

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Katedra studií občanské společnosti



**Náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků v organizacích  
občanského sektoru**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Bc. Lucie Dalekorejová**

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

Praha 2021

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

V Praze, dne

Bc. Lucie Dalekorejová

.....

## **Poděkování**

Největší poděkování patří Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc., MBA, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady, vstřícnost, čas, ochotu, trpělivost i psychickou podporu, velice si toho vážím. Děkuji také své rodině, partnerovi, přátelům a spolužákům za podporu během celého vysokoškolského studia.

## **Abstrakt**

Organizace občanského sektoru jsou obvykle zkoumány z různých hledisek, jedním z nich je vnitřní uspořádání organizací. Tato práce se zabývá vybranými personálními procesy, které jsou pro každou organizaci typické – nábor a adaptace pracovníků. V první části práce se věnuji občanskému sektoru, a to zejména v kontextu českého prostředí, roli organizací na trhu práce, lidským zdrojům a v neposlední řadě specifickým fenoménu dobrovolnictví. V druhé části, části empirické, se zaměřuji na náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků z pohledu manažerů, konkrétně na to, jak se liší metody náboru a adaptace těchto dvou skupin. Shody a odlišnosti procesů zkoumám pomocí metody hloubkových rozhovorů v pečlivě vybraných servisních neziskových organizacích. Práce si klade za cíl zmapovat a popsat výše zmíněné shody a odlišnosti v náborovém a adaptačním procesu. Zjištění mohou sloužit jako inspirace pro organizace, které se profesionalizují a implementují nové procesy.

## **Klíčová slova**

organizace občanského sektoru, pracovníci, zaměstnanci, dobrovolníci, procesy, nábor, výběr, adaptace, metody

## **Rozsah práce**

198 715 znaků – 110 normostran

## **Abstract**

This diploma thesis is focusing on non-profit organizations and examines their recruitment and onboarding processes from the management perspective. The first part of the thesis is about civil society and non-profit sector, especially in the context of Czech environment. It explains the role of non-profit organizations in the labor market, human resources processes and, last but not least, the specifics of volunteerism. The second part is focusing on recruitment and onboarding process of employees and volunteers. The main goal is to identify how / whether methods of recruitment and onboarding of these two specific groups differ. For this purpose, in-depth interviews were conducted with pre-selected service non-profit organizations to understand similarities and differences of onboarding and recruitment process. The thesis maps and describes similarities and differences in the respective processes. The findings can be utilized by non-profit organizations when establishing and implementing new HR processes.

## **Key words**

non-profit organizations, workers, employees, volunteers, processes, recruitment, selection, onboarding, methods

## OBSAH

Úvod.....	9
1 Občanský sektor .....	11
1.1 Pojem a definice občanského sektoru .....	11
1.2 Teorie vzniku občanské společnosti.....	12
1.3 Občanský sektor v České republice .....	13
1.3.1 Stručný vývoj občanského sektoru v České republice .....	13
1.3.2 Charakteristika organizací občanského sektoru .....	14
1.3.3 Typologie organizací občanského sektoru .....	15
2 Role organizací občanského sektoru na trhu práce.....	17
2.1 Organizace občanského sektoru jako aktéři trhu práce .....	17
2.2 Profesionalizace neziskových organizací.....	18
2.3 Úloha neziskových organizací v politice (ne)zaměstnanosti .....	19
3 Lidské zdroje v neziskových organizacích .....	24
3.1 Personální řízení.....	24
3.2 Stručné představení modelů personálního řízení .....	26
3.3 Personální činnosti .....	30
3.4 Získávání pracovníků .....	35
3.4.1 Výběr pracovníků .....	37
3.5 Adaptační proces pracovníků .....	39
4 Dobrovolníci jako specifická skupina pracovníků.....	42
4.1 Pojem dobrovolnictví.....	42
4.2 Dělení dobrovolnictví.....	43
4.3 Legislativní rámec dobrovolnictví v ČR.....	45
4.4 Získávání dobrovolníků .....	46
4.4.1 Výběr a výcvik dobrovolníků.....	48
4.5 Management dobrovolníků .....	48
4.6 Motivace dobrovolníků .....	50
5 Shrnutí teoretické části.....	54
6 Metodologie vlastního výzkumu .....	56
6.1 Téma a cíl práce .....	56

6.2 Kvalitativní výzkum.....	58
6.3 Výzkumné otázky.....	59
6.4 Výzkumný vzorek .....	60
6.5 Metody sběru dat.....	62
6.6 Metoda analýzy hloubkových rozhovorů.....	67
6.7 Etika výzkumu .....	68
6.8 Limity výzkumu.....	68
7 Výsledky analýzy dat.....	70
7.1 Oblast činnosti pracovníků v neziskových organizacích .....	70
7.1.1 Oblast působení zaměstnanců.....	70
7.1.2 Oblast působení dobrovolníků.....	71
7.2 Motivace k práci v neziskových organizacích .....	73
7.2.1 Motivace zaměstnanců k práci .....	73
7.2.2 Motivace dobrovolníků k práci .....	75
7.3 Odměňování pracovníků neziskových organizací .....	78
7.3.1 Odměňování zaměstnanců.....	78
7.3.2 Odměňování dobrovolníků.....	79
7.4 Kapacita a fluktuace pracovníků neziskových organizací .....	80
7.5 Získávání pracovníků.....	82
7.5.1 Nábor zaměstnanců .....	82
7.5.2 Nábor dobrovolníků.....	87
7.6 Kritéria výběru pracovníků neziskových organizací.....	90
7.6.1 Kritéria výběru zaměstnanců.....	90
7.6.2 Kritéria výběru dobrovolníků .....	92
7.7 Výběrové řízení.....	94
7.7.1 Průběh a metody výběrového řízení zaměstnanců .....	95
7.7.1.1 Assessment centrum a jeho podoba .....	98
7.7.2 Průběh a metody výběrového řízení dobrovolníků .....	99
7.7.2.1 Výcvik a školení dobrovolníků.....	102
7.8 Proces adaptace .....	103
7.8.1 Adaptace zaměstnanců na novou roli .....	103
7.8.2 Adaptace dobrovolníků na novou roli .....	107

8 Shrnutí výsledků výzkumu .....	109
Závěr .....	114
Zdroje.....	117
Seznam tabulek .....	120
Seznam obrázků.....	120



## Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá vybranými personálními procesy, které jsou pro každou organizaci typické – nábor a adaptace pracovníků, protože pracovníci jsou pro organizace klíčoví.

Každý si pod pojmem občanský sektor a organizace občanského sektoru představí něco jiného. Jednou z prvních asociací je zajisté pomoc, poslání, lidé. Lidé pomáhají lidem, a to prostřednictvím organizací, které mají poslání a jejichž práce má smysl. Občanský sektor je o lidech. A tak jsem se rozhodla v této diplomové práci zaměřit na pracovníky organizací občanského sektoru. Lidé jsou základním stavebním kamenem organizací, jsou duší každé organizace, a je proto potřeba pracovníky organizací vybírat s maximální péčí.

Tématem diplomové práce je náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků z pohledu manažerů. Personální procesy jsou součástí každé organizace a cílem procesu náborového a adaptačního je zajistit dostatek schopných pracovníků, kteří zabezpečí dosahování cílů organizace. Cílem práce je prozkoumat a popsat metody personálního náboru a adaptace pracovníků servisních organizací, konkrétně zjistit, jak se liší náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků, a to z perspektivy manažerů.

Práce je členěna do několika tematických kapitol. Teoretická část práce představuje výsledky rešerše literatury a provedených výzkumů. První kapitola se věnuje teoretickému konceptu občanského sektoru v kontextu českého prostředí, definici pojmů a představení teorií vzniku občanské společnosti.

Druhá kapitola rozebírá, jakou mají organizace občanského sektoru roli na trhu práce. Zaměřuje se na fenomén profesionalizace a s ním související změny – organizace byly v minulosti založeny zejména na neplacené práci, dnes zaměstnávají placené pracovníky, s čímž souvisí potřeba expertního vědění a vytváření specializovaných pracovních pozic. (Šťovíčková Jantulová, 2005)

S profesionalizací organizací souvisí nutnost nastavování procesů. Třetí kapitola je proto věnována lidským zdrojům v neziskových organizacích a personálním procesům, které jsou typické pro každou organizaci. Zvláštní důraz je kladen na zajištění pracovníků.

Organizace se skládají z placených i neplacených pracovníků. Zaměstnanci a dobrovolníci jsou odlišné skupiny, a tak se ve čtvrté kapitole práce zaměřuje na specifika dobrovolníků.

Druhá, empirická, část práce se věnuje samotnému výzkumu náborového a adaptačního procesu. Pomocí hloubkových rozhovorů jsem se snažila zjistit, jakým způsobem nábor a adaptace v organizacích občanského sektoru probíhá a jaká jsou specifika procesů týkajících se rozdílných skupin pracovníků.

Výsledky pečlivého výzkumu jsou představeny v sedmé kapitole, kde jsou výsledky rovněž přehledně shrnuty. Zjištění mohou sloužit jako inspirace organizacím, které se profesionalizují a implementují nové procesy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Občanský sektor

### 1.1 Pojem a definice občanského sektoru

Abychom se mohli zabývat občanským sektorem, je třeba tento pojem nejprve vymezit a definovat. Problém nastává již při samotném označení, kdy se setkáváme s různými názvy téhož sektoru, a to neziskový, občanský, třetí, nevládní, dobrovolnický sektor či sociální ekonomika. Tyto termíny v zásadě ohraničují tentýž úsek reality, avšak kladou důraz na různé aspekty dané skutečnosti. Tato terminologická různorodost je pravděpodobně způsobena jak politickou a kulturní tradicí, tak heterogenitou, fragmentací, pestrostí a pluralitou celé společnosti a jejích cílů. (Skovajsa, 2010) V této práci budeme vycházet z definičního rámce Skovajsy (2010), který užívá termín občanský sektor pro organizované občanské aktivity mimo stát a trh. Širším pojmem je poté občanská společnost, která v sobě zahrnuje rovněž neorganizované projevy občanského jednání – nejrůznější neformální občanské aktivity, shromáždění atd. (Skovajsa, 2010)

Dle Sokola (2002) je občanský sektor něco, co je v každé lidské společnosti normální a přirozené. Lze jej rovněž chápat jako určitý projev lidské solidarity. Občanský sektor chápeme jako prostor nacházející se „*mezi státem, státními institucemi, trhem ziskovými a soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů, prostor mezi občanem, rodinou a společností.*“ (Sokol, 2002, s. 5) Potůček (2010) uvádí, že občanský sektor je tvořen neziskovými organizacemi, které fungují na principu dobrovolného sdružování občanů, kteří sdílejí společné hodnoty a kteří jsou schopni společnými silami dosáhnout cíle. Nejčastěji se však setkáme s definicí Salamona a Anheira (1997), kteří hovoří o základních znacích neziskových organizací. Organizace musí být institucionálního charakteru, musí být soukromé, tj. oddělené od státu, nesmí rozdělovat zisk, ale musí jej investovat zpět do své činnosti, musí být samosprávné, tj. rozhodovat o sobě, a musí mít určitý prvek dobrovolnosti. (Salamon a Anheier, 1997)

## 1.2 Teorie vzniku občanské společnosti

Skovajsa (2010) představuje několik teorií vzniku občanské společnosti.

Teorie heterogenity vysvětluje vznik občanské společnosti tím, že trh a stát selhávají v poskytování veřejných statků. Pokud převládá pluralita názorů a potřeb, je nutné zabezpečit potřeby všechny. Organizace občanského sektoru tak byly založeny s cílem zabezpečit služby a zboží. Příčinou vzniku je tak heterogenita společnosti.

Teorie sociálních podnikatelů říká, že ve společnosti existují sociální podnikatelé, kteří jsou motivováni uspokojovat potřeby občanů prostřednictvím zakládání organizací občanského sektoru. Tuto teorii můžeme rovněž nazvat teorií přídavného faktoru.

Teorie důvěry (smluvního selhání) se zakládá na předpokladu, že trh selhává kvůli nedůvěryhodnému prostředí. Trh je motivován ziskem, a tak může leckdy dojít k (více či méně) záměrné informační asymetrii mezi kupujícími a prodávajícími. Kupující tedy raději zvolí organizace občanského sektoru, jejichž cílem není dosahovat zisk, a tak v kupujícím budí větší pocit důvěry.

Teorie sociálního státu definuje neziskový sektor jako reziduální kategorii, kdy organizace v tradičních společnostech sloužily jako předmoderní mechanismus řešení sociálních problémů. S rozvojem sociálního státu je ale stát schopen tyto problémy řešit sám, a tak jsou organizace občanského sektoru pouze „přežitkem“ z minulosti.

Teorie vzájemné závislosti naopak hovoří o selhání organizací občanského sektoru, kdy si stát a organizace mají vzájemně pomáhat kompenzovat své nedostatky.

Poslední, ne však nejméně významnou, teorií je teorie sociálních počátků. Rymsza a Zimmer (2004) tuto teorii Salomona a Anheiera (1997) interpretují tak, že neziskový sektor je v každé zemi jiný, a to jak rozsahem, tak složením. Otázkou tedy zůstává, jak mohou být tyto odlišnosti vysvětleny. Možným vysvětlením těchto odlišností je pohled na politický, historický a společenský vývoj neziskového sektoru, přičemž teorie rozlišuje 4 cesty vývoje občanského sektoru (4 modely), a to etatistická, sociálně demokratická, liberální a korporativistická.

Etatistický model představuje malý rozsah neziskového sektoru a nízké výdaje vlády na sociální zabezpečení. Příkladem zemí reprezentujících tento model jsou Japonsko, Jižní Korea, Singapur či Tchajwan. Tyto země se vyznačují poslušnou společností a silným státem, který úzce spolupracuje s novou podnikatelskou elitou, a tak nenechává téměř žádný prostor pro neziskové aktivity. Pojem „etatismus“ zdůrazňuje zásahy státu do života společnosti.

Sociálně demokratický model reprezentuje malý rozsah neziskového sektoru v rámci sociálních služeb, ale zato vysoké výdaje vlády na sociální zabezpečení. Typickými zeměmi odpovídajícími sociálně demokratickému modelu jsou Švédsko, Norsko nebo Finsko. Zmíněné země se vyznačují silnou dělnickou třídou a sociální služby jsou poskytovány státem. Právě tím je značně omezen rozsah občanského sektoru, který však hraje důležitou roli jako prostředek k vyjádření politických, sociálních a jiných zájmů.

Liberální model je založen na silné podnikatelské třídě čelící opozici tradičních elit nebo silnému hnutí dělnické třídy. Model je typický pro Spojené státy americké, Velkou Británii, Austrálii či Kanadu, a vyznačuje se velkým rozsahem neziskového sektoru a nízkými výdaji státu na sociální služby.

Poslední, korporativistický, model kombinuje velký rozsah neziskového sektoru a vysoké náklady vlády na sociální zabezpečení. Typickými zeměmi vycházejícími z tohoto modelu jsou Německo či Rakousko. Principem korporativistického modelu je zápas tradičních elit o udržení se u moci a zachování společenského statusu. V korporativistickém pojetí využívá vláda služeb organizací občanského sektoru k tomu, aby vyhověla požadavkům dělnické třídy. Model se tedy typicky vyznačuje spoluprací státu a neziskových organizací.

### **1.3 Občanský sektor v České republice**

#### **1.3.1 Stručný vývoj občanského sektoru v České republice**

Salamon a Anheier (1997) uvádí, že vývoj moderní občanské společnosti trvá již dvě století. Směr vývoje je úzce spjat s rozvojem demokracie, svobodou jednotlivce a uznáním

lidských práv a svobod. Vývoj občanského sektoru byl tak značně poznamenán událostmi minulého století, zejména příchodem totalitních režimů. V období od 80. let 20. století zaznamenal občanský sektor významný růst a rozkvět.

Dle Skovajsy (2010) v Čechách vzkvétala nadační činnost a sdružování již od druhé poloviny 19. století, kdy došlo k uvolnění politických režimů. Tento dynamický růst občanských aktivit byl poté přerušen roku 1938, kdy nacionální socialismus a komunismus zastavily demokratické principy a veškeré občanské aktivity. K rapidnímu obnovení sdružování, občanských a nadačních činností došlo roku 1989, kdy na našem území padl komunistický režim. Právě od roku 1989 jsou organizace občanského sektoru a občanský sektor samotný nedílnou součástí života společnosti. Některé organizace navázaly na svou činnost z období před totalitními režimy, jiné byly zakládány zcela nově na základě aktuálních potřeb občanů. *„Sdružování občanů není výsadou jedné společenské vrstvy, ale je využíváno, i když s rozdílnou intenzitou, zástupci různých vrstev a skupin. Sféra občanského sdružování a soukromé filantropie je zkrátka a dobře tak rozmanitá a pestrá, jak pestrá a pluralitní je sama společnost.“* (Skovajsa, 2010, s. 18)

### **1.3.2 Charakteristika organizací občanského sektoru**

Dle strukturálně operacionální definice Salamona a Anheiera (1997) jsou organizace občanského sektoru ty organizace, jež jsou (více či méně) institucionalizované, soukromé, což znamená oddělené od státu, jsou samosprávné, tedy organizace zcela samostatně řídicí a kontrolující svou činnost, které nerozdělují svůj případný zisk a jsou charakteristické také určitým prvkem dobrovolnosti. Organizace občanského sektoru nemusí být nutně neziskové, ale veškerý případný zisk musí být investován do činnosti a poslání organizace. Zisk nesmí být distribuován mezi členy organizace. Prvek dobrovolnosti zahrnuje určitý podíl dobrovolné práce či darů. Organizace, jež má být považována za organizaci občanského sektoru (čili neziskovou organizaci) dle strukturálně operacionální definice, musí naplňovat všechna výše zmíněná kritéria. Organizace se však od sebe liší mírou naplnění těchto charakteristik. (Salamon a Anheier, 1997) Skovajsa (2010) chápe organizace občanského sektoru jako základ občanského sektoru.

### 1.3.3 Typologie organizací občanského sektoru

Skovajsa (2010) uvádí typy organizací občanského sektoru, které dělí dle několika kritérií, a to z hlediska členství, typu činností a z hlediska prospěšnosti.

Z hlediska členství dělíme organizace na členské a nečlenské. Členské organizace se zakládají na institutu členství, což znamená, že mají členskou základnu. Do této skupiny patří například spolky a odbory, z příbuzných organizací pak družstva. Nečlenské organizace nemají členy, ale mají pracovníky a rovněž členy správních orgánů (nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, nyní ústavy).

Z hlediska typu činnosti dělíme organizace občanského sektoru na servisní, zájmové a advokační. Servisní organizace se vyznačují poskytováním služeb jak svým členům, tak nečlenům. Tento typ zahrnuje organizace působící zejména v oblasti zdravotnictví a sociálních služeb, jedná se však o poskytovatele služeb nejrůznějšího druhu. Zájmové organizace naopak nabízejí svým členům a klientům možnost aktivní participace a realizace vlastních zájmů. V tomto případě se jedná o zájmové kroužky, sportovní oddíly, umělecké spolky atd. Advokační organizace mají na starost obhajobu veřejných zájmů. Typickým příkladem jsou odbory či organizace zaměřené na životní prostředí, práva menšin, zvířat a podobně. Posledním typem členění organizací občanského sektoru je členění z hlediska prospěšnosti. Vzájemně prospěšné organizace občanského sektoru se soustředí na přímý soukromý prospěch svých členů, typické je například poskytování zvýhodněné služby svým členům. Veřejně prospěšné organizace se pak starají o přímý prospěch veřejnosti. Příkladem jsou nadace, nadační fondy, účelová zařízení církví a obecně prospěšné společnosti (ústavy). Výše zmíněné typy organizací občanského sektoru vychází ze Skovajsy (2010), ale jiní autoři mohou organizace členit rozdílně.

Organizace občanského sektoru se pyšní širokou škálou svých funkcí. Skovajsa (2010) zmiňuje ty nejvýznamnější, a to funkci advokační, budování komunity, poskytování služeb, sebevyjadřovací funkci, ochranu hodnot, inovační a filantropickou funkci, charitativní funkci, zodpovědnost za podporu společenských změn a pluralismu. Advokační funkce znamená prosazování a obhajování zájmů. Pod budováním komunity si pak můžeme představit utváření vztahů, a to jak mezi jednotlivci, tak mezi jednotlivci a organizacemi. Poskytování služeb v podání organizací občanského sektoru znamená uspokojování potřeb občanů tam, kde nestačí

služby státu a trhu. Občanský sektor je rovněž prostorem, kde se může člověk svobodně vyjadřovat, proto je sebevyjadřovací (expresivní) funkce velmi důležitá.

Mezi další funkce občanského sektoru patří funkce školící, komunitní a demokratizační. Organizace jsou považovány za školy demokracie. Dávají možnost projevit veřejně svůj názor, což přispívá k pluralitě názorů, a tím rovněž správnému fungování demokracie. Organizace podporují solidaritu a vztahy, buduje se v nich a díky nim sociální kapitál, protože podněcují občany ke vzájemné interakci. (Salamon a Anheier, 1997 in Skovajsa, 2010)



## 2 Role organizací občanského sektoru na trhu práce

### 2.1 Organizace občanského sektoru jako aktéři trhu práce

Organizace občanského sektoru jsou aktivními činiteli na trhu práce. Můžeme na ně pohlížet jako na zaměstnavatele, nebo jako na aktéry napomáhající rizikovým skupinám najít uplatnění na trhu práce. Organizace, které jsou zaměřeny na pomoc například starším lidem, svobodným matkám, propuštěným vězňům či zdravotně postiženým, nejsou fakticky schopné zaměstnat lidi, a snížit tak nezaměstnanost, ale jsou schopné zlepšit možnosti těchto rizikových skupin na trhu práce, čímž se v budoucnu nezaměstnanost skutečně sníží. Vznikají rovněž organizace, které zaměstnávají primárně lidi z ohrožených skupin (integrační sociální podniky). V této práci se budeme zabývat zejména neziskovými organizacemi jako poskytovateli pracovních pozic.

Šťovíčková Jantulová (2005) uvádí, že v neziskových organizacích existují dva druhy pracovníků, a to dobrovolníci a profesionálové. V nejširším slova smyslu se profesionálové od dobrovolníků odlišují zejména tím, že za svou práci dostávají mzdu. Nemůžeme však všechny placené pracovníky organizací považovat za profesionály na základě toho, že dostávají za práci zaplacené. Duben (1996) rozlišuje placené pracovníky na kvalifikované specialisty a neprofesionální pracovníky. Legnerová (2015) upřesňuje, že se v neziskovém sektoru setkáváme jak s pracovními vztahy, tedy vztahy zaměstnaneckými, tak s činností dobrovolnickou. Základním rozdílem je, že zaměstnanci jsou za svou práci finančně odměněni, a naproti tomu dobrovolníci pracují bez nároku na finanční odměnu. Právě z tohoto chápání budeme v práci vycházet.

Neziskové organizace by se měly opírat o dobrovolníky i profesionály. Běžnou praxí je, že se postupem času z dobrovolníka stává profesionál. Dobrovolník zná organizaci, pravidla, klienty. Profesionál přicházející zvenčí však může přinést nové expertní vědění a zkušenosti.

V posledních letech převažuje na trhu práce větší nabídka pracovních pozic ze strany neziskových organizací, než je poptávka po těchto pozicích. Důvodů může být hned několik. Jedním z nich je jistě neznalost neziskového sektoru a zkrácené představy o něm. Neziskové

organizace mají různé právní formy a zabývají se nejrůznějšími tématy a aktivitami. Problémem však je, že česká veřejnost mnohdy vnímá neziskové organizace jako „polykače“ peněz daňových poplatníků. Lidé často omezují neziskový sektor na aktivity spojené se sociální problematikou, což samozřejmě poptávku po pracovních pozicích v neziskových organizacích významně snižuje. Nízká poptávka po práci v neziskovém sektoru je bezesporu ovlivněna samotným označením, kdy lidé pracují zejména proto, aby vydělávali dostatečné množství peněz, a uspokojovali tak potřebu určitého životního standardu. Úroveň mezd a dalších zaměstnaneckých benefitů je pro zaměstnance klíčová. Diametrálně odlišné požadavky a motivace pak mají dobrovolníci.

## **2.2 Profesionalizace neziskových organizací**

Profesionalizace je fenoménem, který se netýká pouze neziskových organizací. Tento obecný trend se v sociologii stává diskutovaným již od 50. - 60. let minulého století a pojí se se specializací a modernizací. Ve společnosti rostl důraz kladený na vědu jakožto prostředek vedoucí k modernizaci, čímž se zvýšil požadavek expertního vědění. (Šťovíčková Jantulová, 2005)

Šťovíčková Jantulová (2005) shrnuje významy a kontexty profesionalizace do čtyř bodů – rozvoj profese, vytváření specifického rámce vědění, využívání odborných kompetencí k zisku vyššího sociálního statusu a vytváření specifického typu kolektivního vědomí, které formuje zaměstnance jako zájmovou skupinu.

Dříve byly neziskové organizace spojovány výhradně s dobrovolnou neplacenou prací, dnes je jedním z významů profesionalizace zaměstnávání placených pracovníků. Lidé vykonávají činnost profesionálně a v rámci stanovené pracovní doby. Právě s profesionální činností souvisí tlak na expertní vědění, přičemž specifické expertní vědění, kompetence a zkušenosti tvoří další význam fenoménu profesionalizace. (Šťovíčková Jantulová, 2005) Siegrist (1990) uvádí, že profesionalizace je proces, kdy zaměstnání získá charakter akademické profese. Právě přesun do akademické profese s sebou nese požadavek a podmínku relevantního

expertního vědění. Horch (1994) proces profesionalizace shrnuje a označuje jej jako proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou.

S výše zmíněnými významy profesionalizace úzce souvisí další význam – profesionalizace jakožto vytváření nových pracovních pozic. V neziskovém sektoru vznikají specifické profese, ke kterým se váže určitá mocenská pozice daná expertním vědáním. Vytvoření specifického expertního vědění oboru a snaha toto vědění kodifikovat zaručuje určité postavení zainteresovaných aktérů ve společnosti. Čtvrtým významem je vnímání profesionalizace jako norem a hodnot, utváření specifického kolektivního jednání. (Šťovíčková Jantulová, 2005)

Profesionalizace může dle Šťovíčkové Jantulové (2005) znamenat rovněž proces, v rámci kterého se neziskové organizace začínají více podobat státu. Profesionalizace přináší vyšší míru formalizace či byrokratizace, čímž může do jisté míry oddalovat organizace od svých klientů – občanů. Na druhou stranu je cílem neziskových organizací co nejlépe poskytovat služby a uspokojovat potřeby občanů, a tak je profesionalizace nevyhnutelným fenoménem.

### **2.3 Úloha neziskových organizací v politice (ne)zaměstnanosti**

Český statistický úřad mapuje činnost neziskových organizací, a kromě dat zachycených v národních účtech sleduje rovněž další ukazatele, které jsou pro neziskové instituce typické, jako je například hodnota práce dobrovolníků.

Data, která jsou Českým statistickým úřadem (dále jen ČSÚ) prezentována, zachycují vývoj neziskového sektoru do roku 2018. Počet registrovaných neziskových organizací v roce 2018 stoupl na 142 664, což je oproti roku 2017 nárůst o 1,31 %. Nejdramatičtější vzestup zaznamenaly spolky, kterých vzniklo v roce 2018 více než 2000.

ČSÚ však sleduje další velmi zajímavé ukazatele. V neziskových organizacích vzrostl v roce 2018 počet zaměstnanců na 116 991 (přepočteno na úvazky), což je o 10 % více než v roce 2017. Celkový podíl neziskového sektoru na zaměstnanosti v České republice činí 2,2 %.

Charakteristickými jsou pro neziskové organizace dobrovolníci, jejichž práce je neméně významnou. Počet hodin odpracovaných dobrovolníky se v roce 2018 vyšplhal na 56,8 milionu, což značí meziroční nárůst o 2,6 %. Hodnota dobrovolnické práce byla za rok 2018 vyčíslena na 9,3 mld. Kč, což je nárůst o 12 %. (ČSÚ, 2020)

Tabulka č. 1 Indikátory neziskového sektoru

Indikátor	Nezisková organizace celkem
Hrubá přidaná hodnota	96 098 mil. Kč
Podíl na tvorbě HDP	1,78 %
Počet zaměstnanců FTE	116 991
Podíl na zaměstnanosti v ČR	2,20 %
Počet dobrovolníků FTE	32 455
Hodnota dobrovolnické práce	9,3 mld. Kč

Zdroj: ČSÚ (2020)

Český statistický úřad v čele s J. Fořtovou připravil na podzim roku 2020 shrnutí dat charakteristických pro neziskové organizace.

Tabulka č. 2 Vývoj počtu pracovníků v neziskovém sektoru

Rok	Počet zaměstnanců v neziskových organizacích	Počet dobrovolníků FTE
2014	106 179	27 661
2015	104 176	29 184
2016	103 298	30 620
2017	106 347	31 324
2018	116 991	32 455

Zdroj: Fořtová, ČSÚ (2020)

Tabulka č. 2 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců (v přepočtených úvazcích) a dobrovolníků (přepočteno na úvazky) v období 2014 – 2018. Počet zaměstnanců se za rok 2018 podstatně zvýšil, počet dobrovolníků zaznamenává plynulý růst již od počátku sledovaného období. Data ukazují zájem o neziskové organizace, přičemž zvyšující se počet zaměstnanců v neziskových organizacích můžeme přičítat jak celkovému růstu počtu organizací, tak trendu profesionalizace.

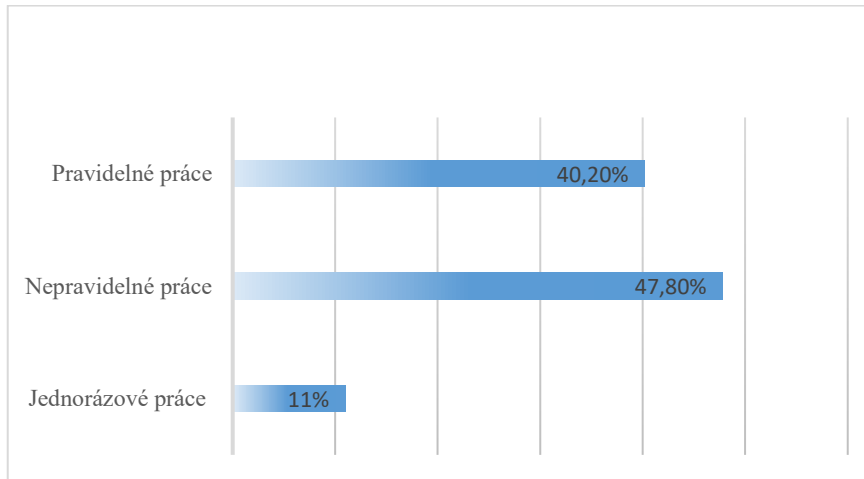
Tabulka č. 3 Vývoj dobrovolnické práce

Rok	Počet hodin odpracovaných dobrovolníky	Hodnota dobrovolnické práce v mld. Kč
2014	49 594	6,3
2015	51 975	6,9
2016	54 570	7,6
2017	55 447	8,3
2018	56 866	9,3

Zdroj: Fořtová, ČSÚ (2020)

Tabulka č. 3 zachycuje vývoj dobrovolnické práce v letech 2014 – 2018. Počet hodin odpracovaných dobrovolníky vzrostl meziročně o 2,6 %, přičemž dobrovolnická práce byla v roce 2018 vyčíslena na 9,3 mld. Kč. Dle strukturálně operacionální definice Salamona a Anheiera (1997) musí mít neziskové organizace určitý prvek dobrovolnosti. Hodnoty dobrovolnické práce však jasně ukazují, že se dobrovolnictví významně na činnosti neziskových organizací podílí, a je tak pro chod organizací klíčové.

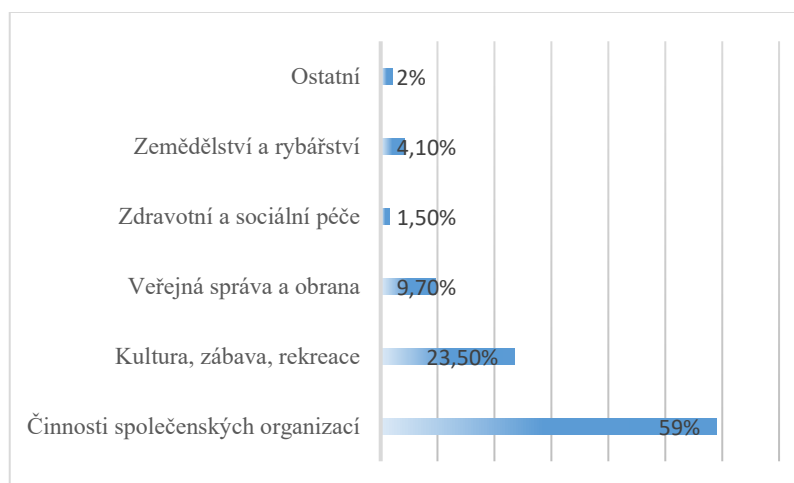
Graf č. 1 Frekvence dobrovolnické práce



Zdroj: Fořtová, ČSÚ (2020)

Graf č. 1 představuje frekvenci dobrovolnické práce, přičemž velkého významu nabývají pravidelné a nepravidelné práce. Jednorázové práce tvoří pouze 11 % celkového objemu dobrovolnické práce. Tento jev úzce souvisí jak s profesionalizací neziskových organizací a charakterem služby, tak s motivací dobrovolníků, které se budu věnovat v následující kapitole.

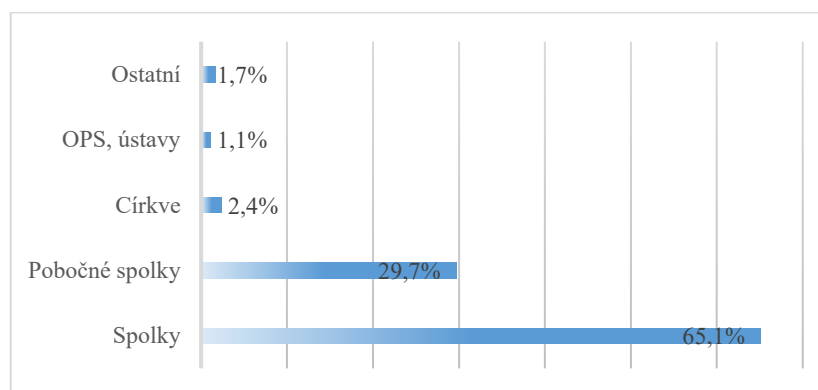
Graf č. 2 Dobrovolníci dle odvětví



Zdroj: Fořtová, ČSÚ (2020)

Graf č. 2 ukazuje zájem dobrovolníků o určitá odvětví. Téměř 60 % dobrovolníků se angažuje v činnostech společenských organizací. Velký zájem zaznamenává rovněž odvětví kultury, zábavy a rekreace. Naopak poměrně nízkému zájmu musí čelit oblast zdravotní a sociální péče, což může být způsobeno vyššími nároky na dobrovolníka a jeho motivací k dobrovolnictví, které se budu podrobněji věnovat.

Graf č. 3 Dobrovolnictví podle právní formy neziskové organizace



Zdroj: Fořtová, ČSÚ (2020)

Graf č. 3 Dobrovolnictví podle právní formy neziskové organizace odráží realitu zájmu o odvětví. Spolky jsou sdružení vedená společným zájmem a nejčastěji se angažují v oblasti volného času, kultury, zábavy a rekreace, ačkoliv se na tyto odvětví neomezuji.

## 3 Lidské zdroje v neziskových organizacích

### 3.1 Personální řízení

Organizace občanského sektoru jsou typické dvěma různými formami pracovních vztahů. Jak uvádí Legnerová (2015), v neziskovém sektoru se setkáváme s pracovními vztahy, tedy vztahy zaměstnaneckými, a s činností dobrovolnickou. Základním rozdílem je, že zaměstnanci jsou za svou práci finančně odměněni, a naproti tomu dobrovolníci pracují bez nároku na finanční odměnu.

Dle Legnerové (2015) je každá organizace postavena na čtyřech pilířích, kterými jsou finanční zdroje, informační a materiální zdroje a v neposlední řadě lidské zdroje. Právě lidé jsou základním stavebním kamenem organizací občanského sektoru, a tak je stále větší důraz kladen na řízení lidských zdrojů.

Kociánová (2012) shrnuje personální řízení jako vše, co se vztahuje k lidem, kteří působí v organizacích. Koubek (2007) upozorňuje na to, že každé rozhodnutí týkající se pracovníků<sup>1</sup> organizací je třeba dobře promýšlet, protože chybný výběr pracovníka může mít zejména pro malé organizace velký dopad. Koubek (2007) zdůrazňuje zejména potřebu zabezpečení přiměřeného počtu pracovníků s přiměřenými pracovními schopnostmi, protože nedostatek pracovníků může vést k závažným problémům. Jako příklad uvádí přetížení pracovníků, kdy nejsou schopni plnit své úkoly v dostatečné kvalitě, stres, nedostatek času na promýšlení postupů či celkovou nespokojenost, která vytváří negativní vztah k organizaci, což vede k časté fluktuaci pracovníků.

---

<sup>1</sup> Kociánová (2012) chápe pracovníky jako širší pojem než zaměstnanci. Zaměstnanec charakterizuje jako osobu pracující na základě zaměstnanecké smlouvy. Pracovníkem je naopak každá osoba, která v organizaci vykonává pracovní činnost, ačkoliv nemá s organizací uzavřenou zaměstnaneckou smlouvu. V organizacích občanského sektoru se typicky jedná o dobrovolníky, jejichž pracovní potenciál organizace využívá. Právě z tohoto chápání v této diplomové práci vycházíme.



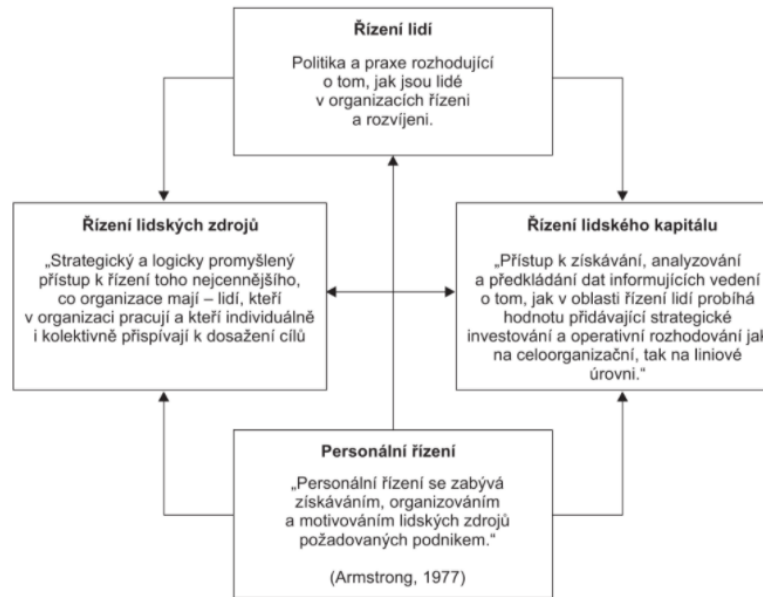
Dle Armstronga (2007) tvoří lidé, kteří pracují v organizaci, lidský kapitál, který je složen ze znalostí, schopností a dovedností člověka. Právě díky interakci mezi lidmi se rozvíjí schopnosti, dovednosti i znalosti. Zmiňovaná interakce pracovníků představuje společenský kapitál, „*kteřý umožňuje vytvářet institucionalizované schopnosti, znalosti a dovednosti vlastněné organizací, tedy takzvaný organizační kapitál.*“ (Armstrong, 2007, s. 51) Lidský, společenský a organizační kapitál společně tvoří intelektuální kapitál neboli „*veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou organizaci k dispozici, reprezentují nehmotné zdroje organizace a spolu se zdroji hmotnými vytvářejí hodnotu organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 51) Šikýř (2014) uvádí, že řízení lidských zdrojů neboli personální řízení se zabývá právě získáváním, využíváním a rozvíjením znalostí, schopností a dovedností, což značně napomáhá dosahování cílů organizace.

Torrington a Hall (1995) definují personální řízení jako soubor činností, které pracovníkům umožňují, aby se shodli na cílech a podstatě pracovních vztahů, a zároveň zajišťují, aby se dohoda dodržovala a plnila.

Kociánová (2012) uvádí, že personální řízení je nedílnou, avšak komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace. Cílem personálního řízení je snaha prostřednictvím personálních procesů optimálně využít potenciál lidí k dosahování cílů organizace. Důraz je však kladen rovněž na spokojenost pracovníků, motivaci, rozvoj a identifikování se s cíli a posláním organizace. (Kociánová, 2012)

Dle Ulricha (2009) jsou za personální řízení obvykle zodpovědní personalisté, přičemž personalisté zastávají čtyři hlavní role, kterými jsou role strategického partnera, bojovníka za pracovníky, odborníka na administrativní činnosti a role iniciátora změny.

Obrázek č. 1 Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: Armstrong (2007, s. 26)

### 3.2 Stručné představení modelů personálního řízení

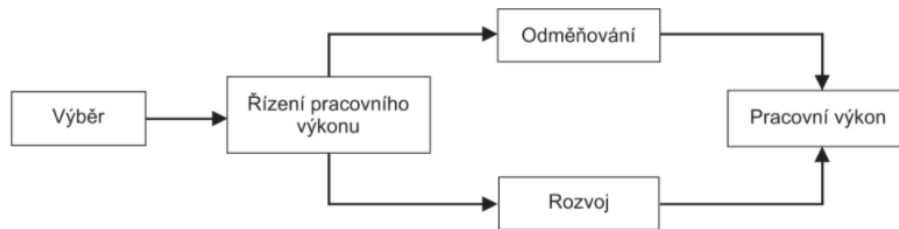
V této kapitole stručně představím některé modely personálního řízení, a to model shody, harvardský model, kontextový model, evropský model a takzvaný tvrdý a měkký model.

#### Model shody

Armstrong (2007) uvádí, že autoři (představitelé Michiganské školy) jedné z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů zastávali názor, že lidské zdroje a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, jež je v souladu se strategií organizace. Představitelé Michiganské školy, jak shrnuje Armstrong (2007, s. 28), se rovněž domnívali, že existuje cyklus lidských zdrojů, který vytváří čtyři typické procesy, které probíhají v každé organizaci, a to:

- výběr – propojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- hodnocení – tj. řízení pracovního výkonu,
- odměňování,
- rozvoj.

Obrázek č. 2 Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 29)

Šikýř (2014) dodává, že dle Fombrun, Tichy a Devanna (1984) je právě soulad mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů klíčem k dosažení očekávaných výsledků hospodaření.

### Harvardský model

Harvardský model Beera a kol. (1984 in Armstrong, 2007) zahrnuje do řízení lidských zdrojů všechny manažerské činnosti, které určitým způsobem ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci. Autoři modelu kladou důraz na dlouhodobější hlediska v řízení lidí a pohlíží na pracovníky jako na potenciální bohatství. Beer a kol. (1984 in Armstrong, 2007) kladou rovněž důraz na liniové manažery, přičemž tvrdí, že řízení lidských zdrojů je právě zejména jejich zodpovědností.

Armstrong (2007) uvádí, že Harvardská škola poukazuje na dva charakteristické rysy řízení lidských zdrojů, a to:

- liniovní manažeri zodpovídají za propojování strategie konkurenceschopnosti s personální politikou,

- personální oddělení je zodpovědné za utváření politiky lidských zdrojů, přičemž dochází k souladu návrhů činností lidských zdrojů s jejich realizací.

### Kontextový model

Kontextový model propojuje vliv okolních (vnějších) faktorů a řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007) hovoří především o vlivu sociálních faktorů, institucionálních faktorů a politických faktorů. Právě vliv okolních faktorů je poprvé akcentován až v kontextovém modelu. Kontextový model zohledňuje kromě vnějších faktorů rovněž strategii organizace a personální procesy uvnitř organizace. Lze tedy vyvodit, že například požadované dovednosti či vzdělání mohou u určitých pracovníků být stanoveny zákonem. (Armstrong, 2007)

### Evropský model

Brewster (1993) tvrdí, že koncept řízení lidských zdrojů vychází z amerického prostředí a americké terminologie. Pokládá si tedy otázku, zda je tento koncept skutečně aplikovatelný na evropské prostředí. Brewster (1993) upozorňuje, že americké a evropské organizace se značně liší především v kultuře, přičemž evropská kultura se zakládá na zájmu o skupiny, tj. kolektivismu, a naproti tomu americká kultura vychází ze zájmu o jedince, tj. individualismu. (Brewster, 1993 in Šikýř, 2014)

Šikýř (2014) dodává, že tento rozdíl se projevuje zejména v legislativě, která striktněji vymezuje a upravuje pracovněprávní vztahy a zaručuje větší sociální ochranu pracovníků. Rozdíl je rovněž v postavení a úloze státu, kdy evropské státy daleko více zasahují do zaměstnanosti a trhu práce, a v neposlední řadě v pravomocích a síle odborů. Právě evropské odbory se vyznačují poměrně velkou mocí při vyjednávání o pracovních, sociálních a ekonomických podmínkách. Americké organizace mají tak ve srovnání s evropskými mnohem přísnější režim. Evropské organizace jsou ovlivňovány mnoha vnějšími faktory, které do určité míry relevantnost amerického modelu zpochybňují.

Šikýř (2014) analyzuje rozdíly mezi Brewsterovým (1993) modelem a americkými modely a uvádí, že významný rozdíl nachází „*ve větším důrazu na dosažení souladu mezi strategií*

*organizace, strategií lidských zdrojů, zásadami a postupy v řízení lidských zdrojů a relevantním okolím organizace.*“ (s. 40) Upozorňuje, že řízení lidských zdrojů je součástí organizace, avšak v kontextu neustále se měnícího úkolů. *„Dosažení souladu mezi řízením lidských zdrojů a okolím organizace umožňuje organizaci zvládat a využít změny jako příležitost, neboť řízení lidských zdrojů zajišťuje organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí připravených a ochotných rychle a pružně reagovat na neustálé změny okolí a využívat tyto změny k dalšímu zlepšování výkonu organizace.“* (Šikýř, 2014, s. 40)

V řízení lidských zdrojů tedy existují univerzální zásady a nejlepší praktiky, je však potřeba mít na paměti, že jejich úspěšné implementování a používání vyžaduje nejlepší přizpůsobení vnějším i vnitřním podmínkám organizace. (Šikýř, 2014)

### Tvrdý a měkký model řízení

Kociánová (2012) vychází z Armstrongova (2002) chápání a rozlišuje tvrdý a měkký model řízení. Tvrdé strategické řízení zdůrazňuje užitek, který získáme investováním do lidských zdrojů. Investice do rozvoje pracovníků jsou vnímány jako prostředek k dosažení zisku. Měkké strategické řízení vychází naopak z lidských vztahů a klade důraz na jistoty, soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do procesu rozhodování, work–life balance, tedy vyváženost soukromého a pracovního života, a pozornost je věnována rovněž etickým aspektům. Významné role nabývá rovněž kultura organizace a společný zájem vedení organizace a pracovníků. (Kociánová, 2012) Dle Armstronga (2007) je však pomyslná hranice mezi tvrdým a měkkým strategickým řízením velmi tenká. Manažeři mají mnohdy tendenci využívat spíše tvrdý model strategického řízení a na měkký model zapomínají. (Armstrong, 2007)

Kociánová (2012) dochází k závěru, že univerzální modely personálního řízení tak, jak jsou akademiky představovány, neexistují. Organizace musí nutně vždy vycházet ze svých vlastních vnitřních a vnějších podmínek. To ostatně platí i pro jiné oblasti řízení, nikoliv pouze pro řízení personální. (Kociánová, 2012)

### 3.3 Personální činnosti

K zajištění personálního řízení a personální agendy dochází prostřednictvím systematických personálních činností. Koubek (2007) představuje aktivity, které řadíme mezi personální činnosti (s. 17 – 18):

#### Vytváření a analýza pracovních míst

Proces vytváření a analýzy pracovních míst má za úkol definovat a vytvářet pracovní úkoly a s nimi související odpovědnosti a pravomoci. Další důležitou součástí této personální činnosti je prozkoumat specifika pracovní pozice, povahu práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních pozicích. (Koubek, 2007)

#### Personální plánování

Personálním plánováním rozumíme odhadování a plánování potřeby pracovníků v organizaci. Mezi činnosti personálního plánování patří rovněž plánování rozvoje pracovníků. (Koubek, 2007)

Koubek (2009) charakterizuje personální plánování jako situaci, kdy má organizace dostatek pracovní síly jak v současnosti, tak v budoucnosti. Pracovní síly musí být:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi a zkušenostmi,
- s určitými osobnostními rysy,
- motivované a s pozitivním přístupem k práci,
- flexibilní a připravené na změnu,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Legnerová (2015) doplňuje specifika neziskového sektoru v oblasti personálního plánování. Poukazuje na to, že doba pracovního poměru v organizacích občanského sektoru bývá vázána na dobu trvání podpory, jelikož jsou organizace zpravidla závislé na externích zdrojích. Pracovní smlouvy jsou tudíž obvykle uzavírány na dobu určitou, či organizace využívají další formy zaměstnávání, a to dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti, které však typicky omezují počet odpracovaných hodin.

### Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Výše uvedenou personální činností rozumíme veškerou agendu, jež zajišťuje dostatečné množství uchazečů o práci v organizaci, a aby z těchto uchazečů byli přijati ti, kteří mají nejvhodnější kvalifikaci a předpoklady pro výkon dané profese. (Koubek, 2007)

### Hodnocení pracovníků

Nedílnou součástí personálních činností je hodnocení pracovníků, tedy hodnocení pracovního výkonu. Cílem je zjistit, jak pracovník svou práci vykonává a jaký je potenciál jeho rozvoje. Hodnocení by mělo být s pracovníkem projednáváno. Úkolem personalisty je rovněž rozhodnout o tom, co z hodnocení pro pracovníka vyplývá. (Koubek, 2007)

### Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Koubek (2007) uvádí konkrétní činnosti spadající se výše zmíněné kategorie personálních činností, a to zařazení pracovníků na konkrétní místa a do určitých rolí, kariérní růst pracovníků (povýšení), transfer na jinou pozici nebo práci, přerazování na nižší pozici či penzionování a propouštění.

## Odměňování

Odměňování je nástrojem ovlivňování pracovního výkonu a způsobem motivace pracovníků. S personální činností odměňování souvisí rovněž veškeré administrativní zpracování. (Koubek, 2007)

## Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Touto činností Koubek (2007) rozumí identifikaci potřeb vzdělávání a jeho plánování. Důležité je rovněž pravidelné hodnocení výsledků vzdělávání.

## Pracovní vztahy

Pracovními vztahy Koubek (2007) rozumí zejména organizaci jednání mezi vedením organizace a pracovníky.

## Péče o pracovníky

Péče o pracovníky zahrnuje činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví, work–life balance, tedy rozvržení pracovního a soukromého života, či stravování a kulturní a sportovní vyžití pracovníků. (Koubek, 2007)

## Personální informační systém

Personálním informačním systémem rozumíme zjišťování, uchovávání, zpracování a analýzu informací, které se týkají pracovníků, popřípadě personální činnosti v organizaci. (Koubek, 2007)

Kociánová (2012) uvádí, že posílení personálního plánování a kontroly ze strany personalistů vede k zavedení takzvaného kvantitativního a kvalitativního controllingu. V organizacích dochází k oddělování strategických, tedy rozvojových, a transakčních, neboli

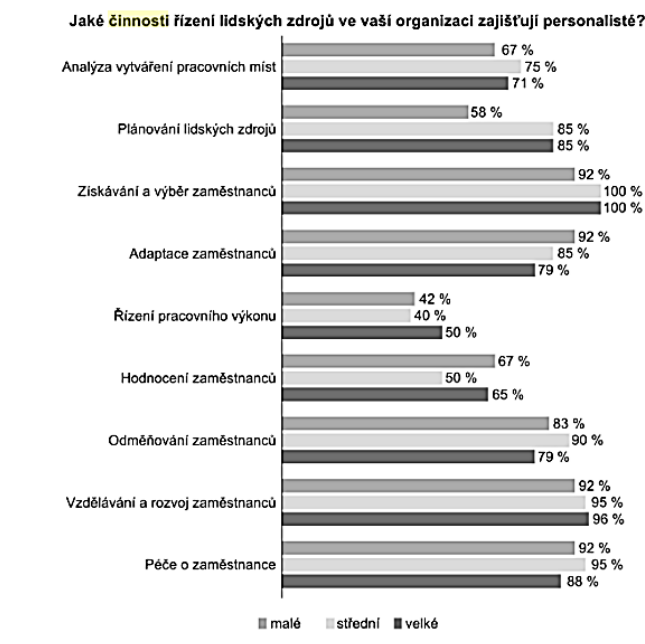


administrativních, činností, přičemž „*administrativní činnosti s nízkou přidanou hodnotou jsou zeštíhlovány, automatizovány či zajišťovány outsourcingem.*“ (Kociánová, 2012, s. 77)

Dvořáková a kol. (2012) shrnují, že personalisté zodpovídají jak za administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů, tak za činnosti spojené s řízením a vedením pracovníků. Personalisté plní rovněž funkci poradců pro manažery i pracovníky.

Šikýř (2014) provedl šetření zaměřující se na zajištění jednotlivých personálních činností v organizacích velkých (tj. nad 500 zaměstnanců), středních (tj. 100 – 499 zaměstnanců) a malých (pod 100 zaměstnanců). Výsledkem Šikýřova (2014) šetření je, že v malých organizacích mají personalisté na starosti zejména získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, vzdělávání a péči o zaměstnance. Autor rovněž zjistil, že v organizacích střední velikosti personalisté nejčastěji zodpovídají za proces získávání a výběru zaměstnanců, vzdělání a jejich rozvoj, péči o zaměstnance a odměňování, přičemž ve velkých organizacích jde zejména o získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance a plánování lidských zdrojů. Naopak nejméně se ve zkoumaných organizacích personalisté podíleli na řízení pracovního výkonu, což plyne z existence zásadní role liniových manažerů. (Šikýř, 2014)

Obrázek č. 3 Personální činnosti zajištěné personalisty



Zdroj: Šikýř (2014, s. 27)

V současnosti je personalistům přisuzována rozmanitější práce a širší pravomoci, a je proto vyžadováno, aby personalisté byli spíše generalisty než specialisty, což lze vysvětlit tím, že organizace potřebují, aby personalisté ovládali jak personální řízení, tak problematiku řízení organizace, a mohli tak podporovat řízení lidských zdrojů v souladu s cíli a strategiemi organizace. (Šikýř, 2014)

Ulrich (2019) poukazuje na nově vznikající roli personalistů, tj. personalisté v roli strategického partnera. Personalisté mají za úkol uskutečňovat strategie činnosti personálního řízení tak, aby podporovaly strategické cíle organizace.

Z Šikýřova (2014) šetření však vidíme, že personalisté napříč organizacemi mají na starost zejména náborový a adaptační proces, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péči o ně.

### 3.4 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků neboli nábor či recruitment je proces spočívající v identifikování, získávání a výběru vhodných uchazečů na určité pracovní pozice. Organizace může čerpat jak ze zdrojů vnitřních, tak vnějších. Každá strategie má své výhody i nevýhody, a v praxi jsou tak strategie mnohdy kombinovány. (Bartoš a Bartošová, 2011)

Armstrong (2007) uvádí, že cílem procesu získávání pracovníků je v ideálním případě získat takové množství kvalitních pracovníků, jaké dokáže pokrýt potřeby organizace, a to za předpokladu vynaložení minimálních nákladů.

Armstrong (2007) definuje tři fáze získávání a výběru pracovníků, a to (s. 343):

- definování požadavků, tj. popis a specifikování dané pracovní pozice, formulace požadavků,
- přilákání uchazeče, tj. mapování zdrojů uchazečů (vnitřní i vnější zdroje), volba vhodných strategií inzerování,
- vybírání uchazečů, tj. selekce uchazečů, pohovory, případné testování, assessment centra, zaměstnání, reference, příprava pracovněprávních dokumentů.

Kociánová (2010) popisuje, že kritériem výběru vhodného uchazeče by měl být potenciál pro další rozvoj. Poukazuje rovněž na důležitost volby strategie, tj. organizace musí rozhodnout, zda chce pracovní pozici obsadit pracovníkem organizace (vnitřními zdroji) nebo zda zvolí opačnou strategii a dá příležitost uchazečům mimo organizaci.

Bartoš a Bartošová (2011) si všímají výhod i nevýhod, které s sebou přináší obsazování pracovních pozic vnitřními a vnějšími zdroji. Výhodou obsazování pozic interními pracovníky může být například rychlejší a levnější výběrové řízení a následná adaptace, informovanost organizace o výkonu pracovníka či znalost pracovního prostředí, která s sebou nese rychlejší osvojování nových činností. Nevýhodou obsazování pozice interními pracovníky může být například to, že v případě netransparentních pravidel organizace může dojít k nekontrolovanému soutěžení o vyšší pozice, což může narušit vztahy v organizaci.

Výhodou obsazování pracovních pozic z vnějších zdrojů může dle Bartoše a Bartošové (2011) být takzvané nezatížení rutinními postupy, nové zkušenosti a nové přístupy. Právě nové zkušenosti mohou přinést snížení nákladů souvisejících s dalším vzděláváním pracovníků. Obsazování pozic externími pracovníky, tedy lidskými zdroji mimo organizaci, má však i své nevýhody, a to například nákladné výběrové řízení a adaptace nováčka či větší míra rizika spojená s výběrem nevhodného uchazeče.

Primárně je tedy důležité upřesnit, jaké pracovníky organizace potřebuje. Výběrové řízení je proces vyžadující zapojení několika pracovníků a je velmi nákladné na čas. Vybráním správného kandidáta může organizace ušetřit náklady spojené s adaptačním procesem a zaškolováním pracovníka, který se neztotožní s posláním organizace a zanedlouho ji opustí. (Legnerová, 2015)

Koubek (2007) shrnuje proces získávání zaměstnanců do jednotlivých po sobě jdoucích kroků, kterými jsou identifikace potřeby pracovníků, popis a specifikace pracovní pozice, zvážení alternativ, identifikace možného zdroje uchazečů, zvolení metody procesu získávání pracovníků, určení požadavků na pracovníky, formulace nabídky a způsob uveřejnění nabídky zaměstnání, sběr dokumentů od uchazečů, dále předvýběr uchazeče na základě životopisů a dalších dokumentů a v posledním kroku sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni do výběrového řízení.

Neziskový sektor je velmi specifický, a tak se organizace snaží vždy volit metody, které co možná nejméně zatíží finanční rozpočet organizací, avšak metody, které zároveň přinesou vhodné uchazeče. Legnerová (2015) hovoří o důležitosti personálního marketingu, jehož cílem je zaměřit se na komunikaci směrem k cílovým skupinám. Úkolem personálního marketingu je zaujmout vhodné uchazeče, a tak je v dnešní době téměř nezbytné mít zajímavé a aktualizované webové stránky.

Mezi vhodné a finančně nenáročné metody získávání pracovníků patří kromě inzerce na webových stránkách organizace rovněž inzerce na pracovních portálech (např. Neziskovky.cz<sup>2</sup>), zapojení sociálních sítí, které zejména v současné době velmi dobře

---

<sup>2</sup> Na webu Neziskovky.cz inzerují neziskové organizace volné pozice v neziskovém sektoru. Návštěvníci tohoto serveru jsou již sami o sobě určitou specifickou skupinou, a tak mají velmi pravděpodobně dobré povědomí o neziskovém sektoru.

fungují. Na sociálních sítích neziskové organizace však již pravděpodobně cílí na mladší potenciální pracovníky. Účinnou metodou je rovněž doporučení stávajících zaměstnanců organizace. (Legnerová, 2015)

Jeden z nejúspěšnějších pracovních portálů současnosti Jobs.cz již několik let podporuje neziskové organizace tím, že inzerci na portálu zpoplatňuje pouze velmi symbolickou částkou, čímž umožňuje organizacím dosáhnout daleko širšího povědomí o volných pozicích. Služby portálu Jobs.cz by v opačném případě byly pro neziskové organizace příliš nákladné.

### 3.4.1 Výběr pracovníků

Před začátkem samotného výběrového řízení je třeba specifikovat požadavky a kritéria, na základě kterých budou uchazeči vyhodnocováni. Kritéria pro výběr vhodných uchazečů jsou standardně úroveň a typ vzdělání, znalosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, řídicí schopnosti, osobnost a motivace. (Urban, 2003). Autor dodává, že požadavky na kandidáty vychází z popisu pracovní pozice, který je potřeba řádně vypracovat, popřípadě aktualizovat.

Bartoš a Bartošová (2011) upozorňují, že *„realizace výběru pracovníků je procesem posuzování uchazečů o určitou pracovní pozici s cílem přijetí těch nejvhodnějších pro danou pozici. Pozor: nikoliv nejlepších!“* (Bartoš a Bartošová, 2011, s. 55)

Výběrové řízení zahrnuje několik fází, z nichž první je předvýběr, který se zakládá na vyhodnocení zaslaných životopisů. Životopisy jsou zdrojem informací týkajících se zejména zkušeností uchazeče a vzdělání. Zaměstnavatelé mnohdy požadují rovněž motivační dopis, který může obsahovat zdůvodnění zájmu uchazeče o pozici, motivaci či přínos pro organizaci. (Legnerová, 2015)

Výběr a metody získávání pracovníků se v neziskovém sektoru často odvíjí od velikosti organizace. Velké organizace hledají nové pracovníky častěji, a tak mají nastavené procesy, kterými se řídí. Mezi nejčastější metody výběrů pracovníků patří výběrový rozhovor, test schopností a znalostí, psychodiagnostika nebo assessment centrum. (Legnerová, 2015)

## Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor standardně probíhá se dvěma až třemi finálními kandidáty a jeho cílem je zjistit, jaké má uchazeč zkušenosti a motivaci k práci. Nedílnou součástí výběrového rozhovoru je snaha stanovit, zda a jak by uchazeč osobnostně zapadal do týmu. Část rozhovoru by měla být vyčleněna na seznámení uchazeče s podrobnou náplní práce a pravomocemi, a měla by proběhnout rovněž diskuze o mzdových očekáváních. Pohovorující by neměl opomenout informovat uchazeče o dalších fázích výběrového řízení. (Legnerová, 2015)

Koubek (2013) uvádí několik typů výběrového rozhovoru. Jedním z nich je takzvané behaviorální interview, jehož principem je klást si otázky, jaké chování uchazeče dovede k určitým výsledkům. „*Behaviorální interview vede od pouhého názoru na řešení určité situace („Co byste dělal, kdyby...“) k popisu konkrétních situací v minulosti, kdy kandidát určitou otázku řešil.*“ (Koubek, 2013, s. 59) Dalším typem rozhovoru je rozhovor zaměřený na stresové situace, takzvané stress interview, jehož cílem je dostat uchazeče pod tlak. (Koubek, 2013)

Legnerová (2015) dodává, že výběrový rozhovor může mít několik kol a mohou na něj rovněž navazovat další metody výběru.

## Assessment centrum

Assessment centrum (dále jen AC) se využívá zejména pro výběr většího počtu pracovníků. AC může velmi dobře odhalit takzvané soft skills. Charakteristickým rysem AC je participace několika hodnotitelů, kteří kandidáty posuzují na základě různých kritérií. (Bartoš a Bartošová, 2011)

AC je založeno na modelových situacích a simulaci reálných podmínek výkonu určité práce. (Koubek, 2013) AC, jak uvádí Legnerová (2015), umožňuje následně pracovat s výstupy v případě, že je kandidát přijat na pracovní pozici. Výhodou AC je zejména jeho komplexnost, protože kombinuje mnoho technik k posouzení kandidátů. Nevýhodou však je jeho časová náročnost nebo speciální proškolení hodnotitelů.

AC je v případě zapojení specializované externí agentury rovněž nákladnou záležitostí, a tak je v neziskovém sektoru využíváno méně než například v tržních společnostech. Nesmíme

však zapomínat na to, že volba vhodných pracovníků je pro chod organizací klíčová, a tak je potřeba zvážit veškerá pro a proti. (Legnerová, 2015) AC může probíhat i virtuálně, přičemž kvalita zůstává zachována. (Koubek, 2013)

### Psychodiagnostika

Práce v neziskových organizacích, zejména ve zdravotnických či sociálních zařízeních, je mnohdy psychicky velmi náročná, a vyžaduje tak značnou odolnost. Je proto důležité nezapomínat během výběrového řízení na povahu obsazované pozice a na psychodiagnostické testování. Jedná se však o doplňkovou metodu, jež by neměla rozhodovat o tom, zda organizace uchazeče přijme nebo nepřijme. Testy mohou odhalit například motivaci uchazeče, schopnost týmové práce, emoční stabilitu či míru sebeprosazování. (Legnerová, 2015)

### Test schopností a znalostí

Testování schopností a znalostí se týká zejména pozic, které vyžadují specifické vědění či dovednost. Provádí se například v případě, kdy je na pozici požadována například pokročilá práce s MS Office. (Legnerová, 2015)

## **3.5 Adaptační proces pracovníků**

Nové začátky jsou pro každého člověka obdobím plným nových zážitků, zkušeností, dojmů, ale také stresu, nejistoty a strachu. První dny na nové pracovní pozici nejsou výjimkou. Nový pracovník musí poznat a pochopit strukturu a kulturu organizace, zaběhnuté procesy i navázat vztahy s kolegy. Každý začátek je těžký, avšak první dojmy jsou nejdůležitější. Organizace by proto neměly zapomínat na kvalitní proces adaptace nového pracovníka.

Paulík (2010) definuje adaptaci jako proces, v rámci kterého se člověk vyrovnává s nároky, které jsou na něj kladeny. Efektivní adaptace na pracovní zátěž je zároveň nutnou podmínkou pracovního uplatnění lidí. Kociánová (2010) uvádí, že adaptace pracovníka „závisí

*kromě osobnostních charakteristik člověka také na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekávání a také na podmínkách, které pro adaptujícího se pracovníka organizace vytvoří.*“ (Kociánová, 2010, s. 130)

Za adaptaci nového pracovníka zodpovídá dle Farkové (2009) nejbližší nadřízený a personalista. Management by se měl během sestavování adaptačního procesu nového pracovníka řídit postupy, které popisují Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 324 – 325) a neměl by opomenout projít následujícími kroky:

- seznámení se s problematikou adaptace,
- nástupní pohovor s novým pracovníkem – předání informací o organizaci a jejích cílech, vyjasnění očekávání od pracovníka apod.,
- zařazení pracovníka na konkrétní místo,
- představení nováčka týmu,
- seznámení s pracovní skupinou a jejími členy,
- určení konzultanta z řad zkušených kolegů,
- zpracování plánu adaptace ve spolupráci s konzultantem,
- průběžné sledování nováčka,
- pravidelná kontrola plnění adaptačního plánu,
- závěrečné hodnocení procesu adaptace.

Každý člověk prochází během procesu adaptace na nové podmínky určitými základními fázemi, kterými jsou fáze přípravná, kdy se člověk připravuje na zvládnutí nových podmínek a má adekvátní představy o nárocích, které na něj budou kladeny, fáze globální orientace, která přichází s novými podmínkami a je charakteristická nárůstem vzrušení, fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým podmínkám, jež se projevuje například změnou hodnot a postojů, a fáze proniknutí do nových podmínek, takzvaná adaptovanost. (Pauknerová, 2012)

Adaptační proces má dle Palána (2002) tři cíle, a to seznámení pracovníka s prací, navázání vztahů se spolupracovníky a formování pocitu sounáležitosti. Armstrong (2007) cíle adaptačního procesu pracovníků rozebírá detailněji. Uvádí, že během adaptace je klíčové pracovníkovi pomoci s překonáním počátečních překážek, ovlivnit postoj pracovníka k organizaci, zajistit kvalitní pracovní výkon pracovníka co možná nejrychleji a motivovat



pracovníka k dlouhodobému setrvání v organizaci. Kociánová (2010) dodává, že každý nový pracovník by měl mít k dispozici materiály s informacemi, o které se pracovník může opřít a ze kterých může čerpat například informace o organizaci, odměňování či benefitech.

Pracovník by měl mít rovněž na míru sestavený individuální adaptační plán, který ho seznámí s tím, jaká školení absolvuje nebo s jakými spolupracovníky se během adaptačního procesu setká. Individuální adaptační plán by měl obsahovat také kontrolu adaptace, kterou rozumíme například pravidelná setkání s nadřízeným či personalistou. (Urban, 2003)

Koubek (2013) upozorňuje, že organizace mnohdy adaptační proces podceňují, což může vést k demotivaci pracovníka. Některé organizace, které ještě nemají nastavené procesy týkající se lidských zdrojů, často pracovníka poučí o bezpečnosti práce či základních informací o organizaci, a tím proces končí. „*Přidělení mentora, postupná reflexe, mapování a doplňování mezer ve znalostech a dovednostech však povede k tomu, že nový zaměstnanec bude motivanější, kompetentnější a spokojenější.*“ (Koubek, 2013, s. 121) Vyplatí se proto do adaptačního procesu investovat čas i energii.

## 4 Dobrovolníci jako specifická skupina pracovníků

### 4.1 Pojem dobrovolnictví

Dobrovolnictví je nedílnou součástí občanského sektoru. Organizace občanského sektoru jsou mnohdy na práci dobrovolníků závislé a dobrovolníci jsou považováni za plnohodnotné členy týmu. Satelitní účet neziskových organizací uvádí, že hodnota dobrovolnické práce činila v roce 2020 9,3 mld. Kč, a tak jsou dobrovolníci nepostradatelnou složkou organizací.

Tošner a Sozanská (2002) uvádí, že dobrovolnictví není novým jevem, solidarita podle nich tvoří základ lidské společnosti, a silnější již od nepaměti pomáhají slabším. Dobrovolnictví je fenomén, díky kterému je možné vzájemné soužití, jež se zakládá na vzájemné pomoci. Je však obtížné stanovit hranici mezi sousedskou výpomocí a dobrovolnictvím. „*Motivací k dobrovolné práci je předpoklad: Dnes já tobě, zítra ty mně.*“ (Tošner a Sozanská, 2002, s. 35)

Hruška a kol. (2018) definují dobrovolnictví jako „*veřejně prospěšnou činnost, která je vykonávána dobrovolníkem, za svobodné vůle, v jeho volném čase a bez nároku na odměnu nebo protislužbu.*“ (s. 18) Lze tedy vyvodit, že dobrovolník je člověk, který věnuje část svého volného času ve prospěch jiného člověka či organizace, aniž by očekával cokoli na oplátku. S tímto chápáním dobrovolnictví se ztotožňují rovněž Tošner a Sozanská (2002), kteří dobrovolníka definují jako „*člověka, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj volný čas, energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních či společnosti.*“ (s. 35)

Dobrovolnictví však může přinášet užitek i samotnému dobrovolníkovi, který může během dobrovolnické činnosti navázat nové vztahy nebo získat cenné zkušenosti a dovednosti. (Hruška a kol., 2018)

Dle Pennera (2002) lze konstatovat, že dobrovolnictví má čtyři hlavní atributy, kterými jsou dlouhodobost, dobrovolnost, organizační kontext a plánování. Dobrovolnictví je obvykle poměrně dlouhodobým chováním, jak dokazují uskutečnění výzkumy ze Spojených států amerických. Téměř 50 % dobrovolníků má zájem o pravidelné a dlouhodobé dobrovolnictví (Independent Sector, 1999). Výzkum provedený mezi dobrovolníky o dva roky později

společností Volunteer Match (2001) ukázal, že více než 90 % z nich se chce zapojovat do aktivit dlouhodobých. Dobrovolníci mnohdy pomáhají v řádu let. (Penner, 2002)

Penner (2002) rovněž zdůrazňuje význam organizací. Dobrovolnictví není pouze o spontánní pomoci, ba naopak. Výzkum provedený ve Spojených státech amerických (Independent Sector, 1999) dokazuje, že téměř 85 % dobrovolníků pomáhá v rámci organizací.

## 4.2 Dělení dobrovolnictví

Dobrovolnictví dělíme dle kontextu dobrovolnické činnosti na formální a neformální, dle typu zaměření na vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné a dle časové dimenze na krátkodobé a dlouhodobé. Na každé dělení organizací navazují další členění.

### Formální dobrovolnictví

Jako formální<sup>3</sup> neboli organizované dobrovolnictví označujeme to, když dobrovolníci pomáhají prostřednictvím organizací. Může se jednat o různé typy organizací, nejčastěji jsou to však domovy pro seniory, nemocnice, volnočasové či ekologické organizace. Dobrovolníci mnohdy pomáhají v organizacích na základě písemné smlouvy a jsou pojištěni. Samotnému výkonu dobrovolnické práce předchází rovněž školení. (Hruška a kol., 2018)

Organizace mohou být členěny rovněž podle míry využití dobrovolníků. Frič (2001) je na základě tohoto kritéria dělí do tří skupin. První skupinou jsou organizace, jejichž chod je na dobrovolnících závislý. Tyto organizace mají pouze malý počet zaměstnanců, a tak je pomoc dobrovolníků zcela klíčová pro dosahování hlavních cílů organizace. Typickými organizacemi spadajícími do této skupiny jsou organizace zabývající se humanitární pomocí nebo ekologií. Dobrovolníci fungují jako členové organizačního týmu humanitárních akcí nebo zodpovídají například za kampaně. (Frič, 2001)

---

<sup>3</sup> Ve své diplomové práci vycházím z formálního dobrovolnictví. Dobrovolníka tedy považuji za člověka, který pomáhá skrze organizaci.

Druhou skupinou jsou dle Friče (2001) organizace, kde dobrovolníci vypomáhají s chodem organizace zaměstnancům. Dobrovolníci tedy nejsou základním stavebním kamenem organizace, ale významně přispívají k redukování nákladů na provoz organizace.

Třetí skupinou jsou organizace, jejichž chod na dobrovolnících nestojí, činnost dobrovolníků však pomáhá poskytovat kvalitnější služby a usnadňuje celkový chod organizace. Typickou aktivitou dobrovolníků jsou například vycházky s klienty a jakákoliv forma kontaktu s klienty.

### Neformální dobrovolnictví

Neformální dobrovolnictví je fakticky opakem formálního. Hruška a kol. (2018) uvádí, že o neformálním dobrovolnictví hovoříme tehdy, poskytne-li člověk neplacenou službu někomu, kdo s ním není v příbuzenském vztahu. Zákon č. 89/2012 Sb. zohledňuje rovněž ústní domluvu, kterou dojde k uzavření ústní občanskoprávní smlouvy.

### Vzájemně prospěšné dobrovolnictví

Tošner a Sozanská (2002) hovoří o vzájemně prospěšném dobrovolnictví v případě, kdy dobrovolnictví probíhá v komunitě vytvořené v obci, sportovním klubu či okolo fary. Existuje však jen velmi tenká hranice mezi vzájemně prospěšným dobrovolnictvím a například sousedskou výpomocí. Obojí charakterizuje spontánní pomoc bez jakéhokoliv finančního očekávání.

### Veřejně prospěšné dobrovolnictví

Veřejně prospěšné dobrovolnictví je takové, ze kterého vychází neziskové organizace. Organizace obvykle nabídne příležitost k dobrovolnické činnosti, jež je zaměřena na pomoc mimo příbuzné a blízké dobrovolníka. (Tošner a Sozanská, 2002)

## Krátkodobé a dlouhodobé dobrovolnictví

Z hlediska časového vymezení dělíme dobrovolnictví na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobým dobrovolnictvím rozumíme zejména zapojení při jednorázových akcích, jako jsou různé kampaně, sbírky či akce pořádané jen několikrát ročně. Jednorázové akce mohou být dobrou příležitostí pomoci organizaci pro ty, kterým časové možnosti pravidelné a dlouhodobé dobrovolnictví nedovolují. (Tošner a Sozanská, 2002)

Dlouhodobé dobrovolnictví se naopak dle Tošnera a Sozanské (2002) vyznačuje pravidelností a opakovaností. V tomto případě obvykle organizace dobrovolníka proškolí, a vyplatí se tak mít uzavřenou dohodu o spolupráci.

Speciálním typem dlouhodobého dobrovolnictví je dobrovolná služba, která je závazkem vůči organizaci na měsíce či roky. „*Dobrovolná služba je profesionálně organizovaná a náklady na její realizaci mohou být dost vysoké.*“ (Tošner a Sozanská, 2002, s. 40)

### **4.3 Legislativní rámec dobrovolnictví v ČR**

V roce 2001 byl v České republice započat proces legislativního vymezení dobrovolnictví. Došlo k tomu díky procesům předcházejícím vstupu země do Evropské unie a díky zájmu zahraničních dobrovolníků proudících do České republiky po roce 1989. Základním dokumentem, jež dobrovolnictví upravuje, je zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolné službě a o změně některých zákonů. 5. června 2014 pak nabývá účinnosti zákon č. 86/2014 Sb., jež mění zákon č. 198/2002 Sb., a reaguje zejména na změny, které přinesly zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech. Nesmíme opomenout, že zákonem o dobrovolnické službě se řídí jen organizace, které mají akreditaci Ministerstva vnitra České republiky. Akreditované organizace jsou oprávněny vysílat do smluvních organizací dobrovolníky k dobrovolnické službě. Vysílající organizace musí být organizacemi veřejně prospěšnými a mohou od zájemců o dobrovolnictví vyžadovat výpis z rejstříku trestů a potvrzení o zdravotní způsobilosti. (Hruška a kol., 2018)

Z legislativní úpravy dobrovolnictví plynou rovněž určité výhody, kterými jsou například „možnost úhrady veřejného zdravotního pojištění, možnost hrazení důchodového pojištění, možnost započítání doby výkonu dobrovolnické služby do náhradní doby zaměstnání při posuzování nároku podpory v nezaměstnanosti, výhody v oblasti daně z příjmů a daně darovací za podmínek uvedených v zákoně.“ (Hruška a kol., 2018, s. 203)

Hruška a kol. (2018) uvádí, že dobrovolníkem může být fyzická osoba nad 15 let, pakliže se jedná o dobrovolnickou službu na území České republiky. Pokud chce dobrovolník vykonávat dobrovolnickou službu v zahraničí, je podmínkou dovršení 18 let věku.

Tošner a Sozanská (2002) maximálně podporují právní úpravu dobrovolnictví, avšak musí být respektována primární myšlenka dobrovolnictví, tj. spontánní motivace pomáhat druhým.

#### **4.4 Získávání dobrovolníků**

Tošner a Sozanská (2002) vyjmenovávají nejčastější způsoby získávání dobrovolníků. Mezi hlavní zdroje dobrovolníků patří zejména (s. 78):

- letáky, plakáty, vývěska – velmi používaný způsob, který je však spíše doplňkem k jiným strategiím,
- místní tisk, regionální rozhlasové a televizní vysílání – práce s médii by měla být pro organizaci prioritou, protože média zprostředkovávají i přímý kontakt s potencionálními dobrovolníky,
- náborové akce – často napojeny na větší akci pro veřejnost,
- spolupráce s dobrovolnickými centry – poměrně málo rozšířené,
- střední a vysoké školy – studenti chtějí nové zkušenosti a praxi,
- osobní kontakty – nejčastěji vyžívaná forma dobrovolníků přes známé, zdroj se však může brzy vyčerpat.

V ideálním případě je doporučeno možné zdroje kombinovat tak, aby se maximalizovala šance na oslovení potencionálního dobrovolníka. Je rovněž nutné počítat s tím, že z oslovených kandidátů se na samotný pohovor a výcvik dostaví jen zlomek z nich. (Tošner a Sozanská, 2002)

Frič, Pospíšilová a kol. (2010) zjišťovali, jak se dobrovolníci o možnosti pracovat pro určitou organizaci dozvěděli a jak se k činnosti dostali. Cesty k dobrovolnické činnosti rozdělili na osobní a neosobní, přičemž u osobní cesty hraje roli to, že se dobrovolníci o možnosti pracovat v organizaci dozvěděli v rámci vzájemné osobní interakce, a že se tak stalo v prostředí, ve kterém se běžně pohybují, tj. například doma, ve škole, v práci a podobně. Neosobní cesta je charakterizována zdroji, které jsou veřejně dostupné každému, tj. například média.

Tabulka níže zobrazuje charakter získávání dobrovolníků.

Tabulka č. 4 Charakter získávání dobrovolníků

Informační zdroj dobrovolníka	%	Získávání dobrovolníků	
Příbuzní a přátelé	47	Osobní	85 %
Dobrovolná organizace, jíž jsem členem	38		
Práce nebo kolegové v práci	12		
Noviny, časopisy, televize	3	Neosobní	9 %
Propagační materiály	4		
Internet	2		
Oslovení členy org., pro kterou aktuálně pracuji	33	X	x
Jiné	6	X	x

Zdroj: Frič, Pospíšilová a kol. (2010, s. 152)

Z analýzy Friče, Pospíšilové a kol. (2010) plyne, že nejčastěji se dobrovolníci o možnosti práce v organizaci dozvěděli osobní cestou, ve 47 % dokonce od rodiny a přátel. Neosobní cesta přivedla do organizací pouze 9 % dobrovolníků. Z provedeného výzkumu je tak patrné, že při náboru dobrovolníků je potřeba se zaměřit na sdílení zkušeností stávajících dobrovolníků. Klíčový je osobní kontakt v prostředí, ve kterém se dobrovolník běžně vyskytuje.

#### **4.4.1 Výběr a výcvik dobrovolníků**

Hruška a kol. (2018) uvádí, že se samotná příprava na práci dobrovolníka odvíjí od charakteru činnosti, kterou bude dobrovolník vykonávat. Jiným způsobem bude probíhat vyškolení dobrovolníka zodpovídajícího za volnočasové aktivity dětí a jiným způsobem práce s imobilními. Tošner a Sozanská (2002) doporučují seznámit se s dobrovolníkem ještě před zahájením přípravy. Prakticky by tedy ideální výběr dobrovolníka měl začít vyjádřením zájmu a individuálním či skupinovým setkáním, kde má organizace možnost poznat potenciálního dobrovolníka a jeho motivaci, a naopak uchazeč může získat konkrétnější informace o průběhu dobrovolnictví v dané organizaci.

Dobře uchazeče poznat je vhodné zejména v případě, kdy bude pro své budoucí působení v organizaci dobrovolník potřebovat určité znalosti a dovednosti. Po úvodním setkání, kde kandidát získá základní informace o organizaci a činnosti samotné, dochází na vlastní proškolení či výcvik. Obsah a trvání výcviku se opět odvíjí od budoucí náplně práce dobrovolníka. Proškolení tak může trvat několik minut, ale i několik týdnů, v závislosti na povaze dobrovolnické činnosti. Příprava na práci dobrovolníka má tedy dvě fáze – fázi obecně dobrovolnickou a fázi speciální, odbornou. (Tošner a Sozanská, 2002)

V rámci obecné přípravy se dobrovolník seznamuje se svými možnostmi, závazky a organizací samotnou. Je zároveň informován o tom, kdo je pro něj kontaktní osobou. Odborná část přípravy je pak zaměřena na detailní přiblížení činnosti dobrovolníka. Mnohdy se využívá modelových situací a hraní rolí. Příprava probíhá za přítomnosti zaměstnanců organizace. V některých specifických případech se při výcviku využívá rovněž psychodiagnostika uchazečů o práci dobrovolníka. (Hruška a kol., 2018)

#### **4.5 Management dobrovolníků**

Klíčovou postavou v rámci managementu dobrovolnictví je koordinátor dobrovolníků, mezi jehož činnosti patří výběr dobrovolníků, výcvik nebo přiřazování dobrovolníka k určité práci. Koordinátor dobrovolníky vede, sleduje je, hodnotí, pomáhá a je hlavní kontaktní osobou



dobrovolníka. „*Dobrovolná činnost je proces, na kterém se podílejí všechny zúčastněné strany, a není výlučně otázkou schopnosti koordinátora, ale celé organizace, jak přijme dobrovolnictví za své.*“ (Tošner a Sozanská, 2002, s. 77)

Koordinátor dobrovolníků by měl mít vzdělání v oblasti své činnosti a měl by být rovněž dobrým manažerem, který dokáže poskytnout radu a dobrovolníky vést. Efektivní řízení dobrovolníků je založeno na takzvané trojstranné komunikaci, jejímž principem je pravidelná a transparentní komunikace mezi koordinátorem dobrovolníků, dobrovolníky a zaměstnanci. (Hruška a kol., 2018)

Hruška a kol. (2018) sestavil soubor činností, které spadají do kompetence koordinátorů dobrovolníků (s. 253):

- koordinuje dobrovolníky a jejich práci,
- zodpovídá za výběr dobrovolníků a propaguje dobrovolnictví,
- zodpovídá na výcvik dobrovolníků a vypracování metody výcviku,
- zajišťuje činnosti pro dobrovolníky,
- zařazuje dobrovolníky do chodu organizace,
- vede a řídí práci dobrovolníků,
- hodnotí dobrovolníky,
- pomáhá při řešení konfliktů a problémů,
- hledá možnosti poděkování a odměňování dobrovolníků,
- je kontaktní osobou pro dobrovolníky, zaměstnance, vedení organizace i klienty,
- zodpovídá za styk s médii,
- pracuje na pravidlech pro dobrovolníky (práva, povinnosti, kodexy),
- zodpovídá za administrativu spojenou s dobrovolníky.

Práce koordinátora dobrovolníků je nepostradatelnou složkou každé organizace, jež pracuje s větším množstvím dobrovolníků. Hruška a kol. (2018) však upozorňují na problematiku ohodnocení koordinátorů. Na jeden plný úvazek koordinátora je mnohdy vyžadováno zhruba 50 – 100 dobrovolníků.

Frič, Pospíšilová a kol. (2010) vychází z Meijs a Hoogstadt (2001), kteří rozlišují dva styly řízení dobrovolníků, a to programové a členské. Programové řízení dobrovolníků se dle autorů

vyskytuje typicky v servisních organizacích a členské v organizacích, jež jsou vedeny kolektivními cíli. Členský styl řízení je méně formální a práce dobrovolníků není tolik motivována výsledkem. Není proto obvykle potřeba, aby dobrovolníci prošli školením či výcvikem. Programový styl řízení se vyznačuje formálností, aktivním nábořem dobrovolníků mimo okruh jejich známých a formálním a standardizovaným procesem výběru. Charakteristické je rovněž školení před zahájením dobrovolnictví a například výkaz činnosti. Rochester (2010) programový styl řízení dobrovolníků označuje jako „workplace model“, tedy model dobrovolnictví jako zaměstnání, a chápe dobrovolnictví jako činnost podobnou zaměstnání – dobrovolníci pracují, aby dodávali službu či produkt. (Rochester, 2010 in Frič, Pospíšilová a kol., 2010)

Styl řízení dobrovolníků je měřitelný na základě sledování určitých indikátorů, kterými jsou například vstupní výběrový pohovor, školení dobrovolníků, uzavření smlouvy a další formální prvky. (Frič, Pospíšilová a kol., 2010)

#### **4.6 Motivace dobrovolníků**

Rozhodnutí člověka, že se stane dobrovolníkem, vychází z několika podnětů. Každý dobrovolník má jiné, své osobní důvody, které ho k dobrovolnictví přivedly. Co člověka vede k tomu, aby pracoval bez nároku na odměnu?

Právě práce s motivacemi je považována za klíčovou složku managementu dobrovolnictví. Úkolem koordinátora dobrovolníků je dobrovolníky poznat a dokázat pracovat s jejich motivací. Dobrovolníci pracují (nejen) v organizacích bez nároku na odměnu, a tak jsou vedeni jinými pohnutkami než zaměstnanci organizací. Hruška a kol. (2018, s. 257) uvádí, že mezi nejčastější podněty vedoucí člověka k dobrovolnictví patří altruismus, kdy chce dobrovolník pomáhat ostatním a být užitečný, kvalita života, která se dobrovolníkovi zvyšuje s pocitem užitečnosti, zpětný zisk, kdy dobrovolníka motivuje vzájemná reciprocita, smysl služby, kdy dobrovolníci věří, že mají zodpovědnosti vůči ostatním, náboženské přesvědčení spojené s pocitem, že pomáhat je duchovní povinnost. V neposlední řadě autoři zmiňují

profesionální zkušenost, protože právě praxe v roli dobrovolníka může zatraktivnit životopis a zvýšit hodnotu člověka v očích zaměstnavatele.

Tošner a Sozanská (2002) popisují tři typy motivace k dobrovolnictví, které byly deklarovány na základě provedeného výzkumu<sup>4</sup> dárcovství a dobrovolnictví v České republice – konvenční motivace, reciproční a nerozvinutá. Konvenční motivace znamená, že dobrovolníka k činnosti vedly morální normy a pohnutky. Konvenční motivace u českých dobrovolníků (2001) dominuje a je typická zejména pro dobrovolníky nad 60 let a věřící. Druhým typem motivace, jež vzešel z výzkumu, je reciproční motivace, která se, jak už název napovídá, vyznačuje tím, že dobrovolník ve své činnosti hledá užitek i sám pro sebe. Recipročně motivovaní dobrovolníci kombinují dobro pro ostatní s prospěchem pro sebe sama. Typickým příkladem je získávání zkušeností. Tento typ motivace má velmi silné zastoupení a je v těsném závěsu za konvenční motivací. Reciproční motivace je typická pro dobrovolníky ateisty ve věku do 30 let. Posledním typem motivace je nerozvinutá motivace, která je charakteristická určitým souborem prvků, například důvěrou v organizaci, pocitem šíření určité myšlenky nebo pocitem smysluplnosti určité dobrovolnické činnosti. Nerozvinutá motivace se často vyskytuje u vysokoškolsky vzdělaných lidí ve věku 46 – 60 let.

Frič, Pospíšilová a kol. (2010) pracují s krásnou myšlenkou, která stojí za povšimnutí. Společenské vědy člověka vidí jako racionálního tvora (*homo economicus*), který neustále stojí před rozhodnutím, zda je dané chování ekonomicky výhodné. Člověk se vždy vydává cestou, která mu přinese největší zisk. Jak ale fenomén dobrovolnictví ukazuje, ne vždy se člověk touto logikou řídí. Kdyby lidé pouze kalkulovali, dobrovolnictví, tedy úsilí pracovat a pomáhat bez nároku na jakoukoliv odměnu, by na světě neexistovalo.

Často využívaným konceptem motivací dobrovolníků je takzvaný Inventář funkce dobrovolníka<sup>5</sup> (VFI – Volunteer Function Inventory). VFI disponuje šesti kategoriemi funkcí, kterým odpovídají určité motivace (Clary a Snyder, 1999 in Frič, Pospíšilová a kol., 2010):

---

<sup>4</sup> Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS), Agentura neziskového sektoru (AGNES) a Agentura STEM v letech 1999 – 2000 ve spolupráci s nadací VIA a sdružením HESTIA zkoumala dárcovství a dobrovolnictví v České republice. Jednalo se o první reprezentativní výzkum na toto téma. Podle statistické analýzy dat byly vytipovány právě tři typy motivací k dobrovolnictví. (Frič a kol., 2001)

<sup>5</sup> VFI měří formou 30 výroků odpovídajících určitým funkcím motivaci dobrovolníků. Každému výroku dobrovolník přisoudí důležitost. Příkladem výroků je: „Dobrovolnictví mi může pomoci získat práci, kterou chci.“

- hodnotová funkce – dobrovolník je motivován hodnotami, které odpovídají jeho osobnímu nastavení,
- funkce porozumění – dobrovolnictví je prostředkem k získání nové zkušenosti,
- funkce rozvoje osobnosti – dobrovolník se díky své činnosti osobnostně rozvíjí,
- funkce kariérní – dobrovolnictví je praxí, kterou lze využít ke zvýšení hodnoty v očích zaměstnavatele, přináší nové kompetence,
- funkce sociální – dobrovolník navazuje prostřednictvím své činnosti nové vztahy,
- funkce protektivní – dobrovolnictví je nástrojem řešení osobních problémů či pocitů viny.

Tabulka č. 5 VFI – Volunteer Function Inventory

Funkce	Konceptuální definice	Příklad výroku
Hodnoty	Dobrovolník pracuje, aby prostřednictvím činnosti vyjádřil své hodnoty	Cítím, že je důležité pomáhat druhým.
Porozumění	Dobrovolník si chce osvojit nové kompetence a získat nové zkušenosti.	Dobrovolnictví mi zprostředkovává praktickou zkušenost.
Rozvoj sebe sama	Dobrovolník se chce osobnostně rozvíjet prostřednictvím dobrovolnické činnosti.	Díky dobrovolnictví se cítím lépe a rozvíjím se.
Kariéra	Dobrovolník chce skrze dobrovolnictví získat nové zkušenosti, které uplatní v profesním životě.	Dobrovolnictví mi může pomoci získat práci, kterou chci.
Sociální funkce	Dobrovolnictví posiluje vztahy a umožňuje navazování vztahů nových.	Lidé kolem mě se zajímají o zájmy komunity.
Protektivní funkce	Dobrovolník pomocí své činnosti řeší své osobní problémy (redukce pocitu viny).	Dobrovolnictví je formou úniku od mých osobních problémů.

Zdroj: Clary a Snyder (1999, s. 157), překlad vlastní

Dobrovolník přisoudí výroku například hodnocení „extrémně důležitý“, čímž aspiruje na kariérní funkci, a primární motivací je kariéra. (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 111)

Clary a Snyder (1999) upozorňují, že dobrovolníci nemusí být vedeni pouze jedním typem motivace. Roli mnohdy hraje hned několik faktorů a motivací, a nevylučuje se ani ruku v ruce jdoucí touha pomoci ostatním, a zároveň být užitečný pro sebe sama.

## 5 Shrnutí teoretické části

Teoretickou část diplomové práce jsem rozdělila do čtyř tematicky uspořádaných kapitol. V první kapitole jsem se věnovala občanskému sektoru jako takovému, jeho definici, teorii vzniku a dále specifikům organizací občanského sektoru, a to zejména v kontextu českého prostředí. Občanský sektor je v každé zemi jedinečný, a tak je třeba nezapomínat na specifika, která nepochybně každá země ve světě má. Abychom mohli zkoumat český občanský sektor, musíme mu nejprve porozumět, protože každý jev a každá situace je zasazena do určitého času, prostředí a kontextu. Pokusila jsem se proto představit charakteristické rysy organizací v České republice.

Ve druhé kapitole jsem se věnovala rolím organizací občanského sektoru na trhu práce. Tématem této diplomové práce je náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků v neziskových organizacích, a tak je nejprve potřeba ukázat, jakou roli v politice zaměstnanosti organizace hrají. Ukázalo se, že neziskový sektor zaměstnává stále větší množství lidí, což, jak vysvětluji v rámci druhé kapitoly, souvisí rovněž s profesionalizací organizací, které se stávají mimo jiné, poskytovateli pracovních příležitostí.

Ve třetí kapitole jsem se zaměřila na lidské zdroje v organizacích občanského sektoru. Právě lidé jsou základním stavebním kamenem a duší každé organizace. To je třeba mít na paměti a řízení lidských zdrojů nepodceňovat. Bez pracovníků nemohou organizace existovat, a aby byli pracovníci spokojeni a cíle organizací naplněny, musíme věnovat dostatek prostoru právě péči o pracovníky. Kritickým procesem spojeným s lidskými zdroji je pro každou organizaci výběr a adaptace pracovníka. Výběrem správného pracovníka organizace ušetří mnoho nákladů spojených s případným výběrem a adaptací dalšího člověka, je proto potřeba personálním procesům věnovat značnou pozornost.

Neziskové organizace mají mnohdy omezené finanční zdroje, a neobešly by se tak bez dobrovolníků. Dobrovolníci tvoří specifickou skupinu pracovníků organizací. Tomu, čím se dobrovolníci vyznačují, co je motivuje k činnosti, jak dobrovolníky získat a jak jejich práci správně řídit, se věnuji ve čtvrté kapitole.

Organizace občanského sektoru mají mnoho funkcí a realizují se v několika oblastech. Z vlastní zkušenosti vím, že si lidé pod pojmem občanský sektor nebo neziskové organizace představí jen pouhý zlomek z toho, co mají organizace skutečně na starosti. Troufám si říct, že občanský sektor skutečně doplňuje stát a trh a jeho význam neustále roste. V této práci se zaměřuji především na to, že organizace jsou tvořeny lidmi, plní mnoho funkcí, mezi něž patří zaměstnávání osob. Aby byla organizace stabilní a úspěšná, musí o své pracovníky náležitě pečovat.

# EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části diplomové práce představím vlastní výzkum, který je členěn do několika kapitol. Na nadcházejících stranách věnovaných vlastnímu výzkumu popíši metodologii a budu se podrobně věnovat analýze sesbíraných dat. Mým osobním cílem je srozumitelně prezentovat výsledky pečlivě realizovaného výzkumu.

## 6 Metodologie vlastního výzkumu

### 6.1 Téma a cíl práce

Tématem diplomové práce a samotného výzkumu je náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků v organizacích občanského sektoru. V teoretické části diplomové práce jsem se věnovala roli personalistiky a personalisty v organizacích, a na základě literatury a výzkumných šetření provedených v minulosti jsem identifikovala klíčové personální procesy, kterými jsou nábor a adaptace pracovníků. Personalistika a nábor jsou součástí každé organizace a úkolem personalistiky je získat dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří dokážou zajistit cíle dané organizace. (Šikýř, 2012) Lidé v organizaci jsou duší organizace a utváří její obraz. Výběr pracovníků rozhoduje o výkonu či úspěšnosti organizace, a každá chyba ve výběru pracovníků se může rychle projevit. (Koubek, 2007) Právě lidé jsou základním stavebním kamenem každé organizace, a je tak potřeba o pracovníky pečovat. Nízká míra fluktuace a vysoká míra spokojenosti pracovníků může zajistit stabilitu organizace. Legnerová (2015) se domnívá, že výběr správného pracovníka je klíčový, neboť náborový proces i samotná adaptace nového pracovníka je velmi náročným a nákladným procesem, ať už z hlediska časového zatížení zainteresovaných účastníků, tak z hlediska finančních nákladů spojených s těmito procesy.

Cílem výzkumu je prozkoumat a popsat techniky a strategie personálního náboru a adaptace nových pracovníků v servisních neziskových organizacích, a to z perspektivy



manažerů. Na téma se lze dívat z několika úhlů pohledu - z perspektivy manažerů, pracovníků či dostupných faktů (například pozorování přímo v terénu, dokumenty, čísla a data o fluktuaci apod.). Tento výzkum pracuje s perspektivou manažerů, kteří vypovídají o svém pohledu na náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků ve vybraných organizacích.

Z předchozí části práce víme, že organizace disponují dvěma odlišnými skupinami pracovníků. Organizace se opírají o zaměstnance, kteří pracují v organizaci pro svou obživu a finanční odměna je hlavním (nikoli jediným) motivátorem, a rovněž o dobrovolníky, kteří pracují bez nároku na jakoukoliv odměnu. Z představené literatury plyne, že dobrovolníci jsou specifickou skupinou pracovníků, jež se mnohdy realizuje v jiných předmětech činnosti než zaměstnanci, a jež vyžaduje specifický styl řízení.

Zajímá mě tedy, zda se v závislosti na specifikách dobrovolnictví liší náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků. Cílem práce je najít rozdíly a shody náboru a adaptace obou skupin. Využívají personalisté jiné strategie náboru a adaptace při získávání a výběru zaměstnanců a dobrovolníků? Každá skupina představuje pro organizaci klíčové zdroje a jak zaměstnanci, tak dobrovolníci se starají o chod organizace. Obě skupiny se však nepochybně vyznačují rozdíly, a tak mě bude zajímat, do jaké míry jsou rozdíly ve výše zmíněných personálních procesech reflektovány.

Výzkum si klade za úkol zjistit, popsat a shrnout, jaké strategie personalisté (nebo osoby zodpovědné za nábor a adaptaci) v organizacích občanského sektoru využívají. Kvalitní analýzou sesbíraných dat můžeme organizacím občanského sektoru pomoci s implementováním personálních procesů a nastavením strategií, které fungují v etablovaných organizacích. Výsledky výzkumu mohou zejména novějším a méně zkušeným organizacím usnadnit výběr metod náboru a adaptace pracovníků. S profesionalizací občanského sektoru se zvyšují nároky na organizace, čímž jsou organizace stále více vystaveny potřebě nastavování standardizovaných procesů, o které se mohou pracovníci opřít a kterými se mohou řídit. Implementací a následováním procesů usnadníme pracovníkům orientaci v organizaci, a umožníme tak snadnější, předvídatelnější a transparentnější dosahování cílů organizace.

## 6.2 Kvalitativní výzkum

Švaříček, Šedřová a kol. (2007) uvádí, že kvalitativní výzkumníci pracují se slovy a textem. Strauss a Corbinová (1999) termínem kvalitativní výzkum rozumí „*jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.*“ (s. 10) Typickými metodami sběru dat v kvalitativním výzkumu jsou rozhovory a pozorování. Je však potřeba rozlišovat následnou práci s daty. „*Někteří badatelé shromažďují údaje prostřednictvím rozhovorů a pozorování – což jsou metody obvykle spojované s kvalitativním výzkumem. Ovšem potom klasifikují své údaje způsobem, který umožňuje jejich statistickou analýzu.*“ (Strauss a Corbinová, 1999, s. 10)

Kvalitativní metodu výzkumník volí tehdy, zajímá-li ho, jak sami aktéři vnímají sociální realitu. „*Kvalitativní přístup je zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem.*“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, s. 17)

Kvalitativní výzkum je založený na indukci, kterou lze zjednodušeně charakterizovat tím, že nejprve probíhá sběr dat a následně se formulují vztahy. Výzkum se tedy nutně neopírá o již existující teorii. (Reichel, 2009)

Hendl (2005) vnímá kvalitativní metodu jako flexibilnější metodu výzkumu, výzkumník si na počátku výzkumu stanoví téma a výzkumné otázky. Následně pokračuje dalšími fázemi výzkumu, jako je sběr dat a průběžná analýza. V průběhu výzkumu výzkumník reflektuje data z probíhající analýzy a může například upravovat výzkumné otázky.

Pro svůj výzkum jsem zvolila kvalitativní metodu, protože mě zajímá zkušenost personalistů a koordinátorů dobrovolníků (nebo osob podílejících se na náboru a adaptaci pracovníků). Mým cílem je zjistit, jaké strategie náboru a adaptačního procesu jsou osvědčené u zaměstnanců a jaké u dobrovolníků. Výzkum v této diplomové práci by měl prozkoumat rozdíly v těchto strategiích. Zajímá mě, jak sami aktéři vnímají rozdíl mezi zaměstnanci a dobrovolníky, a jak tento rozdíl reflektují ve volbě strategií.

### 6.3 Výzkumné otázky

Abych dosáhla cíle, který jsem si pro svůj výzkum určila, stanovila jsem si dvě hlavní výzkumné otázky:

- 1) Jak se liší náborový proces zaměstnanců a dobrovolníků?
- 2) Jak se liší adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků?

Stanovila jsem si rovněž výzkumné podotázky, které mi pomohou zodpovědět výzkumné otázky.

- 1) Jak se liší náborový proces zaměstnanců a dobrovolníků?
  - a. Jakým způsobem probíhá náborový proces zaměstnanců?
  - b. Jakým způsobem probíhá náborový proces dobrovolníků?
- 2) Jak se liší adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků?
  - a. Jak probíhá adaptace zaměstnanců na novou pozici?
  - b. Jak probíhá adaptace dobrovolníků na svou činnost?

Výše uvedené výzkumné otázky byly stanoveny tak, abych pomocí nich byla schopna splnit cíle diplomové práce, tj. najít shody a rozdíly v náboru a adaptaci zaměstnanců a dobrovolníků ve vybraných neziskových organizacích. Díky zvoleným výzkumným otázkám a metodologii budu schopna nejen detekovat, zda rozdíl ve strategii náboru a adaptaci zaměstnanců a dobrovolníků existuje, ale budu rovněž schopna říct, jaké rozdíly v náboru a adaptaci těchto dvou skupin pracovníků jsou, a blíže vysledované rozdíly, pakliže se ukážou, popsat, a ideálně také vysvětlit s ohledem na specifika zaměstnanců a dobrovolníků jako odlišných skupin pracovníků v rámci organizace. Výzkum by mohl předložit doporučení, jaké strategie náboru a adaptace dobrovolníků a zaměstnanců v neziskových organizacích nejlépe fungují.

## 6.4 Výzkumný vzorek

Před samotnou realizací výzkumu bylo v mém případě nutné stanovit výzkumný vzorek. Zvolila jsem účelový výběr vzorku, který je nutné definovat již na samém počátku výzkumu. Účelový výběr je dle Dismana (2011) založen na úsudku výzkumníka, který musí před zahájením výzkumu určit kritéria, na základě kterých zvolí výzkumný vzorek. Účelový vzorek neumožňuje generalizovat závěry výzkumu, avšak tento limit nesnižuje užitečnost výzkumu. Švaříček, Šedřová a kol. (2007) uvádí, že výzkumný vzorek je účelově vybírán tak, aby reflektoval zvolený problém či téma.

V práci se zaměřuji na proces náboru a adaptace zaměstnanců a dobrovolníků v rámci organizací občanského sektoru z pohledu manažerů, bylo tedy klíčové zvolit organizace, ve kterých bude výzkum realizován. Stanovila jsem si následující kritéria výběru:

- 1) organizace občanského sektoru sídlící na území České republiky,
- 2) organizace servisního typu,
- 3) organizace, která je tvořena zaměstnanci (s minimálním počtem alespoň 10 zaměstnanců),
- 4) organizace, jež spolupracuje s dlouhodobými dobrovolníky (s minimálním počtem alespoň 10 dobrovolníků),
- 5) organizace, jež je stabilní a funguje minimálně v řádu let,
- 6) organizace, jež má minimálně jednoho personalistu (nebo osobu zodpovědnou za personální agendu),
- 7) organizace, jež má minimálně jednoho koordinátora dobrovolníků (nebo osobu zodpovědnou za agendu dobrovolnictví),
- 8) reputace organizace – toto kritérium je stanoveno čistě na základě subjektivní preference výzkumníka, já, jakožto výzkumník, jsem si stanovila, že chci do výzkumu zahrnout pouze organizace, jejichž poslání, činnost a hodnoty považuji za smysluplné a jejichž práce si skutečně vážím, jedná se o subjektivní vyhodnocení reputace organizace.

Kritéria byla nastavena tak, abych byla schopna díky spolupráci s vybranými organizacemi zodpovědět stanovené výzkumné otázky. Abych mohla prozkoumat odlišnosti strategií náboru a adaptace zaměstnanců a dobrovolníků, je pro mě klíčové, aby organizace měly zastoupení

obou skupin pracovníků. Použití účelového vzorku neumožňuje širokou generalizaci, a tak jsem si zúžila okruh zájmu na organizace servisního typu.

Abych byla schopna identifikovat vhodné organizace občanského sektoru, analyzovala jsem nejprve dostupné dokumenty na webových stránkách organizací. Na základě osobní zkušenosti jsem vytipovala několik organizací, které by mohly splňovat nastavená kritéria. Druhou strategií bylo vyhledávání organizací prostřednictvím internetových vyhledávačů a klíčových slov.

Hlavním zdrojem informací byly webové stránky organizací a výroční zprávy, díky kterým jsem zjistila oblast činnosti organizace a typ poskytované služby, sídlo, počet zaměstnanců, počet dobrovolníků nebo kontakty na personalisty a koordinátory dobrovolníků. Přítomnost personalisty nebo jiné osoby zodpovídající za lidské zdroje může značit existenci personálních procesů, přítomnost koordinátora dobrovolníků zase podíl určité dlouhodobé dobrovolnické práce na chodu organizace. Z analýzy webových stránek a výročních zpráv bylo možné zjistit oblast uplatnění dobrovolníků, se kterým úzce souvisí případná standardizace procesů.

Na webových stránkách organizací jsem se rovněž zaměřila na inzerci volných pracovních pozic a informace o možnostech dobrovolnictví. Díky pečlivé analýze webu a dostupných dokumentů jsem si udělala lepší představu o fungování organizace, a byla jsem tak schopna lépe vyhodnotit vhodnost výzkumného vzorku.

Počet zaměstnanců a to, zda má organizace personalistu a koordinátora dobrovolníků, jsem v případě neúspěchu na webových stránkách dohledávala pomocí sociálně sítě LinkedIn.

Analýza webových stránek organizací a dostupných dokumentů probíhala současně s upřesňováním a redefinicí kritérií. Kvalitativní výzkum umožňuje v průběhu výzkumu vzorek upravovat. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

V analýze výsledků jsou data týkající se výzkumného vzorku na přání organizací anonymizovaná, a budou tak pro nenarušení srozumitelnosti užívány pseudonymy.

Tabulka č. 6 Vzorek organizací<sup>6</sup>

Organizace	Oblast činnosti	Počet zaměstnanců	Počet dobrovolníků (dlouhodobých)	Právní forma
Kolečko	sociální, zdravotní a další terapeutické služby	70	15	o.p.s.
Měsíc	vzdělávání veřejnosti v oblasti zdraví	20	300	spolek
Kopretina	humanitární a rozvojová pomoc	200	2800	o.p.s.
Nebe	paliativní péče	100	100	ústav
Slůně	ambulantní nebo terénní sociální péče	50 (organizační tým)	2600	ev. církevní právnické osoby

Zdroj: autorka

Pro svůj výzkum jsem účelově zvolila vzorek pěti neziskových organizací, které splňují výše uvedená kritéria.

## 6.5 Metody sběru dat

Typickou a nejčastěji využívanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu je hloubkový rozhovor. Pomocí hloubkového rozhovoru sbíráme data týkající se zvoleného problému a snažíme se pochopit, jak sami aktéři danou problematiku vnímají. Existují dva hlavní typy rozhovorů – polostrukturovaný a nestrukturovaný. Nestrukturovaný rozhovor může být založen pouze na jediné předem zvolené otázce a výzkumník ponechává prostor k vyprávění. Polostrukturovaný rozhovor naopak vychází z předem připravených otázek, které jsou v průběhu rozhovoru upravovány a kladeny v různém pořadí. Vedení hloubkového

<sup>6</sup> Organizace budou v průběhu celého výzkumu označovány pseudonymy, a to z důvodu požadavku některých organizací na anonymizaci.

rozhovoru je pro výzkumníka náročné, neboť je současně tazatelem a pozorovatelem neverbálních sdělení. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

Pro svůj výzkum jsem zvolila metodu hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Před samotnými rozhovory jsem si připravila otázky, pomocí kterých jsem se snažila získat informace relevantní pro mnou zvolené téma výzkumu. Pro rozhovory jsem oslovila osm zástupců předem pečlivě vybraných organizací. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké metody náboru a adaptace zaměstnanců a dobrovolníků organizace využívají, a následně metody porovnat. Z toho důvodu jsem o rozhovor požádala personalisty, koordinátory dobrovolníků a osoby, jež za procesy náboru a adaptace zodpovídají (personální manažer či ředitel organizace). Mým cílem bylo získat v rámci každé organizace data týkající se obou skupin tak, abych byla schopna udělat srovnání zvolených personálních procesů.

Před samotnými rozhovory bylo potřeba organizace o rozhovory požádat, mé žádosti však zdaleka ne vždy bylo vyhověno. Hloubkové rozhovory probíhaly během ledna a února 2021, tedy v období pandemie koronaviru, a tak jsem byla nucena rozhovory přesunout do virtuální roviny Microsoft Teams. Video rozhovory však nenarušily průběh sběru dat a díky videu nebylo znemožněno pozorování. Délka každého rozhovoru byla v rozmezí 45 až 80 minut v závislosti na osobnosti a typu vyjadřování informátora. Někteří informátoři téměř výlučně odpovídali na mé otázky, jiní naopak vyprávěli více bez mého zásahu. Rozhovory byly nahrávány prostřednictvím aplikace Microsoft Teams a následně přepisovány. Po každém rozhovoru byly otázky reflektovány tak, abych se ujistila, zda díky nim získám data, která jsou pro výzkum relevantní. Mým osobním postřehem je, že i sám výzkumník se v průběhu sběru dat mění. Každý rozhovor je veden mírně odlišně v závislosti na aktuálním rozpoložení a na dotazovaném. Rovněž se domnívám, že první rozhovor byl ovlivněn nervozitou, která se postupem času zmírňovala.

Tabulka č. 7 Přehled informátorů<sup>7</sup>

Informátor	Organizace	Pozice informátora
Monika	Kolečko	Personální manažerka a manažerka služeb
Barbora	Měsíc	Ředitelka organizace
Karel	Kopretina	Personalista
Beáta	Kopretina	Koordinátorka dobrovolníků
Anna	Nebe	Koordinátorka dobrovolníků
Lenka	Nebe	Personální manažerka
Štěpánka	Slůně	Koordinátorka dobrovolníků
Marie	Slůně	Personalistka

Zdroj: autorka

Na počátku každého rozhovoru stál, jak jsem již vysvětlila výše, soubor připravených otázek, které byly modifikovány dle aktuálního průběhu rozhovoru. V závislosti na pozici informátora v rámci organizace jsem připravila dva odlišné soubory otázek.

### Verze pro rozhovory s personalisty

#### Náborový proces

- 1) Kolik máte v organizaci zaměstnanců a dobrovolníků?
- 2) Jaké pozice a jaká oddělení jsou určena výhradně zaměstnancům?
- 3) Jaké činnosti jsou svěřeny dobrovolníkům? V jaké oblasti se dobrovolníci realizují?
- 4) Jaké požadavky kladete na zájemce o dobrovolnictví v organizaci?
- 5) Jakým způsobem hledáte nové zaměstnance?
  - a. Aktivní search (např. LinkedIn) / pasivní – výběr z přihlášených kandidátů?
  - b. Na jakých platformách inzerujete volné pozice?
  - c. Kolik zaměstnanců je potřeba pro bezproblémový chod organizace?

<sup>7</sup> Pro výzkum byly využity pseudonymy a rozhovory jsou anonymizované. Pseudonymy byly zvoleny tak, aby byla zachována autentičnost a aby nedošlo k narušení srozumitelnosti rozhovorů.



- 6) Jakým způsobem získáváte dobrovolníky? Kdo zodpovídá za nábor dobrovolníků?  
Inzerce, sociálně sítě, vlastně networking apod.
  - a. Kolik dobrovolníků je potřeba pro optimální chod organizace?
  - b. Jaký je zájem o dobrovolnictví v organizaci?
- 7) Podle čeho vybíráte z kandidátů, co jsou nejdůležitější kritéria?
- 8) Jak vypadá standardní proces výběru budoucího zaměstnance?
  - a. Počet pohovorů?
  - b. Kdo se pohovorů účastní?
  - c. Dostávají kandidáti úkoly k vypracování?
  - d. Co je rozhodujícím kritériem pro přijetí? Expertiza, motivace, osobnost...
- 9) Co uchazeči očekávají od práce v neziskové organizaci?
  - a. Co je motivuje k práci v neziskovém sektoru?
  - b. Nabízí nezisková organizace srovnatelné pracovní a finanční podmínky jako firma?
- 10) Jakým způsobem probíhá proces výběru dobrovolníků?
  - a. Počet pohovorů?
  - b. Kdo se pohovorů účastní?
  - c. Dostávají kandidáti úkoly k vypracování?
  - d. Co je rozhodujícím kritériem pro přijetí? Expertiza, motivace, osobnost...
- 11) Co dobrovolníky motivuje k práci v neziskové organizaci?
- 12) Jaká jsou očekávání dobrovolníků? Co by jim práce v organizaci měla přinést?
- 13) Odměňujete dobrovolníky? Jakým způsobem?
- 14) Jaká je fluktuace zaměstnanců a dobrovolníků?
  - a. Jak dlouho průměrně zaměstnanec a dobrovolník v organizaci zůstává?

#### Adaptační proces

- 1) Jak probíhá zaškolování zaměstnance? Popište první týdny zaměstnance v organizaci.
- 2) Kdy je zaměstnanec schopen samostatné práce?
- 3) Prochází zaměstnanec povinnými školeními?
- 4) Kdo je zodpovědný za zaučování zaměstnanců?

- 5) Jak probíhá zaškolování dobrovolníků? Popište první dny a týdny dobrovolníka v organizaci.
- 6) Kolik času je třeba strávit zaškolováním dobrovolníka, než je schopen samostatné práce?
- 7) Kdo zodpovídá za zaškolení dobrovolníků?

#### Verze pro rozhovory s koordinátory dobrovolníků

- 1) Kolik máte v organizaci zaměstnanců a dobrovolníků?
- 2) Jaké činnosti jsou svěřeny dobrovolníkům? V jaké oblasti se dobrovolníci realizují?
- 3) Jaké požadavky kladete na zájemce o dobrovolnictví v organizaci?
- 4) Jakým způsobem získáváte dobrovolníky? Inzerce, sociálně sítě, vlastní networking apod.
  - a. Kdo zodpovídá za nábor dobrovolníků?
  - b. Kolik dobrovolníků je potřeba pro optimální chod organizace?
  - c. Jaký je zájem o dobrovolnictví v organizaci?
- 5) Jakým způsobem probíhá proces výběru dobrovolníků?
  - a. Počet pohovorů?
  - b. Kdo se pohovorů účastní?
  - c. Dostávají kandidáti úkoly k vypracování?
  - d. Co je rozhodujícím kritériem pro přijetí? Expertiza, motivace, osobnost...
  - e. Jaký by měl dobrovolník být?
- 6) Co dobrovolníky motivuje k práci v neziskové organizaci?
- 7) Jaká jsou očekávání dobrovolníků? Co by jim práce v organizaci měla přinést?
- 8) Odměňujete dobrovolníky? Jakým způsobem?
- 9) Jaká je fluktuace zaměstnanců a dobrovolníků?
  - a. Jak dlouho průměrně zaměstnanec a dobrovolník v organizaci zůstává?

#### Adaptační proces

- 1) Jak probíhá zaškolování dobrovolníků? Popište první dny a týdny dobrovolníka v organizaci.

- 2) Kolik času je třeba strávit zaškolením dobrovolníka, než je schopen samostatné práce?
- 3) Kdo je zodpovědný za zaučení dobrovolníka?
- 4) Kolik času průměrně dobrovolník v organizaci měsíčně stráví?
- 5) Jakým způsobem probíhá řízení dobrovolníků?
  - a. Kdo řídí činnosti dobrovolníků?

Data z rozhovorů byla doplněna analýzou veřejně dostupných dokumentů (výroční zprávy, zprávy auditora, veřejné rejstříky). „*Analýza dokumentů je analýza jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Záznamem mohou být právě tak dobře psané dokumenty, jako jakékoliv materiální stopy lidského chování.*“ (Disman, 2011, s. 124)

Analyzovala jsem rovněž webové stránky a sociální sítě organizací, které se během výzkumu ukázaly být klíčovými zdroji při náboru pracovníků. Sociální sítě jsou pak hlavním komunikačním kanálem organizací. Během analýzy jsem se zaměřila mimo jiné na sekci pro dobrovolníky a na sekci volných pozic, kdy mě zajímaly aktuálně otevřené pozice a styl psaného inzerátu. Cílem doplnění rozhovorů o analýzu dokumentů bylo zajištění bohatosti dat. Analýza dokumentů probíhala jak před rozhovory, a to z toho důvodu, abych byla seznámena se základními údaji týkající se každé organizace, tak v průběhu a po skončení rozhovorů.

## 6.6 Metoda analýzy hloubkových rozhovorů

Rozhovory byly nahrávány a následně přepisovány do textové podoby. V psaném textu byly například slangové výrazy nahrazeny výrazy spisovnými. Z přepisu byly vynechány pasáže, které se netýkaly tématu výzkumu, ale soustředily se například na představování výzkumníka a výzkumu a na druhé straně na představování informátora. Z přepisu byla vynechána rovněž doplňková slova typu „*jo, takhle, jakoby*“ apod. Po transkriptu rozhovorů bylo provedeno otevření kódování, které je využíváno v celé řadě kvalitativních projektů. „*Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými fragmenty textu potom*

*výzkumník dále pracuje.*“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, s. 211) Kódy jsem následně sepsala a roztrídila do systematických kategorií a po celou dobu analýzy psaného textu jsem se snažila kategorie dávat do vztahů mezi sebou.

## **6.7 Etika výzkumu**

Etické otázky jsou součástí každého výzkumu a výzkumník by se jimi měl zabývat ještě před zahájením realizace vlastního výzkumu. Švaříček, Šedřová a kol. (2007, s. 43 – 50) upozorňují, že je na každém badateli, jak k etice výzkumu přistoupí, neboť etické aspekty jsou spíše obecnými principy než přísnými pravidly. Etické principy, které uvádí Švaříček, Šedřová a kol. (2007), jsou důvěrnost, poučený souhlas a zpřístupnění práce účastníkům výzkumu. Během svého výzkumu jsem se řídila všemi třemi principy. Rozhovory a veškeré údaje, které by mohly odhalit totožnost organizace, jsou anonymizované. Před každým rozhovorem jsem zároveň účastníka výzkumu seznámila s tématem a obsahem diplomové práce a s mou vlastní osobou. Požádala jsem jej rovněž o udělení poučeného souhlasu, který byl vzhledem k virtuální rovině rozhovorů nahrán. Účastníci výzkumu byli dopředu seznámeni s otázkami a délkou rozhovoru. Práce bude rovněž účastníkům výzkumu zpřístupněna, pakliže budou mít zájem. Mým cílem bylo rovněž navodit během rozhovorů příjemnou atmosféru, aby se účastníci výzkumu cítili komfortně. Některé organizace vyžadovaly dohodu o mlčenlivosti podepsanou mou osobou a zástupcem organizace.

## **6.8 Limity výzkumu**

Každý výzkum a každá metoda mají své limity a omezení. Limitem kvalitativního výzkumu je bezpochyby to, že nemůžeme široce generalizovat, což však neznamená, že výsledek výzkumu není užitečný. (Disman, 2011) Tento výzkum je limitován jak vzorkem organizací, tak perspektivou. Na téma lze pohlížet z perspektivy manažerů, pracovníků či dostupných faktů. Tento výzkum pracuje s perspektivou manažerů, kteří vypovídají o svém pohledu na náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků.

Výzkumník v kvalitativním výzkumu pracuje se slovy a textem, snaží se porozumět tomu, jak sami aktéři chápou sociální realitu. To klade na výzkumníka vysoké nároky. Výzkumník může mít sklon subjektivně posuzovat daný problém a může sklouznout k prezentování svých vlastních názorů a chápání. Výzkumník by se proto měl snažit zůstat objektivní. Rizika přináší rovněž analýza dat, kdy se kódování jeví jako na první pohled jednoduchá záležitost, avšak opak je pravdou. Kvalitativní výzkum vyžaduje zkušenosti výzkumníka a domnívám se, že významnou roli hraje rovněž sociální inteligence a empatie badatele. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

V rámci realizace svého výzkumu jsem se setkala hned s několika praktickými limity. Hlubkový rozhovor je velmi časově náročný, vyžaduje důkladnou přípravu a teoretickou znalost tématu. Zejména však vyžaduje zapojení účastníků výzkumu. V mém případě bylo poměrně náročné najít organizaci, která by byla ochotna podílet se na výzkumu. Potencionální účastníky výzkumu jsem oslovovala emailem od podzimu roku 2020. Některé organizace přislíbily svou participaci na výzkumu, avšak k rozhovoru již nedošlo. Jakmile jsem organizaci žádala o časové možnosti, přestala komunikovat. Problém nastal rovněž v souvislosti s personálními změnami v organizaci, kdy mi neměl kdo domluvený rozhovor poskytnout. Přestože jsem se během rozhovorů neptala na žádné citlivé údaje, některé organizace požadovaly uzavření dohody o mlčenlivosti. S touto variantou musí samozřejmě výzkumník počítat, avšak domnívám se, že neziskové organizace by měly být maximálně transparentní. Už jen z toho důvodu, že veřejné finance tvoří značnou část jejich rozpočtu. Některé organizace měly účast na výzkumu dokonce zpoplatněnou. Pokud se tedy výzkumník rozhodne pro kvalitativní výzkum, musí počítat s tím, že sběr dat může trvat déle, a to z důvodu závislosti na možnostech účastníků výzkumu.

## 7 Výsledky analýzy dat

### 7.1 Oblast činnosti pracovníků v neziskových organizacích

Organizace občanského sektoru disponují dvěma typy pracovníků, a to zaměstnanci, kteří zodpovídají za konkrétní přidělenou agendu a kteří jsou za svou práci finančně odměněni, a dobrovolníky, kteří svou práci bez nároku na odměnu značně podporují chod organizace. Z rozdílné povahy pracovněprávního vztahu a dobrovolnictví vyplývá i odlišný typ činnosti těchto dvou skupin. Právě typ činnosti zaměstnanců a dobrovolníků ovlivňuje hned několik oblastí – motivaci, kritéria výběru pracovníka, strategie a metody výběrového řízení i proces adaptace na novou roli.

#### 7.1.1 Oblast působení zaměstnanců

Respondentům byla položena otázka, zda mají v organizaci pozice a oddělení, které jsou určeny výhradně zaměstnancům. Oddělení, která nejsou určena dobrovolníkům. Dotazovaní se shodují, že v organizacích nejsou týmy, kam by dobrovolníci vyloženě neměli přístup, avšak v rámci servisních organizací se dobrovolníci uplatňují zejména v oblasti interakce s klienty. Zaměstnanci působí ve vedení organizací, řídí je a rozhodují o strategiích a cílech.

Karel z organizace Kopretina hovoří o zaměstnancích jako o pracovnících, od nichž se vyžaduje určitá kvalifikace. *„Ať už to jsou vedoucí pozice, PR, ekonomické oddělení, zahraniční oddělení... to nejsou pozice pro dobrovolníky. To jsou pozice pro lidi, kteří jsou zaměstnaní, mají určitou zodpovědnost a musí být kvalifikovaní. Samozřejmě můžeme mít nějakou výpomoc, ale ta nemusí být úplně odborná.“*

Barbora, ředitelka Měsíce, uvádí, že organizační tým je složen výhradně ze zaměstnanců. *„Jsou to pozice v organizačním týmu, kde se očekává plná zodpovědnost. Když máme dobrovolníka v organizačním týmu, tak je to stážista.“*

Zaměstnanci zodpovídají za chod organizace, jsou členy organizačního týmu a je jim svěřeno vše, co v rámci servisních organizací nespadá do kompetence dobrovolníků.

Zaměstnancům je tedy svěřena pestrá škála činností s výjimkou například osobní asistence klientům. Po zaměstnanci je kromě zákonných záležitostí plynoucích z pracovněprávního vztahu vyžadována odbornost, kvalifikace, určitý typ vzdělání a rovněž plná zodpovědnost za svěřené úkony.

### 7.1.2 Oblast působení dobrovolníků

Dobrovolníkům je v rámci organizací občanského sektoru svěřeno specifické spektrum činností, které se liší s typem služby produkované konkrétní organizací.

Charakter svěřené činnosti souvisí rovněž s časovým vymezením dobrovolnictví. V rámci krátkodobé či jednorázové spolupráce jsou dobrovolníkům nejčastěji svěřeny zejména činnosti, které nevyžadují žádné zaškolení. Jedná se primárně o výpomoc s organizací jednorázových akcí či úklidem prostor organizace.

*„Dobrovolníky využíváme i při dalších činnostech, například společenské akce, kdy mají na starosti organizaci. V Kolečku pořádáme taky kulturní akce, kdy se dobrovolníci třeba starají o děti,“* vysvětluje činnost dobrovolníků Monika.

Štěpánka z organizace Slůně dodává, že *„během koronaviru se našlo hodně jednorázových dobrovolníků, kteří třeba roznášeli roušky nebo teplé jídlo.“*

Stěžejní jsou pro organizace občanského sektoru dlouhodobí dobrovolníci, již s organizacemi spolupracují pravidelně, a podporují tak chod organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb. Dlouhodobé dobrovolnictví je podmíněno určitými pravidly (například docházka, zákonné podmínky dobrovolnictví, absolvování výcviku apod.), zájmem o organizaci a její poslání, zodpovědností a proškolením.

*„U dlouhodobého dobrovolnictví máme šatník, kam dochází pravidelně 11 dobrovolnic. Ty mají na starosti třídění věcí do šatníku a potom vlastně tu následnou distribuci, rozřazování velikostí a podobně. Kromě toho mám dvě dobrovolnice na administrativu u sebe v kanceláři, které mi pomáhají, protože mám momentálně ohromné šanony ke zpracování. Hodně dobrovolníků pak dochází do domovů pro seniory. Dobrovolníci chodí za seniory, tráví s nimi čas, snaží se je udržet na nějaké mentální úrovni, snaží se udržet tu jejich fyzickou i psychickou*

*sílu. Ti lidi opravdu potřebují péči a pozornost. Máme dále domácí pečovatelskou službu. Tam třeba děláme společnost, pomáháme s nákupy,*“ vyjmenovává Štěpánka.

Činnost dobrovolníků v rámci organizací je skutečně pestrá. Ve Sluněti se dobrovolníci starají o oblečení pro potřebné, pomáhají s administrativou, jelikož organizace mají mnohdy (nejen) z důvodu omezených finančních možností nedostatek zaměstnanců, nebo působí v přímé péči o klienty. Štěpánka dodává, že *„Sluně má rovněž tým dobrovolníků pro mimořádné situace se stálým počtem zhruba 10 členů. Ti jsou pravidelně proškolení a pomáhají zejména při záplavách.“*

V servisních organizacích pomáhají dobrovolníci zejména s péčí o klienty. Klienty jsou nejčastěji senioři, děti nebo tělesně postižení. Dobrovolníci působí jak přímo v rodinách klientů, tak jako společníci například v rámci lůžkových částí organizací. Setkávají se s klienty a tráví s nimi volný čas, s klienty si povídají, hrají hry, doprovází je na procházkách, nákupech či cestách k lékaři a na úřad, nebo v případě dětských klientů často působí jako doučovatelé. Cílem dobrovolníků je mimo jiné klientům zpříjemnit volný čas a předat jim energii.

*„Dobrovolníci, kteří se k nám hlásí, si vyberou cílovou skupinu, klienta, se kterým chtějí pracovat. To mohou být senioři, zdravotně postižení nebo děti. Společně vybereme klienta, se kterým se budou setkávat, hrát stolní hry, doprovázet na procházky, doučovat... a s tím se vidají pravidelně, udržují dlouhodobý kontakt. Během minulého roku to bylo z důvodu koronaviru hodně omezeno, protože klienti jsou umístěni v sociálních zařízeních, a tak jsme hledali nové cesty, jak můžeme pomáhat. Pomáhali jsme v domácnostech – pomoc s nákupy a podobně,“* popisuje aktuální situaci Beáta z Kopretiny.

Organizace mnohdy vykonávají kromě činností hlavní rovněž činnosti vedlejší, kde se dobrovolníci taktéž angažují. Mohou to být například dobročinné občůdky.

Měsíc je servisní organizací, jež působí mimo sociální sféru, a zaměřuje se na prevenci závažných onemocnění, a to formou vzdělávání laické veřejnosti. Školitelé osvětových kampaní jsou právě z řad dobrovolníků. V Měsíci působí přes 300 školitelů – dobrovolníků.

Dotazovaní upozorňují na změnu v aktivitách dobrovolníků plynoucí z opatření proti šíření koronaviru, kdy je zamezováno setkávání osob. Návštěvy v sociálních a zdravotních



zařízeních jsou zakázané nebo velmi omezené, což činnost dobrovolníků v podobě setkávání se s klienty značně komplikuje.

Dobrovolníci působí v mnoha oblastech a značně napomáhají organizacím ke zkvalitňování a zefektivňování poskytovaných služeb. Mají na starosti pestrou škálu aktivit, které s sebou nesou určité požadavky, jež jsou na dobrovolníky kladeny.

## **7.2 Motivace k práci v neziskových organizacích**

Motivace je soubor určitých faktorů, které vedou člověka k dosažení a dokončení cíle. Toman (2010) uvádí, že motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z našeho vlastního hodnotového nastavení, příkladem vnitřní motivace zaměstnanců může být osobní rozvoj, získání zkušeností, dobrý pocit z vykonané práce, potřeba seberealizace či identifikace s posláním organizace apod. Vnější motivace naopak přichází z okolí – v případě zaměstnanců se tradičně jedná o finanční odměnu, povýšení nebo například zaměstnanecké benefity. Dobrovolníci jsou pak typicky motivováni altruismem a dobrem pro ostatní. Motivace dobrovolníků k práci je natolik specifická, že jsme jí věnovali kapitolu v rámci teoretické části. Co motivuje zaměstnance a dobrovolníky k práci ve vybraných organizacích a co od práce očekávají, představím v následující kapitole.

### **7.2.1 Motivace zaměstnanců k práci**

Uchazeči o práci v neziskové organizaci přicházejí s různými očekáváními a k zájmu o neziskový sektor je vedou různé pohnutky. Respondentům jsem položila otázku, co nejčastěji motivuje uchazeče o zaměstnání k práci právě v neziskovém sektoru.

*„Vlastně taková ta největší a nejčastější motivace a očekávání je, že jdou pomáhat, že chtějí přispívat lidem svými znalostmi,“* uvádí Beáta. Zmiňuje však, že se stává, že *„kandidát má trošku jiná očekávání. Mají třeba představu, že do neziskového sektoru si jdou odpočinout, že je to taková nenáročná práce, takže toto je taky důležitý aspekt, aby měl tu správnou motivaci a aby věděl, do čeho jde.“*

Nejčastěji se však personalisté setkávají s tím, že uchazeči hledají smysluplnou práci, jsou motivováni právě posláním organizace. Pocitem, že svou prací přispějí dobrému účelu.

Karla jsem vnímala jako člověka, pro kterého skutečně na sto procent platí, že v Kopretině je, protože věří, že práce jeho a celé organizace pomáhá potřebným a má smysl. „*Vypadá to tak, že ten smysl mají lidi v srdíčku, ale jsme lidi a máme svoje ego a potřeby a chceme něco dokázat, což tam je určitě taky. Hodně tam je ale ten smysl.*“

Významnou motivací je pro uchazeče o zaměstnání rovněž jméno zaměstnavatele, v tomto případě dobré jméno a pověst neziskové organizace. Právě jméno organizace spolu se smyslem jsou nejvýznamnějšími motivátory.

Barbora z Měsíce sdílela svou zkušenost: „*Máme opravdu jednu kolegyni, o které vím, že by u nás pracovala i zadarmo, protože je naše organizace pro ni dream job. Bylo tady víc takových případů, takže určitě uchazeče motivuje sama organizace. Musí se jim líbit, co děláme, jak to děláme a proč to děláme. Samozřejmě ta motivace není finanční, protože v komerčním sektoru by si za stejnou práci lidi vydělali třikrát tolik. Náš core tým je opravdu motivovaný tím, co děláme. Jsou to lidi, které práce baví a jsou pyšní na naše poslání.*“

Každý zaměstnanec očekává rovněž možnost osobního rozvoje a zisku nových zkušeností, čemuž jistě napomůže i profesionalita v rámci organizace.

Monika zmiňuje, že uchazeči o zaměstnání v Kolečku jsou motivováni tím, že je Kolečko špičkovým pracovištěm ve svém oboru. „*Fyzioterapeut k nám jde, protože jsme špičkové odborné pracoviště. Často u nás byli předtím na praxi a viděli to přátelské prostředí. Typicky chodí lidé za příjemnou atmosférou, přátelskými kolegy, menší byrokracie, stabilita, my fungujeme vlastně 26 let... Ale to neplatí univerzálně pro nezisk, jméno organizace je výrazný faktor.*“

Monika zdůrazňuje důležitost jména organizace, ale i přátelské prostředí, které hraje velkou roli. Neziskové organizace nabízí rovněž nižší míru byrokratizace, což může být pro uchazeče atraktivní. V rámci organizace mají možnost podílet se na jejím směřování či přicházet s novými nápady. To se ve sešněrovaném prostředí korporátů zaměstnancům podaří jen zřídka. „*Hodně velká motivace pro lidi je to, že se mohou podílet na vytváření služby. Mohou se rozvíjet, přijít s nápadem... to jinde nejde.*“

Téměř jednohlasně se dotazovaní shodují, že k práci v neziskové organizaci zaměstnanec nemotivuje finanční odměna.

### 7.2.2 Motivace dobrovolníků k práci

Nejčastější motivací dobrovolníků je zjednodušeně řečeno altruismus, chuť pomáhat druhým. Mnohdy se u dobrovolníků vyskytuje motivace pomáhat druhým spojená s užitekem pro sebe sama, například ziskem nových zkušeností či kontaktů. VFI Claryho a Snydera (1999) poté představuje několik kategorií funkcí, kterým odpovídají určité motivace dobrovolníků (podrobně vysvětleno v kapitole 4.6). Jaká je však praktická zkušenost koordinátorů dobrovolníků a personalistů z vybraného vzorku servisních organizací?

Beáta z Kopretiny říká, že motivace dobrovolníků a jejich očekávání se v průběhu dobrovolnictví mění. *„Motivace, se kterou přicházejí, je hodně jiná, protože lidi nevědí, do čeho jdou. Často jsou na začátku ideály, představa, že spasím babičku, která leží sama někde v domově, nikoho nemá a já jí dám smysl života. Motivace je tedy jiná na začátku, a jiná je potom v průběhu. Stává se, že dobrovolník vyhoří, protože nemá tu očekávanou zpětnou vazbu. Snažíme se o tom ale od začátku hodně mluvit. U dětí je to takové radostnější, u dětí je víc vidět, že jsou rády. Člověk si musí najít nějaké to ohodnocení pro sebe. Často je to o tom, že lidé chtějí využít volný čas lépe než sezením u počítače. Tady za tu hodinu ví, že udělali něco dobrého, hodnotného a že někomu pomohli.“*

Dobrovolníky do organizací přivádí nejčastěji chuť pomáhat lidem v nepříznivé životní situaci, snaha vylepšit jim život.

*„Převážně jsou to lidé, kteří chtějí pomáhat lidem v nepříznivých životních situacích nevlastní vinou. Takže lidé mají touhu vylepšit život těmto ohroženým skupinám, ale setkala jsem se i s čistě sobeckou motivací, kdy dobrovolníkovi babička slíbila peníze, když půjde pomáhat. Jsou lidi, kteří mají zkrátka dobré srdce a které ta práce baví,“* odpovídá Štěpánka ze Sluněte.

Čistě sobecká motivace dobrovolníka je však spíše výjimkou a dle výpovědi respondentů jsou motivace dobrovolníků během náborového procesu důkladně prověřovány.

Významnou motivací se ukázala být kvalitní výplň volného času. Volný čas je rovněž důležitým předpokladem práce jakéhokoliv dobrovolníka, na což poukazuje Barbora z Měsíce. *„Jsou to často lidi, co jsou někde zaměstnaní, ale chtějí věnovat pár hodin naší organizaci, nebo jsou to často šikovní studenti, kteří se chtějí rozvíjet. Musí mít samozřejmě ten luxus, že mohou pracovat zadarmo.“*

Ochota věnovat volný čas smysluplné práci a pomoci lidem je klíčová. Organizace si velmi dobře uvědomují časové vytížení dobrovolníků, a snaží se jim proto vyjít maximálně vstříc a podmínky spolupráce přizpůsobit možnostem dobrovolníků. *„Standardně chodí dobrovolníci jednou týdně na hodinku až dvě. Jsou ale lidé, co tuto možnost nemají a chodí třeba jednou za 14 dní o víkendu,“* uvádí Beáta.

Anna z organizace Nebe zdůrazňuje význam dobrého jména a poslání konkrétní organizace. Dobrovolníci jsou mnohdy motivováni právě úspěchem organizace a tématem, kterému se věnuje. *„No, bývá to „chceme pomáhat“, ale to můžou jít kamkoliv. Někdy jsou to třeba lidi, co prošli nějakou ztrátou a mají s tím nějakou buď moc hezkou zkušenost, nebo naopak velmi špatnou, a nějakým způsobem se v tom chtějí nějak lépe zorientovat, ale často to bývá tak, že chtějí vlastně tu svojí nabytou zkušenost poskytnout dál lidem, aby měli taky třeba ostatní možnost dopečovat toho blízkého. To je taková první zásadní motivace a pak druhá, se kterou se setkáváme, je taková, že prostě lidi přicházejí s tím, že se u nich doma o smrti nikdy nemluví a tohle je pro ně vlastně první příležitost o něčem takovém otevřeně mluvit. Vždycky záleží na tom, do jaké míry je ta motivace zdravá a co už je za hranou normalnosti.“*

Anna vyzdvihuje rovněž motivaci získat novou zkušenost nebo sdílet zkušenost svou. Často dobrovolníky motivuje vytvoření sítě nových kontaktů a navázání nových vztahů. *„Většinou je to několik věcí, co dobrovolníky motivuje – někomu pomůžou, udělají něco dobrého, navážou nové vztahy, můžou chodit na akce, takže mají nějakou náplň,“* dodává Monika z Kolečka.

Dobrovolník je tedy dle zkušeností respondentů motivován svými hodnotami a považuje dobrovolnictví za možnost získat a sdílet zkušenost a navázat nové vztahy, což koresponduje s Volunteer Function Inventory. (Clary a Snyder, 1999)

Osobní hodnoty a motivace se mohou lišit s věkem, jak zmiňuje Barbora. „*U mladých lidí je to u nás určitě ta energie, mise, to, co děláme, a taky to, že za tím stojí velmi pravděpodobně podobný typ lidí, jako jsou oni. Chtějí vidět do zákulisí a vidět, co se tady děje. Všechno je u nás vykoupeno tvrdou dřinou, není to jen o tom hezkém poslání. U starších lidí je to nějaký možná syndrom vyhoření po 20 letech v korporátu, kde ve své práci nevidí smysl. Když se ale starají o rodinu, není možné opustit práci v korporátu a jít pracovat za třetinu do neziskovky. Pak je tady možnost pracovat pro neziskovku třeba jen pár hodin měsíčně. Neziskovka je za každou hodinu ráda. Starší lidé už prostě hledají nějaký smysl, dobré věci. Už nechtějí dělat jen pro peníze a na výkon.*“

Organizace mají mnohdy stážisty, kteří jsou specifickou skupinou dobrovolníků. Plní si v organizacích praxe, a získávají tak cenné zkušenosti i kompetence. Organizace se snaží maximalizovat smysluplnost stáže tak, aby si stážisté odnesli z praxe co možná nejvíce. „*Většinou prostě pracujeme s tím, kdo se nám ozve, nebo podle toho, na jaké oddělení zrovna ten dobrovolník chce jít. Záleží taky, jakou má dobrovolník zkušenost. Hodně si u nás dobrovolníci plní praxe do školy, tak tam i záleží, na co by se třeba chtěl zaměřit,*“ uvádí Marie ze Sluněte.

Barbora popisuje stáže v Měsíci: „*Stáž máme dělanou na 3 měsíce a je neplacená. Když se člověk zaučí a máme finance, tak si stážisty držíme a posouváme je nahoru. Není vůbec výjimkou, že se pak dostávají na ty nejvyšší pozice.*“

Dobrovolníci jsou k práci v organizacích vedeni mnoha pohnutkami. Ať už je motivace jakákoliv, prospěch z dobrovolnické práce je obrovský. Motivace je však poměrně křehkou záležitostí, a tak s ní musí koordinátoři dobrovolníků (případně personalisté) umět zacházet. Je důležité si motivaci dobrovolníků uvědomovat už při samotném náboru, adaptaci a při následné práci s dobrovolníky, neboť každý dobrovolník, ať je motivován jakkoliv, chce a potřebuje být určitým způsobem za práci ohodnocen.

Beáta zmiňuje, že se „*stává, že dobrovolník vyhoří, protože nemá tu očekávanou zpětnou vazbu. Snažíme se o tom ale od začátku hodně mluvit. U dětí je to takové radostnější, u dětí je víc vidět, že jsou rády.*“

### 7.3 Odměňování pracovníků neziskových organizací

Legnerová (2015) uvádí, že je důležité, aby byl systém odměn spravedlivě nastaven, jedině tak může být odměna vnímána jako motivace pro udržení či zlepšení pracovního výkonu. Odměna nemusí být jen peněžního charakteru. Nepeněžními formami odměny jsou například automobil či notebook (hmotná forma nepeněžní odměny) nebo určité společenské postavení či uznání (nehmotná forma nepeněžité odměny). Legnerová (2015) poukazuje na to, že výše mezd je v neziskovém sektoru nižší, a právě proto je nutné pracovníky motivovat i jiným způsobem, čímž je zejména, jak uvádím výše, smysl práce nebo jméno a poslání organizace.

#### 7.3.1 Odměňování zaměstnanců

Respondentům jsem položila otázku týkající se odměňování zaměstnanců, konkrétně úrovně mezd. Dotazovaní se shodují, že jak mzdy v rámci jejich organizace, tak mzdy v neziskovém sektoru obecně se pohybují na nižší úrovni, než je tomu v ziskovém sektoru. Personalisté však dokáží dobře pracovat s motivacemi uchazečů o zaměstnání v neziskové organizaci a snaží se „prodat“ výhody, které práce v nezisku nabízí.

Monika popisuje situaci v Kolečku: *„Co se týká finančních podmínek, odvíjí se to od pozice. Naše organizace nabízí samozřejmě jinou motivaci, jiné prostředí, ale vydělá si možná méně. Hodně velká motivace pro lidi je to, že se mohou podílet na vytváření služby. Mohou se rozvíjet, přijít s nápadem... to jinde nejde.“*

Barbora z Měsíce se domnívá, že velkou odměnou je pro zaměstnance práce v organizaci, na jejíž činnost mohou být pyšní. *„Musí se jim líbit, co děláme, jak to děláme a proč to děláme. Samozřejmě ta motivace není finanční, protože v komerčním sektoru by si za stejnou práci lidi vydělali* *třikrát* *tolik.* *Náš core tým je opravdu motivovaný tým, co děláme. Jsou to lidi, které práce baví a jsou pyšní na naše poslání.“*

Lenka uvádí, že mzdy v organizaci Nebe nepovažuje ve srovnání s tržním prostředím za problematické, u některých profesí však neziskové organizace mzdou konkurovat nemohou.

*„Ted' ty pozice, co jsme vypisovali, tak lidi říkali, že je to i víc než někde jinde. Třeba u zdravotních sester konkurovat nemůžeme, protože tady nemáme žádné COVIDové odměny. Stejně tak lékaři. Ale nemyslím si, že jsme nějak výrazně pod.“*

Personalisté uchazečům o zaměstnání nižší finanční ohodnocení nikterak netají, snaží se však během náborového procesu vyzdvihnout nepeněžité formy odměny, jako jsou smysl práce, poslání zaměstnavatele, přátelské prostředí, možnost podílet se na tvorbě strategií organizace či možnost vyhnout se vysoké míře byrokratizace. *„Pracovat pouze pro peníze a nemít jinou formu motivace je cestou k syndromu vyhoření,“* míní Barbora.

### **7.3.2 Odměňování dobrovolníků**

Dobrovolnictví je ze své podstaty prací bez nároku na finanční odměnu. Jiné formy odměny dobrovolníků však nejsou vyloučeny. Ať už hovoříme o odměně formou drobných dávků či poděkování, neměli bychom zapomínat dobrovolníky za jejich práci a přínos ocenit. Vybraný vzorek organizací nejčastěji dobrovolníky odměňuje přátelským prostředím, vzdělávacími a společenskými akcemi či drobnými dárečky.

Anna z organizace Nebe sází na přátelské vztahy s dobrovolníky a na pravidelný kontakt. *„U nás je péče o dobrovolníky na takové individuální bázi. Já je vlastně všechny znám, tykáme si tady všichni a bereme dobrovolníky jako součást týmu. Všichni zaměstnanci je berou, respektují, posíláme jim pravidelné informace o tom, co se tady děje, zveme je na vzdělávací akce, děláme pro ně večírky, kde si pro ně třeba zdravotníci připraví divadlo. Dárečky dáváme k Vánocům a všem osobně píšu rukou PéeFko. Jednou za rok pořádá Hestie Křesadlo<sup>8</sup>, takže se vždycky snažím někoho nominovat. A už jenom to, že někoho nominujete, je pro ně nějaký způsob poděkování.“*

Rovněž organizace Sluně nezapomíná dobrovolníky odměnit: *„Každoročně pořádáme pro dobrovolníky sešlost a snažíme se je nějak ocenit. Může si vybrat, jestli chce být odměněn*

---

<sup>8</sup> Nezisková organizace Hestia každoročně uděluje dobrovolníkům, kteří jsou nominováni neziskovými organizacemi či občany, cenu Křesadlo za jejich přínos.

*permanentkou do knihovny nebo do bazénu. Loni ještě dostali flešku s filmem o našem městě, protože jsme zrovna slavili 800 let. Snažíme se odměny obměňovat.“*

#### **7.4 Kapacita a fluktuace pracovníků neziskových organizací**

Neziskové organizace se mnohdy potýkají s nedostatkem pracovníků. Počet zaměstnanců se odvíjí od finančních zdrojů, které má organizace k dispozici. Obecně lze říci, že organizace občanského sektoru trpí nedostatkem lidských zdrojů. Zdá se však, že ačkoliv neziskové organizace nabízí nižší mzdu než tržní sektor, fluktuace zaměstnanců je zanedbatelná a souvisí pouze s přirozenou obměnou.

Vybrané organizace v posledních letech velmi vyrostly a neustále dochází k rozšiřování portfolia jejich služeb, což s sebou nese potřebu nových pracovníků. S růstem organizace rovněž roste potřeba profesionalizace, implementace a standardizace procesů, a to nejen v oblasti lidských zdrojů.

Organizace si obvykle nemohou dovolit zaměstnávat odborníka na každou oblast. Karel vysvětluje podmínky v Kopretině: *„U nás je to dáno množstvím projektů a taky množstvím prostředků, které dostaneme. Počet zaměstnanců se u nás řídí aktuální potřebou a schopností sehnat finance. V nezisku je každý tak trochu Brouk Pytlík, co musí umět a zvládnout víc věcí.“*

Barbora z Měsíce by rovněž uvítala několik zaměstnanců navíc, což jí finanční situace organizace neumožňuje. *„Určitě bych potřebovala ještě tak 10 lidí na full time. Bohužel ale prostředky nejsou, takže nejde, aby byl u nás profesionál na každou oblast. U školitelů – dobrovolníků jsme si uvědomili, že kvantita neznamená kvalitu. Máme asi 200 nebo 300 školitelů, ale asi by nebylo na škodu, kdybychom měli 70 školitelů, kteří školí akce opravdu pravidelně a ten zbytek třeba jen sem tam. S tím souvisí chystaná restrukturalizace. Když si člověk představí tu práci s dobrovolníky spojenou ze strany HR<sup>9</sup>, tak vlastně se to moc nevyplácí.“* Dobrovolníků má však Měsíc dostatek.

---

<sup>9</sup> Human resources – česky lidské zdroje – v kontextu této práce HR označuje aktivity spojené s řízením lidských zdrojů, a rovněž pracovníky zodpovídající za personální činnosti.



Lidské zdroje v organizaci Nebe jsou nyní na hranici své kapacity, zejména vedoucí pracovníci zodpovídají za příliš velké týmy pracovníků. „*Myslím, že přímé služby jsou teď na hranici a s tím počtem pacientů a klientů, které máme, to zvládneme obstarat, ale kdyby měli přibýt pacienti, tak bychom museli asi založit nový tým mobilního hospice, protože už není v silách jednoho vedoucího mít pod sebou dalších 10 lidí.*“

Polovina oslovených organizací je naopak s počtem pracovníků poměrně spokojena a nepocítuje akutní nedostatek personálu ani dobrovolníků.

Fluktuace zaměstnanců je ve vybraných neziskových organizacích nízká, dochází pouze k fluktuaci přirozené – odchody na mateřské dovolené, do důchodu či stěhování. Organizace opět sází na výhody přátelského kolektivu a smysluplnosti práce, které jsou pro zaměstnance atraktivní.

Co se týká dobrovolníků, v organizacích platí obvykle heslo *čím více, tím lépe* – čím více dobrovolníků organizace má, tím více klientům může pomáhat. Fluktuace dobrovolníků je rovněž poměrně nízká, pro organizace pracují řádově několik let.

Barbora z Měsíce nízkou fluktuací zaměstnanců i dobrovolníků vysvětluje tím, že jim organizace nabízí profesní růst, který je pro pracovníky motivující. Marie z organizace Slůně dodává, že s příchodem koronavirové krize se počet odchodů z organizace ještě snížil. Lidé mají strach opustit známé a stabilní prostředí. Naopak počty dobrovolníků se v souvislosti s protiepidemickými opatřeními snižují, protože se dobrovolníci nemohou s klienty stýkat. Organizace tak hledají jiné možnosti podpory klientů nebo se s dobrovolníky na nějakou dobu loučí. Dobrovolníci seniorského věku rovněž nemají zájem o styk s větším množstvím lidí.

Beáta z Kopretiny hovoří o vyšší fluktuaci mladých dobrovolníků: „*Větší města mají hodně mladé lidi, a to někdy i velmi mladé, třeba středoškoláky. Průměrově v Praze kolem 30 let. V menších městech jsou to spíš zralé ženy, které mají pocit prázdného hnízda... Je s tím ale spojená větší fluktuace, což k tomu holt patří. Chtějí si to vyzkoušet a nevědí úplně, do čeho přesně jdou.*“

Aby organizace zabránily odchodu pracovníků, snaží se pravidelně zjišťovat zpětnou vazbu a hodnocení svých zaměstnanců a dobrovolníků. Karel z Kopretiny říká, že hodnocení organizace zaměstnanci probíhá jednou ročně: „*Skutečně hledáme, jak je člověk spokojen, jak*

*se mu spolupracuje s vedoucím, s kolegy... To celé děláme, abychom věděli, jak se člověk může co nejlíp uplatnit a jak ho třeba rozvíjet.“* Barbora je ředitelkou organizace a s každým zaměstnancem se potká dvakrát ročně, aby společně zhodnotili spokojenost daného pracovníka.

Rovněž zpětná vazba ze strany dobrovolníků je pro organizace důležitá. Organizace Nebe se snaží dobrovolníky ke zpětné vazbě vybízet průběžně zasíláním dotazníků či prostřednictvím pravidelných intervizí. Dobrovolníci rovněž koordinátorce zasílají hlášení po každé službě, a tak jsou spolu v pravidelném kontaktu.

Slůně se zpětné vazbě od dobrovolníků věnuje taktéž velmi poctivě. *„Zpětnou vazbu sbíráme každého půl roku, ale snažíme se s dobrovolníky být v pravidelném kontaktu. Hodně tomu pomáhá ta pravidelná supervize čtyřikrát do roka, kdy se všichni dobrovolníci sejdou s koordinátorem a externím supervizorem. Snažíme se dobrovolníkům dávat i zpětnou vazbu, kterou máme od personálu zařízení, ale často sestřičky a sociální pracovnice sdílejí pocity klientů s dobrovolníky pravidelně a rády samy. Ono je u seniorů obzvláště těžké získat nějakou jejich zpětnou vazbu.“*

## **7.5 Získávání pracovníků**

Metody získávání neboli náboru pracovníků mohou být různé, a to, co funguje jedné organizaci, nemusí mít úspěch v organizaci druhé. Metodám náboru zaměstnanců a dobrovolníků jsem se věnovala v kapitolách 3.4 a 4.4. Jaké strategie získávání pracovníků se však nejvíce osvědčují vybraným neziskovým organizacím v praxi? Nábor je zjednodušeně možné si představit jako proces, v rámci kterého se snažíme „prodat“ volnou pozici a nalákat uchazeče tak, abychom mohli během následného výběrového řízení vybrat nejvhodnějšího kandidáta.

### **7.5.1 Nábor zaměstnanců**

Vybrané organizace popírají mantru neziskového sektoru, který je obecně považován za méně atraktivního zaměstnavatele. Zvolený vzorek organizací byl vybrán na základě několika

kritérií, přičemž jedním z nich pro mě bylo renomé organizace. Chtěla jsem spolupracovat pouze s organizacemi, jejichž poslání považuji za skutečně smysluplné a jejichž způsob dosahování cíle se mi líbí. Personalisté oslovených organizací uvádí, že mají vždy dostatek kandidátů, kteří se hlásí sami. Tento fakt velmi pravděpodobně souvisí právě s dobrým jménem organizace, které hraje při náboru jistě velmi významnou roli. Organizace často obsazují pozice interními zdroji, a kladou tak důraz na kariérní růst a rozvoj zaměstnanců. Úspěšným zdrojem kandidátů jsou portály Jobs.cz, Profesia.cz a Práce.cz, kde organizace volné pozice inzerují. Platforma Jobs.cz umožňuje neziskovým organizacím služby využít pouze za velmi symbolický poplatek. Organizace pro inzerování volných pozic využívají rovněž sociální sítě Facebook a Instagram, které zároveň slouží jako hlavní komunikační kanál s veřejností a jsou levným a efektivním způsobem propagace organizace. Zdrojem kandidátů jsou pro neziskové organizace taktéž vlastní webové stránky, časopis vydávaný organizací nebo spolupráce s vysokými školami.

Karel uvádí, že kromě výše zmíněných zdrojů kandidátů v Kopretině využívají síť kontaktů stávajících pracovníků. Zároveň zmiňuje, že v organizaci nevyužívají aktivní techniky náboru, tedy sami proaktivně kandidáty neoslovují. *„Když je nová pozice, tak je prvním krokem zjistit, jestli by nebyla vhodná pro někoho z interního týmu. To se stává, u nás je možné růst jak kariérně, tak si vyzkoušet různou práci. Já jsem třeba byl koordinátor dobrovolnických center, koordinátor projektů a nyní dělám HR. Hodně potom dáme na doporučení, kontakty od známých, kolegů. Potom následuje výběrové řízení. Většinou inzerujeme přes webové portály. LinkedIn zatím moc nevyužíváme, nemám na to moc času. Ale kolegyně z PR se angažuje a zkusíme to. Inzerujeme konkrétně na Jobs, který nám vychází vstříc jako ostatním neziskovkám. Máme služby v podstatě za nic. Dále inzerujeme na našich stránkách, ale s těmi nejsme moc spokojeni, takže pracujeme na nových a přehlednějších. Dále dáváme inzeráty na Neziskovky.cz, pak na církevní stránky, protože zřizovatelem je církev. Když hledáme nějaké specifické pozice například do zahraničního oddělení, tak inzerujeme třeba na facebooku nebo na vysokých školách, kde třeba studují studenti mezinárodní obchod.“*

Lenka vyjmenovává způsoby, jakými se snaží dát o volných pozicích světu vědět: *„Když vyhlasujeme výběrové řízení, tak to dávám na Jobs.cz, kde to máme jako neziskovka zadarmo. Na Jobs.cz, na Práci.cz. Pak to dáváme na naše stránky a náš facebook a pak máme*

*takový časopis pro naše příznivce a dárce, takže i tam to dáváme.“ Ani v organizaci Nebe prozatím nemají potřebu kandidáty aktivně oslovovat na sítích, pasivních kandidátů je dostatek. „Zatím těch zájemců máme, kromě zdravotních sester, které nejsou, hodně, ten zájem je velký... Třeba teď jsme hledali vedoucího vzdělávání a tam se nám přihlásilo 100 uchazečů, a to je potom náročné všechno pročíst. Opravdu kromě zdravotních sester nám ty kanály zatím stačí.“*

Marie, personalistka ze Sluněte, vyzdvihuje Jobs.cz a vlastní kariérní stránky organizace. *„Dáme to na sociální sítě, naše kariérní stránky, na Jobs.cz a Práce.cz. Pozice na zahraniční mise se dávají ještě na zahraniční portály... Myslím si, že je to tak 50 na 50 mezi jobsem a našimi kariérními stránkami.“*

Uchazeči o zaměstnání hlásící se na volné pozice přes kariérní stránky organizace přicházejí, domnívám se, se specifickou motivací. To, že proaktivně sledují web konkrétní organizace, může značit, že se jim líbí poslání a činnost dané organizace. Jsou tedy motivováni smyslem práce a jménem organizace. Respondenti rovněž uvádí, že volná pracovní místa inzerují na webu Neziskovky.cz. Tato webová stránka přivádí uchazeče, které láká práce v neziskovém sektoru. Nehledají pouze zaměstnání, ale motivuje je smysluplná práce. Lze vyvodit, že Neziskovky.cz proaktivně sledují lidé, kteří vědí, co je neziskový sektor a jak organizace fungují.

Marie dodává, že významným zdrojem potencionálních zaměstnanců jsou studenti, kteří si v Kolečku plní praxi. *„Je to tak, že mnohdy přijímáme lidi, co jsou u nás třeba jako studenti, to se mnohdy děje například u ergoterapie. Máme opravdu hodně praxí, takže studenti fyzioterapie, ergoterapie, i třeba sestry... u nás často po praxi zůstanou, vlastně si je vychováme. Jinak inzerujeme téměř výhradně na Jobs.cz, kde to máme vlastně jako neziskovka zadarmo, což je velmi výhodné. Je to největší server, máme možnosti nějakým způsobem omezené, ale za standardních podmínek bychom to nezaplatili. Pro naše potřeby je to ale ideální. Občas inzerujeme na Profesia, to se nám osvědčilo, co se týká sester. Jinde neinzerujeme, je to drahé. Co se týká sociálních sítí, například Facebooku, tam se nám inzerce pozic neosvědčila. Dříve jsme to zkoušeli intenzivněji, ale měli jsme pocit, že se může zdát, že je u nás fluktuace lidí, když stále propagujeme otevřené pozice. LinkedIn taky neděláme, šlo by to například v případě fundraisingu, ale jinak ne.“*

Jobs.cz je největším pracovním portálem v České republice a téměř každý, kdo hledá nové zaměstnání, jako první zkontroluje právě Jobs. I to je důvodem, proč se vybranému vzorku organizací jeví jako nejlepší zdroj kandidátů. Neméně významným důvodem však je, že neziskovým organizacím poskytuje služby téměř zdarma. Organizace mají omezené finanční možnosti, a nemohou si tak dovolit utrácet za inzerování pozic vysoké finanční částky. Zájemci o zaměstnání často před reagováním na inzerát nebo v průběhu výběrového řízení zjišťují o potencionálním zaměstnavateli co nejvíc informací. Je proto důležité, aby organizace měly přehledné a aktualizované webové stránky a profily na sociálních sítích.

Organizace občanského sektoru jsou si vědomy toho, že nemohou nabídnout finanční odměnu jako například velké korporáty. Je proto vhodné už v samotném inzerátu propagovat jiné výhody plynoucí z práce v neziskové organizaci, jako je smysluplná práce, přátelské prostředí či zdůraznit dobré jméno a stabilitu organizace.

Obrázek č. 4 Ukázka inzerátu vybrané organizace – Kopretina

**A co Vám to přinese?**

- Smysluplnou práci v přátelském prostředí (cca 20 hod. týdně)
- Profesní rozvoj a flexibilní pracovní dobu
- Mzdu odpovídající možnostem charitativního obchůdku a motivační ohodnocení
- Předpokládaný nástup ihned nebo dle domluvy

Zdroj obrázku č. 4: Jobs.cz

## Obrázek č. 5 Ukázka inzerátu vybrané organizace – Kolečko

### Nabízíme

- Zázemí stabilní neziskové organizace s dobrým jménem
- Profesní i lidskou podporu týmu
- Interní a externí vzdělávání a supervize
- Systém motivačního finančního oceňování
- Systém benefitů formou Cafeterie, 5 týdnů dovolené, Multisportkartu, dotované závodní stravování, sick days, kurzy angličtiny, firemní akce

Zdroj obrázku č. 5: Jobs.cz

## Obrázek č. 6 Ukázka inzerátu vybrané organizace – Sluňe

### Nabízíme

smysluplnou a odpovědnou práci na plný úvazek  
zázemí silné organizace, která je součástí katolické církve  
možnost dalšího profesního rozvoje  
spolupráci v týmu pracovníků v příjemném prostředí  
Nástup na tuto pozici je ihned.

Zdroj obrázku č. 6: Jobs.cz

Organizace by rovněž neměly podceňovat kvalitu inzerátu – správně a atraktivně sestavený popis pracovní pozice a požadavky nemají za úkol jen nalákat uchazeče o zaměstnání, ale mohou zajistit přísun odpovídajících kandidátů, kteří skutečně splňují požadavky na danou roli a kteří mají dle popisu práce jasné představy, což usnadní personalistům předvýběr kandidátů na základě životopisů.

## Obrázek č. 7 Ukázka nevhodně sestaveného inzerátu vybrané organizace – Slůně

Požadujeme: odbornou a zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost podle zákona č. 96/2004 Sb., schopnost pracovat samostatně i v týmu, komunikativnost, flexibilitu, aktivní řidič skupiny B

Nabízíme: dobré platové podmínky, podporu vzdělávání, nabídka seminářů a kurzů

Další zaměstnanecké benefity: 5 týdnů dovolené, služební telefon s neomezeným voláním, příspěvek na stravné

Prosíme o zaslání stručného profesního životopisu.

Zdroj obrázku č. 7: Jobs.cz

Obrázek č. 7 je ukázkou jednoho z aktuálních inzerátů organizace Slůně, který je velmi stroze sestavený, neobsahuje popis pracovní pozice a příliš nezdůrazňuje výhody, které práce v neziskovém sektoru nabízí. Tento typ inzerátu pro uchazeče nepůsobí nikterak atraktivně.

### 7.5.2 Nábor dobrovolníků

Frič, Pospíšilová a kol. (2010) uvádí, že nejčastěji se o možnosti pomáhat dobrovolníci dozvídají v rámci interakce s okolím. Tuto „osobní cestu“ považují za významnou rovněž dotazované organizace. Vzorek vybraných organizací má dobrovolníky, kteří se hlásí průběžně sami, dostatek. Velký zájem o dobrovolnictví souvisí v případě zvoleného vzorku organizací pravděpodobně s jejich dobrým jménem a posláním. Výzvy pro dobrovolníky organizace nejčastěji zveřejňují na svých webových stránkách a profilech na sociálních sítích Facebook a Instagram a využívají rovněž inzerci v místních novinách (například městské zpravodaje) nebo časopisech vydávaných organizacemi. Kombinace těchto metod se dotazovaným organizacím osvědčila nejvíce.

Beáta z Kopretiny chválí propagaci dobrovolnictví ve spolupráci s městy, naopak náborové kampaně formou letáků nejsou příliš efektivní. *„Hodně se nám osvědčují místní noviny – místní zpravodaje například. Dělali jsme i letákové náборы v kavárnách, knihovnách,*

*což ale nemá takový dopad. Z dvaceti tisíc letáků se ozvali 2 lidi, takže jsme se rozhodli, že tohle není úplně cesta. Míváme i různé kampaně po domluvě s městy, třeba v Ostravě máme letáky a plakáty v MHD a podobně.“*

Slůně se aktivně setkává s potenciálními dobrovolníky během besed na školách. *„Hodně se dělaly besedy na školách, ale to teď bohužel nejde. Dělali jsme taky letákové kampaně, inzerci v místních novinách... ale ty besedy na školách jsou nejlepší. Inzerujeme u nás na stránkách, a teď taky na našem instagramu,“* upřesňuje Štěpánka.

Sociální sítě vidí jako úspěšný zdroj kandidátů i Barbora z Měsíce. *„Co se týká hiringu dobrovolníků, tam nepoužíváme inzerci na Jobs.cz, protože tam nám to vůbec nefunguje. Dobrovolníky hirujeme vyloženě přes sociální sítě, což souvisí s tím, na jakou skupinu cílíme. Osvědčil se nám Facebook, ale nejvíc funguje Instagram. Jakmile vykopneme, že otvíráme hiring na školitele dobrovolníky, máme hned spousty zájemců. Loni se nám přihlásilo přes 200 lidí.“*

Jak Barbora správně poukazuje, inzerce na sociálních sítích souvisí s cílovou skupinou. Lze předpokládat, že Instagram a Facebook je doménou spíše mladších dobrovolníků. Je proto dobré myslet na to, na jakou cílovou skupinu potenciálních dobrovolníků organizace cílí a dle toho zvolit metody získávání dobrovolníků. Pokud cílíme jak na mladší, tak starší ročníky, je vhodné kromě vlastní sítě kontaktů dobrovolníky oslovovat prostřednictvím sociálních sítí v kombinaci například s místními novinami.

Kvalitním zdrojem potenciálních dobrovolníků jsou kromě sociálních sítí a lokálních tiskovin rovněž stážisté či studenti, kteří si v organizacích plní praxe. *„Nábor dobrovolníků přes Facebook děláme, dáme nějakou výzvu, máme náš časopis... plus často tu máme lidi na praxe, takže zdrojem je nějaká naše síť kontaktů. Nikam ven inzerát nedáváme, žádná placená inzerce. My si třeba dvakrát do roka stanovíme, že bude výcvik dobrovolníků a dobrovolníci se v podstatě hlásí sami tak nějak průběžně,“* uvádí Monika.

Ať už je výzva pro dobrovolníky zveřejněna na sociálních sítích či v místních novinách, je třeba sestavit inzerát tak, aby dobrovolníky oslovil. Z inzerátu musí být patrné, o jaký typ činnosti se v rámci organizace jedná, co organizace nabízí a co od uchazečů o dobrovolnictví



požaduje. Je vhodné myslet na to, co nejčastěji dobrovolníky motivuje, a to je pomoc druhým, která by měla být v inzerátu či výzvě zdůrazněna.

Obrázek č. 8 Ukázka výzvy pro dobrovolníky – Kopretina



**Školení nových zájemců proběhne:**  
v neděli 25. září, od 14,00 – 18,30 hodin  
v jídelně Nemocnice.  
(na školení budou navazovat výběrové pohovory,  
termín bude stanoven na školení).

**Dobrovolníkům poskytneme:**  
smluvní ošetření, pojištění, supervizi  
a proplácení cestovného.


**Co čeká dobrovolníky?**  
Povídání si s dětmi,  
čtení pohádek, hraní her,  
kreslení adal.

**Bližší informace:**  
tel.: 558 436 261, 734 350 031

Zdroj obrázku č. 8: webové stránky organizace

Obrázek č. 9 Ukázka výzvy pro dobrovolníky – Nebe

**Nabízíme:**

- možnost pravidelné a dlouhodobé dobrovolnické spolupráce (úterý–pátek mezi 9. a 12. hodinou, zájemce si může vybrat den dle svých možností)
- podílení se na činnosti domácího hospice  – pomůžete do rodin našich klientů dovážet pomůcky, které usnadňují péči o těžce nemocné a umírající v domácím prostředí

**Požadujeme:**

- cit pro komunikaci – vcházíme do osobního prostoru rodin v náročné životní situaci
- cit pro pohyb – manipulujeme s věcmi tak, abychom co nejméně rušili prostředí umírajícího a současně sami sobě neublížili
- cit pro dotek – někdy je třeba umírajícího na postel přenést či jinak přesunout, je třeba se ho dotýkat opatrně a s respektem k jeho stavu a situaci
- řídičské oprávnění skupiny B vítané, ale není podmínkou

**Popis činnosti:**

- nakládání polohovací postele (skládá se z dílů) z [půjčovny](#) do auta a naopak
- vynášení postele do/z bytu klienta (někdy bez výtahu)
- montáž postele přímo v pokoji klienta

Zdroj obrázku č. 9: webové stránky organizace

## 7.6 Kritéria výběru pracovníků neziskových organizací

Zvolit správného budoucího kolegu je velmi náročná činnost. Jak zdůrazňuje Vajner (2007), je třeba k výběru přistupovat pečlivě a zodpovědně, protože právě s tímto neznámým budeme trávit velkou část našeho života a od správně nastavené spolupráce se bude odvíjet i mnoho našich profesních úspěchů. Obvykle si přejeme, abychom si s kolegy sedli po lidské stránce, ale abychom se na ně mohli rovněž spolehnout pracovně. Co je tedy hlavním kritériem výběru, abychom tohoto profesního i lidského souznění dosáhli?

### 7.6.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Legnerová (2015) uvádí, že pouze správně vybraný kolega, který se ztotožňuje s hodnotami, posláním a kulturou organizace, může přinášet přidanou hodnotu. Neziskové organizace uchazeče o zaměstnání lákají na smysluplnou práci, nižší míru byrokratizace, přátelskou atmosféru či možnost seberealizace. Přiznávají však, že nejsou schopny zaměstnance finančně ohodnotit natolik, jako je tomu v ziskovém sektoru. Přizpůsobují tomuto faktu neziskové organizace svá kritéria při výběru pracovníků? Kritéria výběru pracovníků úzce souvisí s pracovní pozicí, od které se odvíjí požadavek na odbornost, vzdělání, pracovní zkušenosti či další specifické požadavky, například jazyková vybavenost. Kritéria výběru souvisí rovněž s odměňováním a motivací uchazečů. Organizace musí realisticky nastavit své požadavky, přičemž musí reflektovat právě to, co samy uchazečům nabízejí.

Respondentů jsem se dotazovala, co je pro ně při výběru zaměstnanců klíčové. Karel z organizace Kopretina popisuje, co je pro něj hlavním kritériem: „*Tak člověk samozřejmě musí něco umět, musí být odborník, ale hodně se díváme na potenciál. Když přijde člověk se třemi tituly, není to pro nás to nejdůležitější, zajímá nás, co opravdu umí... Čili z mého pohledu rozhoduje osobnost, potom hodnoty, jaké člověk má, a on se potom ty věci naučí, a poměrně rychle. Musí tam mít samozřejmě to srdíčko. No a pak přemýšlíme o tom, jak člověk sedne do našeho týmu. Osobnost je to nejdůležitější. Odborníka bez té lidské stránky bychom nevzali.*“

Karel klade kromě odbornosti samotné největší důraz na sdílené hodnoty a osobnost člověka. Vhodnému uchazeči musí být blízké poslání organizace, to, co organizace dělá a jakým

způsobem to dělá. Osobnost člověka, jeho povaha a chování ho předurčuje k bezproblémovému začlenění do týmu. Právě sdílené hodnoty a dobré vztahy na pracovišti jsou klíčem ke ztotožnění se s kulturou organizace a k přátelské atmosféře. Potenciál člověka je poté důležitým prvkem seberealizace – pokud má člověk potenciál, tedy určitý základ, na kterém může stavět, umožní mu nezisková organizace rozvíjet se a přicházet s vlastními nápady. Odbornost uchazeče o zaměstnání je dle Karla důležitá, avšak potenciál, osobnost a sdílené hodnoty jsou v Kopretině nejdůležitější.

Organizace Slůně má kritéria výběru nastavena odlišně, jak vysvětluje Marie: *„Záleží na pozici. Jsou to určitě zkušenosti, někde to může být i vzdělání. Pokud je to do humanitární sféry, tak jsou to vyloženě jazykové předpoklady a znalosti. Takže to je pro nás asi nejdůležitější – pracovní zkušenosti, vzdělání, jazyková vybavenost.“*

Podobné nastavení má organizace Nebe, kde Lenka na prvním místě uvádí odbornost a zkušenost: *„No tak musí splňovat hlavně ta kritéria, která jsme si tam my nějak nastavili. To znamená, že když hledáme například psychosociálního terénního pracovníka a potřebujeme, aby měl psychosociální výcvik, kurz krizové intervence a potřebujeme, aby splňoval kritéria zákona o sociálních službách, takže v tomto případě musí splnit tato kritéria... Pak je to samozřejmě nějaká zkušenost s prací, kterou dělal, ale neznamená to, že bychom třeba nevzali někoho, kdo je čerstvě po škole, to taky ne. Ale tak samozřejmě ta zkušenost je důležitá.“*

Důležitou roli kromě odbornosti a zkušeností hraje motivace uchazeče, proč chce pracovat právě pro Nebe, a neméně významná je osobnost člověka, to, aby osobnostně zapadnul do týmu kolegů, aby bylo pracovní prostředí přátelské.

*„Pak je pro mě důležitý motivační dopis, jaký uchazeč napíše, proč třeba zrovna naše organizace... A já vždycky u těch výběrek říkám, že nevybíráme jenom toho nejlepšího, ale i někoho, kdo nám sem do toho týmu bude zapadat. Takže vždycky půlka toho, nebo třetina, je pro mě to, že si představuju, jak si sedne s kolegy, jak bude tým reagovat... Může to být někdo super, ale když nezapadne do týmu, tak to pak prostě nebude fungovat. Těžko říct, co je hlavní kritérium, je jich víc. Zkušenost, osobnost a motivace,“* shrnuje Lenka.

Organizace Měsíc sází na sdílené hodnoty, jak uvádí Barbora: *„Možná to bude znít trochu esotericky, ale pro nás je klíčová ta energie. Musíme vycítit, že máme sdílené hodnoty... Věříme,*

že když je tam ta vzájemná energie, jsme schopni už kandidáta naučit cokoli.“ V Kolečku je klíčovým kritériem rovněž osobnost a motivace.

Neziskové organizace se liší prioritami, každá z nich má jinak určené požadavky na uchazeče o zaměstnání, což může odrážet celkové nastavení a kulturu organizace. Personalistka Marie v rozhovoru zmínila, že před epidemií koronaviru byla fluktuace zaměstnanců vyšší, což může být způsobeno tím, že je organizace velmi orientovaná na výkon, nikoliv na atmosféru na pracovišti. Hlavními kritérii výběru, která Marie ze Sluněte zdůraznila, byla pracovní zkušenost, vzdělání a jazyková vybavenost, nikoliv osobnost kandidáta a jeho souznění s týmem. Dominujícím faktorem ve vybraných organizacích je však osobnost a sdílené hodnoty. Odbornost a zkušenost je rovněž důležitá, protože zaměstnanci zodpovídají za chod organizace a kvalitu poskytovaných služeb.

### 7.6.2 Kritéria výběru dobrovolníků

Dobrovolníci pracují pro organizace bez nároku na odměnu a díky jejich práci jsou organizace schopny zkvalitňovat své služby, a dost možná navýšit kapacity klientů. Dobrovolník přichází do organizace se zcela odlišnou motivací a očekáváním než zaměstnanec. Znamená to, že když dobrovolníci pracují zadarmo, nemají na ně personalisté a koordinátoři žádné požadavky? Nikoli. Dobrovolníci reprezentují organizaci a vystupují jejím jménem, a organizace proto kladou důraz na to, koho do svého týmu pustí. Vybraný vzorek organizací povětšinou nepožaduje žádnou konkrétní odbornost ani zkušenost, ale hlavními kritérii jsou takzvané soft skills. Dobrovolník musí dle dotazovaných být zodpovědný, samostatný, empatický, spolehlivý a psychicky odolný. Rozhodující je pro organizace rovněž motivace k dobrovolnictví, hodnoty a osobnost dobrovolníka. Dobrovolníci jsou často v přímém kontaktu s klienty, a tak jsou kritéria výběru dobrovolníků stanovena zejména dle typu jejich činnosti. Organizace oceňují, pokud je dobrovolník motivován chutí pomáhat druhým a pokud ho zajímá poslání organizace, do které přichází.

Pro Annu z organizace Nebe je hlavním kritériem „zdravá“ motivace, psychická stabilita, a dále podmínky plynoucí z poslání organizace. *„Důležité kritérium je, že pokud je člověk pozůstalý, musí uplynout minimálně ten rok od ztráty blízkého. Někdy se nám stává, že se nám*

*hlásí lidi, co někoho ztratili třeba před třemi týdny, že jsou toho teď plní a chtějí dát ty zkušenosti dál, ale my máme vyzkoušeno a ověřeno, že tak ten rok probíhá nějaké truchlení a člověk si prochází určitými fázemi, a dost často se stává, že ty lidi se za rok už neozvou. Je to prostě taková nějaká momentální potřeba, která pak ale odplyne. Pak nějaké zákonné podmínky, jako že dobrovolníci v přímé péči musí být starší 18 let. No a potom je to opravdu o nějaké té motivaci, osobním nastavení, o tom, jestli tam není nějaká nezdravá potřeba. Takže když nám někdo řekne, že je fascinovaný smrtí, tak to není úplně zdravá motivace. Někdy, když ti lidi nejsou třeba stabilní, že se třeba rozvádí a potřebují nějak zaplnit díru v životě, není to pro nás taky dobré. Potřebujeme, aby dobrovolníci byli opravdu emočně stabilní.“*

Pro Štěpánku ze Sluněte je hlavním kritériem motivace dobrovolníka a jeho osobnost. *„Chceme, aby dobrovolníci pochopili, že dobrovolnictví je činnost, kdy jsou tu pro druhé a nesmějí za svou práci požadovat žádné odměny. Jinak kromě zákonných věcí nepožadujeme nic speciálního, jen tu správnou motivaci. Snažíme se dobrovolníky poznat, takže i osobnost je důležitá.“*

Monika z Kolečka vysvětluje důležitost motivace a osobnosti dobrovolníka: *„Chceme zjistit něco o jeho motivaci, poznat ho blíž jako člověka, protože pak vysíláme dobrovolníka třeba i samotného s klientem.“* Organizace si musí být jisté, že dobrovolník není pro klienta žádnou hrozbou.

Jak vysvětluje Barbora, v Měsíci požadují, aby dobrovolník sdílel hodnoty organizace, aby byl samostatný a zodpovědný. Další kritéria plynou z typu činnosti organizace a rovněž z náplně práce dobrovolníků. *„U dobrovolníků tam je jasně – musí chtít být v organizaci, musí být samostatný a zodpovědný a musí vědět, co a proč děláme. Musí studovat zdravotnický obor. Kritéria ale budou nově nastavena, budeme chtít, aby byli minimálně druháci na vysoké, případně, aby měli dokončenou VOŠ.“*

Beáta z Kopretiny shrnuje požadavky na dobrovolníky velmi jednoduše: *„Ten člověk nemusí mít vůbec nic zvláštního, stačí určitě míra zodpovědnosti, empatie, chuť pomáhat a vytrvalost.“*

Respondenti na otázku, jaká jsou hlavní kritéria při výběru dobrovolníků, zmiňovali také zákonné podmínky, tj. proškolení, výpis z rejstříku trestů, potvrzení o zdravotní způsobilosti,

podepsaná smlouva, věková hranice apod., a také časovou flexibilitu. Organizace nemají určený počet hodin, které musí dobrovolník měsíčně odpracovat, ale určitá pravidelnost je vhodná. „Standardně chodí dobrovolníci jednou týdně na hodinku až dvě. Jsou ale lidé, co tuto možnost nemají a chodí třeba jednou za 14 dní o víkendu. Vždycky prosíme o zodpovědnost, protože klient s tím počítá, je to světlý bod, na který se těší,“ vysvětluje Beáta.

Hlavními kritérii výběru dobrovolníků, která koordinátoři a personalisté hodnotí, jsou dle výpovědí respondentů zejména osobnost a motivace k dobrovolnictví v rámci dané organizace. Zkušenost dotazovaných je taková, že jakoukoliv činnost se už poté dobrovolníci jednoduše naučí. Kritéria výběru se tak odvíjí zejména od oblasti působení dobrovolníků. Výjimkou mohou být specializované pozice pro dobrovolníky, které zmiňuje Marie, kde se od dobrovolníků vyžaduje určitá odbornost. „Pak je druhý typ dobrovolníků, u kterých máme standardní výběrové řízení. Tam už máme většinou na pozice dobrovolníků dost zájemců, takže rozhoduje vypracovaný úkol, který zadáme. Takže vlastně to, aby dobrovolník něco uměl, je klíčové... Někdy zadáváme třeba tři krátké úkoly, abychom věděli, jak si dobrovolník copywriter poradí s textem. Víme, že je to dobrovolná pozice, takže nemáme tak vysoké nároky, jako by byly na zaměstnance, ale to, že to jsou potom třeba psané materiály, které nás reprezentují, znamená, že je potřeba zajistit, aby to mělo takovou úroveň, abychom se tím mohli prezentovat.“

## 7.7 Výběrové řízení

Samotný výběr pracovníků je pravděpodobně vůbec nejdůležitější a nejnáročnější fází náborového procesu. Náborový proces začíná ve chvíli, kdy v organizaci vznikne potřeba nového pracovníka. Je třeba vypracovat či aktualizovat popis pozice a stanovit kritéria výběru. Následně personalisté nebo koordinátoři dobrovolníků, mnohdy ve spolupráci s vedoucími, volí metody náboru potenciálních pracovníků a stanovují, jak bude probíhat samotný výběr. Strategie náboru a výběrového řízení se v neziskovém sektoru odvíjí od typu nabíraných pracovníků (zaměstnanci versus dobrovolníci), náplně práce či velikosti organizace a počtu uchazečů. Od jara roku 2020 musely organizace průběh náborového procesu přizpůsobit aktuální situaci, tj. omezit z důvodů epidemie koronaviru osobní setkávání, a přesto hledání nových zaměstnanců nepozastavit.

### 7.7.1 Průběh a metody výběrového řízení zaměstnanců

Metody a průběh výběrového řízení se v každé organizaci liší. Metody výběrového řízení v rámci vybraného vzorku organizací stanovují vždy osoby zodpovědné za náborový proces (tj. personalisté v případě zaměstnanců a koordinátoři dobrovolníků v případě dobrovolníků) společně s vedoucími či vedením organizace. V případě výběru zaměstnanců se strategie stanovují na základě typu činnosti budoucího pracovníka. Od náplně práce se odvíjí kritéria výběru pracovníků a metody, kterými lze ověřit, zda uchazeč kritéria splňuje. Jak již víme z předchozích částí práce, některé organizace se zaměřují zejména na odbornost a zkušenosti, pro jiné je rozhodující osobnost, sdílené hodnoty a motivace uchazeče, což se odráží na výběru strategií výběrového řízení. První fází řízení je předvýběr na základě životopisů, za který zodpovídají primárně personalisté. Mnohdy organizace požadují motivační dopisy, protože je pro ně důležité vědět, proč chce uchazeč pracovat právě pro ně. Vybraný vzorek organizací volí pro hlavní část výběrového řízení nejčastěji test schopností a znalostí, kdy uchazeči mají vypracovat úkol, výběrový rozhovor, kdy se uchazeči setkávají s personalistou, vedoucím a případně dalšími kolegy, assessment centrum<sup>10</sup> a psychodiagnostiku. Assessment centrum a psychodiagnostika probíhá v každé organizaci specificky. Standardně organizace nejvhodnějšího uchazeče vybírají ve dvou až třech kolech, ve kterých jsou uchazeči testováni pomocí metod zmíněných výše.

Karel popisuje, jakým způsobem vybírá zaměstnance Kopretina: *„Na některé pozice vypisujeme assessment centrum, to mám já osobně rád, protože tam můžeme mít kandidátů víc a ukáže se, jak umí vzájemně interagovat a komunikovat. Záleží taky na tom, jaké klíčové kompetence hledáme. Pro některé pozice máme assessment centra, pro jiné máme standardní předvýběr, kdy předvybereme kandidáta na základě životopisu a motivačního dopisu. Pak zveme lidi na výběrový pohovor, ten je se mnou a s vedoucím oddělení. Pokud je to klíčová pozice, tak v dalším kole ještě přizvu ředitele.“* Pokud v Kopretině nezvolí metodu assessment centra, zadávají uchazečům úkoly k vypracování. *„Úkoly zasíláme předem emailem, když se nám třeba někdo podle CV líbí a my si chceme být jisti, že je kompetentní. Můžou to být třeba různé*

---

<sup>10</sup> Assessment centrum je velmi komplexní a náročná metoda. Podoba assessment centra se může lišit, avšak mnohdy je součástí assessment centra ústní pohovor, vypracování úkolů, modelové situace či psychodiagnostický test, které odhalí například schopnost týmové práce, komunikace či schopnost dobře si rozplánovat aktivity.

*kreativní pozice, kde se budou psát různé newslettery a podobně. Na základě zadaného úkolu poznáme, jak člověk uvažuje, jaký má styl, a na základě toho ho pak buď pozveme k výběrovému rozhovoru, nebo ne. Můžeme úkoly zadat třeba i po pohovoru. Pak v tom hodnocení nám nejde o to, aby byl úkol zpracovaný perfektně, ale hodnotíme, jak k tomu člověk přistoupí a jak uvažuje. “*

Lenka uvádí, že v Nebi se rovněž osvědčila metoda assessment centra, avšak v období koronavirové epidemie přistupují k jiné formě výběrového řízení, a to k výběrovému rozhovoru a zadávání úkolů.  *„Když nebyl COVID, tak jsme dělali společné assessment centrum, protože pro mě je to hodně ušetřeného času. Člověk může vidět, jak reaguje ten uchazeč ve skupině a můžete pozvat třeba 10 lidí... Když teď je COVID, tak to musíme dělat individuálně, abychom tady neměli hromadu lidí. To je pak časově náročnější, takže předvybereme třeba maximálně 6 lidí a ty pozveme. Když je těch odpovídajících zájemců víc, tak jim dopředu pošleme písemný úkol, který musí vypracovat, a pak na základě těch písemných úkolů my vybereme finalisty k osobnímu pohovoru. Občas to děláme tak, že když je těch dobrých zájemců méně, tak jim zadáme třeba nějaký úkol tady a mají půl hodinky na to, aby ho vypracovali, a pak jdou k osobnímu rozhovoru a vyhodnotíme to pak všechno dohromady. “*

Lenka dodává, že pokud se uchazeč hlásí na pozici v přímé péči o klienty, je výběrové řízení doplněno o psychodiagnostiku.  *„U pozic v přímé péči máme u výběrového řízení ještě psychologa, který dopředu zašle uchazečovi nějaký test, který vyhodnotí, a pak se během výběrového rozhovoru i psycholog doptává. “*

Uchazeči o pozice v přímé péči musí i v Kolečku projít výběrovým rozhovorem a psychodiagnostikou.  *„Nejdřív dostaneme životopisy, někdy chceme i motivační dopis, ten je například u sociálního pracovníka klíčový. Když pošlou životopis, proces se liší podle pozice. Když vezmeme třeba toho ergoterapeuta, pohovor dělám já jako HR manažer s vedoucím ergoterapie. Vždycky jsem tam já a vedoucí. Vedoucí posoudí odbornost a společně se mnou dělají pohovor, který vedu já. Snažíme se vždycky co nejvíc člověka poznat. U lidí, co jdou do přímé péče, využíváme ještě kontaktu s psychologkou. Dělají Rorschachův test<sup>11</sup>. Psycholožka*

---

<sup>11</sup> Rorschachův test inkoustových skvrn je projektivní test, tj. testování projektují do objektů neurčitých tvarů své myšlenkové pochody a rysy osobnosti.



*mi pak pošle posudek, zhruba odstavec, ale víceméně je na mně, jak k výsledku přistoupím a zda se rozhodnu kandidáta vzít nebo nevízt. “*

Monika zmiňuje rovněž zkušební směnu: *„Když se posuneme přes vyšetření, děláme ještě zkušební směnu na půl dne nebo na celý den, kde se mu snažíme co nejvíc ukázat, co práce obnáší. Většinou je zveme tak, aby opravdu viděli to důležité. Občas máme ještě jeden pohovor, ale když ho zveme na zkušební službu, už jsme prakticky rozhodnutí ho přijmout. “*

Rovněž Slůně využívá psychodiagnostiku, která doplňuje výběrový rozhovor a test znalostí a dovedností ve formě úkolu. Po předvýběru na základě životopisů a motivačních dopisů následuje další fáze výběrového řízení: *„Potom máme většinou kolo úkolů, kdy HR zašle vytvořené úkoly kandidátovi. Ty úkoly tvoří většinou přímo manažer a slouží to k tomu, abychom jednak my věděli, jak na tom je, ale i kandidátovi, aby zjistil, jestli je to vlastně něco, co by ho lákalo. Pro nás je to velmi důležitý podklad. Na základě toho vypracovaného úkolu pak vybereme kandidáty, které pozveme do třetího kola, což je osobní setkání. Na pohovoru je vedoucí oddělení nebo ten manažer, může tam být třeba ještě další kolega z toho oddělení, a jsou tam zástupci HR, “* vypráví Marie.

Psychodiagnostika má ve Slůněti za úkol dotvořit profil kandidáta. *„Potom úplně těm finálním kandidátům posíláme psychodiagnostický dotazník, a to už je spíš těm kandidátům, které jsme vlastně už vybrali, abychom měli dotvořený profil. Je to potom pro nás i nástroj, jak s tím člověkem pracovat, “* dodává Marie, personalistka organizace.

V Měsíci vybírají kandidáty nejprve dle životopisu. Následují úkoly k vypracování a výběrový rozhovor. Barbora, ředitelka organizace, popisuje průběh standardního výběrového řízení: *„Vždycky zadáváme úkol. První kolo je klasická analýza CV, kterou dělá HR, případně se mnou. Pak si HR s lidmi, co se nám líbí, zavolá a domluví se na pohovoru tady u nás. Pokud je to pozice do core týmu, bývám na pohovoru já nebo nadřízený a HR. Máme připravené otázky, které se dávají dohromady na základě toho, co potřebujeme, aby člověk uměl. Většinou předtím posíláme úkol k vypracování, který během pohovoru probíráme. Pak následuje třetí kolo, kde vymyslíme nějaký úkol navíc, abychom se třeba rozhodli mezi dvěma kandidáty. Aby ukázali, co umí. Anebo, když nepotřebujeme ověřit znalosti, prosím někoho z týmu, aby si dal třeba s kandidátem na 20 minut kafe a aby ověřil, zda se k nám člověk hodí a zda sdílí tu naši energii... Nepožadujeme motivační dopis, ale ona se motivace dá velmi snadno poznat během pohovoru. “*

Vybraný vzorek organizací netrpí nedostatkem uchazečů, mnohdy mají naopak takové množství zájemců o zaměstnání, že je výběrové řízení velmi (nejen) časově náročné. Metody výběru zaměstnanců odpovídají celkovému nastavení organizace – některé testují odbornost, jiné se zaměřují na motivaci. Vždy se však snaží vybrat toho nejvhodnějšího člověka, který jak profesně, tak lidsky do týmu zapadne.

### 7.7.1.1 Assessment centrum a jeho podoba

K mému překvapení mají dotazované organizace takový počet uchazečů, že v rámci úspory času a energie rády volí metodu assessment centra. Assessment centrum trvá několik hodin a sestává z různých částí.

*„Většinou je několik kol – 4 – 5 úkolů. Začínáme něčím, co odbourává stres. Každý řekne něco o sobě, představí se. Pak je třeba překvapíme tím, že chceme, aby nám na základě toho, co slyšeli, představili toho svého kolegu. Pak dělají nějaké společné úkoly, ať už třeba nějakou televizní debatu na dané téma, někdy si losují role, některé role můžeme třeba přidělit. Vytvářejí například nějaké společné kampaně, plakáty. Těch úkolů je víc. Pak mají i individuální úkoly, které se týkají praktického uplatnění a ozkoušení toho, co potřebujeme, pak je ten zátěžový rozhovor. Na konci AC máme vždy půlhodinový rozhovor s každým,“* popisuje průběh assessment centra v Kopretině Karel.

Karel vidí hlavní výhodu assessment centra v tom, že vidí uchazeče ve vzájemné interakci. Assessment centrum v Kopretině trvá zhruba pět hodin a během jednotlivých částí dokáže pozorovatel odhalit odbornost i osobnost kandidátů.

Lenka z Nebe vidí hlavní výhodu rovněž v tom, že jednotlivé úkoly odhalí, jak uchazeč reaguje ve skupině, a také v úspoře času. *„Člověk může vidět, jak reaguje ten uchazeč ve skupině a můžete pozvat třeba 10 lidí. Na začátku je nějaké společné představení, takže to nemusíme říkat každému uchazeči zvlášť. Pak máme nějaký společný týmový úkol, abychom viděli, jak reagují v týmu, nebo v tom kolektivu. Pak jim zadáme nějaký úkol, na který mají čas si ho připravit, a pak si je na závěr zveme k osobnímu rozhovoru.“*

Týmový úkol, který je součástí assessment centra v Nebi i Kopretině, dokáže o kandidátech prozradit mnoho: „*Většinou jim dáme jednoduchý úkol, kde se mají dohromady dohodnout na jednom výsledku. My vlastně sledujeme, jak se mezi sebou domlouvají, kdo si třeba převezme iniciativu, kdo nám to prezentuje, nebo jestli tam je někdo, kdo neřekne ani slovo, nebo někdo, kdo neposlouchá ostatní,*“ vysvětluje Lenka.

V Nebi je assessment centrum celodenní záležitostí, jak popisuje Lenka: „*Vždycky na to máme vyhrazený jeden den. Ten začátek, představení, nám zabere zhruba hodinu, pak mají týmový úkol třeba na čtvrt hodinky, pak jim dáme čas na přípravu toho individuálního úkolu a pak oni jdou k těm rozhovorům.*“

Assessment centra obvykle vedou specializovaní konzultanti, jejichž činnost je však velmi nákladná. Kopretina ani Nebe služeb externích konzultantů spíše nevyužívají. Assessment centrum v Kopretině vede personalista, vedoucí, do jehož týmu se zaměstnanec hledá, a v neposlední řadě musí být přítomen nezávislý pozorovatel, tedy třetí kolega z organizace. Společně poté uchazeče hodnotí. Lenka zmiňuje, že assessment centra se účastní rovněž tři zástupci organizace: „*Vedu ho já a vždycky tam je ten přímý vedoucí. Někdy, když chceme ten psychotest, tak je tam přítomný psycholog, a někdy, když je to třeba důležitá pozice, tak ještě zveme externího konzultanta, ale většinou jsme tam ve třech – já, nadřízený, psycholog, případně někdy paní ředitelka, to záleží, jestli tam ten psycholog je nebo není.*“

Assessment centrum se stalo využívanou metodou i v organizacích občanského sektoru. Volí se převážně tehdy, kdy je na pozici přihlášeno velké množství uchazečů a kdy je potřeba uchazeče otestovat komplexně. Nevýhodou je, že je velmi časově náročné, což může kandidáty odradit. Metody výběru zaměstnanců je tak potřeba volit pečlivě.

### **7.7.2 Průběh a metody výběrového řízení dobrovolníků**

Metody výběru dobrovolníků organizace volí s ohledem na povahu práce. Výběrové řízení reflektuje rovněž kritéria výběru dobrovolníků – dobrovolník by měl, jak plyne z rozhovorů s koordinátory, být zodpovědný, samostatný, empatický, spolehlivý a psychicky odolný. Důležitým kritériem je rovněž motivace, osobnost a hodnoty dobrovolníka. Zda je uchazeč

vhodným adeptem na dobrovolníka, koordinátoři poznají obvykle během výběrového rozhovoru a výcviku. Právě výběrový rozhovor a výcvik jsou tak hlavními metodami výběru dobrovolníků. Některé organizace zadávají uchazečům úkol k vypracování – k tomuto kroku přistupují obvykle tehdy, kdy požadují určitou znalost či dovednost. Některé organizace v prvním kroku výběrového řízení provádí předvýběr na základě životopisů či motivačních dopisů.

Dobrovolníci v Měsíci mají na starost vedení vzdělávacích akcí. Specifickým požadavkem Měsíce je, aby byl dobrovolník studentem zdravotnického oboru, a tak je první fází výběru dobrovolníků preselektce na základě životopisu. Následně je uchazečům zaslán úkol k vypracování „*Doposud to bylo tak, že kdo chtěl být školitel – dobrovolník, přihlásil se do výběrka. To výběrko u školitelů je, že nám pošlou životopis, info o sobě a pak dostanou úkol na doma. Například připravit prezentaci, jak by laikovi vysvětlili, co je to infarkt. Pak má školitel – dobrovolník – call s HRistkou, aby si popovídali. Potom následuje velké školení s dalšími dobrovolníky,*“ popisuje Barbora.

Monika uvádí, že pro Kolečko je důležitý výběrový rozhovor a sítím je následně výcvik dobrovolníků. „*Máme pohovor, většinou já (personální manažerka) a koordinátor dobrovolníků. Lidi nabíráme průběžně a pak probíhá výcvik, ten dělám já, koordinátorka a kolega na nábor soběstačnosti. Výcvik trvá den a půl, pak se vlastně dobrovolníci i my rozhodneme, jestli chceme spolupracovat. Stalo se možná jednou, že jsme někoho vyřadili po pohovoru. Až po tom výcviku se rozhodují obě strany, výcvik je pro nás tedy to síto.*“

Beáta z Kopretiny říká, že nejdůležitější je školení dobrovolníků a pohovor se sociální pracovníci. „*Hlavním bodem je úvodní školení pro zájemce o dobrovolnictví. Je to hromadné školení, které děláme jednou měsíčně. Tam pozveme všechny, kteří projeví zájem o dobrovolnictví. Školení je takové směsné pro všechny, protože to jsou základní informace o dobrovolnické službě, práva, povinnosti, naše procesy a podobně. Ta první část trvá asi hodinu. Tohle úvodní školení je povinné pro všechny zájemce. Potom povídáme o tom, na co si třeba dát pozor, protože každá skupina má svá specifika. U toho tedy bývám já jako koordinátorka dobrovolníků a vedoucí a pak je u toho lektorka, sociální pracovníce z jednoho domu pro seniory... Dáme zájemcům formulář a dáme jim čas se v klidu rozmyslet. Potom jim třeba po 3 dnech zavolám a ptám se, jak se rozhodli. Pokud do toho chtějí jít, ptám se, pro jaké zařízení se rozhodli. Potom už se domluvíme přímo na schůzce v zařízení, kde bude i sociální*

*pracovnice... S paní sociální pracovnící tam proběhne výběrový pohovor, kdy se snaží dobrovolníka poznat, ptá se, co ho baví, jaké má představy, motivaci. Zároveň provede dobrovolníka po organizaci, vysvětlí, jak to tam chodí, jaký je třeba harmonogram a jak by tam to dobrovolnictví mohlo vypadat. Pak vyřeší organizační věci, kdy by třeba dobrovolník chodil... No a pak může ta služba začít.“*

Nebe nepožaduje životopisy uchazečů ani motivační dopisy. Uchazeči se hlásí průběžně prostřednictvím formuláře na webových stránkách. „*Na základě motivačního dotazníku z našich stránek vybereme lidi, co pak pozveme na osobní pohovor, kde se snažíme toho člověka poznat, rozklíčovat ty motivace a tak. Na základě pohovoru vyselektujeme lidi, kteří se nám líbí a o kterých si myslíme, že by práci dobrovolníka zvládli, a pozveme je na výcvik,*“ vysvětluje Anna. Klíčovým je tak pohovor s koordinátorem dobrovolníků a výcvik.

Proces výběru dobrovolníků ve Sluněti je poměrně jednoduchý, dobrovolníci se hlásí průběžně a absolvují dva výběrové rozhovory – jeden s koordinátorkou a jeden se sociální pracovnící. Žádné hromadné proškolení či výcvik uchazeče o dobrovolnictví nečeká. „*Když se někdo přihlásí, první kontakt proběhne s koordinátorem dobrovolníků, kde se s člověkem snažím seznámit, zjistit třeba nějaké jeho zkušenosti, motivaci... ale myslím, že se ještě nestalo, že bychom nějakého zájemce odmítli... pak se dobrovolník sejde ještě se sociální pracovnící a sestřičkami, které představí domov, klienty, a samozřejmě se taky snaží dobrovolníka poznat, aby ho mohly vhodně napárovat s klientem,*“ vypráví Štěpánka.

Důležitou roli ve výběrovém řízení hrají sociální pracovníci, kteří znají klienty, a dokážou tak vyhodnotit, zda je uchazeč vhodným potencionálním dobrovolníkem. Koordinátoři a sociální pracovníci se během pohovorů snaží uchazeče poznat. Dobrovolnictví je však práce a pomoc ostatním bez nároku na odměnu, je tedy rovněž na dobrovolníkovi, zda bude mít o práci skutečně zájem. Významnou roli tak mají výcviky a školení, během kterých nejen koordinátoři poznají, zda se uchazeč na práci dobrovolníka hodí, ale rovněž uchazeči mají možnost zjistit, co dobrovolnictví pro danou organizaci obnáší a zda je pro ně tato činnost vhodná. Na rozdíl od výběru zaměstnanců tak není rozhodnutí o spolupráci převážně na bedrech organizací, ale výběrové řízení slouží také dobrovolníkům jako jakýsi náhled na dobrovolnictví, díky kterému mají možnost vyjasnit si své představy.

### 7.7.2.1 Výcvik a školení dobrovolníků

Proškolení a výcvik jsou součástí (téměř) každého výběrového řízení dobrovolníků. Jak bylo vysvětleno výše, výcvik slouží organizacím jako metoda výběru vhodných dobrovolníků, a zároveň slouží uchazečům jako určitá forma přiblížení činnosti dobrovolníků. Vybrané organizace výcviky či důkladná proškolení organizují pravidelně a průběh je pro každou organizaci specifický.

Beáta popisuje průběh proškolení v Kopretině: *„Hlavním bodem je úvodní školení pro zájemce o dobrovolnictví. Je to hromadné školení, které děláme jednou měsíčně. Tam pozveme všechny, kteří projeví zájem o dobrovolnictví. Školení je takové směsné pro všechny, protože to jsou základní informace o dobrovolnické službě, práva, povinnosti, naše procesy a podobně. Ta první část trvá asi hodinu. Tohle úvodní školení je povinné pro všechny zájemce. Potom povídáme o tom, na co si třeba dát pozor, protože každá skupina má svá specifika. U toho tedy bývám já jako koordinátorka dobrovolníků a pak je u toho lektorka, sociální pracovnice z jednoho domu pro seniory. Pokud se vrátím k hromadnému školení, tak tam ještě představuji všechna zařízení, se kterými spolupracujeme, je jich 13, takže pohovořím o každém z nich a projdu jejich specifika. Dobrovolníci si pak vyberou, co je oslovilo. Dále samozřejmě povídáme o formální stránce, tedy o dokumentech, které je třeba vyřídit, to je tedy ta smlouva, výpis z rejstříku trestů a vstupní prohlídka od lékaře.“* Po proškolení mají uchazeči čas na rozmyšlenou.

V Nebi je výcvik poměrně časově náročný a je velmi pečlivě připravený. *„Ten výcvik trvá 47 hodin, jsou to dva celé víkendy, a kromě toho, že se tam dobrovolníci naučí nějaké praktické ošetrovatelské úkony, je to ale na takové laické bázi, není to nic, co by nezvládl každý, tak se tam naučí pracovat se svými emocemi a hranicemi, naučí se základy komunikace s umírajícími i jejich rodinami, naučí se nějak i sebe opečovávat, aby nepřekračovali hranice, jak už jsem řekla... Je to takové sebezkušenostní, hodně pracujeme ve skupinkách, děláme modelové situace... je to takové praktické,“* vypráví Anna. Výcviku se účastní koordinátorka dobrovolníků, lektorka výcviku a psycholožka. Společně pak dámy vyhodnotí průběh výcviku a dají dobrovolníkům zpětnou vazbu. *„Říkáme si, jak jsme dobrovolníky vnímaly, a zároveň vlastně mají dobrovolníci prostor říct, jak celý ten výcvik vnímali oni a jak sebe vnímali a jestli se na tu práci cítí... Pokud se nám třeba člověk ještě nezdá zralý na tu péči v domácnosti, ale*

*líbí se nám osobnostně, tak mu nabídneme třeba práci v obchůdku nebo tady v administrativě,*“ upřesňuje Anna.

Výcviky a proškolení vypadají v organizacích odlišně, obvykle však trvají několik desítek hodin, jsou interaktivní a zaměřené na představení organizace a činnosti dobrovolníků. Během výcviků se uchazeči o dobrovolnictví učí také komunikaci s klienty a péči o ně. Jsou tak součástí výběrového i adaptačního procesu zároveň.

## **7.8 Proces adaptace**

Vybraný vzorek organizací se pyšní poměrně vysokým počtem zaměstnanců (20 – 200 zaměstnanců) a dobrovolníků (15 – 2800). Každý pracovník musí na začátku poznat kolegy, seznámit se s prostředím a kulturou organizace, pochopit procesy, a v neposlední řadě se musí vyrovnat s nároky, které jsou na něj kladeny. Adaptační proces sestává, jak zmiňuji v kapitole 3.5, z několika fází. Aby byl adaptační proces úspěšný, musí mít jasný plán a musí být realistický, aby pracovníka neodradil. Adaptační proces se odvíjí zejména od náplně práce. Administrativa související s nástupem nového pracovníka je však společným jmenovatelem adaptačních procesů v rámci všech vybraných organizací. Adaptační proces lze do určité míry považovat za součást náborového procesu. V rámci zkušební doby si přejí organizace udělat na zaměstnance dobrý dojem, což platí i opačně. V případě nespokojenosti může dojít k okamžitému ukončení spolupráce, z čehož plyne potřeba znovuzahájení celého náborového procesu, který je nákladný na čas a mnohdy i na finance. Zároveň se organizaci prodlouží čas, kdy nebude mít zajištěnou určitou část agendy, která připadala na odejitého zaměstnance. Adaptační proces je tak velmi důležité nepodcenit.

### **7.8.1 Adaptace zaměstnanců na novou roli**

Spolu s vývojem role personalisty se v organizacích rozvíjí také procesy související s řízením lidských zdrojů. S větším počtem pracovníků roste potřeba standardizovaných procesů, nastavený řád může usnadnit chod organizace. Nastavené procesy by měly vést organizaci k naplnění svých cílů. Vybraný vzorek organizací považuji za vysoce

profesionalizovaný, což dokazuje jak náborový proces, tak proces adaptační. Personalisté mají obvykle připravený checklist, tedy soupis činností, které je třeba s nováčkem projít. Z hlediska administrativy spojené s nástupem je adaptace řízená personalisty. Funkční část adaptace je poté v rukou přímých nadřízených. Vedoucí pracovníci tvoří ve spolupráci s personalisty adaptační plány zahrnující postupný plán zaškolování na danou pozici. Adaptační proces končí po uplynutí zkušební doby, během které mají nadřízení nastavené pravidelné schůzky s nováčky. Společným zájmem dotazovaných organizací je, aby nováčci dobře znali organizaci, pro kterou pracují. V rámci adaptačního procesu se tak nováčci seznamují se službami, které organizace poskytují, a mnohdy si služby zkusí na vlastní kůži, ať už jsou v roli klientů či poskytovatelů služeb. Personalisté se shodují, že průměrně je nováček samostatné práce schopen právě po uplynutí zkušební doby, tedy po třech měsících v novém zaměstnání.

Organizace Nebe má metodiku nástupu nového zaměstnance a nezapomíná na seznámení se svými službami. „*Máme takovou metodiku nástupu zaměstnance, máme takový checklist, kde jsou body, který každý vedoucí musí projít, aby se na nic nezapomnělo, protože je toho docela hodně. Je to rozdělené do „před nástupem, po nástupu, na konci zkušební doby,“ a když zaměstnanec nastupuje, posíláme mu uvítací dopis, kde má zaměstnanec soupis toho, co ho čeká, co musí zařídit on, co musíme zařídit my... Jsou tam i organizační pravidla, naše kultura... Pak po nástupu máme každou středu takové stážové kolečko, vlastně představení všech služeb naší organizace. Třeba služeb přímé péče je 6, pak ta osvěta je taky poměrně široká, tak aby každý zaměstnanec věděl, kdo je který vedoucí a co všechno nabízíme. Takže celý den takhle poznává naše služby, a potom chceme i po zaměstnancích, co nejsou v přímé péči, aby ji poznali, takže jdou se zdravotníky třeba do rodiny nebo mají službu třeba v poradně, jedou na výjezd s půjčovnou... My jsme hodně propojení a multiprofesní, takže chceme, aby všichni věděli, co kdo dělá a proč co máme,*“ popisuje dobře připravený adaptační plán Lenka.

Následně si nováčka přebírá vedoucí, se kterým má zaměstnanec pravidelná setkání. „*Na začátku je to po měsíci, takové zhodnocení dosavadního působení. Máme na to metodiku, jak máme vést ten rozhovor, jaké otázky projít. Pak máme rozhovor po zkušební době, k tomu máme taky metodiku, tam se bavíme o tom, jestli tady zaměstnanec chce zůstat a jak je spokojený, k tomu máme taky osnovu rozhovoru. Pak máme osnovu k rozvojovému rozhovoru, který chceme, aby manažeři vedli s každým alespoň jednou za rok,*“ pokračuje Lenka.



Promyšleným adaptačním plánem disponuje také Sluně. „*Před nástupem dostane člověk ještě takový welcome email a taková ta povinná školení typu BOZP<sup>12</sup> si vyplní ještě před tím nástupem, potom přijde k nám podepsat veškeré vstupní dokumenty. Ty první dny obsahují hodně HR školení, kde jsou takové ty obecné informace o docházkovém systému a podobně. Potom následuje prezentace od vedení, od našeho generálního, kde prezentuje jednak organizaci jako takovou, tak historii, informace o naší síti... Potom ty první dny fungují už tak, že je v nejužším kontaktu se svým vedoucím a nejbližšími kolegy. Jede se podle adaptačního plánu, který vytvoří vedoucí. To funguje tak, že adaptační plán se vytvoří na tříměsíční zkušební dobu,*“ uvádí Marie.

Adaptační plán, jak popisuje Marie, je soubor několika úkolů, který by měl nováček s podporou vedoucího zvládnout. „*Ten plán je pak vytvořený vždycky na měsíc – každý měsíc je stanoveno třeba 5 úkolů, které za ten měsíc má kolega zvládnout. Vždycky po měsíci proběhne krátké setkání s vedoucím, kde zhodnotí, jak se mu dařilo plnit úkoly, co by příště třeba potřeboval a tak. Tohle tedy proběhne třikrát. Na konci zkušební doby je pak ještě schůzka s HR, tam se ptáme na to, jak proběhl adaptační proces, ale i na věci z hlediska HR, jak bychom mu mohli pomoci my, jestli spolupráce s vedoucím je dobře nastavená, jestli má nějaké nejasnosti a tak.*“

Rovněž v Kolečku je za adaptaci zaměstnanců zodpovědný vedoucí, který se řídí soupisem aktivit a procesů, které je třeba s nováčkem projít. „*Máme dlouhý seznam. Samozřejmě se musí přidělit přístupy, čipy, kódy. Lidi ze služby absolvují kolečko, kdy jdou na všechny procedury. V případě sociálních pracovníků je to tak, že mají dva třítydenní turnusy bez klientů, kde se učí. Pak si pomalu začínají přebírat klienty.*“

Karel uvádí, jakým způsobem probíhá adaptace nováčků v Kopretině – důraz je kladen na seznámení s kolegy a organizací a na pravidelné setkávání s vedoucím. „*Ten adaptační proces pro nás začíná ještě před nástupem nějakým uvítacím emailem, někdy kolegu zveme na oběd s týmem. Když nastoupí, podepisuje dokumenty a prochází úvodními školeními. Má za úkol nastudovat pracovní řád organizace. Poté se seznamuje s detailním popisem své práce a dostává techniku. Pak ho vedoucí představí kolegům, projdou celou budovou a představí ho všem*

---

<sup>12</sup> Bezpečnost zdraví a ochrana při práci – zaměstnanec je povinen seznámit se s opatřeními, která zamezují újmě na zdraví zaměstnanců.

*kolegům v organizaci. Představí ho osobně i emailem. Hodně důležité je, že si vedoucí sedne se svým kolegou a nastaví si spolupráci. Potom máme takový formulář, který se jmenuje Hodnocení nováčka po zkušební době. Na začátku si vedoucí nastaví úkoly a cíle pro zkušební dobu a nastaví si pravidelná setkávání. To je určitě minimálně jednou týdně. Pak má zaměstnanec k dispozici někoho, kdo mu pomáhá. Samozřejmě ho vedoucí seznámí s firemní kulturou. Když nebyl COVID, měli jsme jednou měsíčně setkání všech zaměstnanců, kdy každé oddělení řekne, co se tam aktuálně děje, pak máme prezentaci projektu a brunch, kdy každý přinese jídlo a během toho je ten nový kolega představen. U nás se vztahy navazují celkem rychle. Já zůstávám v kontaktu s vedoucími celé tři měsíce a pak se rozhodujeme, jestli spolupráci třeba neukončíme.“*

*Významnou roli má dle Karla rovněž zhodnocení zkušební doby. „Pak máme evaluaci i ze strany zaměstnanců, kdy si sednou s vedoucími, řeknou si, jak to šlo. Samozřejmě se během tohoto meetingu stanoví i potřeby školení, vzdělávání a podobně.“*

*Rovněž v Měsíci je dle Barbory adaptační proces založený na spolupráci s vedoucími. „První den je představení, dostane uvítací balíček. Pak si ho převezme vedoucí a sednou si spolu. Představí mu cíle na následující kvartál, řekne mu, kdo bude jeho kolega a kdo mu vždycky během zaučování bude po ruce, plus ho zaučujeme v interních systémech. Člověk si nastaví s nadřízeným pravidelně updaty, kdy si na sebe udělají dvě až tři hodinky každý týden. No a tak postupně nováček zabředává do práce.“*

Vybrané neziskové organizace adaptační proces nepodceňují a řídí se připraveným soupisem činností a věcí, které nesmí být během adaptace opomenuty. Personalisté po administrativní části předávají nováčky vedoucími a proces adaptace kontrolují zpovzdálí. Neziskové organizace lákají zaměstnance na přátelské prostředí, což je základem adaptačního procesu – vedoucí a kolegové jsou nováčkům neustále k dispozici a věnují jim poměrně velké množství času a péče. Příprava adaptačního plánu souvisí zejména s náplní práce zaměstnance.

## 7.8.2 Adaptace dobrovolníků na novou roli

Adaptace dobrovolníků na svou roli probíhá souběžně s náborovým procesem. Během výcviku se koordinátoři i sami uchazeči o práci dobrovolníka rozhodují, zda je tato forma dobrovolnictví pro ně vhodná. Zároveň se během výcviku učí pracovat s klienty nebo si zkusí vykonávat činnost, která jim jako dobrovolníkům bude svěřena. Kromě výcviku je součástí adaptačního procesu obvykle spolupráce se sociálním pracovníkem, který dobrovolníka zaškoluje na konkrétní práci v rámci organizace. Koordinátor po úvodním školení či výcviku povětšinou předává dobrovolníka sociálnímu pracovníkovi, se kterým si dobrovolník nastaví pravidla spolupráce. Koordinátor dobrovolníků na proces adaptace a práci dobrovolníka dohlíží a je s dobrovolníkem často v kontaktu ohledně jeho zpětné vazby, na kterou organizace velmi dbají. Koordinátor má rovněž zodpovědnost za administrativu spojenou s nástupem. Dle dotazovaných trvá adaptace dobrovolníků zhruba dva týdny až tři měsíce v závislosti na povaze práce dobrovolníka. Výše zmíněná struktura adaptačního procesu je víceméně společná pro všechny dotazované organizace, avšak každá organizace má určitá specifika.

V Měsíci jsou za zaškolení dobrovolníků zodpovědní takzvaní certifikovaní školitelé. *„Když projde dobrovolník hiringem, čeká ho velké školení, kde se setká s dalšími školiteli – dobrovolníky. Dostane tam přiřazeného staršího školitele, takzvaného certifikovaného školitele, který za něj bude zodpovědný. Každý certifikovaný školitel má skupinky po 10 – 15 školitelích. Právě certifikovaní školitelé mají zodpovědnost za training mladších školitelů. Každý měsíc mají training, kde probírají jednu kampaň. Učí se stánek, zkouší si workshop, rozebírají témata... Certifikovaní školitelé potom reportují, co kdo umí. Velmi záleží na osobnosti certifikovaného školitele. Když je soft skillově hodně šikovný, jsou pak šikovní i jeho svěřenci, takže je velmi důležité vybrat ho správně,“* uvádí Barbora, dle které by měl dobrovolník být schopný vést vzdělávací workshop zhruba po dvou až třech měsících spolupráce s certifikovaným školitelem.

V Kopretině se na adaptaci dobrovolníka podílí koordinátor dobrovolníků a lektor ve spolupráci se sociálním pracovníkem. *„Za nás, za tu dobrovolnickou část, je to koordinátor a lektor, kteří mají za úkol zaškolit v oblasti té dobrovolnické práce jako takové. No a v další fázi je to pak sociální pracovnice v daném zařízení, která zaučuje v té konkrétní oblasti, povídá*

*o cílové skupině, představuje klienta, domlouvá rozvrh schůzek a podobně. U seniorů je třeba zorganizovat školení na kompenzační pomůcky, což ale jde většinou za sociální pracovníci... My se snažíme, aby sociální pracovníce převzala svůj díl zodpovědnosti... Ale samozřejmě jsme v pravidelném kontaktu jak s dobrovolníkem, tak sociální pracovníci, abychom měli přehled o tom, jak ta spolupráce funguje,*“ vysvětluje nastavení adaptačního procesu Beáta.

Anna z Nebe uvádí, že před samotnou návštěvou klienta v domácnosti musí dobrovolník absolvovat čtyřdenní stáž v lůžkovém hospici. *„Jsou tam ty povinné 4 dny stáže v lůžkovém hospici, kdy si lidi osahají to prostředí, pomůcky a tak. Někdy je to pro ně těžké a do rodin třeba už nechtějí a pomáhají nám pak jinak, a někdy se jim to líbí tak, že třeba pomáhají na lůžkovém oddělení i jinde, když u nás třeba není tolik nabídek práce.“* Po dokončení stáže předá Anna všechny informace týkající se klienta a dobrovolník již do rodiny vyráží sám.

Ve Sluněti se Štěpánka individuálně sejde s dobrovolníkem a seznámí ho se základními pravidly dobrovolnictví, konkrétní práci již dobrovolníkům představují sociální pracovníci. *„Já jim vlastně představím základní věci během osobní schůzky a potom jdou do domova, kde jim sociální pracovníce nebo sestřičky představí chod domova, klienty. S věkem přichází taková nenávisť vůči lidem, takže s nějakými lidmi je daleko těžší navázat kontakt a důvěru. Většinou tedy pomůže sociální pracovníce nebo sestřička, která klienta zná, pomůže s představením, nějakými tématy, která má klient rád.“*

Sluně, konkrétně středisko, ve kterém působí Štěpánka, nedisponuje takovým množstvím dobrovolníků, aby naplnili výcvik či hromadné proškolení. Školí tedy dobrovolníky individuálně během osobní schůzky. Adaptační proces dobrovolníků se v organizacích liší, ale koordinátoři i sociální pracovníci jsou si plně vědomi toho, jak moc jsou dobrovolníci pro organizace klíčoví. Proto se snaží dobrovolníkům (nejen) v prvních týdnech věnovat a být jim neustále k dispozici. Pravidelný kontakt s dobrovolníkem a otevřená komunikace je klíčem k jeho spokojenosti a udržení v organizaci. Náplň práce dobrovolníka obvykle nevyžaduje dlouhodobou funkční adaptaci, důraz je kladen spíše na navázání vztahu s klienty a identifikování se s hodnotami organizace, čemuž může pomoci právě pravidelný kontakt s koordinátorem.

## 8 Shrnutí výsledků výzkumu

V organizacích občanského sektoru pracují dvě odlišné skupiny – zaměstnanci a dobrovolníci. Každá skupina pracovníků má svá specifika, od kterých se odvíjí volba strategií náborového a adaptačního procesu. Zjednodušeně lze konstatovat, že odlišné skupiny pracovníků doprovází odlišné procesy, což platí i v případě náborového a adaptačního procesu. Největší vliv na volbu metod má náplň práce zaměstnanců a dobrovolníků, tj. oblast jejich činnosti. Právě od typu činnosti se odvíjí metody náboru pracovníků a metody výběrového řízení, kritéria výběru i proces zaučování se na novou roli.

Provedený výzkum ukázal, že právě typ činnosti je to, co určuje podobu náborového procesu. Dobrovolníkům jsou obvykle svěřené specifické činnosti, pro které není potřeba žádná konkrétní odbornost či dovednost. Dobrovolníci pečují o klienty, vypomáhají s organizací společenských akcí nebo pracují například v rámci charitativních občůdků. Zaměstnanci zodpovídají za chod organizace či dosahování cílů organizace. U zaměstnanců se očekává a vyžaduje odbornost, kvalifikace, určitý typ vzdělání a rovněž plná zodpovědnost za svěřené úkony.

Právě od oblasti působení dobrovolníků se odvíjí kritéria výběru pracovníků. Protože jsou dobrovolníci v přímém kontaktu s klienty, musí disponovat určitými vlastnostmi, a to být zodpovědní, samostatní, empatictí, spolehliví a psychicky odolní. Rozhodující je pro organizace rovněž motivace k dobrovolnictví, hodnoty a osobnost dobrovolníka. Nejčastěji se koordinátoři u dobrovolníků setkávají s motivací pomáhat druhým, a to buď v čistě altruistickém pojetí, či v kombinaci s užitkem pro sebe sama, například chuť pomáhat druhým a současně získat zkušenost a poznat nové lidi. V případě zaměstnanců je hlavním kritériem výběru osobnost, sdílené hodnoty a odbornost. Uchazeči o zaměstnání v neziskové organizaci nejsou motivováni finanční odměnou, která je v neziskovém sektoru nižší než například v korporátech. Lidé jsou však k práci motivováni zejména smyslem své činnosti a posláním organizace, chtějí mít pocit, že skrze svou práci pomáhají. Významným motivátorem je rovněž jméno organizace. Právě smysl práce, poslání organizace, možnost seberealizace, méně byrokracie a přátelské prostředí je to, co organizace dělá atraktivními. Většina dotazovaných organizací se snaží s motivacemi pracovat a využít je při náboru. Co se týká dobrovolníků, nemají o ně dotazované organizace

nouzi. Dobrovolníci se hlásí sami, což velmi pravděpodobně souvisí s dobrým jménem organizace a tématem, kterému se organizace věnují. Výzvy pro dobrovolníky organizace zveřejňují zejména na svém webu a na sociálních sítích Facebook a Instagram, dále pak v lokálních novinách a časopisech vydávaných přímo organizacemi. Při sestavování textu výzvy organizace pracují právě s motivacemi dobrovolníků – snaží se „prodat“ to, že bude dobrovolník v přímém kontaktu s klientem, kterému jeho péče velmi pomůže. Při volbě metod náboru je nutné řídit se cílovou skupinou. Pokud organizace nabírají nového zaměstnance, snaží se nejprve hledat vhodného adepta v interním týmu. Pokud není vhodný interní kandidát, nejúspěšnějším zdrojem kandidátů jsou doporučení kolegů a portály Jobs.cz, Profesia.cz a Práce.cz, kde organizace volné pozice (téměř) zdarma inzerují. Organizace rovněž inzerují na sociálních sítích Facebook a Instagram, dále pak na svých webových stránkách nebo časopisech. V případě specializovaných pozic spolupracují organizace při náboru s vysokými školami. Organizace se snaží využívat levné, a přitom efektivní nástroje. Důležité je uchazeče zaujmout inzerátem, kde personalisté rovněž pracují s motivacemi kandidátů – je potřeba zdůraznit to, co speciálně neziskové organizace nabízí, a to je například smysl práce či přátelská atmosféra na pracovišti.

Mezi nejvyužívanější a nejefektivnější metody výběru dobrovolníků patří výběrový rozhovor a výcvik. Během výběrového rozhovoru se snaží koordinátoři rozklíčovat zejména motivaci uchazečů a jejich povahu. Výcvik je pak možností jak pro koordinátory, tak pro uchazeče o dobrovolnictví. Koordinátoři mohou sledovat, jak si uchazeč vede v jednotlivých disciplínách a uchazeč si díky výcviku vyjasní své představy a očekávání. Metody výběrového řízení jsou tak specificky navázané na post dobrovolníka. Souvisí zejména s kritérii výběru dobrovolníků – zvolené metody mají za úkol rozpoznat osobnost a motivaci. Výběrové řízení dobrovolníků však není postaveno jen na rozhodnutí organizace – koordinátoři se snaží rovněž zaujmout dobrovolníky, kteří si během výběrového řízení formují své představy.

Nejefektivnějšími metodami výběru zaměstnanců jsou výběrový rozhovor, test schopností a znalostí, komplexní assessment centrum a psychodiagnostika. Metody jsou voleny tak, aby personalisté dokázali rozklíčovat, zda uchazeč splňuje nastavená kritéria. Volba metod tak souvisí primárně s kritérii výběru, která vychází z náplně práce. Organizace požadují odbornost, a zároveň takovou osobnost, která bude i povahově ladit s kolegy. Každá organizace klade při

výběru zaměstnanců důraz na jiné aspekty. Organizace, pro které jsou hlavním kritériem osobnost a sdílené hodnoty, se potýkají s nižší fluktuací zaměstnanců než organizace, pro které je rozhodujícím kritériem výběru odbornost. Lidé hledají v neziskových organizacích přátelskou atmosféru, a tak mají organizace, jež skutečně dbají na kvalitu vztahů, jako zaměstnavatelé velkou oblibu.

Náborový proces zaměstnanců a dobrovolníků se liší, ale vychází ze stejného základu, a to z organizační kultury. Obě skupiny pracovníků mají rozdílnou náplň práce, ze které plynou kritéria výběru pracovníků. Od povahy činnosti se odvíjí způsob odměňování, který však není motivací ani jedné skupiny pracovníků. Obě skupiny pracovníků mají velmi podobnou motivaci – chtějí pomáhat skrze práci, která má smysl, pomáhat prostřednictvím organizace, která má poslání a zabývá se atraktivním tématem. Nábor zaměstnanců i dobrovolníků probíhá na sociálních sítích, prostřednictvím webových stránek organizací, místních novin či tiskovin vydávaných organizacemi. Dominantním zdrojem potenciálních zaměstnanců jsou však zejména portály Jobs.cz, Práce.cz a Profesia.cz. Organizace kladou při výběru zaměstnanců a dobrovolníků důraz na různé aspekty – v případě dobrovolníků je to osobnost, motivace, sdílené hodnoty. Při výběru zaměstnanců dominují totožná kritéria, která jsou doplněna o kritérium odbornosti. Metody výběru se odvíjí od kritérií – výběrový rozhovor je využívanou metodou v případě obou skupin pracovníků. Právě během rozhovoru personalisté a koordinátoři poznají osobnost, motivaci i hodnoty uchazečů. U zaměstnanců jde organizace během výběrového řízení více do hloubky. Potřebuje rovněž odhalit, jaké znalosti a dovednosti uchazeč má.

Proces adaptace na novou roli souvisí zejména s oblastí činnosti zaměstnanců a dobrovolníků. Výcvik dobrovolníků je jak součástí náborového procesu, tak zaučování se na roli dobrovolníka zároveň. Adaptace dobrovolníka trvá řádově několik dnů, maximálně týdnů, protože se obvykle nejedná o odbornou práci, není tedy třeba funkční adaptace a pozvolné zaučování. Za adaptaci dobrovolníků zodpovídá koordinátor ve spolupráci se sociálními pracovníky. V organizaci Měsíc pak proces adaptace vede zkušenější dobrovolník ve spolupráci s vedením organizace. Dobrovolníci se během své práce setkávají zejména s přidělenými klienty, a pracují tak spíše samostatně. Organizace proto nekladou důraz na seznamování dobrovolníků navzájem.

Adaptační proces zaměstnanců je velmi odlišný. Zaměstnanci vykonávají specifickou práci, a je proto potřeba řídit se adaptačním plánem, který vedoucí ve spolupráci s personalisty připravují. Jedná se o postupné osvojování úkolů a pravidelnou kontrolu a kolaboraci s vedoucím, který je standardně za adaptaci zodpovědný. Postupné zabředávání do práce je zhruba tříměsíčním procesem, kdy je vedoucí zaměstnanci neustále po ruce. Zaměstnanci obvykle pracují v kolektivu a pravidelně se setkávají s kolegy, vedoucí tak věnuje prostor představování kolegů, čemuž není v případě dobrovolníků přikládán takový důraz. Pro dotazované organizace je velmi důležité, aby zaměstnanci znali poskytované služby, a měli tak přehled o tom, co má který tým na starosti. Věnují proto část adaptace poznávání organizace. Zaměstnanci si mnohdy zkouší i samotnou práci s klienty. Adaptační proces zaměstnanců je tak z povahy práce delší, náročnější a propracovanější.

Tabulka č. 8 Přehledné shrnutí zjištění

	Zaměstnanci	Dobrovolníci
Činnost	Zodpovědnost za chod organizace a dosahování cílů, odborné a kvalifikované práce	Péče o klienty a další
Nábor	Interní uchazeči, Jobs.cz, Práce.cz, Profesia.cz, Facebook, Instagram, vlastní webové stránky, místní tisk, doporučení	Výzvy na sítích Facebooku Instagram, na vlastních webových stránkách, místních novinách
Kritéria výběru	Osobnost, sdílené hodnoty, odbornost, zkušenosti	Motivace, osobnost, sdílené hodnoty
Metody výběru	Výběrový rozhovor, test schopností a dovedností, AC, psychodiagnostika	Výběrový rozhovor, výcvik
Adaptace	Řízena přímým nadřízeným (ve spolupráci s personalistou), tříměsíční proces, připravený adaptační plán, důraz na seznámení s prostředím a kolegy	Řízena koordinátorem dobrovolníků a sociálním pracovníkem (ve spolupráci s vedením organizace), několikadenní či několikátýdenní proces, výcvik, malý důraz na seznámení s kolegy a organizací
Odměna	Finanční, nižší než v prostředí tržním či státním	Nefinanční, drobné upomínkové předměty
Fluktuace	Přirozená, nízká	Proměnlivá v čase, relativně nízká
Motivace	Smysl práce, přátelské prostředí, jméno organizace	Pomáhat druhým, získat zkušenosti a kontakty

Zdroj: autorka



Tabulka č. 8 přehledně shrnuje představená zjištění. Zaměstnanci a dobrovolníci mají odlišné motivace, se kterými personalisté či koordinátoři dobrovolníků pracují. Obě skupiny pracovníků se liší rovněž typem svěřených činností, který ovlivňuje podobu náborového i adaptačního procesu. Z povahy dobrovolnictví plyne také odlišný způsob odměňování a fluktuace. Zjevná odlišnost je patrná v náboru pracovníků, kritériích výběru i metodách výběrového řízení, kdy je v případě zaměstnanců důraz kladen mimo jiné na odbornost. Adaptace se pak liší hned v několika směrech.

Personální procesy vybraných neziskových organizací jsou rozdílné a reflektují specifika obou skupin pracovníků.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumat a popsat metody personálního náboru a adaptace nových pracovníků v organizacích občanského sektoru. Organizace jsou složeny ze dvou skupin pracovníků – zaměstnanců a dobrovolníků. Výzkum si tak kladl za úkol zjistit, zda a jak se proces náboru a adaptace zaměstnanců a dobrovolníků liší. Organizace jsou tvořeny lidmi, kteří určují její obraz a kulturu. Výkon pracovníků rozhoduje o úspěchu organizace, a tak je výběr správného kolegy klíčový.

Abychom se mohli zabývat procesy v organizacích občanského sektoru, bylo nejprve potřeba vymezit teoretický koncept občanského sektoru s důrazem na české prostředí. Druhá kapitola byla věnována roli organizací občanského sektoru na trhu práce. Celkový podíl neziskových organizací na zaměstnanosti je 2,2 % a hodnota dobrovolnické práce činí 9,3 mld. Kč. Počet lidí zaměstnaných v organizacích občanského sektoru neustále roste, stejně tak je tomu u počtu dobrovolníků, což velmi pravděpodobně souvisí s profesionalizací občanského sektoru. Třetí kapitola teoretické části byla zaměřena právě na lidské zdroje v neziskových organizacích. Pozornost byla věnována personálním procesům, které jsou (nejen) pro neziskové organizace typické. Z dostupné literatury vyplývá, že mezi klíčové personální procesy patří mimo jiné náborový proces a adaptace. Čtvrtá kapitola se zabývala specifiky týkající se dobrovolníků, a to rovněž s ohledem na personální procesy související s dobrovolnictvím.

Pro výzkum byla zvolena metoda hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s personalisty, koordinátory dobrovolníků a manažery vybraných organizací. Vzorek organizací byl zvolen účelově dle předem stanovených kritérií. Se zástupci organizací jsem během rozhovorů detailně probírala proces náboru i adaptace. Důraz byl kladen na perspektivu manažerů – konkrétně na zkušenost respondentů, tj. snažila jsem se například zjistit, jaké metody náboru a výběru se organizacím osvědčily nebo dle čeho kandidáty vybírají. Rozhovory byly následně analyzovány pomocí otevřeného kódování a následného kategorizování. Data z rozhovorů byla pro zajištění bohatosti doplněna analýzou dokumentů a webu.

Z analýzy sesbíraných dat vyplývá, že se náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků liší, avšak vychází z celkového nastavení organizace a její kultury. Oběma skupinám pracovníků jsou svěřeny specifické úkoly. Od zaměstnanců se očekává určitá

odbornost, kvalifikace a plná zodpovědnost za přidělenou práci. Náborový proces se liší zejména v kritériích výběru, kdy je v rámci procesu náboru zaměstnanců pohlíženo právě na odbornost či zkušenost, která u dobrovolníků nehraje roli, protože jim obvykle není svěřena vysoce kvalifikovaná práce. Hlavními kritérii výběru jak zaměstnanců, tak dobrovolníků jsou osobnost, motivace a sdílené hodnoty. Proces získávání pracovníků opět vychází ze stejného základu – organizace sahají do interních zdrojů nebo dají na doporučení kolegů. Významnou roli mají sociální sítě, vlastní webové stránky, místní noviny či časopisy organizací. Nábor zaměstnanců se pak odehrává zejména na portálech Jobs.cz, Profesia.cz a Práce.cz, které pro nábor dobrovolníků nejsou vhodné. Samotné metody výběru zaměstnanců a dobrovolníků jsou pak voleny tak, aby odhalily, zda uchazeč splňuje stanovená kritéria. Hlavním kritériem pro všechny pracovníky je osobnost a motivace, kterou se personalisté a koordinátoři snaží rozklíčovat během výběrových rozhovorů. Uchazeči o dobrovolnictví dále prochází výcvikem. Oproti tomu u uchazečů o zaměstnání je potřeba ověřit, zda je člověk pro danou práci kompetentní, čemuž napomáhá metoda assessment centra a testování znalostí a dovedností pomocí zadaných úkolů. Potencionální zaměstnanci jsou také často podrobováni psychodiagnostice, která utváří profil kandidáta. Organizace dbají na vztahy na pracovišti, což je možným zdůvodněním používání metody psychodiagnostiky. Jednu kapitolu jsem věnovala rovněž tomu, co uchazeče o zaměstnání a dobrovolnictví v organizacích motivuje. Pro obě skupiny je to zejména smysl práce, poslání organizace nebo přátelská atmosféra. Právě smysl práce převažuje odměnu, která je v případě zaměstnanců nižší než například v korporátech. V případě dobrovolníků hovoříme o odměně nefinanční, která však není motivátorem.

Adaptace se pak odvíjí od konkrétní náplně práce, adaptační proces zaměstnanců je delší a náročnější. Naproti tomu dobrovolník je v zásadě schopen samostatného fungování velmi brzy, v řádu dnů, maximálně týdnů, a to z toho důvodu, že se nemusí zaučovat na odbornou práci. Adaptační plán zaměstnanců je sestavován a veden vedoucími, se kterými je nastavena pravidelná spolupráce. Významným rozdílem je rovněž seznamování se s organizací – zaměstnanci věnují čas a prostor poznávání kolegů a služeb poskytovaných organizací.

Všechna výše zmíněná zjištění mohou být přínosem pro organizace, které implementují či upravují své personální procesy. Organizace jsou stále více a více profesionalizované, a tak vyvstává potřeba standardizovaných procesů. Výzkum může sloužit jako inspirace a doporučení

efektivních metod recruitmentu a adaptace pracovníků v neziskových organizacích. Nezapomínejme, že lidé jsou základním stavebním prvkem organizací, a tak je nutné vybudovat kvalitní a stabilní tým pracovníků, který dokáže co nejlépe plnit poslání organizace.

## Zdroje

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press
- Clary, E. G., Snyder, M., (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. Current Directions in Psychological Science
- Disman, M. (2011). Jak se vyrábí sociologická znalost, příručka pro uživatele. Praha: Karolinum
- Duben, R. (1996). Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. Praha: Codex Bohemia
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck
- Farková, M. (2009). Dospělost a její variabilita. Praha: Grada
- Fořtová, J. Neziskové organizace. Tisková konference ČSÚ. [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/>
- Frič, P. a kol. (2001). Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: Výsledky výzkumu NROS a Agnes. Praha: NROS
- Frič, P. Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. [online]. [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/>
- Frič, P., Goulli, R. (2001). Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia
- Frič, P., Pospíšilová, T. a kol. (2010). Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století. Praha: Agnes
- Hendl, J. (2005). Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál
- Horch, H. (1994). On the Socio-economics of Voluntary Organizations. Cambridge: Voluntas
- Hruška, L., Hrušková, A., Tošner, J., Pilát, M. a kol. (2018). Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR. Ostrava: ACCENDO
- Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing
- Kociánová, R. (2012). Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing
- Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press
- Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press
- Koubek, L. (2013). Psychologie v řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita

- 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
- Palán, Z. (2002). Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského
- Pauknerová, D. a kol. (2012). Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada
- Paulík, K. (2010). Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*
- Potůček, M. a kol. (2010). Veřejná politika. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON)
- Reichel, J. (2009). Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada
- Rymsza, M., Zimmer, A. (2004). Embeddedness of Nonprofit Organizations: Government-Nonprofit Relationships. In Annette Zimmer & Eckhard Priller (eds.), *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit Organizations Work*. Opladen: VS Verlag
- Salamon, L.M., Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*. Manchester: Manchester University Press
- Schuler, R. (1992). International human resource management: Linking the people with strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*
- Siegrist, H. (1990). Professionalization as a process: patterns, progression and discontinuity. Professionalization as a process: Patterns, progression and discontinuity. In M. Burrage and R. Torstendahl (eds.), *Professions in theory and history: Rethinking the study of professions*. London: Sage Publications
- Skovajsa, M. a kol. (2010). Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice, vyd.1. Praha: Portál
- Sokol, J. (2002). Filosofická antropologie: Člověk jako osoba. Praha: Portál
- Strauss, A. L., Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky zakotvené teorie*. Boskovice: Albert
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Šťovíčková Jantulová, M. (2005). Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. *Sociální studia*: 131-146
- Švaříček, R., Šed'ová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál

Toman, I. (2010). Motivace zvenčí je jako smrad: za pár hodin se vyvětrá. Praha: Taxus International

Torrington, D., Hall, L. (1995). Personnel Management: HRM in Action. 3rd Edition, Prentice Hall, London

Tošner, J., Sozanská, O. (2002). Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Praha: Portál

Ulrich, D. (2009). Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing

Urban, J. (2003). Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing

Vajner, L. (2007). Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada

Další zdroje

[www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)

[www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)

[www.prace.cz](http://www.prace.cz)

[www.profesia.cz](http://www.profesia.cz)

webové stránky vybraných organizací

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Indikátory neziskového sektoru

Tabulka č. 2 Vývoj počtu pracovníků v neziskovém sektoru

Tabulka č. 3 Vývoj dobrovolnické práce

Tabulka č. 4 Charakter získávání dobrovolníků

Tabulka č. 5 VFI - Volunteer Function Inventory

Tabulka č. 6 Vzorek organizací

Tabulka č. 7 Přehled informátorů

Tabulka č. 8 Přehledné shrnutí zjištění

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Vztah mezi pojetími řízení lidí

Obrázek č. 2 Cyklus lidských zdrojů

Obrázek č. 3 Personální činnosti zajištěné personalisty

Obrázek č. 4 Ukázka inzerátu vybrané organizace – Kopretina

Obrázek č. 5 Ukázka inzerátu vybrané organizace – Kolečko

Obrázek č. 6 Ukázka inzerátu vybrané organizace – Slůně

Obrázek č. 7 Ukázka nevhodně sestaveného inzerátu vybrané organizace – Slůně

Obrázek č. 8 Ukázka výzvy pro dobrovolníky – Kopretina

Obrázek č. 9 Ukázka výzvy pro dobrovolníky – Nebe



