení všech jeho oblastí, nahlížení na pracovníky jako na jmění. Řízení lidských zdrojů není záležitostí pouze personalistů, ale také liniových manažerů.	Čtyři oblasti politiky lidských zdrojů: 1. toky lidských zdrojů (nábor, výběr, umístění, hodnocení atp.), 2. odměňovací systémy (např. motivační), 3. vliv zaměstnanců, 4. pracovní systémy určující povahu práce.
Kontextový model	Důraz na vliv okolních faktorů (kontextu) na řízení lidských zdrojů v organizaci a propojení strategie řízení lidských zdrojů s jejím kontextem.	Tři okolní faktory, které mají hlavní vliv na řízení lidských zdrojů v organizaci: 1. sociální faktory, 2. institucionální faktory, 3. politické faktory.
5 - P model	Propojování personálních aktivit se strategickými potřebami organizace. Spojení těchto činností, které se ve většině literatury uvádí odděleně. Zdůraznění vztahu mezi strategií a jednotlivými personálními aktivitami.	Pět prvků personálního řízení: 1. pojetí lidských zdrojů, 2. politiky lidských zdrojů, 3. programy lidských zdrojů, 4. praxe lidských zdrojů, 5. procesy lidských zdrojů.
Evropský model	Organizace v Evropě jsou podporovány a omezovány mnoha vnějšími faktory, které platnost původního (amerického) modelu zpochybňují. Pro evropský model je typická spolupráce s odbory, důraz na společenskou odpovědnost, účast zaměstnanců na rozhodování a jejich systematické vzdělávání.	Šest částí modelu: 1. právní prostředí v okolí organizace, 2. cíle organizace, společenská odpovědnost a pojetí lidí jako hlavního zdroje, 3. zaměření organizace, 4. vztahy s odborovými organizacemi a zaměstnanci obecně, 5. vztahy s liniovými manažery, 6. role personalistů.
"Tvrdý" a "měkký" model	Rozlišení přístupu k lidským zdrojům jako k ostatním zdrojům od přístupu založeného na komunikaci a vedení.	Dva typy řízení lidských zdrojů: 1. „tvrdé“ řízení lidských zdrojů, 2. „měkké“ řízení lidských zdrojů.

Zdroj: vlastní zpracování podle teoretických modelů

III. Praktická část

V praktické části práce představím vlastní výzkumné šetření, které jsem strukturovala do několika podkapitol. Nejprve se věnuji cíli práce a výzkumné otázce, poté uvádím výzkumnou strategii a postup při výběru zkoumaného vzorku, dále uvádím techniku sběru dat a způsob, jakým byla data analyzována. V neposlední řadě se věnuji limitům výzkumu, jeho kvalitě a etickým aspektům. Na konci praktické části uvádím výsledky výzkumu, které jsou pro přehlednost znázorňovány pomocí tabulek a grafů.

6. Vlastní výzkumné šetření

6.1. Cíl práce a výzkumná otázka

Cílem práce je popsat personální řízení v organizacích občanské společnosti. V návaznosti na cíl práce je třeba určit výzkumnou otázku, která nám pomáhá určit, jaké vlastnosti máme měřit (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008).

Výzkumná otázka zní: *jaké modely řízení lidských zdrojů se v organizacích občanské společnosti objevují?*

Na výzkumnou otázku jsem se rozhodla odpovědět pomocí modelů lidských zdrojů, které uvádí Armstrong (2015, s. 52-54). Jedná se konkrétně o model shody (Fombrun a kol., 1984), harvardský model (Beer a kol., 1984), kontextový model (např. Martin – Alcázar a kol., 2005), 5-P model (Schuler, 1992), evropský model (Brewster, 1993) a „tvrdý“ a „měkký“ model (Storey, 1989). V návaznosti na výzkumnou otázku jsem stanovila pět hypotéz. Hypotézu můžeme definovat jako „*očekávání o povaze věci odvozené většinou z teorie*“ (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008, s. 40).

Hypotéza 1: *V organizacích občanské společnosti se objevuje častěji evropský model řízení lidských zdrojů než harvardský model.*

Tato hypotéza vychází z charakteristiky evropského modelu řízení lidských zdrojů, kterou sestavili Mabey a kol. (1998) a která říká, že pro evropský model je charakteristický dialog mezi sociálními partnery, důraz na společenskou odpovědnost, multikulturní organizace, podíl na rozhodování a soustavné vzdělávání (Armstrong, 2015, s. 54), což jsou hodnoty, které jsou považovány za typické pro organizace občanské společnosti.

Hypotéza 2: *V organizacích občanské společnosti se vyskytuje kombinace „tvrdého“ i „měkkého“ modelu řízení lidských zdrojů.*

Podle Keenoye (1997) se tato pojetí řízení lidských zdrojů spíše doplňují, než vylučují. Truss a kol. (1997) uvádějí, že během jejich výzkumu byly ve všech organizacích zaznamenány kombinace těchto přístupů (Armstrong, 2015, s. 54). Vzhledem k tomu, že od jejich výzkumu uplynulo již dvacet let, jsem se rozhodla platnost hypotézy ověřit na organizacích občanské společnosti.

Následující hypotézy vychází z Armstrongova (2005) tvrzení, že řízení lidských zdrojů závisí na druhu činnosti organizace a velikosti organizace z pohledu počtu zaměstnanců. Při třídění organizací podle druhu činnosti vycházím z typologie neziskových organizací podle Friče (2015), které jsem představila v teoretické části (viz. Tab 1).

Hypotéza 3: *V nových advokačních organizacích převažuje evropský model řízení lidských zdrojů.*

Podle Brewstera (1993) je jedním ze specifíků evropského modelu řízení lidských zdrojů důraz na společenskou odpovědnost firem. Podle Friče (2015) jsou součástí nových advokačních organizací takové organizace, které se věnují ochraně životního prostředí, lidských práv a práv zvířat. Z toho důvodu mezi nimi předpokládám souvislost.

Hypotéza 4: *V nových servisních organizacích převažuje kontextový model řízení lidských zdrojů.*

Podle kontextového modelu (např. Martin – Alcázar a kol., 2005) mají na řízení lidských zdrojů v organizaci zásadní vliv sociální, institucionální a politické faktory. Frič (2015) do nových servisních organizací řadí organizace, které se věnují sociální a zdravotní péči, vzdělávání, humanitární pomoci a charitě, proto se domnívám, že se bude v tomto typu organizací kontextový model řízení lidských zdrojů vyskytovat častěji, než jiné modely.

Hypotéza 5: *V mikropodnicích převažuje „měkký“ model řízení lidských zdrojů nad „tvrdým“ modelem.*

Tato hypotéza vychází z předpokladu, že „měkký“ způsob řízení lidských zdrojů, který je charakteristický vysokou oddaností pracovníků a jejich vtažením do rozhodovacích procesů (Armstrong, 2005), bude převládat v mikropodnicích. Dělení organizací podle velikosti jsem převzala z projektu *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích* (2007), podle kterého je mikropodnik složený z 1 – 10 zaměstnanců. Dalšími kategoriemi jsou malé podniky (11 – 49 zaměstnanců) a střední podniky (50-249 zaměstnanců). Nepředpokládám, že by některá z organizací měli více zaměstnanců, nicméně v dotazníku bude také možnost 250 a více zaměstnanců.

6.2. Výzkumná strategie

Jako výzkumnou strategii jsem pro svůj výzkum zvolila kvantitativní výzkum. Kvantitativní paradigma se zakládá na přesvědčení, že je realita objektivně poznatelná a zaměřuje se tak na měření vlastností. Protože jsou však vlastnosti lidského chování složité, musíme je často měřit nepřímě, tedy pomocí měřitelných znaků (indikátorů). Z nemožnosti přímého měření pramení řada potíží, z nichž zřejmě nejvýznamnější je operacionalizace, kterou je možné definovat jako „*převod abstraktních konstruktů do měřitelných znaků*“ (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008, s. 18). V rámci výzkumu jsem operacionalizovala například společenskou odpovědnost, při které jsem vycházela z teoretických konceptů, jako je tzv. triple bottom line. Do dotazníků jsem tedy zahrнула otázky na ekonomický (profit), sociální (people) i environmentální (planet) pilíř společenské odpovědnosti (Srpková, Kunz, Mísař, 2012). Celý dotazník je v práci jako Příloha č. 1.

Disman (2002) problém vyplývající z nutnosti nepřímého měření nazývá transformace informací. Dalším problémem v měření je skutečnost, že mnohá data v kvantitativním výzkumu získáváme prostřednictvím standardizovaných výpovědí, tedy takových výpovědí, které je možné vyjádřit čísly (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Disman (2002) v této souvislosti hovoří o redukci informací, která probíhá na několika úrovních:

1. redukce pozorovaných proměnných,
2. redukce počtu vztahů mezi proměnnými,
3. redukce populace na vzorek,
4. redukce časového kontinua na jeden časový bod.

Logika kvantitativního výzkumu spočívá ve skutečnosti, že se v něm pracuje s hromadnými daty a hledají se pravidelnosti. Zabývá se tím, „*jak mnoho (jaký podíl) něčeho ve společnosti existuje a jak něco s něčím souvisí*“ (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008, s. 26).

V kvantitativním výzkumu se nezajímáme o hodnoty, které jsme naměřili u jednotlivců. Získané údaje o jedincích nám slouží k získání informací o skupinách či institucích, ve kterých jsou členy/členkami. Měření souvislosti mezi vlastnostmi je totiž možné jen v souborech objektů, na úrovni jednotlivců není smysluplné (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008).

Kvantitativní výzkum je deduktivní metoda, která vychází z teorie nebo nějakého formulovaného problému. Tento problém je přeložen do hypotéz, které nám určují, jaké vztahy mezi jednotlivými proměnnými bychom v případě pravdivosti hypotéz měli nalézt. Poté následuje sběr dat, jejich analýza a výstupem je přijetí či zamítnutí hypotéz (Disman, 2002).

6.3. Volba zkoumaného vzorku

Zkoumaný vzorek jsem vybrala z cílové populace, tedy ze souboru jednotek s určitými vlastnostmi, pro který jsem chtěla vyslovit závěry (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). V mém případě se jednalo o organizace, které jsou zapsány v Evidenci nestátních neziskových organizací (dále jen Evidence NNO)³. Zkoumaný vzorek (neboli výběrový soubor) je vytvořen z jednotek, které byly vybrány z cílového souboru pomocí výběrového šetření. Výběrový soubor by měl být reprezentativní, což znamená, že by měl obsahovat známé i neznámé prvky cílové populace (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Toho jsem dosáhla pravděpodobnostním neboli náhodným výběrem, což je „*výběr, ve kterém každý element populace má stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán do vzorku*“ (Disman, 2002, s. 97). Jednalo se konkrétně o vícestupňový náhodný výběr, jelikož jsem v Evidenci NNO vybírala organizace se sídlem v Praze a z každé oblasti činnosti jsem vybrala náhodným výběrem 35 organizací, které jsem následně oslovila přes email s prosbou o účast ve výzkumu. Pro počet 35 jsem se rozhodla z toho důvodu, že v jedné ze třinácti kategorií, která je nejméně početně zastoupená, bylo právě tolik registrovaných organizací. V tomto případě tedy byly osloveny všechny organizace, v ostatních případech se jednalo o vícestupňový náhodný výběr.

³ Dostupné z: <www.isnno.cz/EvidenceNNOV10001/Help/SeznamNNO.aspx>. [cit. 20.12.2017]

Důsledkem náhodného výběru budou výsledky výzkumu aplikovatelné na celou populaci (Disman, 2002), nicméně i tento výzkum má své limity, o kterých se zmiňuji v podkapitole 6.6. Součástí každého emailu, který jsem organizacím poslala, byl text vysvětlující účel výzkumu a způsob, kterým bude zajištěna anonymita respondenta.

6.4. Technika sběru dat

V kvantitativním výzkumu a v sociologii obzvlášť se pro sběr dat využívá především *survey*, neboli dotazníkové šetření (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008).

Abychom mohli nějaký jev změřit, musíme vědět, jak je definován. Definice však může být více. Dále je třeba určit proměnné neboli znaky, které můžeme charakterizovat jako „*logicky uspořádané charakteristiky/vlastnosti zkoumaných jednotek (hodnoty proměnných)*“ (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008, s. 33). Proměnné můžeme rozřadit do třech úrovní – nominální, ordinální a kardinální.

Nominální proměnné se měří pomocí číselných kódů, které jsou přiřazeny ke každé hodnotě (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Příkladem nominální proměnné je činnost OOS, kde byl kód 1 přiřazen sportu, rekreaci atp., kód 2 sociální a zdravotní péči atd.

Ordinální proměnné je možné seřadit podle hodnoty, tedy jsme schopni určit, která kategorie ordinální proměnné je v pořadí výše či níže než jiná (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Jedná se například o otázky v dotazníku, ve kterých jsem se respondentů dotazovala, zda souhlasí s uvedeným výrokiem. Zde měli na výběr ze stupnice 1. zcela souhlasím, 2. spíše souhlasím, 3. spíše nesouhlasím a 4. zcela nesouhlasím.

Kardinální (intervalové) proměnné dokážeme nejenom seřadit, ale jsme schopni také určit, o kolik se jednotlivé kategorie liší (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Tento typ proměnných se však v mém výzkumu nevyskytuje.

Proměnné můžeme dále rozdělit na závislé a nezávislé, přičemž závislá proměnná reprezentuje následek a proměnná nezávislá příčinu (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Například při hledání vztahu mezi typem OOS a modelem řízení lidských zdrojů jsem vycházela z předpokladu, že typ OOS je příčina modelu řízení lidských zdrojů, tudíž je nezávislou proměnnou.

Před samotným sběrem dat jsem provedla předvýzkum, který sloužil k vyzkoušení vytvořeného dotazníku (Disman, 2002). Dotazník jsem rozeslala do patnácti OOS s žádostí, zda by mi po vyplnění dotazníku napsali jejich názor na pokládané otázky, především na jejich srozumitelnost a jednoznačnost.

Zástupci dvou organizací se shodně vyjádřili o nesrozumitelnosti termínu *liniový manažer*, proto jsem se rozhodla ho v dotazníku doplnit poznámkou v závorce *nejnižší úroveň managementu*.

6.5. Analýza dat

Na začátku analýzy je třeba data z dotazníků převést do datové matice, což je tabulka, ve které řádky znamenají případy (respondenty) a sloupce proměnné (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Do obsahu datové matice zaznamenáme hodnoty příslušných proměnných u jednotlivých případů. Dále jsem pokračovala čištěním dat, při kterém jsem z analýzy vyřadila dva dotazníky, ve kterých chyběly některé údaje. Poté jsem přešla k samotné analýze. Pro ověřování hypotéz jsem rekódovala data z datové matice a vytvořila kontingenční tabulku, ve které jsem podle počtů četnosti porovnávala proměnné z uvedených hypotéz.

Následně jsem provedla korelační analýzu, při které jsem porovnávala proměnné (velikost organizace a typy organizace) s modely řízení lidských zdrojů. Hledání vztahu (asociace či korelace) mezi dvěma proměnnými spočívá v pozorování, zda se změny v jedné proměnné projeví i změnami v druhé proměnné (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008).

Sílu vztahu mezi proměnnými spočítáme pomocí tzv. koeficientu asociace či korelace. Při měření vztahů mezi nominálními proměnnými používáme koeficient asociace, který má hodnotu mezi 0 a 1, přičemž se řídíme pravidlem, že čím blíže se hodnota koeficientu blíží jedné, tím silnější je závislost mezi proměnnými. Při měření asociace mezi dvěma proměnnými lze měřit pouze sílu tohoto vztahu. Je třeba mít na paměti, že *„koeficient pro nominální znaky je třeba použít i tehdy, když zjišťujeme souvislosti mezi jedním znakem nominálním a jedním ordinálním. Obecně totiž platí, že pro volbu koeficientu je rozhodující ta proměnná, která je v hierarchii měření na nižším stupni“* (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008, s. 268).

Při měření vztahů mezi ordinálními a kardinálními proměnnými používáme korelační koeficient, který se pohybuje v hodnotách mezi -1 a +1. Hodnota koeficientu 0 značí nezávislost, a čím blíže se blíží -1 nebo +1, tím silnější je vztah mezi proměnnými (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Korelační koeficient 1 značí perfektní pozitivní korelaci a -1 znamená perfektní negativní korelaci (Disman, 2002). Pro výpočet síly vztahů jsem využila analytický software IBM SPSS.

Při určování typu proměnných jsem vycházela z předpokladu, že typ řízení lidských zdrojů je nominální proměnná. Určení dalších proměnných včetně výběru vhodné metody je znázorněno v Tab. 3.

Tabulka 3. Přehled měř asociace a jejich charakteristiky

Určení proměnné	Úroveň měření	Počet kategorií	Vhodná metoda/procedura SPSS	Vhodný koeficient
Velikost organizace = ordinální proměnná	Nominální proměnná a ordinální proměnná	3 + x 3 +	Crosstabs	Cramerovo V, Lambda
Typ organizace = nominální proměnná	Nominální proměnná a nominální proměnná	3 + x 2 +	Crosstabs	Cramerovo V, Lambda

Zdroj: Mareš, Rabušic, Soukup, 2008, s. 289 (upraveno)

Výzkumná otázka zněla: *jaké modely řízení lidských zdrojů se v organizacích občanské společnosti objevují?* V návaznosti na výzkumnou otázku jsem vytvořila tabulku (Tab. 4), která znázorňuje zastoupení organizací v návaznosti na typologii NNO podle Friče (2015).

Tabulka 4. Zastoupení modelů řízení lidských zdrojů v jednotlivých typech organizací

	Tradiční zájmové	Nové servisní	Tradiční advokační	Nové advokační	CELKEM
Model shody	0	5	0	1	6
Harvardský model	2	1	1	3	7
Kontextový model	0	15	0	10	25
5-P model	0	3	0	0	3
Evropský model	2	3	4	2	11
"Tvrký" a "měkký" model	0+16	6+1	2+0	0+0	8+17
Počet organizací	20	34	7	16	77

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

V následující části se budu věnovat analýze dat v návaznosti na jednotlivé hypotézy.

Hypotéza 1: *V organizacích občanské společnosti se objevuje častěji evropský model řízení lidských zdrojů než harvardský model.*

Při ověřování této hypotézy jsem vycházela z počtu organizací, které jsem na základě výsledků dotazníkového šetření určila jako zástupce evropského a harvardského modelu řízení lidských zdrojů. Niže uvedená tabulka (Tab. 5) ukazuje, že evropský model řízení lidských zdrojů byl zastoupen v 11 organizacích a harvardský model řízení lidských zdrojů v 7 organizacích.

Tabulka 5. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v OOS I.

Model řízení lidských zdrojů	Počet organizací	Procentuální vyjádření
Evropský model	11	8,47 %
Harvardský model	7	5,39 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Hypotéza 2: *V organizacích občanské společnosti se vyskytuje kombinace „tvrdého“ i „měkkého“ modelu řízení lidských zdrojů.*

Pro ověření této hypotézy jsem zkoumala odpovědi na otázky v té části dotazníků, ze kterých vyplynulo, že je v jejich organizaci uplatňován „tvrdý“ či „měkký“ model řízení lidských zdrojů. Celkem se jednalo o 25 organizací, přičemž 8 z nich zastupovalo „tvrdý“ model a 17 „měkký“ model, jak je znázorněno v Tab. 6.

Tabulka 6. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v OOS II.

Model řízení lidských zdrojů	Počet organizací	Procentuální vyjádření
"Tvrdý" model	8	6,16 %
"Měkký" model	17	13,09 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z analýzy dotazníků vyplynulo, že žádný z dotazníků neodpovídá jednoznačně jednomu z těchto modelů. Ve všech případech se jednalo o kombinaci obou modelů, přičemž se odpovědi vždy více přikláněly buď k „tvrdému“ nebo k „měkkému“ modelu řízení lidských zdrojů.

Hypotéza 3: V nových advokačních organizacích převažuje evropský model řízení lidských zdrojů.

Pro ověření třetí hypotézy jsem vytvořila tabulku (Tab. 7), ve které jsem porovnávala zastoupení jednotlivých modelů shody v nových advokačních organizacích. Z analýzy vyplynulo, že nejčastěji zastoupeným modelem je kontextový model řízení lidských zdrojů, dále harvardský model, evropský model, model shody a nakonec 5-P model a „tvrdý“ a „měkký“ model, které nebyly zastoupeny vůbec.

Tabulka 7. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v nových advokačních organizacích

Model řízení lidských zdrojů	Počet organizací	Procentuální vyjádření
Model shody	1	0,77 %
Harvardský model	3	2,31 %
Kontextový model	10	7,70 %
5 - P model	0	0 %
Evropský model	2	1,54 %
"Tvrdý" a "měkký" model	0+0	0 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Hypotéza 4: *V nových servisních organizacích převažuje kontextový model řízení lidských zdrojů.*

Pro vyhodnocení této hypotézy jsem vytvořila tabulku (Tab. 8) s porovnáním zastoupení jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů v nových servisních organizacích. Z této tabulky vyplynulo, že se ve zkoumaných organizacích nejčastěji vyskytuje kontextový model řízení lidských zdrojů, poté „tvrdý“ a „měkký“ model, model shody, dále stejným postem zastoupený 5-P model a evropský model a nakonec nejméně se vyskytující harvardský model.

Tabulka 8. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v nových servisních organizacích

Model řízení lidských zdrojů	Počet organizací	Procentuální vyjádření
Model shody	5	3,85 %
Harvardský model	1	0,77 %
Kontextový model	15	11,55 %
5 - P model	3	2,31 %
Evropský model	3	2,31 %
"Tvrdý" a "měkký" model	7	5,39 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Hypotéza 5: *V mikropodnicích převažuje „měkký“ model řízení lidských zdrojů nad „tvrdým“ modelem.*

Zastoupení „tvrdého“ a „měkkého“ modelu řízení lidských zdrojů v mikropodnicích znázorňuje Tab. 9, ze které vyplývá, že se „měkký“ model řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích vyskytoval v 9 případech, zatímco „tvrdý“ model nebyl rozpoznán v žádné z organizací této velikosti.

Tabulka 9. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v mikropodnicích

Model řízení lidských zdrojů	Počet organizací	Procentuální vyjádření
"Tvrdý" model	0	0 %
"Měkký" model	9	6,93 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

6.6. Limity výzkumu

Ve standardizovaném měření je zaznamenáváno pouze tzv. verbální chování, ze kterého však následně odvozujeme chování skutečné. Je proto třeba mít na paměti, že takového výpovědi o realitě nemusí být shodné s realitou a tuto skutečnost je třeba reflektovat. Pokud se tak neděje, může ze strany výzkumníka dojít k tomu, že začne číslům vzniklých z převodu vlastností do znaků bezmezně věřit a výsledky neproblematizuje. Petrussek (1993) tento jev nazval tzv. durifikací dat (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008).

Je důležité připomenout, že výsledky kvantitativního výzkumu je možné zobecnit pouze na cílovou populaci, ze které byl výběrový soubor vybrán (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008), což byly v případě tohoto výzkumu organizace vedené v Evidenci NNO⁴. Zde je nutné reflektovat, že registrace v Evidenci NNO není povinná a dle internetových stránek za správnost a úplnost zveřejněných informací odpovídají jednotlivé NNO⁵. Podle Dismana (2002) je obzvláště důležité si uvědomit, že „*všechny závěry z empirického výzkumu, statistické důkazy atd. se nevztahují na jevy, které chceme studovat, ale jen na jejich indikátory*“ (Disman, 2002, s. 70). Z toho plyne, že je velmi důležité nejen zamyslet se nad vhodností zvolených indikátorů, ale také velmi opatrně postupovat při zobecňování na cílovou populaci.

Další problém, který vyplývá z podstaty kvantitativního výzkumu, spočívá ve skutečnosti, že tento typ výzkumu „*může nalézt řešení jen pro takové problémy, které je možno popsat v termínech vztahů mezi pozorovanými proměnnými*“ (Disman, 2002, s. 77). Následkem toho nevidíme všechny ostatní vztahy, přestože mohou být velmi významné.

⁴ Dostupné z: <www.isnno.cz/EvidenceNNOV10001/Help/SeznamNNO.aspx>. [cit. 20.12.2017]

⁵ Dostupné z: <www.isnno.cz/evidencennov10001/DesignPages/oevidenci.aspx>. [cit. 20.12.2017]

V neposlední řadě je třeba uvést, že výsledky mého výzkumu vycházejí z konkrétní typologie neziskových organizací a mohly by být jiné, kdybych místo typologie Friče (2015) použila například typologii podle právních forem, nebo pokud bych zvolila organizace se sídlem v jiné části České republiky.

6.7. Kvalita výzkumu

Při měření je třeba věnovat pozornost tomu, aby bylo měření relevantní, validní a reliabilní. Relevantní měření je takové, ve kterém byly použity vhodné měřicí procedury. Validita spočívá v posouzení, zda námi vytvořený indikátor skutečně reprezentuje měřenou vlastnost. Reliabilita nám ukazuje, do jaké míry dosahujeme při opakovaném měření stejných výsledků. Právě otázka jak vytvořit reliabilní a validní nástroje k měření je jednou z hlavních otázek kvantitativního paradigmatu (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Kvantitativní výzkum je charakteristický vysokou reliabilitou a nízkou validitou, která vyplývá ze silné redukce informací (Disman, 2002).

Jednotlivé kroky ve výzkumu jsem se snažila co nejpřesněji popsat, aby bylo možné ověřit oprávněnost uvedených zjištění.

6.8. Etické aspekty výzkumu

Každý výzkum přináší riziko, že výzkumník svými jednáními nějakým způsobem poškodí respondenty, případně organizace, které zastupují. Z toho důvodu je nezbytné postupovat velmi opatrně a všechny respondenty náležitě informovat o účelu výzkumu a způsobu, jakým bude nakládáno se získanými daty. Všechny tyto informace je vhodné předem vyjednat a důsledně dodržovat.

V průvodním textu emailu se zasláným dotazníkem jsem respondenty informovala o mé identitě a účelu diplomové práce, pro kterou výzkum slouží. Také jsem uvedla bližší informace o diplomové práci, technice sběru dat a způsobu, jakým bude zajištěna anonymita respondentů. Respondenti byli také ujištěni, že data získaná prostřednictvím dotazníků budou sloužit pouze pro účely diplomové práce a jména organizací, které zastupují, nebudou nikde uvedeny. Na konci emailu jsem nabídla možnost poskytnutí dodatečných informací a seznámení se s konečnou podobou diplomové práce.

6.9. Výsledky výzkumu

Mé závěry, stejně jako závěry kteréhokoliv jiného výzkumníka, mohou být ovlivněny nedokonalostí operacionalizace a měření samotného (Mareš, Rabušic, Soukup, 2008). Ačkoliv jsem se snažila výzkum provést co nejlépe, je vhodné na tuto možnost všechny čtenáře upozornit.

Počty oslovených organizací a návratnost dotazníků jsou uvedeny v Tab. 10.

Tabulka 10. Návratnost dotazníků

Oblast činnosti organizace	Počet oslovených organizací	Počet vrácených dotazníků	Procentuální návratnost
Ekologie	35	8	22,86 %
Kultura a umění	35	6	17,14 %
Mezinárodní aktivity	35	8	22,86 %
Náboženství	35	4	11,43 %
Ochrana práv a obhajoba zájmů	35	8	22,86 %
Organizování činnosti	35	3	8,57 %
Rozvoj obce (komunity) a bydlení	35	4	11,43 %
Sociální služby	35	6	17,14 %
Sport a rekreace	35	5	14,29 %
Volnočasové aktivity dětí a mládeže	35	7	20,00 %
Vzdělání a výzkum	35	8	22,86 %
Zdraví	35	6	17,14 %
Jiná oblast	35	4	11,43 %
CELKEM	455	77	16,92 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Při interpretaci hodnot korelačního koeficientu jsem vycházela z níže uvedené tabulky (Tab. 11).

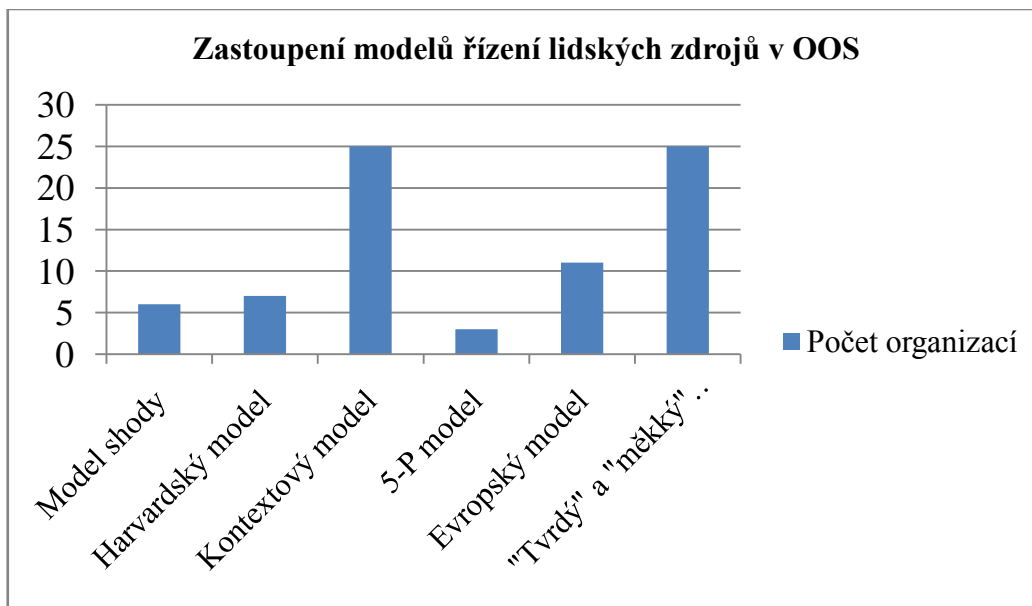
Tabulka 11. Interpretace hodnot korelačního koeficientu podle De Vaus (1990)

Hodnota korelace	Interpretace souvislosti
0,01 – 0,09	triviální, žádná
0,10 – 0,29	nízká až střední
0,30 – 0,49	střední až podstatná
0,50 – 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 – 0,89	velmi silná
0,90 – 0,99	téměř perfektní

Zdroj: Mareš, Rabušic, Soukup, 2008, s. 291

Výzkumná otázka zněla: *jaké modely řízení lidských zdrojů se v organizacích občanské společnosti objevují?* Zastoupení jednotlivých modelů jsem znázornila v níže uvedeném grafu (Graf č. 1).

Graf 1. Zastoupení modelů řízení lidských zdrojů v OOS



Z výzkumu vyplynulo, že jsou ve zkoumaném vzorku organizací občanské společnosti zastoupeny všechny modely řízení lidských zdrojů, tedy model shody, harvardský model, kontextový model, 5-P model, evropský model i „tvrdý“ a „měkký“ model.

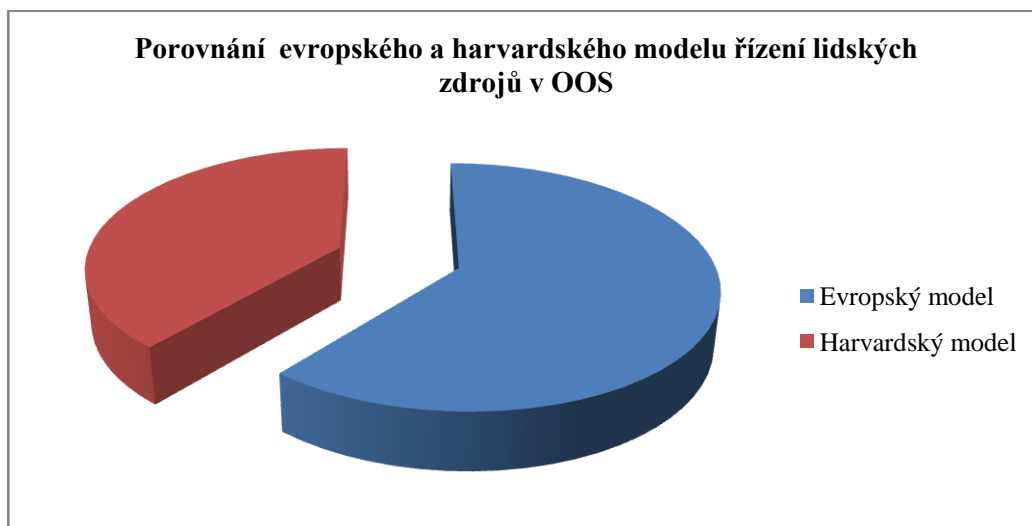
Nejčastěji zastoupenými modely jsou kontextový model a „tvrdý“ a „měkký“ model. V druhém případě se jednalo především o „měkký“ model, který byl zastoupený v 17 případech, zatímco „tvrdý“ model pouze v 8 případech. Nejméně zastoupený byl 5-P model, který se ve zkoumaném vzorku vyskytoval pouze třikrát.

V následující části se budu věnovat vyhodnocení jednotlivých hypotéz.

Hypotéza 1: V organizacích občanské společnosti se objevuje častěji evropský model řízení lidských zdrojů než harvardský model.

Pro ověření první hypotézy jsem porovnávala zastoupení evropského a harvardského modelu řízení lidských zdrojů ve vzorku organizací (Graf č. 2).

Graf 2. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v OOS I.

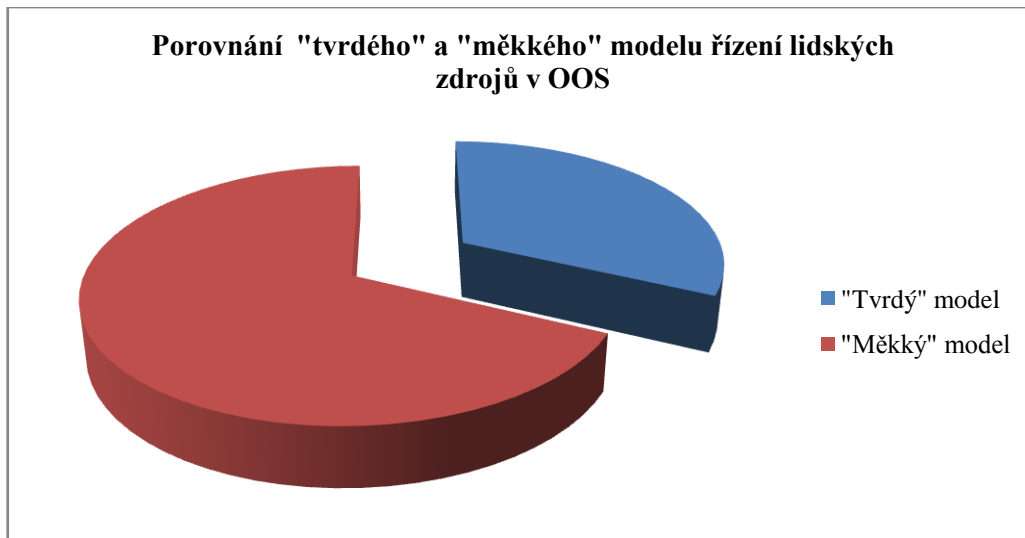


Evropský model byl zastoupený v jedenácti případech, zatímco harvardský model v sedmi případech, z čehož plyne, že první hypotéza byla *potvrzena*.

Hypotéza 2: V organizacích občanské společnosti se vyskytuje kombinace „tvrdého“ i „měkkého“ modelu řízení lidských zdrojů.

Při ověřování druhé hypotézy jsem vycházela z analýzy dotazníků, které byly vyhodnoceny jako zástupci „tvrdého“ či „měkkého“ modelu řízení lidských zdrojů (Graf č. 3). Ve zkoumaném vzorku organizací byl „tvrdý“ model zastoupený osmkrát a „měkký“ model sedmkrát.

Graf 3. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v OOS II.

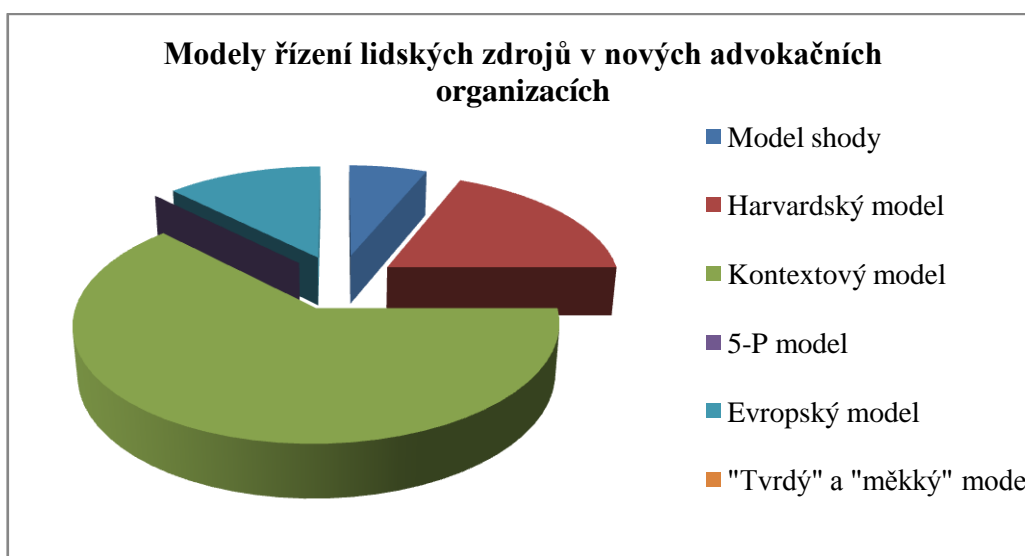


Z analýzy dotazníků vyplynulo, že se ve všech případech jednalo o kombinaci obou modelů, přičemž se odpovědi vždy více přikláněly buď k „tvrdému“, nebo k „měkkému“ modelu řízení lidských zdrojů. Z analýzy vyplývá, že i druhá hypotéza byla *potvrzena*.

Hypotéza 3: *V nových advokačních organizacích převažuje evropský model řízení lidských zdrojů.*

Pro ověření třetí hypotézy jsem porovnávala zastoupení všech šesti modelů řízení lidských zdrojů v nových advokačních organizacích (Graf č. 4).

Graf 4. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v nových advokačních organizacích



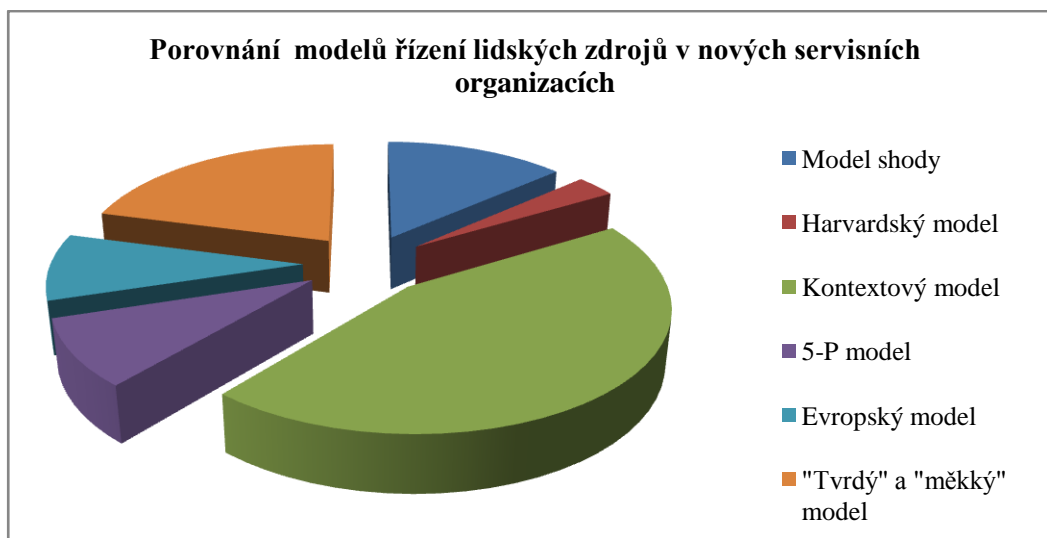
Z analýzy vyplynulo, že ačkoliv byl evropský model řízení lidských zdrojů ve vzorku organizací dvakrát zastoupen, nejednalo se o nejčastější model řízení lidských zdrojů v tomto typu organizací. Nejčastěji se vyskytoval kontextový model, který byl ve vzorku zastoupen desetkrát. Jako druhý nejčastější model byl vyhodnocen harvardský model a až třetím nejčastějším modelem byl model evropský. Tato hypotéza tedy byla *zamítnuta*.

Hodnota korelace mezi novými advokačními organizacemi a evropským modelem řízení lidských zdrojů je 0,22, což je podle Tab. č. 11 nízká až střední korelace. Síla vztahu mezi novými advokačními organizacemi a nejčastěji zastoupeným kontextovým modelem řízení lidských zdrojů je 0,63, tedy podstatná až velmi silná (Tab. č. 11).

Hypotéza 4: *V nových servisních organizacích převažuje kontextový model řízení lidských zdrojů.*

Pro ověření této hypotézy jsem porovnála zastoupení jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů v nových servisních organizacích. Toto porovnání znázorňuje Graf č. 5.

Graf 5. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v nových servisních organizacích



Graf č. 5 ukazuje, že se ve zkoumaných organizacích nejčastěji vyskytuje kontextový model řízení lidských zdrojů (15 organizací), poté „tvrdý“ a „měkký“ model (7 organizací), model shody (5 organizací), dále stejným postem zastoupený 5-P model (3 organizace) a evropský model (3 organizace) a nakonec nejméně se vyskytující harvardský model (1 organizace). Tato hypotéza byla *potvrzena*.

Síla korelace mezi novými servisními organizacemi a kontextovým modelem je 0,71, což je dle Tab. č.11 velmi silná korelace.

Hypotéza 5: V mikropodnicích převažuje „měkký“ model řízení lidských zdrojů nad „tvrdým“ modelem.

Pro vyhodnocení páté hypotézy jsem porovnála zastoupení „tvrdého“ a „měkkého“ modelu řízení lidských zdrojů v mikropodnicích, které znázorňuje Graf č. 6.

Graf 6. Porovnání modelů řízení lidských zdrojů v mikropodnicích



Zatímco „měkký“ model řízení lidských zdrojů se v organizacích této velikosti vyskytoval v 9 případech, „tvrdý“ model nebyl zastoupen ani jednou organizací. Tato hypotéza byla *potvrzena*.

Hodnota korelace mezi mikropodniky a „tvrdým“ modelem řízení lidských zdrojů je 0,20, jedná se tedy o nízkou až střední korelaci (Tab. č. 11). Hodnota korelace mezi mikropodniky a „měkkým“ modelem řízení lidských zdrojů je 0,54, tedy dle Tab. č. 11 podstatná až velmi silná. Ačkoliv se dle Grafu č. 6 jeví „měkký“ model jako naprosto převládající, rozdíl v hodnotě korelačního koeficientu mezi „tvrdým“ a „měkkým“ modelem není tak velký, jak by se mohlo očekávat. Důvodem je kombinace těchto dvou modelů řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích, jelikož žádná z organizací nepraktikuje vyloženě „tvrdý“ či „měkký“ model řízení lidských zdrojů, jak již vyplynulo z potvrzení druhé hypotézy.

IV. Závěr

Cílem mé práce bylo popsat personální řízení v organizacích občanské společnosti. Za tímto účelem jsem popsala personální řízení, organizace občanské společnosti a modely řízení lidských zdrojů na základě odborné literatury a provedla výzkumné šetření, které zjišťovalo zastoupení těchto modelů ve vzorku organizací občanské společnosti. Pomocí výzkumného šetření jsem ověřovala platnost poznatků z odborné literatury na organizacích občanské společnosti, jelikož se jedná o specifické prostředí, které je od ziskových organizací, na kterých jsou modely běžně testovány, značně odlišné.

Jedním z nejdůležitějších aspektů, který utváří jedinečnost OOS, je zapojení dobrovolníků, tedy osob, které vykonávají práci ve prospěch ostatních lidí bez nároku na odměnu (Tošner, Sozanská, 2006). Podle vládní studie *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR* (Prouzová, 2015) bylo dobrovolníky pro neziskové instituce v roce 2012 odpracováno přes 44 milionů hodin práce, což je zřejmě jeden z důvodů, proč se řízení dobrovolníků dostává stále větší pozornosti. Přestože mezi zahraniční literaturou můžeme najít značně vyšší množství publikací, například *The volunteer management handbook: leadership strategies for success* (Connors, 2012) a *Volunteer management: mobilizing all the resources in the community* (MacCurley, 2011), i v České republice se již můžeme setkat s odbornými publikacemi s touto tematikou.

Dalším specifickým aspektem OOS, který souvisí s výše uvedeným, je heterogenita pracovníků. V organizacích se můžeme setkat jak s vysoce kvalifikovanými specialisty, tak s neprofesionálními pracovníky a dobrovolníky. Organizace občanského sektoru většinou nemají specialistu, který by se zabýval pouze personální prací, proto personální činnosti většinou zastává management organizace (Václavková a kol., 2007).

V teoretické části práce jsem se věnovala některým modelům řízení lidských zdrojů, ze kterých jsem následně vycházela v praktické části. Zaměřila jsem se konkrétně na model shody (Fombrun a kol., 1984), harvardský model (Beer a kol., 1984), kontextový model (Martin-Alcázar a kol., 2005), 5-P model (Schuler, 1992), evropský model (Brewster, 1993) a „tvrdý“ a „měkký“ model (Storey, 1989).

Pro zodpovězení výzkumné otázky „*Jaké modely řízení lidských zdrojů se v organizacích občanské společnosti objevují?*“ jsem se rozhodla provést kvantitativní výzkum. Jednalo se o dotazníkové šetření na vzorku organizací z Evidence nestátních neziskových organizací⁶, na základě kterého jsem odpověděla na stanovené hypotézy.

⁶ Dostupné z: <www.isnno.cz/EvidenceNNOV10001/Help/SeznamNNO.aspx>. [cit. 20.12.2017]

Z výzkumu vyplynulo, že ve vybraném vzorku organizací bylo identifikováno všech šest modelů řízení lidských zdrojů, ačkoliv bylo zastoupení jednotlivých modelů velmi rozdílné. Z celkového počtu 455 organizací tvořila návratnost dotazníků 16,92 %, jednalo se o 77 organizací. V těchto organizacích jsem jako nejčastěji zastoupené modely řízení lidských zdrojů vyhodnotila kontextový model, který byl zastoupen v 25 organizacích, a se stejným počtem 25 organizací „tvrdý“ a „měkký“ model, přičemž „tvrdému“ modelu odpovídalo 8 organizací a „měkkému“ 17 organizací. Třetím nejčastěji zastoupeným modelem byl evropský model, který jsem identifikovala v 11 organizacích, harvardský model se zastoupením v 7 organizacích, model shody v 6 organizacích a nakonec 5-P model, který se vyskytoval ve 3 organizacích ze zkoumaného vzorku.

Nejčastěji zastoupený kontextový model řízení lidských zdrojů je založen na myšlence, že se řízení lidských zdrojů v organizaci odvíjí od okolních faktorů, a to především sociálních, institucionálních a politických (Armstrong, 2015). Vysoké zastoupení tohoto modelu je možné vysvětlit pomocí skutečnosti, že některé organizace jsou v oblasti lidských zdrojů významně ovlivněny legislativními požadavky. Například organizace poskytující sociální služby se řídí zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který upravuje požadavky na vzdělání sociálních pracovníků (především § 109, § 110 a § 120), čímž silně ovlivňuje požadavky na pracovníky v těchto organizacích. Dále Sociální reforma v oblasti dalšího vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách s účinností od 1.1.2012 přináší změny v oblasti dalšího vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách⁷, které musí organizace rovněž respektovat a implementovat do systému vzdělávání svých pracovníků.

První hypotéza „*v organizacích občanské společnosti se objevuje častěji evropský model řízení lidských zdrojů, než harvardský model*“, byla *potvrzena*. Evropský model řízení lidských zdrojů byl zastoupen v 11 organizacích, zatímco harvardský model v 7 organizacích. Tato hypotéza vycházela z charakteristiky evropského modelu řízení lidských zdrojů (Mabey a kol., 1998), podle které jsou organizace s tímto modelem typické důrazem na společenskou odpovědnost, multikulturálním prostředím, podílem pracovníků na rozhodování a soustavným vzděláváním (Armstrong, 2015, s. 54), což jsou hodnoty, které jsou považovány za typické pro organizace občanské společnosti.

⁷ Dostupné z: <www.mpsv.cz/files/clanky/11934/stanovisko.pdf>. [cit. 10.4.2018]

Druhá hypotéza „v organizacích občanské společnosti se vyskytuje kombinace „tvrdého“ i „měkkého“ modelu řízení lidských zdrojů“, byla také potvrzena, ačkoliv byl rozdíl v zastoupení těchto modelů výrazný. Zatímco „tvrdý“ model se vyskytoval v 8 organizacích, „měkký“ model byl zastoupen v 17 organizacích ze zkoumaného vzorku. Tato hypotéza vycházela z tvrzení, že se obě pojetí řízení lidských zdrojů v organizacích spíše doplňují (Keenoy in Armstrong, 2015, s. 54) a z výzkumu, který toto tvrzení potvrdil (Truss a kol. in Armstrong, 2015, s. 54). Z mého výzkumu vyplynulo, že se ve všech zkoumaných případech jednalo o kombinaci obou modelů, žádný dotazník nebyl vyhodnocen jako jednoznačný zástupce jednoho z těchto modelů, ale odpovědi vždy více přikláněly buď k „tvrdému“, nebo k „měkkému“ modelu řízení lidských zdrojů.

Další tři hypotézy vycházely z Armstrongova (2005) tvrzení, že řízení lidských zdrojů závisí na druhu činnosti organizace a velikosti organizace z pohledu počtu zaměstnanců. Podle druhu činnosti jsem organizace rozdělila do čtyř kategorií na základě Fričovy (2015) typologie a následně jsem pracovala s těmito kategoriemi. Jedná se o organizace tradiční zájmové, nové servisní, tradiční advokační a nové advokační, přičemž jsem tuto typologii podrobněji představila v teoretické části.

Třetí hypotéza „v nových advokačních organizacích převažuje evropský model řízení lidských zdrojů“, vycházela z informace, že jednou z charakteristik evropského modelu řízení lidských zdrojů je důraz na společenskou odpovědnost firem (Brewster, 1993). Jelikož Frič (2015) uvádí, že mezi nové advokační organizace patří organizace, které se věnují ochraně životního prostředí, lidských práv, práv zvířat a neziskových práv (např. práv spotřebitelů), předpokládala jsem mezi nimi souvislost. Z analýzy vyplynulo, že ačkoliv byl evropský model řízení lidských zdrojů zastoupen ve 2 nových advokačních organizacích, nejednalo se o nejčastější model řízení lidských zdrojů. Nejčastěji se vyskytoval kontextový model, který se vyskytoval v 10 organizacích, jako druhý nejčastější model byl vyhodnocen harvardský model ve 3 organizacích a až na třetím místě skočil evropský model. Tato hypotéza tedy byla *zamítnuta*. Hodnota korelace mezi novými advokačními organizacemi a evropským modelem řízení lidských zdrojů je 0,22, jedná se tedy o nízkou až střední korelaci (Tab. č. 11). Síla vztahu mezi novými advokačními organizacemi a nejčastěji zastoupeným kontextovým modelem řízení lidských zdrojů je 0,63, tedy podstatná až velmi silná (Tab. č. 11).

Čtvrtá hypotéza „v nových servisních organizacích převažuje kontextový model řízení lidských zdrojů“, vycházela z charakteristického prvku kontextového modelu řízení lidských zdrojů, který spočívá v jeho závislosti na okolním prostředí (Martin – Alcázar a kol., 2005), například na sociálních, institucionálních a politických faktorech. Podle Fričovy typologie (2015) mezi nové servisní organizace patří ty organizace, které se zabývají sociální a zdravotní péčí, vzděláváním, humanitární pomocí a charitou, proto jsem mezi těmito proměnnými předpokládala souvislost. V nových servisních organizacích se v mém výzkumu vyskytoval kontextový model v 15 organizacích, „tvrdý“ a „měkký“ model v 7 organizacích, model shody v 5 organizacích, 5-P model ve 3 organizacích, evropský model rovněž ve 3 organizacích a harvardský model v 1 organizaci, tudíž byla tato hypotéza rovněž *potvrzena*. Síla korelace mezi novými servisními organizacemi a kontextovým modelem je 0,71, což je dle Tab. č.11 velmi silná korelace.

Pátá hypotéza zněla „v mikropodnicích převažuje „měkký“ model řízení lidských zdrojů nad „tvrdým“ modelem“. „Měkký“ způsob řízení lidských zdrojů je typický vysokou oddaností pracovníků a jejich zapojením do rozhodovacích procesů v organizaci (Armstrong, 2005), proto jsem ho očekávala především v organizacích s menším počtem pracovníků. Dělení organizací podle počtu zaměstnanců jsem převzala z projektu *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích (2007)*, podle kterého je mikropodnik složený z 1 – 10 zaměstnanců. Ve výzkumu figurovalo 11 organizací, které do této kategorie spadalo, přičemž 9 z nich bylo vyhodnoceno jako organizace s „měkkým“ modelem řízení lidských zdrojů a ve 2 organizacích se vyskytoval evropský model řízení lidských zdrojů. Tato hypotéza tedy byla *potvrzena*. Dochází zde ke shodě s výzkumem Hanušové (2015), ve kterém bylo zjištěno, že v malých neziskových organizacích (do 10 zaměstnanců) pracují lidé, jejichž hlavním motivačním faktorem jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Hodnota korelace mezi mikropodniky a „tvrdým“ modelem (0,20) a „měkkým“ modelem (0,54) není tak propastná, jak by se z Grafu č. mohlo zdát. Důvodem je kombinace těchto dvou modelů řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích, jak již vyplynulo z potvrzení druhé hypotézy.

Myslím, že oblast modelů řízení lidských zdrojů a personálního řízení v organizacích občanské společnosti obecně nabízí spoustu možností k budoucímu výzkumu. Výzkumy by se mohly týkat zkoumání prostřednictvím jiné typologie OOS, například rozdělení podle právních forem, nebo jiné oblasti České republiky. Dalším návrhem může být výzkum zkoumající návratnost dotazníků z dotazníkového šetření podle jednotlivých typů organizací.

Seznam použité literatury a zdrojů

- ALLISON, M., KAYE, J. 2015. *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide for dynamic times*. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- ARMSTRONG, M. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- ARMSTRONG, M. 2008. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
- ARMSTRONG, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
- BAČUVČÍK, R., 2005. „K terminologii neziskového sektoru“. In Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Definice neziskového sektoru. Praha: CVNS.
- BARTÁK, J. 2007. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o.
- BARTRAM, T., CAVANAGH, J., HOYE, R., 2017. *The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors*. In International Journal of Human Resource Management, Vol. 28, Issue 14.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D., WATSON, R. 1984. *Managing human assets*. New York: Free Press.
- BENNETT, R., 1991. *Management*. London: Pitman Publishing.
- BREWSTER, CH., 1993. *Developing a European Model of Human Resource Management*. The International Journal of Human Resource Management.
- CAKAR, F., BITITCI, U. S., MACBRYDE, J. C. 2003. *A Business Process Approach to Human Resource Management*. Business Process Management Journal. Vol. 9, Issue 2.
- COLE, G. A.. 1990. *Management: theory and practice*. London: DP Publications.

- CONNORS, T. D. 2012. *The volunteer management handbook: leadership strategies for success*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- CUSKELLY, G., TAYLOR, T., HOYE, R., DARCY, S. 2006. *Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach*. Vol. 9 Issue 2.
- DEKKER, P., HALMAN, L. 2003. *Volunteering and Values: An Introduction*. In Paul Dekker, Loek Halman (eds.). *The Values of Volunteering. Cross-Cultural Perspectives*. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- DISMAN, M., 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- LEGNEROVÁ, K. 2015. *Zaměstnanci v sociálních podnicích*. In Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., Pospíšilová, T. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- FOMBRUN, CH. J. a kol., 1984. *Strategic human resource management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- FOOT, M, HOOK, C., 2008. *Introducing Human Resource Management*. Fifth Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- FRIČ, P. 2015. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020*. In: Vláda České republiky [online] [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta2015---2020-124147/>.
- FRIČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes.
- HANUŠOVÁ, J. 2015. *Odměňování zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. a kol. 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.

- JANEČKOVÁ, E. 2014. *Nejčastější pochybení zaměstnavatelů při plnění povinností dle zákoníku práce*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- KAESLER, C., KAESLER-PROBST, F. 2013. *Praktická podniková personalistika*. Překlad Jaroslav Mužík. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- KOČIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
- KOČIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J., 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- MABEY, C., SKINNER, D., CLARK, T. 1998. *Experiencing Human Resource Management*. SAGE Publications Ltd.
- MACCURLLEY, S. 2011. *Volunteer management: mobilizing all the resources in the community*. Plattsburgh: Interpub Group.
- MAREŠ, P., RABUŠIC, L., SOUKUP, P. 2008. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: MUNI.
- MARTIN-ALCAZAR a kol., 2005. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. The International Journal of Human Resource Management.
- PAGE, S., WOSKET, V. 2002. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružený SCAN.
- POSPÍŠILOVÁ, T. 2010. *Česká občanská společnost – data, fakta a měření*. In Skovajsa, M. a kol. *Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.
- POTŮČEK, M. a kol. 2005. *Veřejná politika*. Praha: SLON.

- PRICE, A. 2011. *Human resource management*. 4th edition. Cengage Learning EMEA.
- PROUZOVÁ, Z. 2015. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR: Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020* (verze k 1.3.2015). Centrum pro výzkum neziskového sektoru: Masarykova univerzita.
- PYNES, J., 2013. *Human resource management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHULER, R., 1992. *International human resource management: Linking the people with strategic needs of the business*. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Issue 1.
- SKOVAJSA, M., 2010. *Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.
- VÁCLAVKOVÁ, L., ŠVECOVÁ, L., SMRČKA, V. A KREJČÍKOVÁ, K. 2007. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- SINGH, D., NEGIN, J, GARIMO, O. C., CUMMING, R. 2016. *Supportive supervision for volunteers to deliver reproductive health education: a cluster randomized trial*. In *Reproductive Health*. BioMed Central Ltd.
- SRPOVÁ, J., KUNZ, V., MÍSAŘ, J. 2012. *Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice*. In *Ekonomika a management*, Vol. 6 Issue 4.
- STOREY, J., 1989. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: The Law Book Company Ltd.
- STÝBLO, J. 2008. *Management současný a budoucí*. 1. vydání. Praha: Proffesional Publishing.
- ŠEBEK, J. s.d. In *Úspěšné sociální podnikání: otázky a odpovědi*. Podpora rozvoje sociální ekonomiky.
- ŠLAPÁK, Č. T., ŠTEFKO, M. 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR.
- TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. 2006. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 2. Praha: Portál.

TSCHIRHART, M., BIELEFELD, W. 2012. *Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o.

URBAN, J. 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o.

VÁCLAVKOVÁ, L., ŠVECOVÁ, L., SMRČKA, V., KREJČÍKOVÁ, K. 2007. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

VIALCANET, R. B., MARIMON, F., CARRERAS, L. 2015. *An empirical analysis of the effects of human resource management practices on job satisfaction in non-profit*. International Institute of Social and Economic Sciences.

VRZÁČEK, P. a kol. 2017. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Praha: Togga.

WEINBERG, J., SCARANO, C. 2011. *Best Practices in Nonprofit Human Capital Management in Nonprofit Management 101: A Complete and Practical Guide for Leaders and Professionals*. First edition. San Francisco: Jossey-Bass.

WHITMORE, J. 2014. *Koučování – rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.

ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Zákony

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Webové stránky

www.isnno.cz, Informační systémy nestátních neziskových organizací [cit. 20.12.2017].

www.mpsv.cz, Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 10.4.2018].

www.narodnikvalifikace.cz, Národní soustava kvalifikací [cit. 15.2.2018].

Příloha č. 1. Dotazník

1. Kolik má vaše organizace zaměstnanců?
a) 1-10 b) 11-49 c) 50-249 d) 250 a více

2. Jaké je hlavní zaměření činností vaší organizace?
a) sport, rekreace, komunitní rozvoj, zájmové spolky,
b) sociální a zdravotní péče, vzdělávání, humanitární pomoc, charita,
c) odbory, zaměstnanecké svazy, profesní organizace (komory), politické strany,
d) ochrana životního prostředí a práv zvířat, ochrana lidských práv, ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit...),
e) jiné.

3. Máte definovanou strategii organizace?
a) ano b) ne

4. Přihlíží se při řízení lidských zdrojů v organizaci k strategii organizace?
a) zcela b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec

5. Souhlasíte s výrokem „řízení lidských zdrojů slouží k naplňování cílů organizace“?
a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím

6. Souhlasíte s výrokem „pracovníci jsou obchodní zdroj, který by měl být co nejlevněji získán a rozvíjen a co nejvíce využíván“?
a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím

7. Jsou ve vaší organizaci tři hlavní úrovně managementu?
a) ano b) ne

8. Jsou ve vaší organizaci v rámci řízení lidských zdrojů uplatňovány všechny následující procesy? Výběr pracovníků, hodnocení výkonu, odměňování, rozvoj pracovníků.
a) ano b) ne

9. Pokud je odpověď na předchozí otázku kladná, probíhají přesně v uvedeném pořadí?
- a) ano b) ne
10. Souhlasíte s výrokem „*řízení lidských zdrojů není záležitostí pouze personalistů?*“
- a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím
11. Jsou linioví manažeři (tzn. nejnižší úroveň managementu) zodpovědní za personální řízení v organizaci?
- a) zcela b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec
12. Je vytváření politiky lidských zdrojů záležitostí personálního útvaru?
- a) zcela b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec
13. Je úkolem liniových manažerů propojovat organizační strategii s personální politikou?
- a) zcela b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec
14. Souhlasíte s výrokem „*pro řízení lidských zdrojů je důležitá vysoká oddanost pracovníků a jejich identifikace s organizací?*“
- a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím
15. Je jedním z cílů politiky lidských zdrojů přizpůsobivá organizační struktura?
- a) ano b) ne
16. Jak velký význam přikládáte vlivu okolních faktorů na řízení lidských zdrojů?
- a) žádný b) mírný c) vysoký d) zásadní
17. Považujete za důležité propojení strategie řízení lidských zdrojů s okolím organizace?
- a) ne b) spíše ne c) spíše ano d) ano

18. Jak velký vliv podle vás mají sociální faktory na řízení lidských zdrojů v organizaci?
a) 0-19 % b) 20-39 % c) 40-59 % d) 60-79 % e) 80-100 %
19. Jak velký vliv podle vás mají institucionální faktory na řízení lidských zdrojů v organizaci?
a) 0-19 % b) 20-39 % c) 40-59 % d) 60-79 % e) 80-100 %
20. Jak velký vliv podle vás mají politické faktory na řízení lidských zdrojů v organizaci?
a) 0-19 % b) 20-39 % c) 40-59 % d) 60-79 % e) 80-100 %
21. Jaký je podle vás vztah mezi strategií organizace a jednotlivými personálními činnostmi (např. výběr pracovníků, hodnocení pracovníků atp.)?
a) žádný b) mírný c) významný d) zásadní
22. Jak velký vliv mají podle vás personální činnosti na chování pracovníků?
a) žádný b) mírný c) významný d) zásadní
23. Souhlasíte s výrokem „propojení personálních činností je pro řízení lidských zdrojů klíčové“?
a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím
24. Máte v organizaci stanovené postupy, které slouží k dosahování strategických plánů v oblasti řízení lidských zdrojů?
a) ano b) ne
25. Jak byste ohodnotili důležitost společenské odpovědnosti pro vaši firmu? (pozn. *společenská odpovědnost* je dobrovolný přístup organizací a podniků k otázkám stavu společenského prostředí, včetně životního prostředí a udržitelného rozvoje)
a) žádná b) mírná c) významná d) zásadní

26. Třídíte v organizaci odpad?
- a) ano b) ne
27. Kolik procent pracovníků ve vaší organizaci tvoří osoby znevýhodněné na trhu práce? Jedná se např. o osoby se zdravotním postižením, osoby bez přístřeší, oběti trestné činnosti, osoby pečující o osobu blízkou atp.
- a) 0 – 19 % b) 20 – 39 % c) 40 – 59 % d) 60-79 % e) 80-100 %
28. Řídí se pracovníci vaší organizace nějakým etickým kodexem?
- a) ano b) ne
29. Do jaké míry se ve vaší organizaci na rozhodování podílí zaměstnanci?
- a) 0-19 % b) 20-39 % c) 40-59 % d) 60-79 % e) 80-100 %
30. Označili byste vzdělávání ve vaší organizaci jako systematické?
- a) zcela b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec
31. Řekli byste, že jsou zaměstnanci ve vaší organizaci spíše vedeni, nebo řízeni?
- a) řízení b) vedeni
32. Jsou vedoucí zaměstnanci ve vaší organizaci vzdělávání v oblasti efektivní komunikace?
- a) ano b) ne
33. Jsou vedoucí zaměstnanci ve vaší organizaci vzdělávání v oblasti řízení/vedení lidí?
- a) ano b) ne
34. Na škále zaznačte, kolik procent rozhodování v organizaci připadá na manažera (za předpokladu, že zbylá procenta náleží zaměstnancům).
- a) 0-19 % b) 20-39 % c) 40-59 % d) 60-79 % e) 80-100 %

35. Souhlasíte s výrokem „zaměstnanci v naší mohou kdykoliv projevit své názory a sdělit své připomínky, tudíž se aktivně podílí na chodu organizace“?
- a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím
36. Souhlasíte s výrokem „vedoucí zaměstnanec má při rozhodování poslední slovo“?
- a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím
37. Souhlasíte s výrokem „investice do rozvoje lidí je považována za konkurenční výhodu a prostředek k dosažení zisku“?
- a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím
38. Souhlasíte s výrokem „oddanost a angažovanost pracovníků hraje v řízení lidských zdrojů v organizaci zásadní roli“?
- a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) vůbec nesouhlasím
39. Tvoří všichni zaměstnanci organizace (včetně vedení) jeden tým, který sdílí cíle organizace?
- a) zcela b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec