Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Lenka Venclová

Řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Krupce dne 20. června 2016 Lenka Venclová ……

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Petrovi Vrzáčkovi za cenné rady a odborné vedení mé práce v průběhu jejího zpracovávání. Dále chci poděkovat vedení neziskových organizací, které byly ochotny se zúčastnit kvalitativního výzkumu. Velké poděkování patří Mgr. Martinovi Haiclovi za zprostředkování rozhovoru s vedením managementu jedné neziskové organizace, která byla časově vytížená a velký dík mé rodině za trpělivost a psychickou podporu.

OBSAH

ABSTRAKT 6
ÚVOD 8
TEORETICKÁ ČÁST 10
1 Vstup do občanského sektoru 10
2 Definice organizace a pojetí neziskové organizace 11
2.1 Základní charakteristika neziskových organizací 12
2.2 Typologie neziskových organizací 12
2.2.1 Právní ukotvení neziskových organizací 14
2.3 Nestátní neziskové organizace z pohledu statistiky 14
2.4 Vize a poslání neziskové organizace 15
2.5 Úspěšná nezisková organizace 19
2.6 Shrnutí 20
3 Faktory ovlivňující fungování neziskové organizace 20
3.1 Kultura organizace 20
3.1.1 Definice pojmu kultura 21
3.1.2 Pojem organizační kultura 21
3.1.3 Tvorba a udržování organizační kultury 23
3.1.4 Složky kultury 23
3.1.5 Typologie organizační kultury 24
3.2 Shrnutí 25
4 Vstup do problematiky řízení lidských zdrojů 25
4.1 Definice řízení lidských zdrojů 27
4.2 Oblasti řízení lidských zdrojů 27
4.3 Podoby řízení lidských zdrojů 28
4.4 Specifika řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích 29
4.5 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců 30
4.6 Péče o pracovníky 32
4.7 Dobrovolník v neziskové organizaci 38
4.8 Vedení lidských zdrojů 39
4.8.1 Teoretický přístup k managementu – manažerský systém POSDCORB 40
4.8.2 Styly vedení 41
4.9 Shrnutí 42

PRAKTICKÁ ČÁST 44
5 Předmět a cíl výzkumu 44
5.1 Výzkumné otázky 45
5.2 Stanovení výzkumné metody 45
5.3 Stanovení výzkumného vzorku 47
5.3.1 Popis neziskových organizací v kategorii Velká neziskovka 48
5.3.2 Popis neziskových organizací v kategorii Střední neziskovka 50
5.3.3 Popis neziskových organizací v kategorii Malá neziskovka 53
6 Výsledky výzkumu 54
DISKUSE 75
ZÁVĚR 80
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE 83
SEZNAM PŘÍLOH 90

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů v neziskových organizacích, které získaly v průběhu let 2013 – 2015 ocenění Neziskovka roku, které organizuje Nadace rozvoje občanské společnosti, která sama patří mezi stabilní neziskové organizace v České republice a jejímž cílem je rozvíjet právě český neziskový sektor. Teoretickým východiskem je zachycení skutečnosti, že nejcennějším zdrojem organizací jsou lidé. První část teoretické části pojednává o obecném vstupu do občanského sektoru, poukazuje na základní stavební kámen úspěšné neziskové organizace a zaměřuje se na specifika řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích, především na péči o zaměstnance a dobrovolníky. V praktické části je snaha zodpovědět na otázku, jak kvalitní, špičkové neziskové organizace pečují o zaměstnance a dobrovolníky a jaký styl vedení uplatňují. Hlavními metodami, které byly použity, jsou analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory. V závěru jsou prezentovány výstupy popisující poslání a vize vybraných neziskových organizací, proces výběru a adaptace nového pracovníka, péče o pracovníky a dobrovolníky.

Klíčová slova:

Nezisková organizace, vize, poslání, úspěšná nezisková organizace, řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance, dobrovolník, vedení lidských zdrojů, styly vedení.

ABSTRACT

This diplom thesis is describing the direction of the human resources in nonprofit organizations, which got during the years 2013 – 2015 the award of „Nonprofit organisation of the year“, organized by the civil society development foundation. This organisation itself belongs to stable nonprofit organisations in the Czech republic and its goal is the development of the czech nonprofit segment. The teoretical base is the interception of the fact, that the most valuable source of the organisations are its emplyees. The first part of this work is describing the general entrance in the civil segment, points at the basical construction of the sucessful nonprofit organisation and focuses at the specificity of the human resources direction in the nonprofit organisations, on the careof the employees and volunteers at all. In the practical part I am trying to answer the question how do the sucesfull nonprofit organisations care about theis employees and volunteers and what kind of quidance do they use. The main method used ist the analysis of the documents and a half structured interviews. In the conclusion I am presenting the output, descibing the embassy and visions of the nonprofit organisations, the process of the new employees choice and adaptation, the care about the employees and volunteers.

Keyworks:

Nonprofit organisation, vision, embassy, sucessful nonprofit organisation, directiong of the human resources, employees care, volunteer, quidance of the human resources, direction style.

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích. V České republice bylo podle Českého statistického úřadu v prosinci 2014 celkem 122 196 neziskových organizací, v prosinci 2015 již o 3282 více (http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci, citováno 24. května 2016).

Jak lze vlastně charakterizovat úspěšnou neziskovou organizaci? Co se skrývá pod jejím know–how? Jak probíhá řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích oproti ziskovým? Řízení lidských zdrojů zahrnuje komplexní personální práci s lidmi v organizaci. V praxi se jedná o časový úsek zahrnující nábor nového zaměstnance, uzavření pracovní smlouvy, zaškolení zaměstnance, osobní rozvoj zaměstnance, vyplácení mzdy, přeřazení a propuštění, ukončení pracovního poměru.

Současná praxe ukazuje, že některým nestátním neziskovým organizacím se daří získávat a vytvářet podmínky pro své zaměstnance a dobrovolníky. Činnost jiných organizací však provází nízký pracovní výkon, časté personální změny, vyhoření nebo frustrace zaměstnanců. Nadace rozvoje občanské společnosti v roce 2013 začala realizovat soutěž Neziskovka roku, která se zaměřuje na činnost neziskových organizací ve třech kategoriích – malých organizací, středně velkých a velkých organizací. Jedná se o ocenění neziskových organizací z celé České republiky. Cílem soutěže je vytvořit přehled o fungování a kvalitách organizací působících v neziskovém sektoru a poukázat na jejich kvality (http://www.nros.cz/cs/programy/neziskovka-roku/, citováno 24. května 2016).

Cílem diplomové práce je představit šest z devíti neziskových organizací, které získaly cenu Neziskovka roku a popsat řízení lidských zdrojů v těchto vybraných organizacích. Je nutné zdůraznit, jak je uvedeno výše, že řízení lidských zdrojů zahrnuje komplexní personální práci s lidmi v organizaci, avšak diplomová práce se zaměřuje na konkrétní oblasti, tzn. nejen na popis poslání a vizí organizací, na organizační strukturu, ale z hlediska řízení lidských zdrojů na nábor nových zaměstnanců a jejich adaptaci do systému organizace, na péči o zaměstnance a dobrovolníky, na styl vedení managementu, na dobrou praxi v řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretickým východiskem pro navazující praktickou část, ve které se nejprve zabývám postavením neziskového

sektoru ve společnosti, popisuji právní ukotvení neziskových organizací v České republice, charakterizuji základní znaky úspěšné organizace a věnuji se firemní kultuře.

V teoretické části se dále zabývám problematikou řízení lidských zdrojů, získáváním, výběrem a adaptací zaměstnanců, péčí o pracovníky a vedením lidských zdrojů. V praktické části popíši a odpovím na otázky: „Jakým způsobem jsou vedeny nestátní neziskové organizace, které v oblastech svého působení dosahují špičkové úrovně?“, „Jakým způsobem se stejné organizace starají o svůj nejcennější zdroj, kterým jsou jejich zaměstnanci a dobrovolníci?“ Praktická část je pojata jako kvalitativní výzkum a hlavní výzkumnou metodou jsou polostrukturované rozhovory, které jsou vedeny s managementem neziskových organizací, které vyhrály soutěž Neziskovka roku.

Na závěr shrnuji, co jsem se prostřednictvím výzkumu dozvěděla o řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích, které patří mezi českou špičku, mezi jedny z nejlepších.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vstup do občanského sektoru

Skovajsa a kol. (2010) uvádí, že role neziskového sektoru je stále větší. Zamyslím-li se nad organizacemi, se kterými se během dne setkávám, zjistím, že kolem nás je mnoho organizací, které nejsou ziskové a jejich zaměření se upíná na oblast sociální, sport, kulturu či jiné oblasti. Nejprve tedy vymezím občanský sektor a jeho postavení.

V České republice se hovoří o neziskovém sektoru jako o nositeli rozvoje občanské společnosti (Frič, 2000a). Je důležité připomenout, že zrod „neziskového sektoru" byl provázen nejen nadšením, ale také přinesl první problémy. Například se objevili první podvodníci, kteří zneužili naivního přístupu některých občanů, zvyšující se počet organizací přinesl vznik konkurence, především při žádání o podporu (Frič a kol., 2000b).

Oblast lidské činnosti, která se nachází mezi rodinou, trhem a státem představuje občanský sektor. Občanský sektor je tvořen typy organizací, které občané zakládají a podporují proto, aby mohly sloužit veřejnému prospěchu. Jedná se například o nadace, které podporují osoby, které se ne vlastní vinou nacházejí v obtížné situaci (Skovajsa a kol., 2010). Nebo na základě občanského zákoníku se jedná například o spolky, které poskytují veřejnosti široký okruh služeb v oblastech, jako je zdravotní a sociální péče nebo kultura (Zákon 89/2012, §214 – 217). V současné době jsou občanské organizace naprosto samozřejmou a nepřehlédnutelnou součástí života české společnosti (Skovajsa a kol., 2010).

Vedle občanského sektoru se můžeme setkat s termíny občanská společnost, neziskový sektor, třetí sektor či dobrovolnický sektor. Termín organizovaná občanská společnost je výstižnější než občanský sektor, neboť občanské organizace vyrůstají z podhoubí občanské společnosti a čerpají z ní své lidské, materiální, kulturní a hodnotové zdroje[1] (Skovajsa a kol., 2010). Terminologie není v tomto stále ustálená

[1] „Termín organizace občanské společnosti v české odborné literatuře použila Tereza Pospíšilová-Vajdová ve výzkumu *Index občanské společnosti pro mezinárodní občanskou síť CIVICUS,* později také další autorky (Vajdová, 2005; Rakušanová a Stašková, 2007). Výraz organizace občanské společnosti (*civil society organizations*, CSOs) se v posledních letech stává v zahraničí rozšířenější v praxi i v akademických publikacích, kde do určité míry nahradil starší označení ‚nevládní' nebo ‚neziskové organizace'." (Skovajsa a kol., 2010:19)

a tato skutečnost způsobuje mnohé problémy v běžném chápání toho, co vlastně neziskový sektor je. Opět se vracíme k výše uvedenému, že se jedná o sektor působící mezi státem a trhem (Frič, Goulli, 2001).

2 Definice organizace a pojetí neziskové organizace

Vzhledem k tomu, že cílem diplomové práce je představit řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru, zaměřím se na obecné vymezení pojmu organizace, dále na organizace působící v neziskovém sektoru a popíši znaky neziskové organizace.

Velký sociologický slovník (1996: 723) definuje organizaci jako útvar založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit. Vymezení pojmu „organizace“ je důležité nejen pro manažery, kteří jsou odpovědni za organizaci, ale také pro ty, kteří organizaci zkoumají a popisují (Dědina, Cejthamr, 2005). Dle Rektoříka a kol. (2007) není v české odborné ekonomické literatuře jasně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. V neziskovém sektoru působí dvě základní skupiny organizací. Nezisková organizace působící ve veřejném neziskovém sektoru zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy (například některé příspěvkové organizace) a neziskové organizace působící v soukromém neziskovém sektoru stojící většinou mimo dosah veřejné správy.

V nejširším smyslu je nezisková organizace každá organizace, která je založena za jiným účelem než k podnikání (Plamínek et al., 1996). Z pohledu Rektoříka a kol. (2007: 26) nejsou nestátní (neziskové) organizace řízeny státem. *„Jsou vyjádřením postoje určité společnosti (komunity) lidí k některému z veřejných problémů a jsou závislé na financování z velké části z prostředků dobrovolných dárců.“* Nestátní organizace jsou výsledkem snahy a přání určitých skupin občanů. Nefungují tedy na základě přání vlády. Duben (1996) uvádí, že nezisková organizace může sice vytvářet určitý zisk, ale využití tohoto zisku musí být realizováno v souladu se základním posláním organizace. Nejedná se tedy například o akciovou společnost nebo jí podobnou organizaci. Nezisková organizace je skupina dobrovolníků (jednotlivců nebo organizací), kteří nejsou součástí státní správy. Jsou formovány k ochraně a zajištění veřejných služeb, jsou financovány od soukromých dárců, mezinárodními organizacemi, vládou, anebo kombinací výše

uvedených zdrojů (http://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization, citováno 27. května 2016).

2.1 Základní charakteristika neziskových organizací

Jak je uvedeno výše, je možné se setkat s označením „neziskový sektor“ (zde se klade důraz na to, že cílem není vytvářet zisk a rozdělovat jej mezi vlastníky), „dobrovolnický sektor“ (vyzdvihuje specifickou roli dobrovolných aktivit v tomto sektoru), „nevládní či nestátní sektor“ (zde chtějí naznačit, že se jedná o organizace, které fungují nezávisle na vládě) či „občanský sektor“, který zdůrazňuje propojenost neziskových organizací s občanskou společností. Organizace, které jsou zahrnovány do neziskového sektoru, se vyznačují všemi uvedenými rysy najednou, a proto nelze opírat jejich definici jen o některý z nich (Frič, Goulli, 2001). Neziskový sektor se podle strukturálně-operacionální definice skládá z organizací, které jsou charakterizovány pěti společnými rysy.

a) Jde o skupiny, které jsou do určité míry institucionalizovány. Tato podoba může být vyjádřena např. formou pravidelných schůzí.
b) Mají soukromou povahu, tzn. že neziskové organizace nejsou součástí státní správy a ani nejsou řízeny orgány, ve kterých převládají státní úředníci.
c) Nerozdělují zisk. Neziskové organizace mohou v určitém období dosáhnout zisku, tento zisk však musí být následně použit na cíle dané posláním organizace.
d) Jsou autonomní, samosprávné, tzn. že neziskové organizace mají svá vlastní interní pravidla řízení a nejsou ovládány zvenčí.
e) Jsou dobrovolné, což neznamená, že většina pracovníků jsou dobrovolníci nebo že většina příjmů musí pocházet z dobrovolných příspěvků. Postačuje např. dobrovolná správní rada (Salamon, Anheier, Sokolowski and Associates, The Emerging Sector, Baltimore, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University 1996 citován in Frič, 2000a).

2.2 Typologie neziskových organizací

Autoři nabízí různé typologie neziskových organizací, které si jsou v některých bodech podobné. Nejvíce je mi blízké členění neziskových organizací na základě právního ukotvení realizovaného v České republice a dále rozdělení na základě oblastí,

podle působení neziskové organizace. V rámci právního ukotvení neziskových organizací se zaměříme obecně nejen na počátky rozvoje neziskového sektoru, ale je důležité neopomenout také skutečnost, že dnem 1. ledna 2014 nabyl účinnosti Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který přinesl mnohé změny také právě v oblasti neziskových organizací.

Znakem neziskových organizací je veřejný prospěch. Tyto organizace slouží účelům, které přesahují soukromý prospěch svých členů a přispívají k veřejnému blahu. Z této skutečnosti vychází autoři Frič, Goulli (2001), kteří dělí neziskové organizace na dvě základní skupiny podle toho, do jaké míry plní kritérium veřejného prospěchu: organizace vzájemně prospěšné a organizace veřejně prospěšné. Autoři (tamtéž) rozlišují organizace také podle typu převládající činnosti na servisní a advokační, které je možné zaznamenat také v níže uvedeném dělení pod rozdělením z hlediska typu činnosti.

Jiní autoři dělí organizace z hlediska členství (členské organizace, nečlenské organizace), z hlediska typu činnosti (servisní, zájmové, advokační) a z hlediska prospěšnosti (vzájemně prospěšné, veřejně prospěšné) (Frič a Bútor, 2005 citován in Skovajsa a kol., 2010).

Rektořík a kol. (2007) uvádí systematizaci podle třídících znaků, definuje členění neziskových organizací na základě kritérií: podle kritéria zakladatele, podle kritéria globálního charakteru poslání, podle kritéria právně organizační normy, podle kritéria způsobu financování, podle kritéria charakteristiky realizovaných činností.

Kritérium zakladatele: organizace založené veřejnou správou, tj. státní správou či samosprávou; organizace založené soukromou fyzickou či právnickou osobou; organizace, které vznikly jako veřejnoprávní instituce.

Kritérium globálního charakteru poslání: organizace veřejně prospěšné; organizace vzájemně prospěšné.

Kritérium financování: organizace financované zcela z veřejných rozpočtů; organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů; organizace financované z různých zdrojů; organizace financované především z výsledků realizace svého poslání.

Kritérium charakteristiky realizovaných činností: neziskovou organizaci lze charakterizovat např. znaky společnými pro všechny typy neziskových organizací (např. nejsou založeny za účelem podnikání, nejsou založeny za účelem produkce zisku atd.);

znaky společnými jen pro soukromé neziskové organizace (např. mají ze zákona povolenu svoji autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí).

2.2.1 Právní ukotvení neziskových organizací

Počátkem rozvoje nezávislých občanských organizací byl listopad 1989. Bylo nutné vytvořit právní prostředí pro občanské aktivity (Deverová, 2015). „*Zákon č.83/1990 Sb., o sdružování občanů nabyl účinnosti dne 1. května 1990. Přijetí zákona vedlo k exponencionálnímu nárůstu počtu občanských sdružení – 3.879 registrovaných sdružení v roce 1990, 9.366 sdružení v roce 1991 a 26.814 sdružení po pěti letech účinnosti zákona v roce 1996*.“ (Deverová, 2015: 1).

Rok 2014 přinesl další změny. Nabytí účinnosti nového občanského zákoníku zásadně změnilo postavení nestátních neziskových organizací. *„NOZ v §118-209 upravuje obecně postavení právnických osob soukromého práva, v §210 – 418 pak obsahuje úpravu postavení NNO, a to spolků, nadací a nadačních fondů a ústavů. NOZ zrušil samostatné zákony upravující právní postavení NNO do 31. 12. 2013: zákon č.83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákon č.245/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech zákon č.227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech včetně zákonů, které tyto speciální zákony novelizovaly*.“ (Deverová, 2015: 8)

Občanská sdružení, která se 1. ledna 2014 automaticky stala spolkem, se mohla tzv. transformovat (změnit právní formu) na ústav (§402 a násl.) nebo sociální družstvo (upraveno Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích). Dále od 1. ledna 2014 nemohou být zakládány nové obecně prospěšné společnosti. Ty, které byly založeny do konce roku 2013 se i nadále řídí zákonem č. 248/1995 Sb. a na jejich právních poměrem se tedy nic nezměnilo. Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech zůstává nadále v platnosti a účinnosti. Stále tedy mohou podle tohoto zákona vznikat nové právnické osoby (Deverová, 2015). V současné době se tedy můžeme setkat s následujícími typy neziskových organizací: obecně prospěšné společnosti, zapsané ústavy, nadace, nadační fondy, církevní organizace, spolky, pobočné spolky.

2.3 Nestátní neziskové organizace z pohledu statistiky

Co se týče počtu nestátních neziskových organizací, vydal Český statistický úřad statistiku počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2013 a v letech 2014

a 2015. V prosinci 2013 bylo v České republice evidováno 84 400 občanských sdružení, 500 nadací, 1323 nadačních fondů, 2571 obecně prospěšných společností a 4176 evidovaných právnických osob (http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_ tabulka_1990_2013_619.pdf, citována 24. května 2016). V prosinci 2015 bylo v České republice evidováno 505 nadací, 1518 nadačních fondů, 2894 obecně prospěšných společností, 388 zapsaných ústavů, 4166 církevních organizací, 89584 spolků a 26 423 pobočných spolků (http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu neziskovych-organizaci/, citováno 24. května 2016).

2.4 Vize a poslání neziskové organizace

Stanovené poslání je kompas nebo ručička, která organizaci ukazuje směr, kterým se má ubírat. Vysvětluje její existenci (Rektořík a kol., 2007). V rámci diplomové práce se zaměřím na první krok pro založení organizace a představím poslání vybraných neziskových organizací, ve kterých bude v rámci praktické části prováděn kvalitativní výzkum a dalších neziskových organizací, které získaly cenu Neziskovka roku.

Prvním krokem jak pro založení organizace, tak pro úspěšné uplatnění jejího poslání, je vypracování formulace vize. „*Záleží na charakteru poslání organizace, zda je formulace vize, s níž všichni souhlasí, snadné nebo naopak obtížné.“* (Rektořík a kol., 2007: 34). Formulace vize hledí do budoucnosti, dále je definice vize krátká a srozumitelná pro každého, popisuje neměnný stav a může ji dokonce sdílet několik organizací v místě, regionu či státu (Rektořík a kol., 2007). Šedivý, Medlíková (2011) uvádí, že vize rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i dovnitř. Dále vize podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, a tudíž dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu a stabilitu.

V diplomové práci uvádím příklady vizí některých neziskových organizací, které se zapojily do soutěže Neziskovka roku v roce 2013, 2014 a v roce 2015 (viz Tab. 1).

Tabulka 1. Vize neziskových organizací

Lékořice, z.s.	„*Vize je hodně propojená s posláním. Dlouhodobě sledovat pukání ledu. Vizí je propojovat svět zdravých a nemocných, propojování zdravých a izolovaných.“* (Rozhovor 4, 32 řádek)
LATA - programy pro ohroženou mládež a rodinu, z.ú.	*„Chceme se formovat jako organizace, která zajišťuje komplexní diferencované programy a služby pro ohroženou mládež, jejich rodiče a celé rodiny.“* (Rozhovor 5,

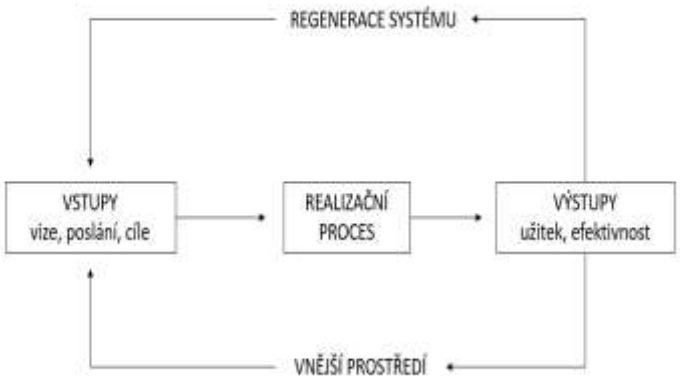
	23 řádek)
Linka bezpečí, z.s.	*„Vize šťastného, spokojeného dítěte, v bezpečí. Jsme si vědomi, že nemůžeme pomoci každému dítěti, ale to dítě, které se na nás obrátí, tak naše vize je jemu pomoci, ulevit mu, aby nebylo ohroženo, aby bylo šťastnější a spokojenější.“* (Rozhovor 1, 22 řádek)
IQ Roma Servis, z.s.	*„Vizí je zlepšit mezilidské vztahy mezi Romy a ne Romy, aby měli důstojnou společenskou roli, to je to, kam se chceme dostat.“* (Rozhovor 2, 19 řádek)

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslání

Na rozdíl od vize má poslání konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla nezisková organizace založena, a na rozdíl od ziskových organizací, které jsou zakládány za účelem podnikání. Poslání uvádí modifikaci činností, které realizuje a představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Nezisková organizace si musí poslání definovat výstižně a formulovat tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných podobně zaměřených organizací (Rektořík a kol., 2007). „*Poslání vyjadřuje důvod existence neziskové organizace, říká, proč je organizace tady a čeho chce dosáhnout.“* (Plamínek et al. 1996: 13). Níže uvedený obr. č. 1 znázorňuje vazbu mezi posláním a užitkem na modelu „vstup – výstup“.

Obrázek 1. Model vstupů a výstupů do a ze systému u neziskové organizace



Zdroj: Rektořík, 1998

Podle Rektoříka a kol. (2007) by poslání mělo vyjadřovat následující znaky:

- vychází ze základní filosofie neziskové organizace,

- musí ctít morální zásady a altruistický pohled na svět,
- musí být konkrétní, ke stanovení strategie,
- musí být zaměřeno na to, o co se organizace skutečně v praxi snaží,
- musí vycházet z prokazatelných potřeb např. pacientů, klientů a z možností zakládané nebo existují organizace (např. počet členů, technická vybavenost),
- schopnost formulovat poslání tak, aby bylo srozumitelné všem cílovým skupinám, všem subjektům vnějšího okolí (např. donátoři, sponzoři) a kontrolním orgánům (například auditorům, pracovníkům Ministerstva práce a sociálních věcí).

Charakteristické znaky poslání dle autorů Šedivého, Medlíkové (2011) jsou, že poslání je motivační, vymezuje jedinečnost organizace, vyjadřuje, co děláme, pro koho a kde, je jednoduché, stručné a srozumitelné.

„*Detailně rozpracované poslání je obsaženo v dokumentech, které musí (většinou ze zákona) neziskové organizace vypracovat, používat a archivovat: - žádost o registraci, - zakládací či zřizovací listina, - zápis do rejstříku či jiné evidence, - statut, - stanovy, - organizační řády, výroční zprávy o hospodaření a audity*.“ (Rektořík a kol., 2007: 36). Kvalitně formulované poslání je základním stavebním kamenem úspěšného fungování neziskové organizace (Rektořík a kol., 2007). Nezanedbatelnou úlohu mají také zaměstnanci (v malých neziskových organizacích všichni zaměstnanci), vedení neziskové organizace a zástupci statutárních orgánů, kteří by se měli podílet na tvorbě poslání (Šedivý, Medlíková, 2011).

Pokud vedoucí představitelé organizace ztratí jasnou představu o účelu nebo zapomenou, proč v organizaci působí a co jsou její skutečné cíle, dochází k odklonu od poslání. Pro úspěšné naplňování poslání dané organizace je nezastupitelný proces strategického plánování, který určuje hlavní cíl organizace a zaměřuje její činnost na jejich dosažení (Nolan, Goodstein a Goodstein, 2008 citován in Skovajsa a kol., 2010).

V diplomové práci uvádím příklady poslání neziskových organizací, které se zapojily do soutěže Neziskovka roku v roce 2013, 2014 a v roce 2015 (viz Tab. 2).

Tabulka 2. Poslání neziskových organizací

Centrum Alma, o.p.s.	*„Pomáháme s respektem a úctou hledat a nacházet cestu ke zvyšování kvality života osob závislých nebo ohrožených závislostí na alkoholu*.“ (http://centrum-alma.cz/kdo-jsme/, citováno dne 24. 5. 2016)
Lékořice, z.s.	„*Posláním je vnášet do nemocničního prostředí více mezilidského kontaktu a propojovat izolovaný svět*

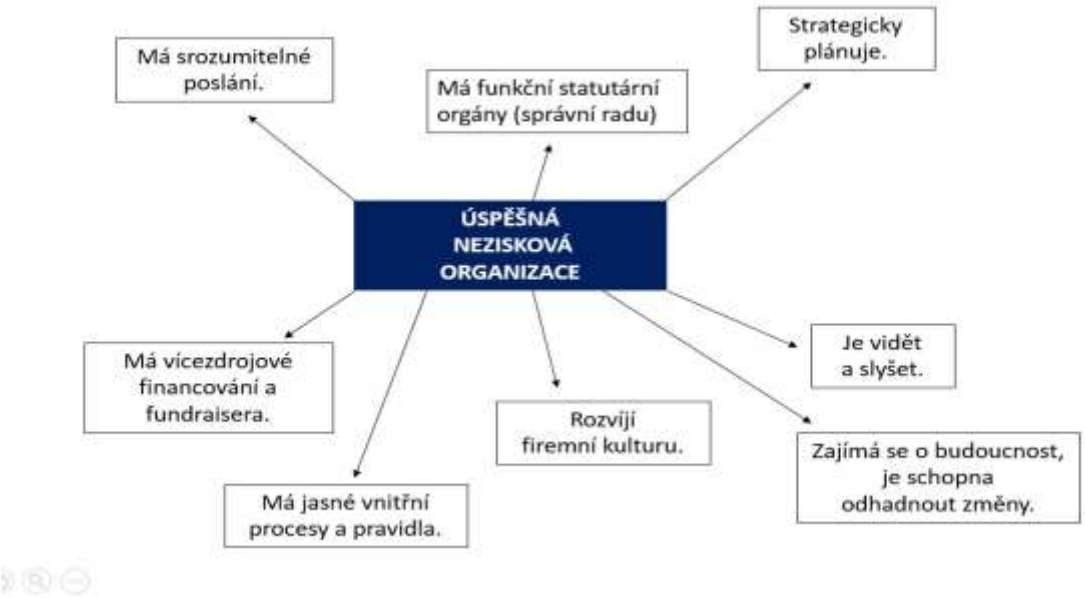
	nemocných se světem zdravých.“ (http://www.lekorice.com/o-nas/, citováno dne 24. května 2016).
IQ Roma servis, z.s.	*„Být prostředníkem, který podporuje možnosti, příležitosti a odhodlání Romů na cestě jejich růstu a společenského uplatnění a chrání jejich práva a důstojnost v rámci společnosti.“* (VZ IQ Roma Servis, 2014)
LATA - programy pro ohroženou mládež a rodinu, z.ú.	*„Věříme, že každý v dospívání potřebuje někoho, kdo jej přijímá takového, jaký je. Mladým lidem a rodinám pomáháme zvládat jejich nepříznivou nebo ohrožující situaci a posilujeme jejich samostatnost.*“ (VZ Lata – program pro rodinu a mládež, 2014)
PFERDA, z.ú.	„*Posláním organizace PFERDA z.ú. v Rychnově nad Kněžnou a Náchodě je podporovat integraci a přispívat ke zkvalitňování života dospělých osob s handicapem.“* (VZ Spolek Pferda, 2014)
Charita Opava	*„Základním posláním Charity Opava je poskytování služeb sociálně, zdravotně a společensky znevýhodněným lidem a zaměstnávání osob s problémy na trhu práce.“* (VZ Charity Opava, 2014)
Linka bezpečí, z.s.	„*Základním posláním Linky bezpečí je poskytovat telefonickou krizovou pomoc a poradenství dětem a mladým lidem, kteří se nacházejí v tíživé životní situaci takového rozměru, že ji nemohou nebo nedokážou zvládnout vlastními silami.“* (VZ Linka bezpečí, 2014)
EDA cz, z.ú. – služba raná péče a krizová linka EDA	*„Poskytujeme odborné služby, podporu a pomoc rodinám, ve kterých vyrůstá dítě se zrakovým či jiným postižením nebo ohrožením vývoje v raném věku. Stavíme na vlastních silách a schopnostech každého člena rodiny. Snažíme se umožnit rodičům nebo zákonným zástupcům vychovávat dítě v jeho přirozeném prostředí a podpořit vývoj dítěte tak, aby dokázalo plně využít všechny své možnosti, schopnosti a nadání.“* (VZ Eda cz, 2014) V rámci rozhovoru respondent č. 3 uvedl: *„V současné době máme nově registrovanou sociální službu a jsme ve stádiu, kdy to poslání definujeme znovu. Nové poslání chceme mít definované do konce června, proces je to dlouhodobější, neboť se na definici podílí celý tým.“* (Rozhovor, 26 řádek)

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Úspěšná nezisková organizace

Každá organizace, ať už zisková či nezisková má jistě přání stát se tou nejlepší. Jak se tedy stát úspěšnou neziskovou organizací a udržet si tuto pozici? Šedivý, Medlíková (2011: 19) uvádí, že pokud chce nezisková organizace obstát a udržet se na trhu, musí si vedení organizace odpovědět na otázky: *„Máme nápad/myšlenku?“ „Máme prostředky/zdroje?“, „Už se někdo něčím takovým zabývá?“, „V čem budeme jedineční?“, „Jak budeme fungovat?“* Ve zjednodušené formě lze tato fakta zachytit prostřednictvím schodů, které vedou k prosperující neziskové organizaci dle Šedivého, Medlíkové (2011), které začínají na založení organizace (poslání, právní forma, statutární orgán), následuje strategie dlouhodobé udržitelnosti (strategické plánování, hodnoty, vize, zdroje – lidi a finance a další), pokračuje způsobilost – jak (Public relations, fundraising, vedení a řízení lidí) a končí rozvojem (posilování značky a image organizace, lobbing, rozvoj lidí, nové zdroje a příležitosti). Jak vypadá úspěšná nezisková organizace, můžeme vidět na obr. 2.

Obrázek 2. Know-how úspěšné neziskovky



Zdroj: Šedivý, Medlíková, 2011

Za úspěšnou neziskovou organizaci lze označit takovou, která je věrohodná, je vnímána pozitivně zaměstnanci i spolupracovníky organizace; má jasně definovaný cíl, který je SMART; je transparentní; má kvalitní PR a široký okruh podporovatelů, dárců a sponzorů (Novotný a kol., 2008: 88 citován in Hommerová, 2015).

2.6 Shrnutí

Oblast lidské činnosti, která se nachází mezi rodinou, trhem a státem představuje občanský sektor. Občanský sektor je tvořen typy organizací, které občané zakládají a podporují proto, aby mohly sloužit veřejnému prospěchu (Skovajsa a kol., 2010). Prvním krokem jak pro založení organizace, tak pro úspěšné uplatnění jejího poslání, je vypracování formulace vize (Rektořík a kol., 2007). Jak uvádějí Plamínek et. al (1996) poslání je vizitkou každé neziskové organizace. Prostřednictvím poslání může každý člověk pochopit místo konkrétní neziskové organizace ve složitém předivu společenských vztahů. Aby však nezisková organizace byla úspěšnou neziskovou organizací, musí mít nejen stanovené srozumitelné poslání, ale také strategicky plánovat, být vidět a slyšet, zajímat se o budoucnost a být schopna odhadnout změny, rozvíjet firemní kulturu, mít jasná vnitřní pravidla a procesy, mít vícezdrojové financování a fundraisera a mít funkční statutární orgány (správní radu) (Šedivý, Medlíková, 2011).

3 Faktory ovlivňující fungování neziskové organizace

Každá organizace je ovlivněna faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Zaměřím-li se na faktory vnějšího prostředí, uvádí autor Vostrovský (1999: 42), že organizace, jakožto systém, je obklopena okolím. „*Podstatné okolí organizace je pojmem systémové teorie a představuje vymezení takových částí okolí systému, které se daného systému přímo dotýkají.“* Jedná se o rozvoj techniky a technologie, které představují hnací motor pro inovaci činností; legislativní a právní normy; životní úroveň a životní styl obyvatelstva; životní prostředí a jeho ochrana; finanční okolí organizace; sociální faktory a politické faktory.

V případě faktorů vnitřního prostředí, které mají vliv na fungování organizace, řadí Plamínek et al. (1996) organizační strukturu, která je mechanismem, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace; dále do této oblasti spadá kultura organizace (více v podkapitole 3.1.2); lidské zdroje (znalosti, dovednosti, případná kvalifikace), charakter vykonávaných činností a ostatní zdroje organizace (Maňasová, 2008).

V rámci diplomové práce se zaměřím na kulturu organizace, která podle mého názoru hraje velký význam v organizaci, neboť s pravidly firemní kultury se setkává každý zaměstnanec od nástupu až po ukončení pracovního poměru (například popis

práce, pravidla pro telefonování, pravidla pro psaní e-mailů, historické mezníky organizace a další).

3.1 Kultura organizace

Dvořáková a kol. (2007) tvrdí, že dosud neexistuje shoda na definici. Autoři Lukášová, Nový a kol. (2004) uvádí, že se jedná o jev, který je velmi složitý a nesnadno definovatelný, avšak svým způsobem významně ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být velkým zdrojem síly a na straně druhé může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce. Role organizační kultury se ve vztahu k výkonnosti zvýrazňuje, neboť organizace se musí adaptovat stále rychleji a pružněji, protože kvalita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence. Kultura organizace hraje jistě také významnou roli v neziskových organizacích. Definuji si nejprve pojem kultura.

3.1.1 Definice pojmu kultura

Velký sociologický slovník (1996: 547) uvádí, že kultura „*ve svém nejširším pojetí vyjadřuje specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“. Deal a Kennedy (1982) definují kulturu jako *„systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat*“ (Deal a Kennedy, 1982 citován in Armstrong, 2002: 199). Furnham a Gunter (1993) „*Jednoduše řečeno, kultura, je ‚způsob' jakým něco děláme' (*Furnham a Gunter, 1993 citován in Armstrong, 2002: 199). I přesto, že existují různé definice kultury, existují čtyři oblasti, ve kterých se jednotlivá pojetí shodují: „*Kulturu je obtížné definovat. Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních. Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá. Vytvoření, a tudíž i změna podnikové kultury vyžaduje čas.“* (Furnham a Gunter, 1993, citován in Armstrong, 2002: 200).

3.1.2 Pojem organizační kultura

V kontextu managementu se pojem organizační kultura stal populární především na počátku osmdesátých let minulého století. Jednou z mnoha příčin nárůstu zájmu o organizační kulturu byla kniha Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (1982),

jejímž hlavním poselstvím byl závěr autorů, že všechny vynikající společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Organizační kultura je sdílený a přijatelný souhrn významů a vzorů, které říkají, jak se mají zaměstnanci chovat (Rektořík a kol., 2007). Armstrong (2002) kulturu organizace chápe jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů, která asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsob vykonávání práce. Samotná definice zdůrazňuje, že kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, neboť např. normy a hodnoty nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit, mohou být nenápadné. *„Jinými slovy, kultura může být považována za jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace.“ (*Meyerson a Martin, 1987 citován in Armstrong, 2002: 199). „Edgar Schein (1992) definoval organizační kulturu jako *„soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům (str. 12)“* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006: 72). Zajímavý je fakt, který připomíná Rektořík a kol. (2007) že organizační kultura se utváří dlouhodobě a dokonce se přenáší z jedné generace na druhou. Kultura podniku do značné míry ovlivňuje, jak moc se zaměstnanci cítí být součástí organizace, jakou hodnotu mají zaměstnanci v organizaci, jaký význam je přikládán skupinové práci, jestli je možná spolupráce různých oddělení mezi sebou, jak se provádí kontrola, podle jakých kritérií jsou zaměstnanci odměňováni atd.

„Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná, a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o silné organizační kultuře.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006: 72). Jak poznám slabou organizační kulturu? Zde nejsou normy chování jednotné a existují časté odchylky. Jednání lidí v organizaci dokáže usměrnit silná organizační kultura. V této organizaci nejsou nutná mnohá nařízení a pokyny. Regulační funkci má organizační kultura (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Silná firemní kultura může představovat obrovskou pomoc a podporu pro management, ale zároveň být stabilizátorem pro zaměstnance. Hrozí však riziko, že v organizaci vznikne silná neformální firemní kultura, nadstandardní vztahy mezi lidmi nebo v organizaci vznikla sounáležitost k organizaci, ale je třeba změna a lidé v organizaci se brání přijmout novou myšlenku (Šedivý, Medlíková, 2011).

Pokud organizace přijme nového zaměstnance a on zapadne do kultury a chápe, co je po něm požadováno, jistě se naučí dělat svou práci dobře. Pokud však do kultury organizace nezapadne, pak se už nikdy nenaučí dobře pracovat a vždy bude pro organizaci i ostatní zaměstnance velkým problémem (Mallya, 2007).

3.1.3 Tvorba a udržování organizační kultury

Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé organizace. To oni do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty a mají jasnou vizi o organizaci. Na formování kultury se podílí také členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály (Robbins, 1990 citován in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Vedení a členové organizace se snaží, aby organizační kulturu udrželi a aby se jí přizpůsobili i noví zaměstnanci. Podporují ji třemi praktikami: personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací (Robbins, 1990 citován in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Armstrong (2002) zmiňuje, že hodnoty a normy, které tvoří základ organizační kultury, se formují čtyřmi způsoby. Nejprve, kulturu formují „vůdci" v organizaci, často ti, kteří ji formovali v minulosti. Dále kulturu formují významné události, ve kterých osoby nacházejí poučení o žádoucím a nežádoucím chování. Furnham a Gunter (1993) uvedli, že kultura se vytváří na základě potřeby udržet účelné pracovní vztahy mezi členy organizace a to vytváří a upevňuje hodnoty. V neposlední řadě také kulturu ovlivňuje prostředí organizace (Furnham a Gunter, 1993 citován in Armstrong, 2002).

3.1.4 Složky kultury

Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska norem, hodnot a artefaktů (tj. lidských výtvorů) (Armstrong, 2002).

Hodnoty. Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za dobré pro organizaci. „*Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování.*" Je však nutné si uvědomit, že to nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty vůbec zřetelně vysloveny. Hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace, jsou posilovány chováním managementu, mohou být vlivné, přijatelné na rozdíl od přijatých

hodnot, které jsou idealistické, neodráží se v chování manažerů, mohou mít nulový efekt (Armstrong, 2002: 201-202). Mezi nejtypičtější oblasti, ve kterých mohou být hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny jsou: „*výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, inovace, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce, péče o lidi a ohledy na ně.“* Realizace hodnot probíhá prostřednictvím norem, artefaktů, jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů (Armstrong, 2002: 202).

Normy jsou nepsaná pravidla chování, tzv. „pravidla hry“, která udávají návod k tomu, jak se chovat. Normy lidem říkají, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, jak se oblékat. Normy nikdy nejsou v písemné podobě, pokud by to tak bylo, jednalo by se o procedury nebo zásady. Předávají se ústní formou nebo chováním. Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou například zacházení manažera se členy svého týmu, význam přikládaný postavení, očekávané ambice a schvalované otevřené ambice a další.

Artefakty. Jedná se o lidské výtvory, které jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které zaměstnanci slyší, vidí nebo cítí. Například se jedná o tón a jazyk používaný v dopisech, způsob jak se lidé oslovují na schůzkách či při telefonickém rozhovoru. Lidské výtvory mohou mnohé odhalovat (Armstrong, 2002).

3.1.5 Typologie organizační kultury

Armstrong (2002) je přesvědčen, že již bylo podniknuto mnoho pokusů za účelem klasifikace či kategorizace kultury organizace, aby se tak vytvořila základna pro analýzu kultury v organizacích a pro kroky směřující k jejímu posílení nebo změně. Většina typologií je vyjádřena čtyřmi stránkami, uvedeno v Tab. 3.

Tabulka 3. Přehled typologií organizační kultury

Harrison (1972)	- orientované na moc - orientované na lidi - orientované na úkol - orientované na roli
Handy (1981)	- kultura moci - kultura role - kultura úkolu - kultura osoby
Schein (1985)	- kultura moci - kultura role - kultura úspěchu - kultura podpory

Williams, Dobson a Walters (1989)	- orientace na moc - orientace na roli - orientace na úkol - orientace na lidi

Zdroj: Vlastní zpracování (podle Armstronga, 2002)

3.2 Shrnutí

Autoři Lukášová, Nový a kol. (2004) uvádí, že kultura organizace je jev, který je velmi složitý a nesnadno definovatelný, avšak svým způsobem významně ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být velkým zdrojem síly a na straně druhé může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.

Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé organizace. To oni do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty a mají jasnou vizi o organizaci. Na formování kultury se podílí také členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály (Robbins, 1990 citován in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska norem, hodnot a artefaktů (tj. lidských výtvorů) (Armstrong, 2002).

4 Vstup do problematiky řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje například na vytváření pracovních míst, na odměňování a zaměstnanecké výhody, na pracovní vztahy či vztahy s odbory, na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a další.

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích a tato kapitola se zaměřuje konkrétně na zdroje organizace a proces řízení, na definici „řízení lidských zdrojů“, oblasti řízení lidských zdrojů. Neopomenutelnou částí této oblasti ve vztahu k cíli diplomové práce je oblast získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, dále péče o zaměstnance a oblast dobrovolnictví, která je ve velmi úzkém vztahu k neziskovému sektoru.

Termín lidské zdroje není správným překladem anglického výrazu „human resources“, neboť překlad těchto slov znamená „lidské obnovitelné zdroje.“ (Cimbálníková, 2013).

Organizace může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál,

energie), finanční zdroje, informační zdroje potřebné k fungování a lidské zdroje. Stálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace. Tuto představu zachycuje obr. 3.

Obrázek 3. Zdroje organizace a proces řízení

Zdroj: Koubek, 2001

„*První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“* (Koubek, 2001:14).

Řízení lidských zdrojů představuje novou koncepci personální práce, která se začala utvářet ve vyspělém zahraničí v průběhu 50. a 60. let 20. století. Jádrem řízení organizace se stává právě řízení lidských zdrojů, jedná se o nejdůležitější složku. Je vyjádřen význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dokončuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící (Koubek, 2001). Autor Duben (1996) uvádí, že lidský kapitál je rozhodujícím kapitálem každé organizace. Lidský kapitál jsou lidé, kteří jsou schopni a ochotni plnit poslání a úkoly každé organizace. „*Proto veškeré činnosti související s výběrem vedoucích i podřízených pracovníků jsou podstatnou náplní a složkou celkového řízení organizace*.“ (Duben, 1996: 191).

4.1 Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. k pracujícím, kteří přispívají k dosažení cílů organizace. Lidé jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení cílů. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) si jsou vědomi, že řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů právě pomocí lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů zahrnuje zajištění správného výběru kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb (Dědina, Cejthamr, 2005). Autor Duda (2008) vnímá řízení lidských zdrojů (personální řízení) jako tu část řízení podniku, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci. „*Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.“* (Duda, 2008: 7).

4.2 Oblasti řízení lidských zdrojů

Koubek (2001) specifikuje, na jaké aktivity se řízení lidských zdrojů zaměřuje. Jedná se např. o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, organizační rozvoj, vytváření pracovních míst a organizační struktury, plánování lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a další (viz Tab. 4).

Tabulka 4. Aktivity

Aktivita	**Popis**
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.	Identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání; dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci.
Organizační rozvoj.	Jedná se o zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizace. Pomoc pracovním skupinám při zahajování, řízení a zvládání změn.
Vytváření pracovních úkolů, pracovních	Definice organizovaných pracovních

míst a organizačních struktur.	úkolů.
Formování personálu organizace.	Získávání, výběr, rozmísťování a propouštění zaměstnanců.
Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému.	Zabezpečení datové základny personální práce v organizaci.
Plánování lidských zdrojů.	Určování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit.
Odměňování a zaměstnanecké výhody.	Zajistit, aby odměňování a zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní.
Pracovní vztahy, vztahy s odbory.	Zabezpečení zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů.
Pomoc pracovníkům.	Pomoc pracovníkům pokud se dostanou do osobních problémů, případné poskytnutí poradenské služby.

Zdroj: Koubek, 2001

Do popředí se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace. Velký důraz se klade především na zdravé vztahy v organizaci a na péči o pracovníky. Péči o pracovníky se více zabývá kapitola 4.6.

4.3 Podoby řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2002) je řízení lidských zdrojů filosofie, která ukazuje to, jak by se mělo zacházet se zaměstnanci v zájmu organizace. Poukazuje na definování tvrdé a měkké podoby řízení lidských zdrojů (Storey 1989 citováno in Armstrong, 2002).

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů

Klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelské strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Tento přístup je založen na filozofii „kšeftu“ a povinností, která

se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu, a tedy dosáhnout konkurenční výhody. Považuje lidi za lidský kapitál, ze kterého lze dosáhnout zisku, pokud se investuje do jeho rozvoje.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů

Tato podoba vychází z tzv. školy lidských vztahů. Přičemž klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Storey (1989) charakterizuje tuto podobu jako „*jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucím z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu atd.)“*. „*Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost – ‚srdce a myšlení' - pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci*.“ Upozorňuje se také na klíčovou úlohu kultury organizace (Storey 1989 citováno in Armstrong, 2002: 29). Podle Gennarda a Judge (1997) se předpokládá, že organizace mají být harmonické a všichni zaměstnanci mají sdílet cíle organizace a pracovat jako členové jednoho týmu (Gennard a Judge 1997 citováno in Armstrong, 2002).

Rozlišování, tedy hranice mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů není tak přesné, neboť výzkum, který uskutečnili Gratton a jeho spolupracovníci (1999) zjistil v osmi zkoumaných organizacích jakousi směs tvrdé a měkké podoby řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002).

4.4 Specifika řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

Jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace, je kvalita jejích lidských zdrojů (viz výše uvedeno) a schopnost využít kvalitu ku prospěchu plnění svých cílů. Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích přináší některé odlišnosti a specifika: lidské zdroje neziskového sektoru představují heterogenní soubor placených a neplacených pracovníků; dále pro tyto dvě skupiny pracovníků platí různé právní předpisy, neboť pracovně právní vztahy zaměstnanců upravuje zákoník práce a práci dobrovolníků upravuje Zákon č. 86/2014 Sb., o dobrovolnické službě; lidské zdroje neziskového sektoru se pohybují na speciálním trhu práce; většina těchto organizací nemá personální útvar a je pro ně typická „rodinná“ a „přátelská“ atmosféra (Duben,

1996 in Dvořáková a kol., 2007). K těmto specifikům se dodává, že trh pracovních příležitostí pro pracovníky neziskových organizací je velký a potencionální pracovník má možnost si vybrat organizaci, pro kterou chce pracovat. Takový pracovník je pro neziskovou organizaci „darem“, neboť sám hledá v těchto organizacích vlastní možnost seberealizace nebo je možnost pracovat pro takový typ organizace pro něj odměnou a management má povinnost mu dát najevo, jak hluboce si jeho ochoty pracovat a věnovat svůj volný čas ve prospěch rozvoje organizace váží (Drucker 1990 in Dvořáková a kol., 2007).

4.5 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

„*Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu*.“ (Dvořáková a kol., 2007:133). Samotný proces získávání, který je završen výběrem vhodného uchazeče, zahrnuje analýzu práce; identifikaci znalostí, schopností, dovedností či jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče; zpracování strategie získávání (například z jakých zdrojů, za jaké náklady, v jakém časovém plánu) a samotný výběr, tzn. předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, assessment centre či výběrový rozhovor (Dvořáková a kol., 2007).

Získávání může být uskutečněno prostřednictvím vnějšího nebo vnitřního trhu práce (Dvořáková a kol., 2007). V případě vnějšího trhu práce se jedná například o nabídku práce na internetu nebo prostřednictvím úřadu práce, inzerce v tisku či rozhlase, nabídka služeb personální agentury nebo doporučení zaměstnancem (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). V případě získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce se jedná o zaměstnance organizace (Dvořáková a kol., 2007). Uchazeč v případě odpovědi na inzerát posílá motivační dopis a životopis. Vzbudí-li zájem, je případně vyzván k předložení dalších materiálů, například osobní dotazník, kopie o ukončení studia, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení a další (Keibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Během výběru se snaží zaměstnavatel získat takové zaměstnance, kteří budou nejen výkonní, ale také budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu (Dvořáková a kol., 2007). Metody, které organizace užívají při procesu výběru zaměstnanců, mohou být různé: přijímací a výběrový rozhovor (individuální rozhovor,

rozhovor před výběrovou komisí), testy (psychologické, inteligenční, ukázky práce), životopis, reference z předchozího zaměstnání, zdravotní prohlídka, assessment centre[2], výpis z rejstříku trestů nebo formou grafologie[3] (Bláha a kol., 2013).

„Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků a uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci." (Dvořáková a kol., 2007: 141). Rozhovor může být strukturovaný, nestrukturovaný či polostrukturovaný. U strukturovaného rozhovoru jsou předem připraveny otázky, které umožňují tazateli porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií a zároveň často kladené otázky jsou známé a uchazeč se může na ně připravit. Nestrukturovaný rozhovor vede zkušený hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru a má schopnost posoudit spolehlivost výpovědí pomocí verbální komunikace s neverbálními signály. Nejčastěji je rozhovor veden s jedním pracovníkem, před komisí či se využívá rozhovor určený k ověření odborných znalostí (například jak osoba jedná při řešení úkolu). Rozmanitost metod výběru je důkazem toho, že nemáme k dispozici jednu obecně použitelnou nebo nějakou velice validní metodu, ale používají se kombinace například psychologické testy s různými typy rozhovorů (Dvořáková a kol., 2007).

Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je složitý proces. Neméně důležitý je však také proces adaptace zaměstnance, který může pomoci předejít řešení problému v souvislosti s odchodem nedávno přijatého zaměstnance či řešení nedostatečné výkonnosti zaměstnance až po uplynutí zkušební doby (Bláha a kol., 2013). Řízená adaptace znamená začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracována nebo předávána z „generace na generaci". Jejím účelem je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková a kol., 2007). *„Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním orientačního programu."* (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001:51). Jeho cílem je tlumočit kulturní hodnoty, aby zaměstnanci dosáhli plynulého výkonu a lépe pochopili firemní cíle. Orientace probíhá za přítomnosti personalistů a liniových manažerů (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

[2] Metoda assessment centre se využívá jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji, nejčastěji u manažerů a specialistů. Jedná se o standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. „*K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí a třídění došlé pošty aj."* (Dvořáková a kol., 2007: 141).

[3] „Grafologie – v současnosti ne příliš využívaná metoda zkoumající osobnostní rysy člověka prostřednictvím jeho rukopisu." (Bláha a kol., 2013:99).

4.6 Péče o pracovníky

„Personál tráví přinejmenším polovinu svého času – nepočítáme-li spánek – v práci nebo na cestě do práce či z práce. Každý ví, že lidé pro organizaci pracují lépe, když nemají celkem žádné starosti, a všichni cítíme, aniž bychom to říkali, že když mají lidé problémy, měli by dostat od organizace něco nazpět. Lidé mají právo, aby se s nimi nakládalo jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi s jejich osobními potřebami, nadějemi a obavami; jsou zaměstnáváni jako lidé; vnášejí do práce sami sebe, nikoliv jen své ruce, a nemohou prostě nechat své problémy doma.“ (Martin 1967 citováno in Armstrong, 2002: 744).

Souhlasím s názorem Koubka (2001), že zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, v případě kvalifikovaných pracovníků se jedná zpravidla o nejdražší zdroj. Vedení organizací si stále více uvědomuje, že úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na pracovnících a jejich schopnostech, motivaci, pracovním chování a jejich spokojenosti. Zároveň však Dědina, Cejthamr (2005) připomínají, že mnozí zaměstnavatelé si neuvědomují, že pouze spokojený a odpočinutý zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával plný a kvalitní výkon. I přesto, že jsou zaměstnanci nejcennější kapitál, často se stává, že se v období krize ruší či omezují zaměstnanecké benefity, ale přesto existuje mnoho možností, jak vytvořit příjemné pracovní klima a zvýšit atraktivitu zaměstnavatele bez nutnosti vynaložení finančních prostředků. Mezi takové nástroje patří, co nejkratší cesta k zaměstnanci a otevřená kultura toho podniku, kde má každý zaměstnanec své místo. Stále více organizací se snaží pečovat o své zaměstnance (http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/warum-es-sich-lohnt-das-teuerste-unternehmenskapital-zu-pflegen/, citováno 27. května 2016).

Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které nemusí bezprostředně souviset s jimi vykonávanou prací, ale mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Tato oblast se týká individuálních služeb, např. pomoc v podobě konzultace při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky. Skupinové služby se mohou týkat zabezpečování společenských nebo sportovních aktivit a stravovacího zařízení (Armstrong, 2002).

Armstrong (2002) dále upozorňuje na skutečnost, že i přesto, že se setkáváme s argumenty proti poskytování služeb péče o pracovníky, je nutné pochopit, že výměnou za nabídku svých služeb jsou pracovníci oprávněni dostat něco více než jen plat. Je

nutné si uvědomit, že mnohé jejich osobní problémy vznikají v souvislosti s prací a že je možné je také v souvislosti s prací nejlépe řešit. Lidské starosti a z nich vyplývající stres může být způsoben prací, může se týkat jistoty, peněz, zdraví a vztahů s jinými lidmi. Zaměstnanci přináší do své práce své osobní problémy, které mnohdy nelze řešit bez souvislosti s prací, např. udělení volna k péči o nemocné dítě či partnera.

Neexistuje žádná jednoznačná a univerzální definice péče o zaměstnance. V odborné literatuře se lze setkat s různým pojetím této péče. Koubek (2001) rozdělil péči o zaměstnance do tří skupin – povinná péče (daná zákony, předpisy), smluvní péče (kolektivní smlouva uzavřená na úrovni organizace) a dobrovolná péče (jedná se o personální politiku zaměstnavatele). Autor Armstrong (2002) péči o zaměstnance rozdělil na individuální a skupinovou. Vrátím-li se k nejširšímu pojetí péče o pracovníky podle Koubka (2001) zahrnuje péče o pracovníky pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, péči o životní prostředí.

Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba určuje časovou využitelnost zaměstnance (Koubek, 2001). Jde o to, aby se našel kompromis mezi zájmy zaměstnance a zaměstnavatele. Zaměstnanec se podrobuje pravidlům, která určují dovolenou a přestávky v práci, ale přesto musí mít organizace na zřeteli, že člověk je živý organismus, který má fyziologické potřeby (Dědina, Cejthamr, 2005). Zákoník práce stanovuje délku pracovní doby *„Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně.“* (Zákon 262/2006, §79 odst. 1), dále upravuje délku přestávek v práci a další.

Často se zaměstnavatel snaží vyjít vstříc požadavkům pracovníků a stále více se uplatňují tzv. pružné (flexibilní) pracovní režimy. Flexibilita se může týkat délky pracovní doby nebo umístění pracovní doby. V případě flexibility týkající se délky pracovní doby se jedná o zkrácenou pracovní dobu (částečný pracovní úvazek) nebo smlouvu na roční počet pracovních (odpracovaných) hodin. Zatímco částečný pracovní úvazek využívají především ženy, studenti nebo osoby se změněnou pracovní schopností, smlouva na roční počet odpracovaných hodin se využívá hlavně v organizacích se sezónním charakterem práce či s nerovnoměrně získávanými zakázkami, např. pokrytí potřeby práce během času dovolené (Koubek, 2001). Zkrácená pracovní doba je buď pravidelná (je určen počet hodin denně) anebo nepravidelná

(pracovník odpracuje stanovený počet hodin za určité období) (Dědina, Cejthamr, 2005). Co se týče, flexibility týkající se umístění pracovní doby, jde o tzv. pružnou neboli klouzavou pracovní dobu. Jedná se o to, že pracovník si v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek a případně konec směny (Koubek, 2001).

Různé pracovní režimy mají své výhody a nevýhody. Viz Tab. 5, která zachycuje některé pracovní režimy.

Tabulka 5. Základní výhody a nevýhody některých pracovních režimů pro zaměstnavatele

Typ	Výhody	Nevýhody
Přesčasová práce	Vhodné pro využití existujícího personálu v případě dočasně zvýšené potřeby práce. Lze použít operativně bez předchozího oznámení nebo s oznámením krátce před potřebou.	Nepříliš efektivní z hlediska nákladů (příplatky za práci přesčas). Může vést pracovníky k tomu, že si budou šetřit práci, protože v přesčase za ni dostanou více.
Zkrácená pracovní doba (částečný úvazek)	Zvláštně užitečná pro pokrytí potřeby práce ve špičkách. Užitečná v případě, že není dost práce pro plný úvazek (zejména v malých organizacích a u specializovaných činností).	Pracovníci mají slabší vztah k organizaci. Organizační časové ztráty na začátku a na konci pracovní doby jsou stejné jako u normální pracovní doby, ale znamenají větší relativní ztráty.
Pružná pracovní doba	Může přispět k zlepšení motivace pracovníků. Levné zavedení.	Pracovníci nemusí být přítomni právě, když jsou zapotřebí. Různá jednání se soustředí do časového úseku povinné přítomnosti, může to vést k uspěchanosti. Nepříliš vhodné tam, kde se musí pracovat ve skupině.

Zdroj: Koubek, 2001

Pracovní prostředí

„*Pracovní prostředí, jeho skladba, ale i úroveň působí na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav pracovníka. Pracovní prostředí je souhrn materiálních a dalších (technologie, organizace práce…) podmínek pracovní činnosti*.“ (Dědina, Cejthamr, 2005: 236).

Personální práce se zaměřuje hlavně na prostorové řešení pracoviště (tzn. pracovní poloha, zorné podmínky, pohybové prostory, výška pracovní plochy), fyzikální podmínky práce (tzn. kvalita ovzduší, teplota, vlhkost, rychlost proudění vzduchu a jeho čistota, barevná úprava pracoviště a další), sociálně psychologické podmínky práce (např. kontakt s pracovníky, izolovaná práce) (Dědina, Cejthamr, 2005). Fyzikální podmínky práce ovlivňují pracovní výkon, jeho kvalitu a také mají značný vliv na zdravotní stav pracovníků, jak tělesný, tak duševní. Nesmí se zapomínat také na mezilidské vztahy na pracovišti, především vztahy pracovní, neboť jejich kvalita ovlivňuje náladu pracovníka, jeho chování a výkon (Koubek, 2001).

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavatel má povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci. (Zákoník 262/2006, §101). Zaměstnanci mají právo nejen na informace o nevyhnutelných rizicích své práce, ale také na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. „*Hlavním cílem všech těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.“* [4] (Koubek, 2001: 333).

Personální rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků je důležitou činností, protože kvalita pracovníků přímo ovlivňuje úspěch organizace. Do této oblasti je zahrnuta výchova, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace a další vzdělávání pracovníků (Dědina, Cejthamr, 2005). *„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“* (Koubek, 2001: 333).

Dále do této oblasti spadá kariéra pracovníka. Pracovníci mají být informováni o všech možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníci, kteří mají nejasnou perspektivu, nejasnou kariéru z organizace odcházejí (Koubek, 2001).

[4] *„Za pracovní úraz se považuje jakékoliv poškození zdraví nebo úmrtí, které vzniklo pracovníkovi nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů při plnění pracovního úkolu nebo v přímé souvislosti s ním. Nemoc z povolání je pak taková porucha zdraví, která je v přímém a prokazatelně příčinném vztahu k vykonávané práci.“* (Koubek, 2001: 333)

Zaměstnanecké výhody

Člověk vykonáváním práce uspokojuje své potřeby. Část potřeb souvisí s prací jedince na pracovišti a je zajišťována formou různých zaměstnaneckých výhod. Mezi nejzákladnější lze zařadit např. stavování pracovníků, zdravotní služby, poskytování oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání. Pokud se vrátíme k výše uvedenému tak např. v případě stravování, zaměstnavatel většinou připívá na stravování nebo ho poskytuje bezplatně; v případě poskytování oděvů či ochranných pomůcek, se jedná o činnost v některých provozech povinnou (Dědina, Cejthamr, 2005).

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Jedná se o formy různých odměn, které nejsou obvykle vázány na výkon pracovníka. Některé výhody jsou poskytovány plošně, jiné jsou vázány například k funkci nebo k době zaměstnání v organizaci. Patří sem například služby spojené s využíváním volného času nebo poradenské služby zaměstnancům, které se netýkají pracovních záležitostí (Dědina, Cejthamr, 2005). Do této kategorie Koubek (2001) dále řadí služby, které sledují zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, jesle, mateřské školy, půjčky, péče o bývalé pracovníky – důchodce aj.).

Péče o životní prostředí

Organizace upínají svou pozornost nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale také na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace. Podílejí se například na úpravách obytného prostředí, sponzorují údržbu veřejné zeleně, přispívají na pouliční zařízení (např. odpadkové koše). Organizace si uvědomuje, že nepoškozené přírodní prostředí v zázemí organizace má pozitivní vliv na zdraví a spokojenost zaměstnanců (Koubek, 2001).

Existují také ekonomické argumenty pro péči o pracovníky. Přílišné obavy a strach pracovníka mohou mít za následek nižší efektivnost. Dalším argumentem je, že orientace na péči o zaměstnance pomáhá zlepšovat pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele a také pomáhá při získávání pracovníků. Péče o pracovníky může zvýšit oddanost pracovníků a může pomoci organizaci v tom, aby si dokázala udržet své klíčové pracovníky. Skutečnou otázkou není „Z jakého důvodu péče o pracovníky?“, ale „Jaký druh péče o pracovníky?“ (Armstrong, 2002).

Armstrong (2002) rozdělil péči na individuální a skupinovou.

Individuální nebo osobní služby

Tyto služby souvisí s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků. „*Individuální služby vyžadují osobní sociální práci a nejdůležitějším principem, který je třeba přijmout, je to, že tato práce by měla být zaměřena na pomoc jedincům, aby se pomohlo nám samým, tedy organizaci.“* (Armstrong, 2002: 744). Zaměstnavatel, manažer či personalista se nemají pokoušet přebírat problémy zaměstnanců. Často lze podniknout určité kroky tak, aby mohly později pomoci k řešení obtíží. Osobní služby mají být poskytnuty v okamžiku zjištění této potřeby a péče musí existovat všude tam, kde tato péče nemůže být efektivněji poskytnuta z jiných zdrojů a kdy jedinec může mít opravdový prospěch ze služeb, které mu lze nabídnout. Podstatným prvkem v podmínkách organizace je důvěrnost. Nemá žádný smysl nabízet radu lidem, kteří si myslí, že o jejich osobních problémech se dozvědí jiní lidé. A toto je argument pro velké podniky, aby v praxi existoval specializovaný pracovník. Ten může být objektivní, nezaujatý do té míry, do jaké toho nejsou schopni linioví manažeři a dokonce ani personalisté (Armstrong, 2002).

Skupinové služby jsou orientovány na sportovní nebo společenské aktivity, na pomoc dobročinným organizacím či na stravovací zařízení. Jedná se o nákladné služby, které by měly být poskytovány jen tehdy, existuje-li jejich reálná potřeba a poptávka po nich. Stravovací zařízení je vhodné všude tam, kde je to vzhledem k velikosti organizace rozumné a kde jsou jen omezené stravovací možnosti. Jako alternativu lze poskytovat stravenky na obědy. V případě podnikových klubů, ty jsou zpravidla podporovány jen malými zájmovými skupinami nadšenců, kteří mají jen malý či dokonce žádný vliv na ostatní pracovníky. Jesle a jiné zařízení péče o děti pracovníků jsou nástrojem pro přilákání a udržení rodičů, kteří by jinak nemohli pracovat na plný nebo ani na částečný úvazek (Armstrong, 2002).

Osoba zabezpečující péči o pracovníky

Armstrong (2002) uvádí, že služby péče o pracovníky by měl zabezpečovat personální útvar. Personalisté se mají zabývat jednotlivými případy a poskytovat radu pracovníkům, neboť právě je lze považovat za nezaujaté a objektivní. Více se připouští,

že péče o pracovníky je záležitostí liniových manažerů a bezprostředních nařízených. Pokud nadřízení plní spíše normální roli vedoucího týmu než autokratickou a direktivní roli, měli by mít dostatečně blízko ke všem členům svého týmu, aby znali osobní problémy ovlivňující jejich práci.

4.7 Dobrovolník v neziskové organizaci

„*Dobrovolníkem je každý, kdo ze své vůle, ve svém volném čase a bez nároku na finanční odměnu vykonává činnost ve prospěch jiných lidí. Může jít o pomoc konkrétnímu člověku či organizaci, která pomoc potřebným poskytuje*." (Novotný, Stará a kol., 2002:7). Dobrovolnictví, na kterých staví neziskové organizace, se označují jako veřejně prospěšné dobrovolnictví. „*Role dobrovolníka je vymezena tak, aby se příjemce dobrovolné pomoci na ni mohl v dohodnutém rámci spolehnout. Proto partnerem dobrovolníka je obvykle organizace, která mu nabídne příležitost k dobrovolné činnosti*." (Tošner, Sozanská, 2002: 36-37). Specifikem neziskové organizace je spolupráce profesionálních pracovníků s dobrovolníky. Jedná se o lidi, kteří nabízí organizaci své znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti za určitých dohodnutých podmínek (Václavková et al., 2007). Nestátní neziskové organizace se snaží získat dobrovolníky z řad veřejnosti buď na jednorázovou akci, nebo dlouhodobou dobrovolnou spolupráci.

Dobrovolníci představují v neziskových organizacích specifickou skupinu, se kterou je nutné komunikovat, poskytnout ji možnost dalšího vzdělání, stanovit jim náplň práce včetně povinností a jejich kompetencí. Výsledkem tohoto přístupu jsou následně dobrovolníci – profesionálové, jejichž odměnou za dobrovolnou službu je uspokojení z vlastního výkonu, nikoliv mzda (Dvořáková a kol., 2007). Organizace využívají dobrovolníků z různých důvodů: jsou levnější než zaměstnanci, některá práce se pro ně hodí lépe (například práce ve správní radě, jednoduchá rutinní administrativní práce), chtějí nabídnout dobrovolníkovi šanci něco se naučit, chtějí obohatit a doplnit profesionální služby, případně dobrovolníci mohou mít i výchovný efekt na mezilidské vztahy (Václavková et al., 2007).

Sozanská (1999) popisuje oblasti, ve kterých nejčastěji působí dobrovolníci:

a) sociální – různé typy neziskových organizací,
b) zdravotní – např. dobrovolníci v nemocnicích,

c) ekologická – v této oblasti jsou dobrovolníci zastoupení ve velké míře, neboť činnost organizací stojí na dobrovolné činnosti, propojení na podobné mezinárodní organizace,
d) volnočasové aktivity dětí a mládeže a dospělých – oblast, která využívá nejčastěji dobrovolníky, plynule se navázalo na aktivity Pionýra, např. Skaut, YMCA, hasiči.

Motivace dobrovolníků mohou být různé, buď vykonávají dobrovolnickou činnost, že chtějí nezištně pomáhat a činit dobro nebo ji vykonávají na základě praktických, věcných důvodů. Motivace samozřejmě může být také kombinovaná, kdy jedinec chce nezištně pomáhat, zároveň přispět k dobré věci a řešit praktické problémy svého života. V případě, že organizace pracuje s týmem dobrovolníků, je vhodné zavést funkci koordinátora dobrovolníků, který je součástí týmu zaměstnanců nebo může být také dobrovolníkem (Rektořík, 1998).

4.8 Vedení lidských zdrojů

Neziskové organizace musí být kvalitně řízeny, aby mohly náležitě plnit své poslání a obstály v konkurenci s jinými organizačními formami. Mezi hlavní oblasti činnosti manažerů patří kromě řízení organizace také péče o jasnou formulaci jejích cílů a poslání, výběr personálu, spolupráce se správní radou, udržování vztahů s tzv. zúčastněnými aktéry (*stakeholders*), marketing a získávání prostředků pro činnost organizace (*fundraising*). Je nutné vytvářet a udržovat organizační strukturu a řád nezbytný pro efektivní práci. Nesmí se opomenout jasné a jednoznačné rozdělení odpovědnosti a vymezení pravomocí, dbát na to, aby aktivity organizace byly v souladu s jejími předpisy, vést přesné záznamy o činnosti a financích organizace. Organizace musí disponovat vhodnými lidmi a dovednostmi k výkonu své činnosti, a koordinovat lidi a zdroje tak, aby dosahovala svých cílů. Organizace podává informace dárcům a dalším zúčastněným aktérům o naplňování cílů (Skovajsa a kol., 2010).

„*Manažer dává organizaci směr a řád, pěstuje pozitivní vztahy mezi osobami, které v ní pracují, dohlíží nad tím, aby lidé a zdroje byli využíváni co nejlépe pro dosažení cílů organizace, sleduje, jakých pokroků při naplňování cílů bylo dosaženo, vylepšuje používané postupy a rozvíjí vztahy mezi organizací a jejím sociálním prostředím. Manažer vytyčuje cíle, zajišťuje, aby v organizaci pracovali vhodní lidé s vhodnými dovednostmi, vytváří organizační struktury, které zaručí dostatečnou*

vykazatelnost a kontrolu, zadává úkoly a sleduje jejich plnění, zvládá rizika, jímž organizace čelí, a dbá na přesné vedení účetnictví o jejích zdrojích.“ (Skovajsa a kol., 2010: 226-227).

4.8.1 Teoretický přístup k managementu - manažerský systém POSDCORB

Skovajsa a kol. (2010) zmiňují přístup známý pod zkratkou POSDCORB. Zkratka vznikla spojením prvních písmen anglických termínů pro tyto činnosti: plánování (planning), organizování (organizing), zajišťování personálu (staffing), řízení pracovníků (directing), koordinování (coordinating), podávání zpráv (reporting) a rozpočtování (budgeting).

Plánování (planning) zahrnuje poslání, cíle, plány, strategii a taktiku organizace. Organizace dobrým plánováním získává podobu tím, že určuje kdo, co, kde, kdy a jak. Jsou stanoveny cíle a nezbytné činnosti. V případě **organizování** (organizing) se jedná o utvoření formální struktury podřízenosti, v rámci které je prováděno, definováno a koordinováno zadávání a rozdělování práce tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. **Zajišťování personálu** (staffing) se týká lidských zdrojů organizace a vztahuje se na placené zaměstnance i dobrovolníky. Zajišťování personálu zahrnuje výběr lidí, výcvik, hodnocení, přeškolování a též propouštění či rozvázání pracovního poměru. Cílem organizace je mít schopné pracovníky, kteří úspěšné plní své úkoly a spolupracují na plnění cílů svého oddělení. **Řízení pracovníků** (directing) zahrnuje vedení zaměstnanců, personálu, dobrovolníků a dalších osob prostřednictvím jasně formulovaných příkazů a zadání, tak aby nejúčinnějším způsobem bylo dosaženo cíle organizace. **Koordinování** (coordinating) je činnost propojování různých složek práce. Požaduje vytvoření vhodné organizační struktury, udržování otevřených komunikačních kanálů a snahu o to, aby se každý zaměstnanec řídil celkovými cíli organizace. Do **podávání zpráv** (reporting) spadá zjišťování a předávání informací všem osobám v organizaci i mimo ni, pro které je to potřebné, např. dárcům nebo jiným organizacím. Dále vyžaduje systém pro sběr informací a vhodné nástroje sledování (*monitoringu*) a hodnocení. **Rozpočtování** (budgeting) je formální finanční plánování a manažerské rozhodování týkající se veškerých zdrojů organizace. O finančních zdrojích a lidských zdrojích organizace, o využití prostoru a zařízení, časovém plánu zaměstnanců a najímání konzultantů rozhoduje manažer. Neboť zdroje většiny organizací jsou

omezené, rozpočtování je proces rozhodování o tom, jak je všechny použít tím nejefektivnějším a nejúčinnějším způsobem.

4.8.2 Styly vedení

Manažeři se nemohou spoléhat pouze na svou pozici v hierarchické struktuře jako na prostředek výkonu funkcí vedení. Aby podřízení manažera dosahovali co nejlepších výsledků, musí manažer brát také ohledy na potřebu podpory morálky, ducha angažovanosti a kooperace a na ochotu pracovat. Můžeme se setkat s mnohými úvahami o stylu vedení, jakožto způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke svým členům skupiny (Dědina, Cejthamr, 2005).

Je mnoho různých způsobů, jak styly vedení popsat, například diktátorský, byrokratický, benevolentní, charismatický. Dědina, Cejthamr (2005: 108) uvádí, že „*styl manažerského vedení podřízeného personálu a zaměření síly může však být klasifikován pomocí tří širších kategorií.“* Jedná se o styl autoritářský (nebo autokratický), demokratický a skutečný styl laissez-faire. Halík (2008) rozděluje styly vedení: autokratický, konzultační a týmový. V případě **autokratického** (autoritativní, individuální) vedení se jedná o dominantní řízení a usměrňování skupinové dynamiky jedinou osobou, která ovlivňuje, řídí a hodnotí činnost skupiny jako celku bez ohledu na názory ostatních. Může se jednat o plně autokratický styl autokratického rozhodování, kdy vedoucí sám obstará potřebné relevantní informace a podklady, sám vše zpracuje a vyhodnotí, nekonzultuje své rozhodnutí. Tento systém je založen na zásadě „a já sám, vždycky sám“. V případě částečně autokratického stylu autokratického rozhodování si vedoucí zajistí potřebné informace prostřednictvím úkolů podřízeným. Veškeré dílčí podklady se shromažďují jen u něj. Vedoucí sám zpracuje několik alternativ, sám rozhodne a případně předloží všechny nebo jen jedno řešení. „*A já sám… ale někdy upadnou i drobečky*.“ (Halík, 2008: 64). **Konzultační vedení** je forma poradenství. Existují dvě alternativy konzultačního vedení. V případě první alternativy konzultačního vedení si vedoucí vybere spolupracovníky dle daných profesí a každému z nich uloží úkol k řešení. Každý pracovník má přiměřený díl odpovědnosti. Vedoucí od všech bude požadovat předložení alespoň jednoho řešení. Bude na pracovníkovi, které vybere. Co se týče druhé alternativy konzultačního vedení, setkává se pracovník s celou skupinou, která se má na úkolu podílet. V tomto případě předkládá skupina společně jednotlivé alternativy řešení. Konečné rozhodnutí je na vedoucím. U **týmového vedení** je v čele

koordinátor. Tato osoba v žádném případě nezasahuje do rozhodnutí. Sestavuje tým, doplňuje, případně mění členy, koordinuje činnosti, zajišťuje skupině potřebné podmínky, je prostředníkem mezi ní a vedením společnosti, za skupinu se zúčastňuje porad vedení a zajišťuje požadavky skupiny (např. na prostory, lidské zdroje). Koordinátor plně zodpovídá za splnění termínu. Své řešení neprosazuje z pozice vedoucího, ale vybere řešení, které má podporu celé skupiny. Vždy platí: „*Je to moje hlava, kterou pokládám na špalek*.“ (Halík, 2008: 65).

Jiné rozdělení nabízí autor Stýblo (2008), který uvádí šest stylů vedení lidí – direktivní, vizionářský, sociální styl, participativní styl, výkonný styl a koučování.

4.9 Shrnutí

Organizace může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie), finanční zdroje, informační zdroje potřebné k fungování a lidské zdroje. Stálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace (Koubek, 2001). Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. k pracujícím, kteří přispívají k dosažení cílů organizace. Lidé jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení cílů. Řízení lidských zdrojů zahrnuje zajištění správného výběru kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb (Dědina, Cejthamr, 2005). Samotný proces získávání, který je završen výběrem vhodného uchazeče, zahrnuje analýzu práce; identifikaci znalostí, schopností, dovedností či jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče; zpracování strategie získávání (například z jakých zdrojů, za jaké náklady, v jakém časovém plánu) a samotný výběr, tzn. předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, assessment centre či výběrový rozhovor (Dvořáková a kol., 2007). Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které nemusí bezprostředně souviset s jimi vykonávanou prací, ale mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Tato oblast se týká individuálních služeb, např. pomoc v podobě konzultace při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky. Skupinové služby se mohou týkat zabezpečování společenských nebo sportovních aktivit a stravovacího zařízení (Armstrong, 2002). Dobrovolnictví, na kterých staví neziskové organizace, se označují

jako veřejně prospěšné dobrovolnictví (Tošner, Sozanská, 2002). Dobrovolníci představují v neziskových organizacích specifickou skupinu, se kterou je nutné komunikovat (Dvořáková a kol., 2007). Oblasti, ve kterých nejčastěji působí dobrovolníci, jsou oblasti sociální, zdravotní, ekologické a volnočasové aktivity pro děti a mládež (Sozanská, 1999). Skovajsa a kol. (2010) zmiňují, že právě manažer dává organizaci směr a řád a pěstuje pozitivní vztahy mezi osobami, které v ní pracují. Aby podřízení manažera dosahovali co nejlepších výsledků, musí manažer brát také ohledy na potřebu podpory morálky, ducha angažovanosti a kooperaci a na ochotu pracovat.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Předmět a cíl výzkumu

Praktická část diplomové práce navazuje na teoretickou část, ve které jsem se pokusila popsat základní charakteristiky neziskových organizací, podstatu vize a poslání pro fungování neziskové organizace, podoby řízení lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, péči o pracovníky a další oblasti vztahující se k praktické části diplomové práce.

Od roku 2013 Nadace rozvoje občanské společnosti realizuje soutěž Neziskovka roku, která spočívá v nezávislém ocenění neziskových organizací v České republice. Cílem ocenění je veřejně zviditelnit kvalitu práce v oblasti nestátních neziskových organizací, ocenit organizace postavené na kvalitním managementu, podpořit neziskové organizace v jejich profesionalitě a nabídnout jim konkrétní srovnání s ostatními a podpořit mezisektorové vzdělávání a motivaci nestátních neziskových organizací ke zlepšování (http://www.neziskovkaroku.cz/ citováno 21. května 2016). Samotné hodnocení soutěže Neziskovka roku probíhá formou hodnocení šesti hlavních oblastí: činnost správních orgánů, výkon organizace a jeho řízení, organizování a kontrolní činnost, řízení lidských zdrojů a vedení, řízení financí a řízení komunikace a PR, které hodnotí 8 – 10 hodnotitelů (rozhovor s pracovníkem Nadace rozvoje občanské společnosti).

V rámci diplomové práce se zaměřuji na oblast řízení lidských zdrojů, jakožto na oblast, která představuje největší bohatství organizace, neboť lidský kapitál je rozhodujícím kapitálem každé organizace. Lidé plní poslání a úkoly organizace (Duben, 1996). Vrátím-li se zpět k vymezení úspěšné neziskové organizace (kapitola 2.5), mám možnost si připomenout, že schody, které vedou k prosperující neziskové organizaci, zahrnují právě práci s lidmi a jejich vedení a řízení (Šedivý, Medlíková, 2011).

Cílem diplomové práce je představit šest z devíti neziskových organizací, které se přihlásily do soutěže Neziskovka roku a získaly cenu v kategoriích Malá neziskovka, Střední neziskovka a Velká neziskovka. Nedílnou součástí cíle je popsat řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích se zaměřením na konkrétní oblasti.

Diplomová práce se zaměřuje nejprve na poslání a vizi neziskové organizace, na organizační strukturu a z hlediska řízení lidských zdrojů na nábor nových zaměstnanců, na délku adaptačního procesu, na péči o zaměstnance a dobrovolníky, na styl vedení

manažerů. Mou snahou je poukázat na dobrou praxi v řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích a pokusit se zachytit podstatu, na základě které patří nezisková organizace mezi českou špičku.

5.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsem si stanovila následující:

„Jakým způsobem se vybrané neziskové organizace starají o svůj nejcennější zdroj, kterým jsou jejich zaměstnanci a dobrovolníci?“

„Jakým způsobem jsou vedeny nestátní neziskové organizace, které v oblastech svého působení dosahují špičkové úrovně?“

5.2 Stanovení výzkumné metody

Jako hlavní metody pro výzkum jsem použila analýzu dostupným dokumentů vybraných neziskových organizací a polostrukturovaný rozhovor s vedením managementu neziskové organizace. Původním záměrem bylo věnovat se analýze dokumentace, kterou každý rok v rámci soutěže Neziskovka roku Nadace rozvoje občanské společnosti získává. V terénu však bylo zjištěno, že Nadace rozvoje občanské společnosti získaná data nearchivuje a bylo možné nahlédnout pouze na část dokumentace nestátních neziskových organizací, které získaly cenu Neziskovka roku za rok 2015. Z tohoto důvodu byl pro účely diplomové práce zvolen jiný postup.

Analýza dostupným dokumentů jednotlivých organizací zahrnovala shromažďování poznatků o organizaci vztahujících se k činnosti organizace, k personálnímu zajištění a finanční rozvaze organizace. Práci kvalitativního výzkumníka lze dle Hendla (2005) přirovnat k činnosti detektiva. Výzkumník vyhledává a analyzuje různé informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek (Hendl, 2005). Tato metoda byla použita pro získání prvního náhledu na vybranou organizaci a následně pro doplnění informací získaných z analýzy dat z rozhovoru. Jednalo se o analýzu výročních zpráv a webových stránek jednotlivých nestátních neziskových organizací. Důraz byl také kladen na nalezení a zapsání poslání neziskové organizace, se kterým se pracovalo v samotném začátku rozhovoru.

„Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu.“ (Švaříček, Šeďová a kol., 2007: 159). Označení hloubkový rozhovor (in – depth interview) lze definovat jako dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.

Lze rozlišit dva typy rozhovorů: polostrukturovaný rozhovor (vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek) a nestrukturovaný rozhovor, který může být založen na jedné připravené otázce a badatel se dále dotazuje na základě informací poskytnutých zkoumaným účastníkem (Švaříček, Šeďová a kol., 2007). Získaná data z rozhovorů jsou zpracována pomocí kvalitativní analýzy, která využívá prvky zakotvené teorie („grounded theory“) a jsou tedy využívány pouze některé prvky této metody.

Cílem nebylo zpracovat zakotvenou teorii, ale popis postupu zakotvené teorie, který je dostačující pro tematickou analýzu. *„Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly, a také jsou kladeny otázky o jevech údaji reprezentovaných.“* (Strauss, Corbinová, 1999: 43). Cílem otevřeného kódování bylo zpracovat kategorie, díky kterým dojde k uvědomění si vztahů mezi jednotlivými jevy. Kategorie byly následně vloženy do souvislosti a postupně interpretovány. V diplomové práci se pracovalo s citacemi přímo z přepsaných rozhovorů a přímá citace je uvedena v textu nebo tabulce. V některých případech nastala situace, že respondent neodpověděl na položenou otázku, tudíž není odpověď zaznamenána.

Hendl (2005) uvádí, že kvalitativní rozhovor je uměním, které vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu. Před realizací rozhovoru jsem si připravila otázky, jejich formu a pořadí. Zvažovala jsem délku rozhovoru, která se mi upřesnila po realizaci prvního rozhovoru. Zvláštní pozornost jsem také věnovala začátku a konci rozhovoru, neboť na začátku jsem se snažila o prolomení psychické bariéry a zajistit souhlas se zájmem, což se mi, věřím, snad podařilo. Souhlasím s Hendlem (2005), že kvalitativní rozhovor není pouze sběrem dat, ale má i intervenční charakter.

Otázky v rozhovoru byly přizpůsobeny tak, abych získala dostatečné množství dat pro analýzu. Otázky byly průběžně upravovány v souladu s potřebami výzkumu a kdy *„cílem kladení otázek je „otevření“ údajů: přemýšlení o možných kategoriích, jejich vlastnostech a rozměrech“* (Strauss, Corbinová, 1999: 55). Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány na diktafon (souhlas byl udělen od čtyř z šesti respondentů)

a průběžně byly rozhovory přepisovány a v případě potřeby dodatečně konzultovány s organizací telefonicky nebo prostřednictvím emailu. Jeden rozhovor trval v časovém rozhraní 35 minut – 60 minut. Rozhovor byl doslovně transkribován, na neverbální projevy nebyl kladen zřetel. Výjimku tvořila jediná otázka, u níž si všímám také mimoverbálních projevů. Ukázku přepisu rozhovoru uvádím v příloze 1.

Struktura rozhovorů byla směřována k těmto okruhům otázek:

- Jakou má Vaše organizace vizi?
- Proběhla nějaká změna organizační struktury od doby získání ocenění Neziskovka roku? (Tato otázka byla položena za předpokladu, že nebyla v žádném veřejně dostupném zdroji organizační struktura dohledána.)
- Máte nějaké specializované pracovní pozice? Pokud ano, komu se zodpovídají?
- Vnímáte péči o zaměstnance jako součást personálního řízení?
- Jak si vybíráte zaměstnance a jaké na ně kladete nároky?
- Jak Vaše organizace pojímá péči o zaměstnance? Jak k zaměstnancům přistupujete v tzv. adaptační době a jak své zaměstnance rozvíjíte?
- V souvislosti s řízením lidských zdrojů ve Vaší organizaci a obsahem zákoníku práce, dostáváte se do nějakých kontroverzí? Pokud ano, jakých?
- V případě, že máte dobrovolníky, kdo se o ně stará? Máte vytvořené pracovní místo koordinátora dobrovolníků? (Otázka položena, pokud nebylo dohledáno z veřejně dostupných zdrojů, že je tato pozice v organizační struktuře.)
- Jakou roli v životě organizace plní dobrovolníci? Charakterizujte, prosím, způsob práce s nimi, včetně forem péče.
- Jaký počet dobrovolníků máte v současné době?
- Pokuste se charakterizovat svůj způsob vedení.
- Na základě čeho si myslíte, že Vaše organizace dosáhla špičkové úrovně a získala ocenění Neziskovka roku?

5.3 Stanovení výzkumného vzorku

Zkoumaný vzorek zahrnuje celkem šest nestátních neziskových organizací, které v rámci soutěže Neziskovka roku získaly cenu v různých kategoriích. Rozhovory byly vedeny se zástupci managementu neziskových organizací, v pěti případech se jednalo o ředitele organizace a v jednom případě byl rozhovor veden s vedoucím. Rozhovory byly vedeny s následujícími neziskovými organizacemi: CENTRUM ALMA, o.p.s., která se věnuje poradenské činnosti pro ženy, které mají problém s užíváním alkoholu

(v kategorii Malá neziskovka, rok 2013); Spolek LÉKOŘICE, z.s. – dobrovolnické centrum, které působí při Thomayerově nemocnici v Praze (v kategorii Střední neziskovka, rok 2013); IQ Roma servis, z.s., která se zasazuje za důstojné uplatnění Romů (v kategorii Velká neziskovka, rok 2013); LATA – Programy pro ohroženou mládež, která pomáhá ohroženým dětem, mladým lidem a jejich rodinám v Praze a okolí zvládat nepříznivé ohrožující životní situace prostřednictvím vrstevnické podpory (v kategorii Malá neziskovka, rok 2014); Raná péče EDA, o.p.s., která poskytuje odborné služby, podporu a pomoc rodinám, ve kterých vyrůstá dítě se zrakovým či jiným postižením nebo ohrožením vývoje v raném věku (v kategorii Střední neziskovka, rok 2015); Linka bezpečí, z.ú., jakožto nejdéle fungující dětská krizová linka v České republice (v kategorii Velká neziskovka, rok 2015).

V rámci diplomové práce jsou výše uvedené nestátní neziskové organizace označeny následujícím číslem pro rychlejší orientaci. Neziskové organizace jsou seřazeny podle kategorií „Velká neziskovka“, „Střední neziskovka“, „Malá neziskovka“ (viz Tab. 6).

Tabulka 6. Číselné označení neziskových organizací a pracovní zařazení respondenta v organizaci

Linka bezpečí, z.ú.	respondent č. 1, vedoucí Linky bezpečí 6 let
IQ Roma servis, z.s.	respondent č. 2, ředitel od roku 2004; v organizaci působí od roku 2003 (koordinátor projektu)
Raná péče EDA, o.p.s.	respondent č. 3, ředitel od ledna 2011; v organizaci působí od roku 2007 (koordinátor sociální služby)
Spolek Lékořice, z.s.	respondent č. 4, ředitel od podzimu 2015
LATA – Programy pro ohroženou mládež	respondent č. 5, ředitel od ledna 2013; v organizaci působí od roku 2009 (office manažer)
Centrum Alma, o.p.s.	respondent č. 6, ředitel od února 2015

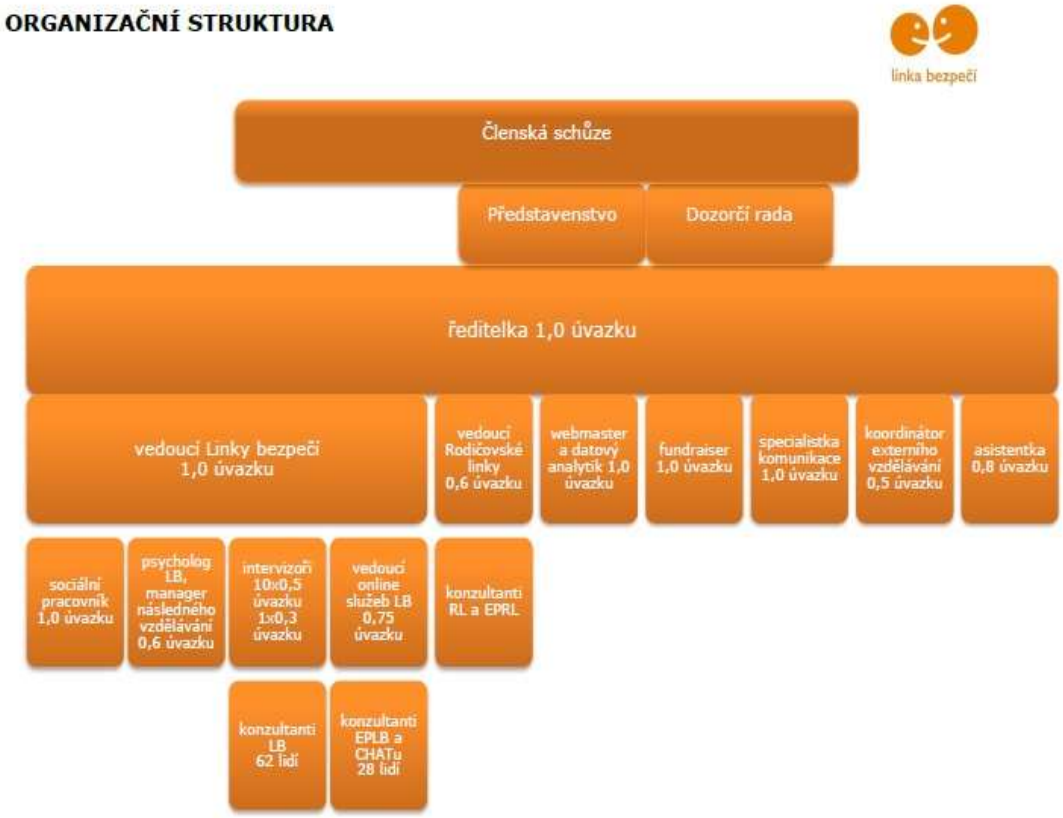
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.1 Popis neziskových organizací v kategorii Velká neziskovka

Linka bezpečí, z.ú. je nejstarší a největší dětská linka důvěry v České republice, která funguje již od 1. září 1994. Sdružení Linka bezpečí bylo založeno za účelem pomoci dětem a dospívajícím nejen v jejich obtížných životních situacích, ale i při jejich každodenních starostech a problémech. V roce 2001 byla založena rodičovská linka,

která poskytuje telefonickou krizovou intervenci a poradenství nejen rodičům, ale také prarodičům, pěstounům, učitelům a všem dospělým, kteří jednají v zájmu dětí. Od roku 2011 je v provozu také E-mailová poradna rodičovské linky (VZ Linka bezpečí, 2014). Ke dni 12. dubna 2016 měla nezisková organizace přibližně 100 zaměstnanců (rozhovor, řádek 9).

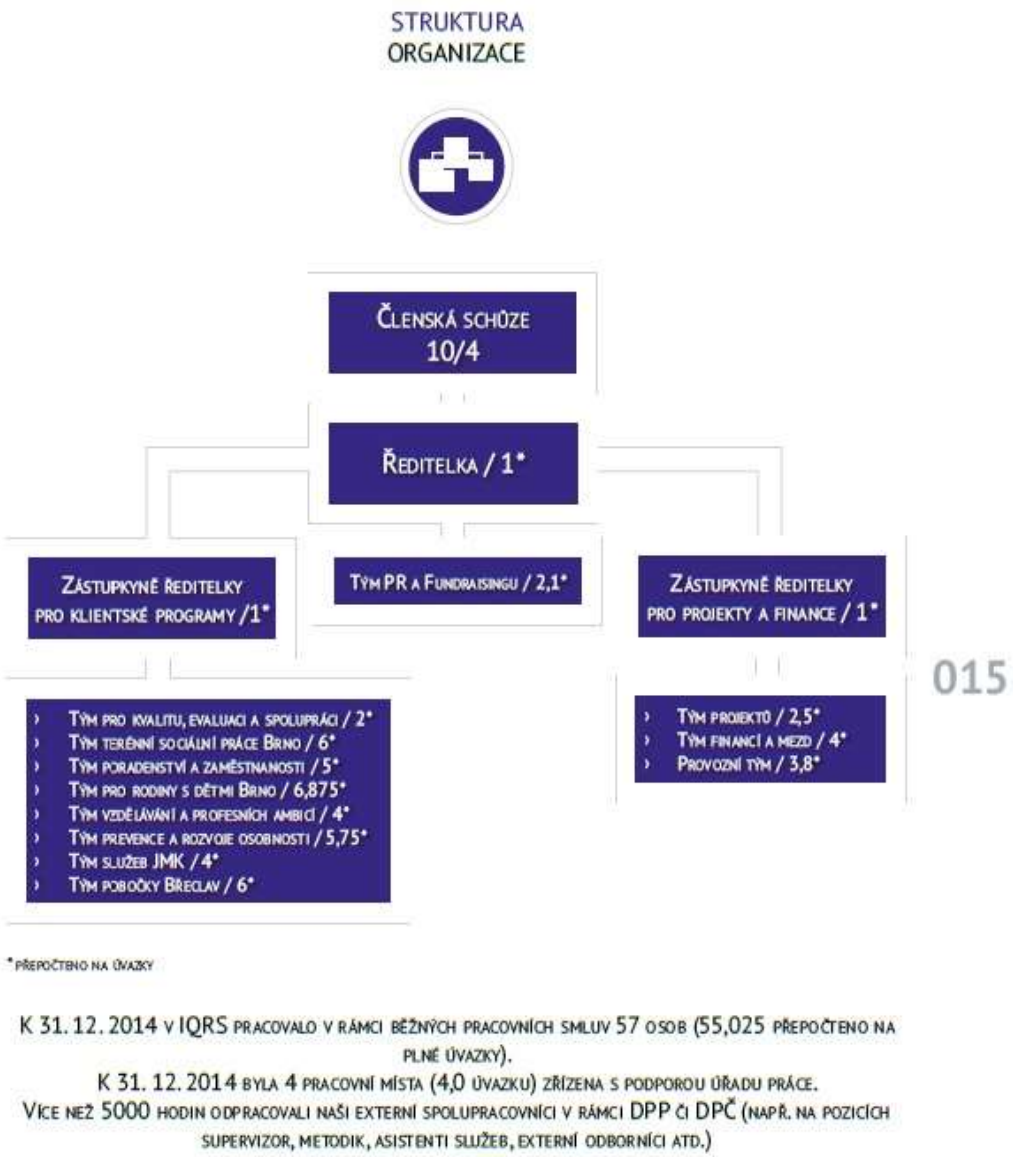
Obrázek 4. Organizační struktura Linky bezpečí, z.ú.



Zdroj: interní dokumenty organizace, 2016

IQ Roma Servis, z.s. je nezávislá, stabilní, transparentní a profesionální organizace, která vznikla jako občanské sdružení již v roce 1997. Cílovou skupinou přímé práce organizace jsou především sociálním vyloučením ohrožení Romové a Romky v nepříznivé životní situaci, kterou oni sami chtějí aktivně řešit a měnit, a jejich poptávka spadá do kompetencí organizace. V případě potřeby a volné kapacity nabízí služby také dalším osobám potýkajícím se s uvedenými jevy bez ohledu na etnickou příslušnost. (VZ IQ Roma Servis, 2014). Ke dni 10. května 2016 měla nezisková organizace 58 zaměstnanců (rozhovor, řádek 8).

Obrázek 5. Organizační struktura IQ Roma servis, z.s.



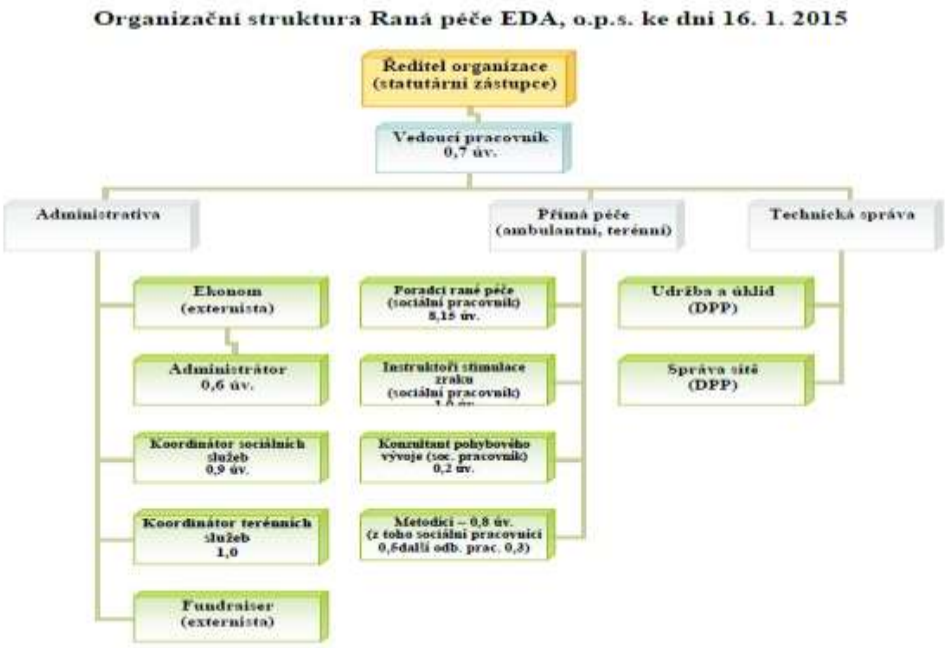
Zdroj: VZ IQ Roma Servis, 2014

5.3.2 Popis neziskových organizací v kategorii Střední neziskovka

EDA cz, z.ú. – služba raná péče a krizová linka EDA. Pracovníci této organizace jsou oporou rodinám, ve kterých se narodilo dítě se zrakovým a dalším postižením. Poskytují profesionální sociální službu rané péče, a to už více než 25 let. Působí ve 4 regionech České republiky a aktuálně pomáhají ve 216 rodinách. EDA dále provozujeme krizovou linku a chat EDA pro rodiny, které se potýkají s těžkým úrazem dítěte, závažnou diagnózou či postižením. Linka slouží především jako psychologická podpora rodinám

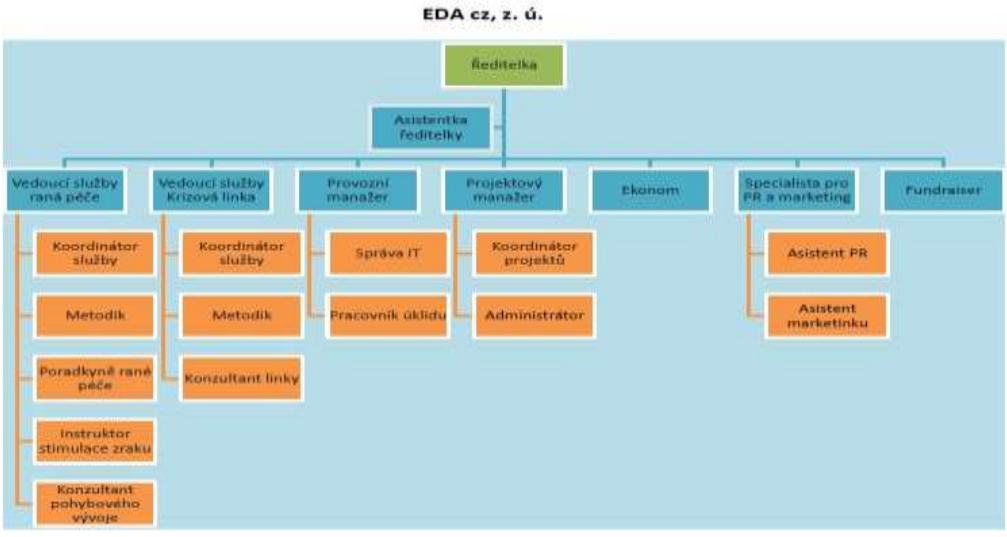
ve chvílích krize. Nově se dále služby rozšířili o Speciálně pedagogické centrum EDA (http://www.eda.cz/cz/o-nas, citováno 23. května 2016). Ke dni 25. dubna 2016 měla nezisková organizace 20 zaměstnanců a jednoho stálého dobrovolníka (rozhovor, řádek 11).

Obrázek 6. Organizační struktura Raná péče EDA, o.p.s. 2015



Zdroj: interní dokumenty organizace, 2016

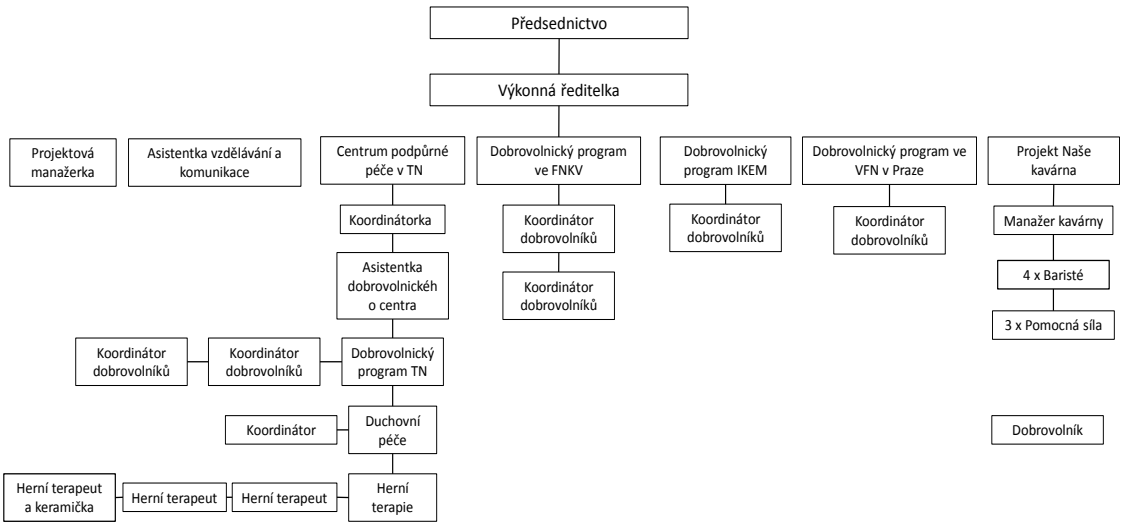
Obrázek 7. Organizační struktura Raná péče EDA, o.p.s. 2016



Zdroj: interní dokumenty organizace, 2016

Spolek Lékořice, z.s. započal svou činnost v září roku 2005. V říjnu 2006 se tehdy občanské sdružení Lékořice stalo držitelem akreditace programu „Dobrovolníci v nemocnici“ u MV ČR a v roce 2007 se stal dnes zapsaný spolek smluvním partnerem pro realizaci dobrovolnického programu v Thomayerově nemocnici. Cílem založení, smyslem organizace byla a je psychická podpora pacientů i zdravotnického personálu. Její činnost je realizovány v Thomayerově nemocnice, ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady, v IKEM a ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze. Hlavní činností spolku je propojování působení dobrovolníků s profesionály. Zaměřují se na zlepšení psychické kondice pacientů, poskytování duchovní péče, herní terapii a zooterapii. Organizace pořádá vzdělávací akce pro koordinátory dobrovolníků, jednorázové a osvětové akce pro veřejnost a spolupracuje s firemními dobrovolníky. Od roku 2011 provozuje Lékořice, z.ú. kavárnu, ve které získalo uplatnění na trhu práce osm znevýhodněných lidí. Jedná se například o maminky dlouhodobě hospitalizovaných dětí nebo o lidi s mentálním postižením. Organizace spolupracuje také s komerčními společnostmi a umožňuje pomoc v rámci společenské odpovědnosti firmám, a to formou manuální nebo odborné pomoci v nemocnicích. Spolupracuje se školami, českými i zahraničními. Ke dni 6. dubna 2016 měla nezisková organizace 13 zaměstnanců a 200 pravidelných dobrovolníků (rozhovor, řádek 37).

Obrázek 8. Organizační struktura Lékořice, z.s.



Zdroj: vlastní zpracování

5.3.3 Popis neziskových organizací – kategorie „Malá neziskovka“

LATA – programy pro mládež a rodinu, z.ú. je pražská nezisková organizace, která pomáhá dětem, mladým lidem a rodinám v Praze a Středočeském kraji. Byla založena v roce 1994 v Praze. Hlavním pilířem služeb, které Lata poskytuje, je program Ve dvou se to lépe táhne, který je založen na činnosti vyškoleného dobrovolníka, který poskytuje mladým lidem ve věku 13 – 26 let především vrstevnickou podporu. Program organizace pomáhá osobám výše uvedeným zvládat nepříznivé nebo ohrožující životní situace a posiluje jejich samostatnost. Od roku 2012 patří do služeb program Podpůrná individuální práce s rodinou. Cílem spolupráce je podpora a provázení rodičů v náročných momentech výchovy, nalezení prostoru pro komunikaci mezi členy rodiny, posílení zdravých vazeb mezi členy rodiny a další. Ke dni 12. dubna 2016 měla nezisková organizace 8 zaměstnanců a 50 dobrovolníků (rozhovor, řádek 12).

Obrázek 9. Organizační struktura LATA – programy pro mládež a rodinu, z.ú.

Zdroj: interní dokumenty organizace, 2016

Centrum Alma, o.p.s. – organizace vznikla v roce 2007 (VZ Centrum Alma, 2013). Hlavní činností organizace je poradenská a informační činnost a poskytování služeb osobám, majícím problém se zneužíváním alkoholu; podpora začleňování osob závislých na alkoholu zpět do společnosti; podpora začleňování osob a podpora vlastních aktivit závislých osob, především žen (http://centrum-alma.cz/kdo-jsme/, citováno 23. května 2016). Ke dni 7. dubna 2016 měla nezisková organizace 3 zaměstnance a žádného dobrovolníka. Respondent č. 6 uvedl, že organizační struktura je oproti roku 2012 naprosto jiná. V současné době dochází ke spojení tří organizací, které budou mít společnou správu, účetnictví, oblast projektovou a personální. Organizační struktura nebyla předložena, ani ve veřejných zdrojích dohledána.

Tabulka 7. Finanční rozvaha oslovených neziskových organizací za rok 2014

Název organizace	Výnosy	Náklady	Náklady na mzdy zaměstnanců (%)
Linka bezpečí, z.ú.	20.296.204	20.182.165	48,6 %
IQ Roma Servis, z. s.	24.616.000	24.307.324	57,0 %
EDA cz, z. ú. – služba raná péče a krizová linka EDA	7.685	7.684	52,9 %
Spolek Lékořice, z. s.	4.499.099	4.508.699	38,8 %
LATA – programy pro mládež a rodinu, z.ú.	2.574	2.317	61,0 %
Centrum Alma, o.p.s.	1.518.168	1.518.168	nenalezeno

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu jsou zaznamenány v rámci jednotlivých oblastí. Po pojmenování uvedené oblasti následuje zjištění získané v rámci rozhovorů s respondenty a je možné nahlédnout na přesný přepis přímé citace zaznamenaný v textu, pro konkrétní vyjádření nebo v tabulce. Přímé citace uvedené v textu a tabulce nejsou totožné.

Vize organizace

V rámci kvalitativního výzkumu byla jedna otázka směřována na vize zvolených neziskových organizací, jejichž znění bylo zakomponováno do jedné kapitoly teoretické části, která se věnovala vizi a poslání neziskových organizací (kapitola č. 2.4).

Z rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že vize byla stanovena v rámci strategického plánování (4 případy): „*Na strategickém plánování byla stanovena vize.*“ (rozhovor s respondentem č. 1), v jednom případě nemá organizace přímo definovanou vizi, ale v rámci strategického plánování na tom pracují: „*V organizaci máme nějaké hodnoty, nemáme přímo definovanou vizi, ale v rámci strategického plánování samozřejmě pracujeme na tom,“*(rozhovor s respondentem č. 5). Respondenti vnímají vizi hodně propojenou s posláním (2 případy): *„Vize je hodně propojena s posláním.“* (rozhovor s respondentem č. 4), v případě organizačních změn případně potřeby organizace je vize aktualizována (2 případy) a bylo zdůrazněno ze strany respondentů naplňování vize (3 případy): *„Domnívám se, že ve vztahu ke zdrojům, které máme a jaké možnosti máme, jako nezisková organizace, se nám daří naplňovat vizi a jsme vcelku úspěšní“* (rozhovor s respondentem č. 2). *„Vizi naplňujeme. Naplňujeme ji výkonem, provozem služeb, které Linka bezpečí poskytuje,“* (rozhovor s respondentem č. 1). Jeden respondent uvedl, že nemá rád slovo „vize“ a k otázce se více nevyjádřil.

Tabulka 8. Vize organizace

Respondent č. 3: *„Vize má sahat do budoucnosti, toho čím chceme být v budoucnu, tak to opravdu s posláním má mnoho společného.“*
Respondent č. 5: *„Vize je novější. Je po dlouhé době, budou to asi tři roky, co jsme ji aktualizovali v rámci strategického plánování. Určitě plníme to, co jsme si stanovili ve vizi.“*
Respondent č. 6: „*Nemám rád tyto slova. Vize je v souladu s obsahem letáku, směřujeme k ideálu podle letáku.“* (Pozn. tazatele: byl předán leták, na kterém není uvedena vize ani poslání organizace).

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura

V této oblasti bylo zjišťováno, zda v neziskové organizaci proběhla nějaká změna organizační struktury od doby získání ocenění Neziskovka roku. V rámci kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že organizační strukturu ve formě „pavouka“ nemá zpracovaná každá organizace (1 případ). Nezisková organizace, která neměla tuto formu zpracovanou, byla tazatelem zpracována, předána ke konzultaci vedení organizace a následně zanesena do diplomové práce. U 2 případů se organizační struktura neziskových organizací nezměnila (2 případy), v případě tří respondentů došlo ke změně

organizační struktury (3 případy): *„Od Nového roku je nová organizační struktura. Dříve to bylo dvouúrovňové. Nyní se tým rozšířil o další sociální službu, tak tam jsou dvě vedoucí. Pozice fundraiser a jiné jsou přejmenované,“* (rozhovor s respondentem č. 3). Jedna nezisková organizace pracuje v současné době na nové organizační struktuře, neboť dochází ke sjednocení tří organizací. „*Organizační struktura dnes je naprosto jiná, rozdílná. V tuto chvíli dochází k propojení s dalšími neziskovými organizacemi. Jde o to, že jsou samostatné subjekty, které mají nad sebou správu, která dělá účetnictví a oblast projektovou, což je oblast fundraisingu. Oblast personální je v procesu, dáváme ji teprve dohromady,“* (rozhovor s respondentem č. 6).

Tabulka 9. Organizační struktura

Respondent č. 1: *„Přijde nám to funkční, model se od roku 2014 trochu zjednodušil. Změnu nechystáme. Organizační struktura by se změnila, pokud by vznikla nějaká nová služba.“*
Respondent č. 2: *„Zde bych chtěla stále co vylepšovat, ale musíme pracovat s tím, co máme. Ve vztahu k organizační struktuře, bych chtěla mít větší podporu ze správní rady, ale uvědomuji si, že ti lidé mají spousty povinností. Každý děláme, co můžeme. Tak se nesnažím zlepšovat, co nejde, ale dělám, co můžu. Pracujeme se zdroji, které máme v rámci možností.“*
Respondent č. 4: *„Nemáme k dispozici organizační strukturu, budeme rádi za její zpracování.“*
Respondent č. 5: *„Oproti roku 2012 došlo v organizační struktuře k malým změnám.“*

Zdroj: Vlastní zpracování

Specializované pracovní pozice

Vybrané neziskové organizace mají specializované pracovní pozice: webmaster a datový analytik (2 případy), PR a fundraiser (4 případy), specialista komunikace (2 případy), koordinátor vzdělávání (2 případy), projektový manažer (5 případů), vedoucí pracovníků (2 případy). Specializované pracovní pozice spadají pod vedení managementu.

Péče o zaměstnance jako součást personálního řízení

Vybrané organizace vnímají péči o zaměstnance jako součást personálního řízení. Tab. 10 uvádí konkrétní odpověď respondenta č. 1.

Tabulka 10. Péče o zaměstnance jako součást personálního řízení

Respondent č. 1: „*U nás naprosto. U nás je to skutečně, nebo dokonce součást pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, že se mají účastnit některých aktivit, které jsou přímo směrované k nějaké péči.“*

Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr zaměstnance a nároky na jeho osobu

Tato oblast byla rozdělena na tři kritéria: výběr zaměstnance, účast konkrétních zaměstnanců při výběru, požadavky na uchazeče o pracovní místo.

Výběr zaměstnance

Je možné shledat dvojí přístup k výběru zaměstnanců, který je ovlivněn pracovní pozicí, o kterou se uchazeč uchází. V případě, že se jedná o přímou práci s klienty je postupováno v souladu se Zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách „*Člověk, který pracuje vysloveně v dané sociální službě a pracuje s klienty, tam jsou speciální požadavky dle zákona o sociálních službách.“* (rozhovor s respondentem č. 1) a v případě, že se jedná o administrativní pozici, výběr je veden vedením organizace, tj. ředitelem a požadavky jsou dány náplní práce dané pracovní pozice (1 případ). *„Druhá část je provozně administrativní. Tam jsou požadavky jasně dané podle náplně práce, např. zkušenosti v té oblasti, nějaké dosažené výsledky, nějaké zkušenosti s projektem,“* (rozhovor s respondentem č. 1).

Rozhovory s respondenty bylo zjištěno, že neziskové organizace preferují nejprve předložení životopisu s motivačním dopisem a na základě těchto dokumentů je uchazeč pozván k osobnímu pohovoru (6 případů): „*chceme CV, motivační dopis,“* (rozhovor s respondentem č. 2). „*většinou zašlou životopis a motivační dopis,“* (rozhovor s respondentem č. 4). V jednom případě zve organizace uchazeče i k ústnímu pohovoru bez ohledu na předložený životopis a motivační dopis. „*Do ústního kola potom zveme i ty kandidáty, kteří se nám ne 100% líbí, nejsou stoprocentní, ale chceme jim dát šanci, protože ti lidé jsou jiní v kontaktu než v CV,“* (rozhovor s respondentem č. 2). Neziskové organizace využívají pro výběr nových zaměstnanců metody assessment centre (AC) (1 případ): „*Nejčastěji využíváme formu assessment centra. Teď probíhalo výběrové řízení na pozici fundraiser, kde jsme měli externistu pozvaného, který ten AC vedl,“* (rozhovor s respondentem č. 3) a případně psychologických testů (3 případy) „…*a*

v druhém kole pomocí psychologických testů, psychologického rozboru, které nám dělá externista," (rozhovor s respondentem č. 3). „*V posledním případě jsme využili jeden psychologický test, není to vždy. Bylo to na základě spolupráce s psycholožkou. K tomuto přihlédneme v případě, že se nám něco nezdá,"* (rozhovor s respondentem č. 5). Velmi častým jevem se ukázalo využití modelových situací v rámci výběrového řízení „*...a někdy u specifických rolí dáváme nějaký úkol, např. zpracujte Váš názor na něco,"* (rozhovor s respondentem č. 2), „*následuje osobní setkání, které provází modelové situace. Uchazeč dostane nějaký úkol, např. jak by se zachoval v této situaci nebo rozhovor s klientem,"* (rozhovor s respondentem č. 5). Respondent č. 3 pracuje v rámci výběru nových zaměstnanců také metodou řešení kazuistiky „*u assessment centra např. u fundraiser nebo naposledy v roce 2014 na poradce rané péče, tam je tým pracovníků také velký, vyplatí se udělat AC, kde jsou modelové situace, individuální práce, skupinová práce, pohovor, řešení kazuistiky,"* (rozhovor s respondentem č. 3).

Tabulka 11. Výběr zaměstnance

Respondent č. 1: „*.....a samozřejmě do toho výběrového řízení pak vstupuje psycholožka, která udělá vstupní pohovor s lidmi, kteří pracují přímo v té službě."*
Respondent č. 2: „*Ti, kteří podle základních kritérií projdou, jsme většinou velkorysí. Čím „našponovanější" je CV, tím je i kandidát."*
Respondent č. 3: *„Přizpůsobujeme se individuálním potřebám té pozice, na kterou vypisujeme výběrové řízení. Když máme výběrové řízení na pracovníky v přímé péči, teď přijímáme konzultanty na telefonickou linku, probíhá formou pohovorů…"*
Respondent č. 5: „*V poslední době jsme měli velké štěstí, podařilo se nám najít kvalitní lidi. Musí vědět, o čem ta práce je. Aby nám zapadl i do týmu. Abychom měli podobný názor na smysl práce. Velký vliv má motivační dopis a vzdělání…"*
Respondent č. 6: „*Vybírám si podle vzdělání, uchazeč může mít i základní školu plus oblast dalších vzdělávacích programů, výcviků, ochota dále se vzdělávat, práce na supervizích. Výběrové řízená má strukturu ve vztahu k pozici, v minulosti se přijímali lidé na zkoušku, jedinec se zúčastňoval porad, následně pracoval v týmu a byl na náslechu na skupině."*

Zdroj: Vlastní zpracování

Účast konkrétních zaměstnanců při výběru

V případě přímé práce s klientem je u výběrového řízení přítomen vedoucí služby a personalista nebo kolega z týmu a na ostatní pracovní pozice, např. provozně administrativní, fundraiser či vedoucí je přítomen ředitel nebo člen správní rady (4 případy): „*Ústní kolo funguje tak, že jsou tři lidi v komisi – já, vedoucí v přímé práci a kolega z týmu, což bylo zjištěno, že není efektivní, to se zjistilo nyní. Tak většinou tam jsem já nebo vedoucí v přímé péči. Pokud nemůže být vedoucí, tak ten jeden člověk,"* (rozhovor s respondentem č. 2). „*Když máme výběrové řízení na pracovníky v přímé péči, to dělají formou pohovorů kolegyně, tam nejsem přítomna, to je v kompetenci vedoucí té služby,"*(rozhovor s respondentem č. 3). „*Vesměs, co se týká pracovníků v přímé péči, z 90% vybírá kolegyně, manažerka sociální služby, vedoucí sociálních pracovnic. Když je to třeba, tak na poslední kolo přijdu i já a ve finále se rozhodujeme společně. V případě například pracovní pozice vedoucí sociální pracovník vybírám já a člověk ze správní rady. Vlastně i s bývalou ředitelkou, která zde byla, pohybuje se v oboru,"* (rozhovor s respondentem č. 5). V případě dvou respondentů nebylo na tuto otázku zodpovězeno.

Tabulka 12. Účast konkrétních zaměstnanců při výběru

Respondent č. 1: *„Výběr zaměstnanců, kteří pracují s klienty, tento výběr má na starosti kolegyně společně se mnou (*pozn. tazatele: vedoucí linky*). To je kolegyně, která má na starosti personalistiku. Ona má na starosti vlastně ten proces toho výběru, dívá se na to, zda člověk plní požadavky dle zákona a do výběrového řízení pak vstupuje psycholožka. Do části provozně administrativní si vlastně do týmu vybírá paní ředitelka opět za asistence organizačně personální pracovnice."*
Respondent č. 3: *„ U pohovoru je vedoucí služby, metodik služby. Vedla jsem to já, neboť jsem se měla pod sebou ty poradce rané péče, dnes je má pod sebou někdo jiný, tak by rozhodoval on."*

Zdroj: Vlastní zpracování

Požadavky na uchazeče o pracovní místo

Z hlediska požadavků na uchazeče bylo respondenty uváděno, že hledají člověka, který je týmovým hráčem (3 případy): „*To je těžké, protože jsme organizace, která je postavena na týmu a na spolupráci v týmu. Vždy hledáme člověka, který si sedne do toho týmu,"* (rozhovor s respondentem č. 1). *„Pokud si zaměstnance vybíráme, je klíčová*

týmová spolupráce," (rozhovor s respondentem č. 5). Management neziskových organizací uváděl, že pro něho není nejpodstatnější přijetí „superexperta" či odborníka, ale je důležitá kvalita, motivace, hodnotové nastavení. *„Takže, pro nás je důležité, že člověk nemusí být „superexpertem" a odborníkem, ale také je důležitá kvalita, vlastně jak se hodí do toho týmu, jak ten tým už funguje, běží, podle nějakých týmových rolí, které se potřebují akcentovat,"* (rozhovor s respondentem č. 1). „*Motivace kandidáta je přednější než formální kvalifikace,"* (rozhovor s respondentem č. 2). V případě výběrového řízení je u uchazeče zjišťována kreativita, reakce na negativní projevy, schopnost komunikace, spolehlivost. „*Pokud si zaměstnance vybíráme je klíčová spolehlivost, otevřenost. Chceme, aby to byl člověk s otevřenou myslí, otevřen nápadům, změnám a různým úhlům pohledu,"* (rozhovor s respondentem č. 4). „*Je potřeba zjistit, jak jedinec v praxi funguje, jak komunikuje,"* (rozhovor s respondentem č. 3). „*Zkoušíme, zda se ten kandidát urazí nebo jak zareaguje, tak si ho otestujeme,"* (rozhovor s respondentem č. 2).

Tabulka 13. Požadavky na zaměstnance

Respondent č. 2: „*Motivace je pro nás důležitá, potenciál tam musí být, podstatné je hodnotové nastavení,….pokud si s ním jsme jistí, tak ho pustíme rovnou a pokud máme pocit, že je potřeba, aby to tým ještě pohlídat, tak ten kandidát má poslední kolo, a to je, že 1 - 8hodin nebo 2x4, je u té vedoucí a dělá nějaké asistenční práce, něco tam „přicmrndává", sledují se reakce."*

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces adaptace

Respondenti vnímají nejčastěji délku adaptační doby jako období zkušební doby „*Adaptační doba se kryje se zkušební dobou*," (rozhovor s respondentem č. 1, 6), která je stanovena v §35 Zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce. Bylo zjištěno, že u některých pracovních pozic je adaptační doba stanovena na dobu až půl roku, např. u pracovní pozice vedoucí směny nebo u pracovníka v přímé péči (2 případy): „*Třeba u některých pozic je ta doba stanovena až na půl roku, např. u pracovní pozice vedoucí směny. Člověk je osvobozen od některých úkonů,"* (rozhovor s respondentem č. 1). „*Adaptační doba pro zaměstnance je šestiměsíční, a v případě, že je potřeba, prodlouží se to. Je to z důvodu toho, že pracovník v přímé péči potřebuje adaptaci delší, neboť první tři měsíce nemůže pracovat samostatně s rodinou, pracuje pod supervizí zkušeného*

pracovníka,“ (rozhovor s respondentem č. 3). Neziskové organizace mají v rámci zaučování nových pracovníků vytvořený systém pro každou pozici (2 případy): *„Každý má svůj adaptační plán, kde je určeno, co se bude zaškolovat, kdo a termín splnění. Například víme, kdo bude proškolovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jsou tam ty procesy rozepsané. Termín, kdy to proběhlo, plus podpis školitele,“* (rozhovor s respondentem č. 3). V rámci tohoto systému má pracovník adaptační plán, v němž je určeno, co se bude zaškolovat, kdo bude danou oblast školit a termín splnění. V případě jedné neziskové organizace, byly předloženy k nahlédnutí „checklisty“, které uvádí seznam věcí, se kterými se člověk na dané pracovní pozici musí seznámit, aby danou pozici vykonával dobře. „*V rámci zaučování nových pracovníků máme vytvořený systém na každou pozici. Máme vytvořené takové „checklisty“, co si má člověk vyzkoušet, ohmatat. Jedná se o seznam věcí, se kterými se člověk na té dané pozici musí seznámit, aby tu práci vykonával dobře,“* (rozhovor s respondentem č. 1). Respondenti v rozhovorech uvádějí, že v rámci adaptační doby má zaměstnanec buď pověřeného kolegu, který je jeho tutorem, školitele na danou oblast nebo nového zaměstnance zaučuje osoba, která odchází z organizace. „*Zejména v přímé práci má nový zaměstnanec pověřeného kolegu, který je jeho tutorem, který je po dobu zkušební doby a může být i ta doba kratší. Novým kolegům se pomáhá přiměřeně, individuálně. Jsou kolegové, kteří potřebují pomoc a jsou ti, kteří se zapojí ihned. Je to přiměřené,“* (rozhovor s respondentem č. 2). „*V momentě, kdy v organizaci působí ještě člověk, který odchází, zaučí nového zaměstnance. Vesměs se může pak obrátit na kohokoliv,“* (rozhovor s respondentem č. 5).

Tabulka 14. Proces adaptace

Respondent č. 2: *„Týmy jsou relativně malé, maximálně po 6 lidech, tým vnímá dynamiku.“*
Respondent č. 3: *„Adaptační plán je nastaven na půl roku, v případě poradce rané péče a v případě administrativní pozice je to tři měsíce. Je to na bázi intervize. U těch administrativních pracovníků je určen vždy někdo, kdo ho má na starosti, „hlavní školitel“, za kterým on chodí.*
Respondent č. 5: *„Ve smlouvě má zaměstnanec zkušební dobu v rozsahu 3 měsíců, která je vlastně adaptační dobou. Dříve musel nový zaměstnanec obcházet kolečko po každé pozici, ale tím jak je nás v organizaci málo, tak se to nedělá. Představíme se*

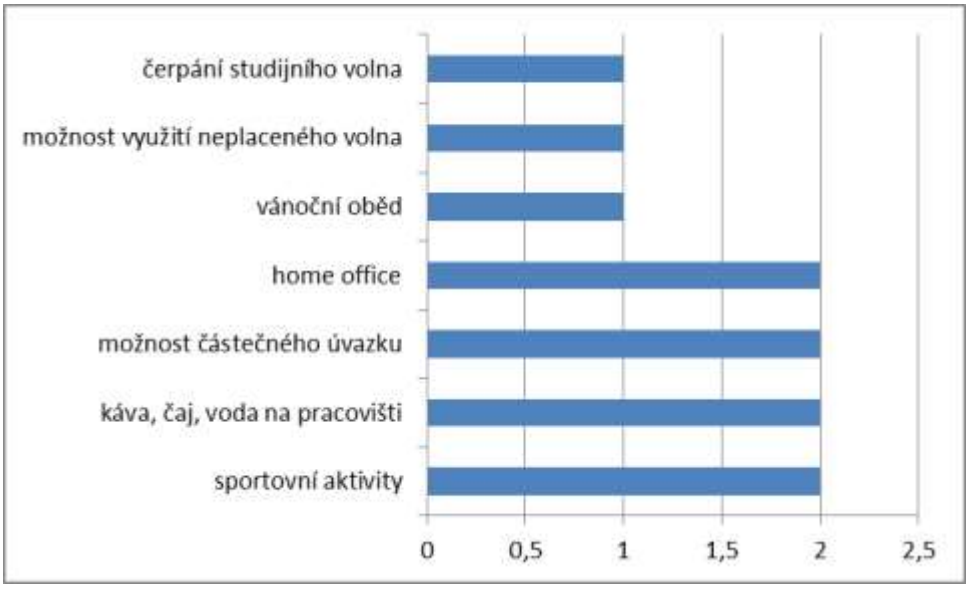
novému zaměstnanci, sdělíme, kdo co dělá, ale jeden den v rámci jedné pozice nelze.“

Zdroj: Vlastní zpracování

Péče o zaměstnance

V rámci rozhovorů uvedl respondent č. 2: „*Nesnáším slovo „péče“. To, co probíhá v organizaci, není péče, ale vzájemná podpora napříč organizací, protože víme, že se musíme podporovat, potřebujeme širokou týmovou spolupráci, a že když jeden je oslabený, je dobré, že ho podrží druhý, je to v tom přidaná hodnota. Dle mého názoru slovo péče bezmocňuje, mám raději slovo sdílená zodpovědnost nebo podpora.“* [5]

Graf 1. Formy péče o zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Péči o zaměstnance jsem rozdělila na dvě základní kritéria – péče o zaměstnance formou materiální a nemateriální povahy.

V případě **materiální** povahy byla zjištěna v rámci kvalitativního výzkumu spolupráce s aguacentrem, které věnuje jednou ročně tzv. dvě „plavenky“ zaměstnancům (1 případ): „*Máme tady spolupráci s aquacentrem Šutka, které nám věnuje jednou ročně tzv. dvě „plavenky“, které jsou k dispozici zaměstnancům, mají možnost si zaplavat a odpočinout,“* (rozhovor s respondentem č. 1), dále možnost zdarma kávy, čaje nebo vody na pracovišti (2 případy): *„To mi přijde jako fajn benefit, přijít na pracoviště, kde*

[5] „Pojem péče je v české právní úpravě tradiční, z obsahového hlediska však spíše odpovídá pojmu sociální pomoci.“ (http://zdravi.euro.cz/oborove-specialy/socialni-pece/ citováno 26. května 2016)

je dobrá káva," (rozhovor s respondentem č. 1), *„v rámci pracovní doby mají zaměstnanci zdarma nápoje – káva, čaj, voda,"* (rozhovor s respondentem č. 3), čerpání studijního volna (1 případ), umožňování částečných úvazků (2 případy) *„což hodně využívají matky s dětmi, které se vrací po rodičovské a často starší kolegyně, které pečují o své rodiče, nebo pak o vnoučata,"* vánoční oběd (1 případ), poskytování neplaceného volna (1 případ), *„o neplacené volno si může zaměstnanec zažádat v momentě, kdy potřebuje více volna než je nárok na dovolenou,"* možnost home office (2 případy): *„z hlediska finančního si nemůžeme moc dovolit, ale poskytujeme home office, pokud má zaměstnanec malé dítě, může si požádat o zkrácený úvazek,"* (rozhovor s respondentem č. 4). Zaměstnanci si mohou určit svou pracovní dobu (2 případy): *„zaměstnanec si může nastavit svou pracovní dobu,"* (rozhovor s respondentem č. 6) nebo mají týden dovolené navíc (3 případy). *„Probíhá zde i péče v poskytování nezákonné formy týden dovolené navíc, neplacené volno, vánoční oběd,"* (rozhovor s respondentem č. 3).

Tabulka 15. Materiální povaha

Respondent č. 1: *„Jsou tu nějaké benefity, které se snažíme jako nezisková organizace třeba získat nějakým darem nebo partnerstvím. Máme spolupráci s pražírnou Coffee Source, která nám dodává dobrou kávu a kávovar a mlýnek."*
Respondent č. 2: *„Je tam individuální přístup hlavně u kolegů, kteří jsou déle než tři roky. Máme odstupňované podle fungování v organizaci, když někdo pracuje 3, 5 let. Například když chce čerpat studijní volno, je u organizace dlouho a je zakořeněn. Díváme se na délku fungování v organizaci. Máme také hodnocení pracovníků, které je rozvojové i motivační, nejen výkonnostní."*
Respondent č. 3: *„Máme vnitřní předpis, který se věnuje hodnocení a odměňování pracovníků, kde jsou stanoveny prostředky motivace, a v nich jsou i samozřejmě nehmotné motivační prostředky."*
Respondent č. 5: *„Zaměstnanci mají týden dovolené navíc, mají flexibilní pracovní dobu. Každý si sám určuje pracovní dobu, home office funguje, pokud si zaměstnanec požádá."*

Zdroj: Vlastní zpracování

Neziskové organizace v rámci péče o zaměstnance neposkytují pouze materiální péči, ale pečují o své zaměstnance **po psychické stránce.** Umožňují tzv. debriefing, kdy má zaměstnanec možnost po ukončení směny (pozn. ale zároveň v rámci směny) s kolegy

probrat události, které se staly v průběhu směny (1 případ): „*tzv. debriefing, kdy konzultanti mají možnost ještě probrat události, které se jim na směně staly, probrat hovory, které jim zůstávají v hlavě a aby mohli odcházet z linky s čistou hlavou,"* (rozhovor s respondentem č. 1).

Další oblastí je možnost dalšího vzdělávání, workshopů, seminářů, přednášek, které si zaměstnanec sám vybírá. Organizace mají zpracované individuální vzdělávací plány (6 případů): „*Ta nabídka je tak pestrá, což odborné pracovníky udržuje v nějakém následném vzdělávání, které není formální, je skutečně vytvořené na základě jejich potřeb. To mi přijde, ta část vzdělávání, ta část péče, i byť péče daná zákonem, zde na lince je to bráno jako vysoký nadstandard, neboť to formální není,"* (rozhovor s respondentem č. 1), „*…je možnost všelijakých rozvojových plánů, je tam snaha neustálého vzdělávání"* (rozhovor s respondentem č. 2), „*máme individuální vzdělávací plány, které zaměstnanci každý rok vyplňují, na základě rozhovoru se svým nadřízeným, kdy se dohodnou, která vzdělávání v tom roce by chtěl absolvovat,"* (rozhovor s respondentem č. 3). Neopomenutelnou součástí u vybraných neziskových organizací je poskytování supervize, která je u všech organizací hrazená (6 případů), „*..aby mohli ještě s nějakým externím supervizorem, pracovníkem probrat nějaké důležité otázky, které se jim vybavily při práci s klienty nebo vůbec spolupráce na pracovišti,"* (rozhovor s respondentem č. 1). Supervize je poskytována ve formě individuální, týmové nebo formou kazuistických seminářů. *„Pracovníci v přímé péči mají možnost absolvovat individuální supervizi, dále máme pravidelnou týmovou spolupráci a pracovníci v přímé péči mají pravidelné kazuistické semináře. O individuální supervizi mohou požádat zaměstnanci kdykoliv,"* (rozhovor s respondentem č. 3). Neziskové organizace poskytují také intervizi v rámci organizace (2 případy): *„…protože jsme vlastně jako jediná linka důvěry podle mě v České republice, která má propracovaný systém intervize, tzn. že v průběhu poskytování té služby, když konzultant vede rozhovor, má možnost zavolat zkušenějšího pracovníka, se kterým může ten hovor průběžně konzultovat,"*(rozhovor s respondentem č. 1). Dále se realizují v rámci organizace vánoční obědy (2 případy), teambuilding[6] (4 případy): „*Snažím se jednou za rok dělat teambuilding, když se to podaří. Tento rok v březnu, na dvě noci. Poslední teambuilding proběhl bez externisty,*

[6]**Teambuilding** v nejširším slova smyslu je prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolů a dosažení cíle. Výzva teambuildingu spočívá v tom, jak to udělat, aby týmy fungovaly (Payne, 2007).

byl to bazén, sauna, vířivka. ***To bylo za odměnu získání ceny Neziskovky roku, neboť to byla zásluha všech,"*** (rozhovor s respondentem č. 3), *„poskytujeme teambuilding, uspořádávají se výjezdové akce,"* (rozhovor s respondentem č. 5). Neziskové organizace organizují koučink (1 případ), „*organizujeme koučink"* (rozhovor s respondentem č. 4), sportovní den (1 případ): „*Jednou ročně je sportovní den, jdeme všichni společně na výlet,"* (rozhovor s respondentem č. 6).

Péči o zaměstnance lze uzavřít následující větou respondenta č. 5: „*Snažíme se, aby zaměstnanci chodili do práce s nadšením."*

Tabulka 16. Rozvoj zaměstnance

Respondent č. 1: „*Vlastně si zaměstnanec sám vybírá podle toho, na co se chce v daném roce soustředit."* (Pozn. tazatele: jedná se o oblast vzdělávání)
Respondent č. 2: *„...máme teambuildingy, máme společné setkávání, kde přehodnocujeme vizi. Máme nějaké plány, a tak se snažíme dělat brainstorming napříč organizací a sdílet to. Máme supervizi povinnou a individuální."*
Respondent č. 3: *„Zaměstnanec může přijít za svým nadřízeným nebo za mnou s nějakým návrhem, ale musí se to korigovat, jsou zákonné normy a vzdělávání nemůže být více než hodin práce s klientem. Musí to být vyrovnané.*"
Respondent č. 4: „*Hodně klíčový je osobní rozvoj, tzn. podpora dalšího vzdělávání, například semináře, které se vztahují k pracovní činnosti zaměstnanců a dále podpora týmového ducha."*
Respondent č. 5: *Není velký problém další vzdělávání v rámci zákona o sociálních službách nebo nadrámec. Nízké platy jsou vykompenzovány tímto. Vzdělávání a supervize je v rámci pracovní doby."*

Zdroj: Vlastní zpracování

Četnost supervizí

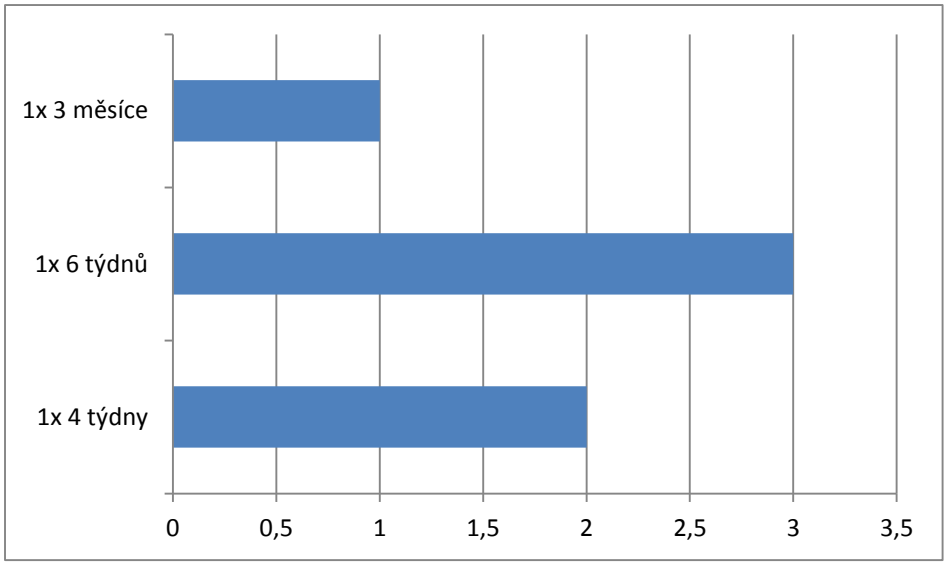
U vybraných neziskových organizací probíhá supervize[7], která má formu individuální (4 případy): *„Pracovníci v přímé péči mají možnost absolvovat individuální supervizi, mají například nějaký těžší případ, který řeší a potřebují poradit."* (rozhovor s respondentem

[7] Supervize patří k metodám vztahujících se k profesi sociální práce. V rámci supervize se rozlišují tři formy – individuální, skupinová a týmová. Týmová supervize je zvláštní forma skupinové supervize, která se zaměřuje na skupinu odborníků, kteří mají spolu vzájemné pracovní vztahy (například řešení konfliktu v týmu nebo s vedením instituce) (Galuske, 2002: 289-293).

č. 3), týmovou (5 případů) nebo formou kazuistického semináře (2 případy). *„Pracovníci v přímé péči mají pravidelné kazuistické semináře (jednou za 6 týdnů),“* (rozhovor s respondentem č. 3).

Supervize jsou nejčastěji v rozmezí jednou za 6 týdnů (3 případy), dvě neziskové organizace plánují supervize jednou za 4 týdny (2 případy) a u jedné neziskové organizace probíhá supervize jednou za tři měsíce. V případě, že zaměstnanci požádají o individuální supervizi, je jim vyhověno (4 případy), *„o individuální supervizi mohou požádat kdykoliv,“* (rozhovor s respondentem č. 3). Bylo zjištěno, že vedení managementu dbá na volbu supervizora: *„Snažíme se vybírat kvalitní supervizory, člověk to musí být kvalitní,“* (rozhovor s respondentem č. 2) a v případě, že si zaměstnanec požádá o zvláštní individuální supervizi, je nejprve přistupováno k možnosti, *„nechceš si vzít volno nebo nechceš si něco o tvém problému přečíst?“* (rozhovor s respondentem č. 2).

Graf 2. Četnost supervizí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17. Četnost a formy supervizí

Respondent č. 1: *„Jsou různé typy supervizí. Nemohu Vám to takto říci. Tím, jak jsou zde různé týmy, různé pracovní pozice. Některé jsou jednou za měsíc, další forma pětkrát za rok. Je to různé. Supervizních hodin se za rok podle mě blíží kolem 100.“*
Respondent č. 2: *„Supervize jsou jednou za 4 týdny.“*
Respondent č. 3: *„Jinak máme pravidelnou týmovou spolupráci (jednou za 6 – 8*

týdnů).“ Respondent č. 4: *„Koordinátorky mají supervizi jednou za tři měsíce.“* Respondent č. 5: „*Pro pracovníky, kteří pracují v přímé péči, probíhá týmová supervize jednou za 6 týdnů, individuální supervize minimálně jednou za 3 měsíce nebo dle potřeby.“* Respondent č. 6: „*Supervize případová, zaměřená na klienty, probíhá jednou měsíčně.“*

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontroverze (souvislost řízení lidských zdrojů a obsah zákoníku práce)

Respondenti uvádějí, že se nedostávají do kontroverze v souvislosti s řízením lidských zdrojů organizace a obsahem zákoníku práce. *„Nedostáváme se do žádných kontroverzí,“* (rozhovor s respondentem č. 1, 2, 4). Byly uvedeny pouze dva příklady možného sporu, a to v oblasti přesčasových hodin: *„V případě přesčasových hodin mají zaměstnanci možnost si hodiny vybrat, nevznikají tak žádné přesčasové hodiny,“* (rozhovor s respondentem č. 1), „*v případě přesčasových hodin vše řešíme formou volna*“ (rozhovor s respondentem č. 4), „*hodiny navíc řešíme formou náhradního volna. Ohledně flexibilního úvazku je vše na domluvě. Jsou možnosti home office,“* (rozhovor s respondentem č. 5).

Další oblastí je počet dnů dovolené. „*Nevím, zda je to v souvislosti se zákoníkem práce, ale v rámci dovolených, kdy pracovníci v přímé péči mají nárok na týden dodatkové dovolené, ale pracovníci v administrativě to nemají, ale u nás mají nárok na týden dovolené navíc. Těžko se to řeší s donátorama v rámci vedení těch dotací,“* (rozhovor s respondentem č. 3).

Tabulka 18. Kontroverze

Respondent č. 4: *„Například máme firemní večírek a zaměstnanci musí být v práci, tak si za tuto dobu vyberou volno v jiný den.“* Respondent č. 6: *„Snad ne.“*

Zdroj: Vlastní zpracování

Role dobrovolníků v organizaci

Tato oblast je rozdělena na několik kategorií: způsob práce s dobrovolníky, první kontakt s dobrovolníkem, počet dobrovolníků v organizaci, péče o dobrovolníky.

Způsob práce s dobrovolníky

Pět neziskových organizací z šesti spolupracuje s dobrovolníky. „*S dobrovolníky je to náročné, právě hlavně z pohledu toho, že jsme sociální služba, nemůžeme přijímat dobrovolníky na přímou práci s klienty.“* V případě respondenta č. 5 je dobrovolník v přímém kontaktu s klientem. V rámci využitelnosti dobrovolníků uvádí respondenti, že využívají dobrovolníky pro administrativní práci, pomocnou práci, například rozesílku, obálkování, pomoc při rešerších (1 případ): *„Využíváme je na administrativní práci, pomocnou práci, například když děláme nějakou rozesílku, na nějaké obálkování, nějakou pomoc při nějakých rešerších, když potřebujeme vyhledat nějaké organizace, na které chceme zaměřit osvětu nebo potřebujeme aktualizovat naši databázi třeba dalších sociálních služeb, na které často odkazujeme,“* (rozhovor s respondentem č. 1), pro pomoc při různých akcích, například Mikulášské setkání (1 případ), *„přijdou v maskách čerta a Mikuláše nebo velikonoční setkání a přinesou vlastnoručně vyrobené občerstvení nebo s rodiči něco vyrábí,“* (rozhovor s respondentem č. 3), pro doučování (2 případy), pro komunikaci a kontakt nemocných se zdravými (1 případ). Dobrovolníci jsou z řad studentů (5 případů), rodinných příslušníků (1 případ), „*často využíváme dobrovolníky, z řad rodinných příslušníků,“* (rozhovor s respondentem č. 3), případně se hledají, na portálu Zapojte se (1 případ). *„Dnes i hledáme dobrovolníky, pomocí portálu Zapojte se,“* (rozhovor s respondentem č. 3). Dále je rozšířené firemní dobrovolnictví (1 případ), například spolupráce s Českou spořitelnou, GE Money Bank, která podporuje konkrétní neziskovou organizaci finančně i dobrovolnicky. „*Dobrá spolupráce je například s Českou spořitelnou, kde se jedná o firemní dobrovolnictví a oni se zapojí, přes portál Zapojte se. Dobrovolníci se zapojují dlouhodobě a naší organizaci již dobře znají. Dále máme dlouholetou spolupráci s GE Money bank, kdy oni nás podporují finančně, v rámci nějakých grantů, ale také dobrovolnicky, kdy se účastní akcí pro klienty. Zajistí to lidmi nebo zaplatí například cestu nebo vstupenky na nějakou akci. Každý rok si dáme počet akcí a počítáme s tím,“* (rozhovor s respondentem č. 3).

Tabulka 19. Způsob práce s dobrovolníky

Respondent č. 4: *„Máme akreditovaný program – Dobrovolníci v nemocnici. Dobrovolníci mají uzavřenou smlouvu s Lékořicí, ale vykonávají činnost v nemocnicích.“*
Respondent č. 5: „*„Snažíme se a chceme působit v oblasti dobrovolnictví a poskytovat a vychovávat dobrovolníky pro naši společnost. Chceme, aby pocítili, že stát se dobrovolníkem u nás, je prestiž.“*

Zdroj: Vlastní zpracování

První kontakt s dobrovolníkem

V případě čtyř respondentů byl popsán postup prvního kontaktu s dobrovolníkem. Nejčastěji se dobrovolníci obrací na organizaci sami (4 případy): „*Jedinec se může jakýmkoliv způsobem s námi nakontaktovat,“* (rozhovor s respondentem č. 2). Bylo zjištěno, že přichází do organizace lidé, kteří se zajímají o skutečnost, jak služba funguje (1 příklad). „*Přijde mi, že lidé, kteří už sem přijdou, na to pracoviště, se hodně zajímají, jak ta služba funguje. Umožňujeme jim formou konzultací nebo úvodního představení té služby, aby se ten člověk tady cítil dobře, rozuměl tomu smyslu, který ta služba představuje,“* (rozhovor s respondentem č. 1). Obrátí se následně na osobu, která má na starosti dobrovolníky a s ní se vyřizují všechny podstatné záležitosti (2 případy). „*Po nakontaktování jdou ke kolegyni, ona je zaškolí, uzavře kontrakt, dohodu o dobrovolnictví a na základě té dohody začnou kolaborovat,“* (rozhovor s respondentem č. 2). U jedné neziskové organizace bylo sděleno, že dobrovolníci neprochází žádným prostupným sítem: „*Dobrovolníci neprochází žádným prostupným sítem, většinou mají záštitu nějaké organizace. Do Zapojme se, se nedostane každý,“* (rozhovor s respondentem č. 3). Zatímco u jiné neziskové organizace byl popsán celý postup práce s dobrovolníkem od příchodu, po výběrové řízení, školení a končící aktivitou zapojení dobrovolníka v praxi. Tentýž respondent (respondent č. 5) uvedl, že o přijetí dobrovolníka do dobrovolnického programu rozhoduje psycholog, tři kolegové, kteří v průběhu školení pozorují budoucí dobrovolníky.

Tabulka 20. První kontakt s dobrovolníkem

Respondent č. 5: *„Dobrovolník nás kontaktuje první. Proběhne první neformální rozhovor s koordinátorkou dobrovolníků, kdy si ujasní, co mi bychom od něj potřebovali. Pokud se sejdou ty dva pohledy pozitivně, tak následuje výcvik*

dobrovolníků, kterému předchází setkání, na kterém se dělají psychologické testy, a následuje 16 hodinový výcvik, kde sledujeme, jak je schopen fungovat s klienty, sledujeme, jak se chovají, jak reagují v problematických situacích, jak jsou odolní vůči stresu, sledujeme ho ze všech stran. Pak máme nějaké informace o klientovi a snažíme se spárovat dvojici, aby fungovala, aby si sedli, aby měli podobné zájmy a vydrželi spolu odpoledne a delší čas. Pak je to na nich. Dobrovolník nejprve kontaktuje klienta. Naplánuje se schůzka. Mají celkem tři schůzky. Klient i dobrovolník mohou říci, že nechtějí být s dobrovolníkem nebo s klientem. Mají nárok jednou takto odmítnout. Po třech schůzkách přijdou na plánovací schůzku. Dobrovolník s klientem a naší pracovníci naplánují společně, např. v průběhu tří měsíců, čeho chtějí dosáhnout, na co se zaměřit, co klienta trápí, co chtějí odstranit."

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet dobrovolníků

Počet dobrovolníků se mění podle potřeby organizace. Nebylo možné graficky znázornit počet dobrovolníků jednotlivých organizací, neboť každá z neziskových organizací má pravidelné dobrovolníky a dobrovolníky na jednorázové akce. „*V současné době máme jednu dobrovolnici, která dochází pravidelně, a pak to jsou nárazové akce, jsou to často nabídky přímo od firem, které se nabízí v rámci firemního dobrovolnictví,"* (rozhovor s respondentem č. 1). Bylo zjištěno, že organizace mají akreditované dobrovolnictví (2 případy), a v případě jedné neziskové organizace mají pravidelnou jednu dobrovolnici, která byla v minulosti zaměstnancem organizace: „*Máme pravidelnou jednu dobrovolnici, která v organizaci dříve pracovala jako fundraiser. Zůstala nám věrná, shání nám finanční prostředky, je to profík v oblasti prezentace, propagace naší organizace. Ona tam dobře zastoupí naší organizaci, například veletrhy sociálních služeb,"* (rozhovor s respondentem č. 3).

Tabulka 21. Počet dobrovolníků

Respondent č. 2: „*Dobrovolníků je asi 80. V počtu jsou zahrnuti i ti krátkodobí."*
Respondent č. 3: „*Máme jednu pravidelnou dobrovolnici, a pak různý počet dobrovolníků podle potřeby."*
Respondent č. 4: „*Počet dobrovolníků je asi 300, v případě výkonu pravidelné dobrovolnické činnosti u lůžka je to cca 200 dobrovolníků."*

Respondent č. 5: *„Máme 50 dobrovolníků, ale spolupracujeme celkem se 100.“*
Respondent č. 6: „*Žádné nemáme.“*

Zdroj: Vlastní zpracování

Formy péče o dobrovolníky

Formy péče o dobrovolníky jsou různé. Neziskové organizace obdarovávají dobrovolníky drobnými předměty (2 případy): *„Pokud dostaneme drobné předměty, tak jim je rádi nabídneme. Je to spíše taková pozornost, drobné poděkování,“* (rozhovor s respondentem č. 1). „*Vždy dostanou drobný dáreček,“* (rozhovor s respondentem č. 3), dobrovolníci se účastní supervizí (1 příklad): „*Jednou měsíčně se schází na skupinových supervizích, kde mají podporu od toho supervizora,“* (rozhovor s respondentem č. 5), jsou zvaní na vánoční večírky (2 příklady). Zajímavá je skutečnost, že jedna nezisková organizace eviduje údaje o dobrovolníkovi a například v den svátku mu popřeje: „*Současně se snažíme své dobrovolníky lépe evidovat, abychom jim napsali například k svátku,“* (rozhovor s respondentem č. 3). Posílají newsletter (1 příklad), nabízí účast v rámci teambuildingu (2 příklady): „*Dobrovolníci jsou zvaní na setkání, třeba i na teambuildung,“* (rozhovor s respondentem č. 2), případně se mají možnost účastnit vzdělávacích akcí (2 příklady): *„Zároveň jsme připravili v roce 2014 pro dobrovolníky tři vzdělávací akce,“* (rozhovor s respondentem č. 4).

Tabulka 22. Formy péče o dobrovolníky

Respondent č. 1: *„Pokud to jsou lidé, kteří mají blízkou oblast – psychologii, sociální práci, se zajímají, jsme otevření tomu, aby člověk dostal odpovědi na všechny otázky, které chce vědět.“*
Respondent č. 2: *„Supervizní setkání, neformální setkání. Dobrovolníci jsou zvaní na vánoční večírek, kulturní akce, nebo když máme nějaký zajímavý projekt, tak je zveme.“*
Respondent č. 3: *„Péče o dobrovolníky, to je věc, na které máme stále co zlepšovat. Je to vždy o tom, jaké akce se zúčastní. A nyní se s nimi domlouváme, že jim budeme posílat newsletter. Dobrovolnictví nemáme akreditované. O pravidelnou dobrovolnici pečujeme lépe, neboť byla dříve součástí týmu, zúčastnila se například teambuildingu.“*
Respondent č. 5: *Dobrovolník získává zpětnou vazbu, kdykoliv bude potřebovat. Povinný je Kurz práce s klientem I. a II. Kurz, kde vlastně oni se dozvídají, reflektují nějaké své zkušenosti a na nějakých modelech se snaží jim pomáhat, jak pracovat s klientem, jak plánovat. Kurz II. je nadstavbový, jsou to již seberozvojové věci,*

například když klient může mít sklony k nějaké agresivitě nebo se chytil nějaké návykové látky. To jsou již specifičtější věci. Dále během roku se snažíme zajistit, aby například fundraiser uspořádal kurz o psaní projektů; věci, které jsou dobrovolné, nejsou pro práci, jedná se o seberozvojové aktivity. No a dále máme setkání předprázdninové, předvánoční, to je spojeno s hrami, s vyhodnocením dobrovolníka roku, soutěže. Taková spíše neformální setkání a jednou ročně teambuilding, ten je víkendový."

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontaktní osoba pro dobrovolníka

V případě osoby, která má na starosti dobrovolníky, bylo zjištěno, že o dobrovolníky se stará organizačně personální pracovnice (1 příklad): „*O dobrovolníky se stará organizačně personální pracovnice, případně kolegyně, která má na starosti administrativu,"* (rozhovor s respondentem č. 1), dále koordinátor dobrovolníků (3 příklady): „*Máme koordinátora dobrovolníků na 20 % úvazku."* (rozhovor s respondentem č. 2). *„Koordinátorka dobrovolníků působící v organizaci na ¾ úvazku,"* (rozhovor s respondentem č. 5) nebo asistent ředitele (1 příklad): „*V současné době se o dobrovolníky stará asistentka ředitelky od září 2015. V době vyhlášení Neziskovky roku byla tato pozice v plenkách,"* (rozhovor s respondentem č. 3).

Tabulka 23. Kontaktní osoba pro dobrovolníky

Respondent č. 4: *„Pouze v jednom případě máme koordinátora dobrovolníků na dohodu o provedení práce, jinak nemáme, koordinátoři jsou zaměstnanci nemocnic."*

Zdroj: Vlastní zpracování

Způsob vedení manažerů

Tato otázka vyvolala u všech respondentů nějakou emoci, ať pozitivní, negativní nebo překvapení, údiv. Někteří se rozhlíželi kolem sebe, koukali na kolegy, někteří se smáli a někteří se důrazně ohradili, jak asi mohou odpovědět na takovouto otázku. Pokusila jsem se tyto emoce zachytit v přepisu rozhovoru. Respondenti zastávají styl demokratický spojený s otevřeností (2 případy): *„To jste mě dostala. (smích). Demokratický. Myslím, že spíše liberální. Rozhodně otevřený,"* (rozhovor s respondentem č. 1). Zdůrazňují fakt, že v případě některých rozhodnutí musí oni jako vedoucí rozhodnout (2 případy): „*Samozřejmě některá rozhodnutí se musí udělat,*

nenastává nějaký konsenzus, někdy je potřeba rozhodnout a to je úděl vedoucích. Pokud to jde, jsem rád za pohledy lidí, kteří tu práci vykonávají," (rozhovor s respondentem č. 1), zaujímají kombinaci dvou stylů (2 případy): (úsměv) *„Můj způsob vedení není demokratický ani absolutní. Něco mezi. Podřízení mají své kompetence a zodpovědnost rozhodnout v určitých úkolech,"*(rozhovor s respondentem č. 3) nebo je jejich vedení konsensuální (1 případ): *„Dávám prostor podřízeným, kolegům vlastně v manažerském týmu, když je nějaký větší problém, sejdeme se všichni a zamyslíme se nad tím. Nejsem žádný autokrat, většinou se s podřízeným domluvím."* Bylo zjištěno, že respondent č. 4 se snaží zaměstnance získat pro svou vizi, vnímá vedení jako participativní a je nakloněn k neautoritativnímu vedení, k týmové práci. Respondent č. 6 vnímá své vedení jako odborné: *„Vedení je hodně odborné. Jsme tady pouze tři. Technických věcí není příliš, se zaměstnanci se bavím o klientech, řeším s nimi problémy neformálně nebo na poradě,"* (rozhovor s respondentem č. 6).

Tabulka 24. Způsob vedení

Respondent č. 2: *„Čo já vím, nevím. (Milá rozzlobenost). Jedná se asi o kombinaci stylu. Dle supervizorky jsem příliš milá. Jsem dominantní, což je vytvořeno také tím, že jsme příliš tvořivá a rozpustilá organizace, tak je dobré, že někdo tomu dává směr, cíl. Jsem rozhodná, jsme relativně participativní, sdílenou zodpovědnost. Mám ráda, když se názory vyjadřují k tématu na široké platformě."*
Respondent č. 4: (Vážný výraz.) *„Řízení lidských zdrojů je hodně participativní. Snažím se získat zaměstnance pro mou vizi, jedná se tedy o participativní rozhodování. Jsem nakloněna k neautoritativnímu vedení, hodné týmové, neboť týmová práce je hodně důležitá."*
Respondent č. 5: *„Konsenzuální."*

Zdroj: Vlastní zpracování

Podstata špičkové úrovně

Respondenti uváděli, že špičkovou úroveň vnímají ve své profesionalitě: *„…tzn. aby tady pracovali skutečně kvalifikovaní lidé."* Vnímají práci s lidmi jako to nejcennější (3 případy): *„Linka bezpečí dbá na to, aby byla profesionální. Přijde mi, že práce s lidmi na Lince bezpečí je taková know-how, které je nejcennější. Dokážeme pracovat s lidmi, dobře se tady cítí. Má to vliv na to, jak pak můžeme o těch věcech diskutovat a posouvá nás to výš a jako organizace jsme schopni se na to dívat kriticky, jak to děláme*

a přemýšlet nad tím, jak to dělat ještě lépe. To je asi to nejvíc," (rozhovor s respondentem č. 1), dokáží o věcech diskutovat a jsou schopni se na sebe dívat jako na organizaci kriticky (1 případ). „*Kritická reflexe, cílená, vytváříme prostor dívat se na jednotlivé části té práce, kterou děláme., jestli jdeme dobrou cestou."* Dále bylo uvedeno, že organizace se snaží, jde do věcí naplno. „*Víte proč, my strašně moc makáme. Tvrdě pracujeme, neflákáme se a jsme ochotni pracovat flexibilně,"* (rozhovor s respondentem č. 2); nebojí se změn „*v roce 2011-2012 jsme dokázali i riskovat, co se týče změn ve vedení a přijímání nových lidí na nové pracovní pozice, jako PR, fundraiser,"* (rozhovor s respondentem č. 3)*;* mají stabilní tým, mají minimální fluktuaci, jsou odvážní. Vedení managementu na sobě pracuje: „*Já jako ředitel se neustále vzdělávám a zvyšuji si své znalosti, jak vést lidi, jak je řídit, jak je motivovat, jak je hodnotit, odměňovat, to, že na sobě pracuji, má také velký význam,"* (rozhovor s respondentem č. 3). Neziskové organizace vnímají kvalitu v podchycení procesů organizace, „*například když člověk sem nastoupí, má organizace nějaký řád, funguje z pohledu personálních náležitostí, zaměstnanec ví, co ho může čekat, o co může požádat, jak dále se může vyvíjet,"* (1 případ), kladou na sebe vysoké nároky, mají jasně stanovené náplně práce a strukturu organizace, snaží se působit i navenek pomocí PR, tedy směrem k veřejnosti. „*Máme už z minula podchyceny procesy organizace, nejen písemně, ale že v organizaci fungují. Druhá věc, že na sebe klademe vysoké nároky. Co se týká např. pohledu financování – máme ho relativně stabilizované, víme, kam se máme obrátit, kdo to má zajišťovat, kdo za to zodpovídá. Máme jasně stanovené náplně práce a organizační strukturu. Když by byl problém, může se zaměstnanec obrátit také na správní radu. Snažíme se také hodně působit navenek pomocí PR do médií i směrem k veřejnosti. Působíme profesionálně. Máme v pořádku veškeré databáze, máme podchycené papírování. Když někdo přijde, víme, za co se peníze utratily a co klient dostal,"* (rozhovor s respondentem č. 5).

Dvě neziskové organizace se k dané otázce nevyjádřily, neboť stojí ve vedení managementu krátce a bylo uvedeno: *„Nelze posoudit."* (rozhovor s respondentem č. 4, 6).

Tabulka 25. Podstata špičkové úrovně

Respondent č. 2: *„Víte proč, my strašně moc makáme. Strašně moc se snažíme, jdeme do věcí naplno. Spousty kolegů s vášní a to se odráží. Není v tom extra velké know-how.*

Nemáme byrokratickou strukturu, rozhodujeme…Hlavní je, že podle mě pracujeme naplno.“ Respondent č. 3: *„Je to tím, že na sobě dlouhodobě pracujeme, že jsme vlastně. Začali jsme se tomu intenzivně věnovat, pak dalším důvodem je také, že máme velmi dobrý tým pracovníků v přímé péči, kvalita naší služby je vysoká, tým je stabilní, u nás je minimální fluktuace, máme spolupracující tým, lidé jsou motivovaní do práce, máme odvahu a jsme pracovití. V roce 2014 se nám podařilo, přijmout opravdu kvalitního člověka na pozici specialita pro PR, který přišel z komerčního sektoru a přinesl spousty znalostí a zkušeností.“*

Zdroj: Vlastní zpracování

DISKUSE

V rámci této části práce usiluji o reflexi samotných zjištění. Cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem se organizace, které získaly ocenění Neziskovka roku, starají o svůj nejcennější zdroj, kterým jsou jejich zaměstnanci a dobrovolníci, a jakým způsobem jsou tyto neziskové organizace vedeny a co je řadí mezi české špičky.

První otázka směřovala k hledání odpovědi, jak se neziskové organizace, které získaly ocenění Neziskovka roku, starají o svůj nejcennější zdroj, tedy o zaměstnance a dobrovolníky.

V rámci studia odborné literatury se setkáme s tvrzením, že řada „*organizací tvrdí, že jejich nejcennějším zdrojem jsou lidé, kteří pro ně pracují.“* (Dvořáková a kol., 2007:119) Nedílnou součástí k tomu je odborný personál v útvaru lidských zdrojů, či alespoň personalista – profesionál, který je kvalifikovaný a schopný poradit nejen vrcholovým manažerům, ale i ostatním zaměstnancům. Právě politika managementu lidských zdrojů představuje pravidla řízení a organizace personálních činností (Dvořáková a kol., 2007). Na základě rozhovorů s vedením neziskových organizací bylo zjištěno, že sami manažeři ztotožněni s odbornou literaturou vnímají své zaměstnance jako nejcennější zdroj organizace, váží si jejich práce a samotnou péči o zaměstnance vnímají jako součást personálního řízení.

Z výpovědí respondentů lze vysledovat ztotožnění s výše uvedenou literaturou (kapitola 4.5), která uvádí, že uchazeči musí projít výběrem, který spočívá v předložení životopisu a motivačního dopisu zástupcům managementu. Pak následuje případný

osobní pohovor, psychologické testy či modelové situace, jedná se tedy o kombinaci několika metod. Adaptace zaměstnanců je vnímána vedením managementu spíše jako období zkušební doby, tzn. v rozsahu 3 měsíců. V rámci kvalitativního výzkumu jsou vysledovány také případy, kdy je adaptační doba vymezena v rozsahu šesti měsíců, neboť se předpokládá, že v období prvních tří měsíců nemůže jít nový zaměstnanec do přímého kontaktu s klientem. Novým zaměstnancům jsou k dispozici odcházející zaměstnanci, jiní odborní pracovníci či tutoři.

„*Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců.“* (Dvořáková a kol., 2007: 143).

Byly zaznamenány důkazy o vytvořeném systému pro zaučování nových pracovníků v neziskových organizacích. Objevuje se propracovaný adaptační plán, v rámci kterého je stanoveno, v jaké oblasti se nový zaměstnanec bude zaučovat, kdo ho bude zaučovat a v jakém časovém období. Byla možnost tuto praxi zhlédnout a jevila se jako výborný manuál pro kvalitní zaučení nového pracovníka. Respondenti uvádějí, že zaměstnanci mají možnost tutora, zkušeného pracovníka, který je jejich pomocníkem.

Na základě dostupných zdrojů (Dvořáková a kol., 2007) se novému zaměstnanci může stát někdo z pracovní skupiny „patronem“ (koučem). Během výzkumu bylo zaznamenáno, že označení „péče o zaměstnance“ není podle respondenta č. 2 vhodné označení pro péči o zaměstnance.

V textu se pracuje s pojmem péče na základě předložené literatury. V případě péče o zaměstnance se tedy může jednat o individuální nebo skupinové služby. Armstrong (2002) uvádí jako příklady skupinových služeb zabezpečení stravovacího zařízení, společenských nebo sportovních aktivit. Oslovené neziskové organizace ani v jednom případě neposkytují jakoukoliv podporu v oblasti stravování, avšak ve výpovědích jednotlivých respondentů bylo možné zaznamenat skutečnost, že v praxi jsou zaměstnanci zabezpečeni z hlediska materiální povahy - možnost kávy, čaje a vody na pracovišti během pracovního výkonu a zabezpečení společenských a sportovních aktivit, v rozsahu jednou ročně. Jedná se o vánoční oběd, sportovní den, kdy se všichni zaměstnanci vydají na společný výlet či mají možnost získat vstupenky do sportovního zařízení. Dochází zde k ztotožnění s péčí o zaměstnance dle Koubka (2001), který rozdělil péči o zaměstnance do tří skupin – povinná, smluvní a dobrovolná péče. Neexistuje však žádná univerzální definice pro tuto oblast. Je pozorovatelný soulad informací již publikovaných s daty výše získanými.

Neziskové organizace umožňují zaměstnancům určit si pracovní dobu na základě svých potřeb, vychází vstříc požadavkům pracovníků a uplatňují se flexibilní pracovní režimy. Koubek (2001) připomíná, že částečný pracovní úvazek využívají především ženy, studenti nebo osoby se změněnou pracovní schopností. V rámci rozhovorů byla zmíněna i tato skutečnost. Vybrané neziskové organizace umožňují prostor částečným úvazků z důvodu péče o dítě či dospělé rodiče. Je nutné neopomenout také možnost home office, využití neplaceného volna na základě potřeb zaměstnance a týden dovolené navíc.

Zvláštností, kterou bylo možné zaznamenat u neziskové organizace (respondent č. 1) je tzv. debriefing, který je zaměstnancům umožněn ze strany zaměstnavatele na konci pracovní směny, a který má podpořit psychické zdraví zaměstnanců. Dále mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání, účast na workshopech a seminářích. „*Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou považovány za jedny z nosných aktivit personální práce a je jim věnována trvalá pozornost.“* (Dvořáková a kol., 2007: 288). Neziskové organizace mají v praxi zpracované individuální vzdělávací plány a systematické vzdělávání je v souladu s publikacemi, které uvádí, že nejprve dochází k identifikaci potřeby, plánování a rozpočtování, realizaci a následnému vyhodnocení.

Novinkou, originalitou, se kterou jsem se setkala poprvé, byla skutečnost, že nezisková organizace za peníze organizace nakoupí knihy, které si chtějí zaměstnanci přečíst (případně uhradí platbu výpůjčky v knihovně) a následně z vybrané knihy si zaměstnanec připraví prezentaci, se kterou seznámí ostatní zaměstnance. Jedná se jednak o podporu četby a následné další vzdělávání zaměstnanců na základě jejich identifikovaných potřeb.

V oblasti supervize všechny neziskové organizace pracují s touto problematikou. Nabízí svým zaměstnancům nejen supervize týmové, formou kazuistického semináře, ale v případě potřeby může zaměstnanec požádat také o supervizi individuální. Nabízí se otázka, zda se supervize nabízí z důvodu zájmu vedení managementu nebo z povinnosti a obav ze strany státní kontroly (Standard č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců, kritérium 10e) - „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“* (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách).

V současné době je velmi rozšířený teambuilding, jehož cílem je zaktivizovat a propojit celý tým, kolektiv lidí. Neziskové organizace pracují s touto možnou

variantou a alespoň jednou za rok se zaměstnanci účastní 3denního pobytu zaměřeného na společné aktivity.

Z poznatků vyplývá také shoda v oblasti dobrovolnictví. Neziskové organizace spolupracují s dobrovolníky, které vyhledávají z řad rodin, se kterými spolupracují; mezi studenty; případně na internetovém portálu Zapojte se nebo v rámci firemního dobrovolnictví, kam se zapojují zaměstnanci různých firem. Nejčastěji má na starosti dobrovolníky koordinátor dobrovolníků, organizačně personální pracovník nebo asistent ředitele v rámci malého úvazku. V žádné z výše uvedených neziskových organizací se tato pozice nevykonává v rámci plného pracovního úvazku. Neziskové organizace se zaměřují na nemateriální odměňování dobrovolníků, jedná se například o další vzdělávání, zapojení dobrovolníků do účasti na supervizích či účast na teambuildingu.

Další novátorskou myšlenkou je evidence svátku dobrovolníka a následné popřání v tento den různou formou. V případě materiálního odměňování obdrží dobrovolník od neziskové organizace nějaký drobný předmět.

Druhá otázka měla za úkol zjistit, jakým způsobem jsou neziskové organizace vedeny a co je řadí mezi českou špičku. V rámci praktické části bylo uvedeno, že kolem vyslovení této otázky se objevovalo mnoho emocí. „*V běžných podmínkách je za optimální považován týmový přístup, připomínán je však spíše situační vliv (těžko svolávat poradu a hledat konsensus v otázce jak hasit právě vznikající požár – v takové situaci je direktivní přístup jediný možný).“* (Rektořík, 1998: 64).

Vedení neziskových organizací zastává spíše demokratický styl spojený s otevřeností a uvědomují si, že právě v některých případech musí oni jako vedoucí rozhodnout. Je dbáno na týmovou práci, týmovou spolupráci, která je spojena s neautoritativním vedením. Rektořík (1998) uvádí, že základní snahou týmové spolupráce je zaujmout lidi pro společný cíl, případné problémy jsou předkládány k veřejnému posouzení a slovo každého pracovníka má svoji váhu. Tato specifikace je v souladu se zjištěními uvedenými v rozhovorech, neboť neziskové organizace vnímají skutečnost, že je dobré, když někdo udává směr, cíl; funguje týmová práce, nadřízení mají rádi, když se vyjadřují názory ostatních zaměstnanců k tématu.

Dalším úkolem v rámci druhé otázky bylo zjistit, čím konkrétně se řadí neziskové organizace mezi špičkové české organizace. Z pohledu neziskových organizací se jedná především o profesionalitu zaměstnanců, o zaměstnávání kvalitních, stabilních pracovníků. Vedení managementu vnímají pozitiva v ochotě o věcech diskutovat, dívat

se na věci kriticky, pracovat flexibilně a „nelenit“, riskovat a nebát se změn (například v oblasti vedení a přijímání nových pracovníků na nové pracovní pozice), mít minimální fluktuaci zaměstnanců, mít jasně stanovenou pracovní náplň a strukturu organizace, působit směrem k veřejnosti pomocí PR.

Šedivý, Medlíková (2011) vnímají úspěšnost neziskové organizace v založení organizace, následné strategii dlouhodobé udržitelnosti, fungující Public relations, fundraising, vedení a řízení lidí a končí posilováním značky a image organizace, rozvoj lidí. U oslovených neziskových organizací byla tato praxe potvrzena.

V rámci zpracování práce bylo možné vysledovat další otázky vážící se ke stavebnímu kameni neziskové organizace, tj. jaká je znalost poslání a vize vedením managementu. Z dat vyplývá, že pět respondentů z šesti má přehled o poslání i vizi své organizace. Vize je stanovována v rámci strategického plánování.[8] Formulace vize dle Rektoříka a kol. (2007) hledí do budoucností, popisuje neměnný stav. Zatímco poslání dle Plamínka et al. (1996) vyjadřuje důvod, proč nezisková organizace existuje a čeho chce dosáhnout. Respondenti nad vizí uvažují a přemýšlí, zda je naplňována. „*Vize má sahat do budoucnosti, toho čím chceme být v budoucnu, tak to opravdu s posláním má mnoho společného,“* (respondent č. 3). Respondenti si uvědomují, jak ji naplňují a zda jsou úspěšní. „*Naplňujeme ji výkonem, provozem služeb,“* (respondent č. 1). „*Nám se daří naplňovat vizi a jsme vcelku úspěšní,“* (respondent č. 2), „*plníme to, co jsme si stanovili ve vizi,“* (respondent č. 5). Ve výpovědích byl také vysledován případ, kdy vedoucí managementu vizi nevnímá v pozitivním slova smyslu. „*Nemám rád tyto slova,“* (respondent č. 6).

Poslání neziskových organizací bylo možné dohledat v dokumentech veřejně dostupných, tj. ve výročních zprávách a na webových stránkách organizace. Ze získaných dat vztahujícím se k organizační struktuře vybraných neziskových organizací bylo zjištěno, že pokud došlo ke změně organizační struktury, důvodem byla registrace nové sociální služby nebo rozšíření pracovního týmu o nové členy.

[8] „Strategické plánování je vysoce efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Smyslem strategického plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla.“ (Šedivý, Medlíková, 2011: 28)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem se organizace, které získaly ocenění Neziskovka roku, starají o svůj nejcennější zdroj, kterým jsou jejich zaměstnanci a dobrovolníci a jakým způsobem jsou tyto neziskové organizace vedeny a co je řadí mezi špičkové organizace. Vycházela jsem z teoretického východiska, že nejcennějším zdrojem organizací jsou lidé. Oblast řízení lidských zdrojů, jakožto oblast, která představuje největší bohatství organizace, neboť lidský kapitál je rozhodujícím kapitálem každé organizace. Lidé plní poslání a úkoly organizace (Duben, 1996). Kvalita fungování lidského faktoru je jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). Do skupiny lidských zdrojů se řadí nejen zaměstnanci v rámci pracovního poměru, ale také dobrovolníci, neboť dobrovolník je osoba, která nabízí své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti, zároveň není za tuto činnost finančně odměňována, ale je velkým přínosem pro organizaci.

Teoretická část pojednává o obecném vstupu do občanského sektoru, definuje organizaci a neziskovou organizaci a poukazuje na základní charakteristiku neziskových organizací. Jakousi novinkou je právní ukotvení neziskových organizací podle Nového občanského zákoníku a následné statistické ukotvení. Důležitou částí je vize a poslání neziskových organizací, které tvoří základní stavební kámen úspěšné neziskové organizace. Pozornost je směřována také na faktory ovlivňující fungování neziskové organizace, mezi které patří kultura organizace. Teoretická část postupně vplouvá do problematiky řízení lidských zdrojů, do konkrétních oblastí řízení lidských zdrojů, v rámci které je řízení lidských zdrojů definováno, je zaměřeno na oblasti řízení lidských zdrojů, na proces získávání, výběr a adaptaci zaměstnance, na péči o pracovníky a dobrovolníky. Závěr teoretické části se věnuje vedení lidských zdrojů, jednotlivým stylům, které uplatňují manažeři organizace.

Praktická část se zabývá představením šesti z devíti neziskových organizací, které se přihlásily do soutěže Neziskovka roku a získaly cenu v kategoriích Malá neziskovka, Střední neziskovka a Velká neziskovka. Jako hlavní použité metody byly využity analýza dostupné dokumentace a polostrukturované rozhovory. Data z rozhovorů jsou zpracována pomocí kvalitativní analýzy, která využívá prvky zakotvené teorie. Celkem bylo provedeno šest rozhovorů v časovém rozsahu 35 – 60 minut na jeden rozhovor.

Zaměřím-li se na to, jak se neziskové organizace starají o svůj nejcennější zdroj, lidský zdroj, zjistím, že neziskové organizace, které získaly ocenění Neziskovka roku, pracují s lidským zdrojem velmi systematicky. Prameny uvedené v teoretické části poukazují na skutečnosti, které byly v rámci kvalitativního výzkumu potvrzeny. Péče o zaměstnance je vnímána jako součást personálního řízení, která začíná již výběrem vhodného uchazeče na konkrétní pracovní místo a pokračuje průběhem zaměstnání a končí ukončením pracovního poměru.

Neziskové organizace mají vytvořený systém pro zaučování nových pracovníků, se kterým jsou v praxi spokojeni, a tento systém je návodný. Péče o zaměstnance v neziskové organizaci v praxi probíhá spíše formou zkrácených pracovních úvazků, flexibilní pracovní doby, možnosti home office. Je zde možné zaznamenat ztotožňování se s Koubkem (2001), který poukazuje na skutečnost, že částečný pracovní úvazek využívají především ženy. Z rozhovorů bylo zjištěno, že částečné pracovní úvazky opravdu využívají především ženy, které pečují o dítě nebo své rodiče. Další péči o zaměstnance je možné najít v podpoře ze strany nezávislého odborníka nebo kolegy, v osobním rozvoji formou dalšího vzdělání. Neboť se jedná o neziskové organizace, není preferována forma finančního ohodnocení. Tyto organizace zapojují do své činnosti dobrovolníky, které má na starosti koordinátor dobrovolníků, organizačně personální pracovník nebo asistent ředitele v rámci malého pracovního úvazku. Dobrovolníci jsou využíváni na jednoduché administrativní úkony, obálkování; tato skutečnost byla také potvrzena autorem Koubkem (2001). Dobrovolníci jsou zapojováni do nabídky dalšího vzdělávání, do supervizí a teambuildingu.

V případě vedení neziskové organizace je preferován demokratický styl vedení s otevřeností. Důraz je kladen na týmovou spolupráci, která je propojena s neautoritativním vedením. Vedení managementu si je však vědomo skutečnosti, že v některých případech je nutné rozhodnout a nečekat na vyjádření ostatních pracovníků.

A z jakého důvody patří neziskové organizace k české špičce? Dbají na profesionalitu, kvalitní personál, upřednostňují komunikaci mezi pracovníky, diskutují o všem, dívají se na věci kriticky, hodně pracují flexibilně a nebojí se riskovat, mají nízkou fluktuaci zaměstnanců, jasně stanovenou pracovní náplň a strukturu organizace.

Uvědomuji si, že vzorek šesti neziskových organizací je vzorkem malým, ale vzhledem k počtu oceněných neziskových organizací se jedná o počet více než poloviční. V rámci výzkumu byly sledovány stanové cíle, kterých se mi podařilo

dosáhnout. Původním záměrem práce bylo také vysledovat, zjistit organizační kulturu oslovených neziskových organizací, ale v rámci rozhovorů byla tato otázka zodpovězena pouze třemi respondenty, tudíž nebyla ve výsledcích výzkumu zaznamenána.

Dále si jsem vědoma, že nebyly sledovány v rámci kvalitativního výzkumu všechny oblasti péče o zaměstnance, např. oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví, pracovní prostředí; toto vnímám jako nedostatek, který by bylo do budoucna vhodné prozkoumat. Podle mého názoru by bylo velmi zajímavé vybrat jednu organizaci a v rámci případové studie se zaměřit na organizaci jako celek, jako na kvalitní, úspěšnou organizaci. Zaměřit se podrobněji na to, jak organizace strategicky plánuje, zda má funkční statutární orgány, na oblast financování a fundraisera, PR, firemní kulturu a nastavená vnitřní pravidla a procesy.

Doporučení pro neziskové organizace, které chtějí také patřit mezi špičku kvalitních organizací, je podle mého názoru mít kvalitně zpracované poslání, vést kroky k dlouhodobé udržitelnosti organizace, tedy mít promyšlený systém financování (nejedná se o to, mít pouze zabezpečené financování na rok nebo pět let a dále se nezabývat otázkou dalších finančních zdrojů), dbát o nejcennější zdroj organizace, tzn. o zaměstnance a dobrovolníky, motivovat své zaměstnance ke splnění cílů stanovených a informovat veřejnost o své činnosti. „*Tedy být viděn a slyšen*," neboť o kom není slyšeno, o tom se neví. Podle Šedivého a Medlíkové (2011) musí úspěšná nezisková organizace splňovat mnoho dalších požadavků, ale já se domnívám, že výše mnou uvedené může sloužit jako dobrý inspirační základ ostatním.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

Literatura:

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, a.s. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. 2006. *Management.* Brno: Computer Press, a.s. 642 s. ISBN 80 – 251 – 0396-X.

BLÁHA, Jiří a kolektiv. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů. Co je důležitější v současné společnosti znalostí: Rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 136 s. ISBN 978-80-244-3288-5.

Deverová, Lenka. 2015. *Studie pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020, týkající vývoje legislativy* [online]. [cit. 24. 4. 2016]. Dostupné z : <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_ deverova_legislativa_pro_web.pdf>.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing, a.s. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DUBEN, Rostislav. 1996. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti.* Praha: CODEX Bohemia s.r.o. 376 s. ISBN 80-85963-19-1.

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FRIČ, Pavol. 2000a. *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky (Rozhovory o neziskovém sektoru II).* Praha: AGNES. 113 s. ISBN 80-902633-6-4.

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

FRIČ, Pavol, GOULLI, Rochdi. 2001. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: EUROLEX BOHEMIA. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

GALUSKE, Michael. 2002. *Methoden der Sozialen Arbeit.* München. Juventa Verlag.

HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HOMMEROVÁ, Dita. 2015. *Branding neziskových organizací*. Žatec a Plzeňský kraj: OHŘE MEDIA, spol. s.r.o. 112 s. ISBN 978-80-905122-8-3.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. 2001. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 80 –7179-389-2.

KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.,* 3. vydání. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80 –7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada Publishing, a.s. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAŇASOVÁ, Jana. 2008. *Personální strategie manažerů neziskových organizací*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií.

NOVOTNÝ, Michal, STARÁ, Ivana a kolektiv. 2002. *Dobrovolníci v nemocnicích. Metodický manuál pro zdravotnická a sociální zařízení.* Praha: Hestia. s. 48. ISBN 80-238-8697-5.

PAYNE, Vivette. 2007. *Teambuilding workshop.* Brno: Computer Press. s. 339. ISBN 978-80-251-1588-6.

PLAMÍNEK, Jiří, SVATOŠ, Vladimír, HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, BABOUČEK, Petr, JANDÁKOVÁ, Pavla, ZETĚK, Josef. 1996. *Řízení neziskových organizací. První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos. 186 s.

REKTOŘÍK, Jaroslav. 1998. *Ekonomika a řízení neziskových organizací.* Brno: Masarykova univerzita. 128 s. ISBN 80-210-1810-0.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. 2007. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení.* Praha: EKOPRESS, s.r.o. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

SKOVAJSA, Marek a kol. 2010. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice.* Praha: Portál, s.r.o. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SOZANSKÁ, Olga. 1999. Řízení lidských zdrojů, Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“. Název kapitoly: Práce s dobrovolníky v neziskové organizaci. AGNES, Praha. ISBN 80-902633-4-8.

STRAUSS, Anselm, CORBINOVÁ, Juliet. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Boskovice: Albert. 198 s. ISBN 80-85834-60-X.

STÝBLO, Jiří. 2008. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. 102 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. 2011. *Úspěšná nezisková organizace.* Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠVAŘÍČEK, Roman, Šeďová, Klára a kolektiv. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOŠNER, Jiří, SOZANSKÁ, Olga. 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích.* Praha: Portál. 152 s. ISBN 80-7178-514-8.

VÁCLAVKOVÁ, Lucie, ŠVECOVÁ, Lenka, SMRČKA, Václav, KREJČÍKOVÁ, Kateřina. 2007. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-245-1186-3.

Velký sociologický slovník. 1996. Praha: KAROLINUM. 747 s. (1. Svazek). ISBN 80-7184-164-1.

VOSTROVSKÝ, Václav. 1999. „Strategické plánování neziskových organizací“. In AGNES. Řízení neziskové organizace. Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“. Praha. s. 28 – 42. ISBN 80-902633-3-X.

Analyzované dokumenty

Charita Opava. 2015. Výroční zpráva Charity Opava za rok 2014. Opava: Charita Opava.

IQ ROMA Servis. 2015. Výročí zpráva IQ Roma Servis za rok 2014. Brno: IQ Roma Servis.

LATA- programy pro rodinu a mládež. 2015. Výroční zpráva LATY – programy pro rodinu a mládež za rok 2014. Praha: LATA-programy pro rodinu a mládež.

Organizační struktura LATA – programy pro mládež a rodinu, z.ú. 2016. Interní dokument organizace LATA – programy pro mládež a rodinu, z.ú.

Organizační struktura Linky bezpečí, z.ú. 2016. Interní dokument organizace Linky bezpečí, z.ú.

Organizační struktura Raná péče EDA, o.p.s. 2015. Interní dokument organizace Raná péče EDA, o.p.s.

Organizační struktura Raná péče EDA, o.p.s. 2016. Interní dokument organizace Raná péče EDA, o.p.s.

Raná péče EDA,o.p.s. 2015. Výroční zpráva Eda cz za rok 2014. Praha: Raná péče Eda.

Sdružení Linka bezpečí. 2015. Výroční zpráva Linky bezpečí za rok 2014. Praha: Linka bezpečí.

Spolek Pferda. 2015. Výroční zpráva Spolku Pferda za rok 2014. Rychnov nad Kněžnou: Spolek Pferda.

Rozhovory

Rozhovor 1. Mgr. Peter Porubský, vedoucí Linky bezpečí, Linka Bezpečí, z.ú. Vedla Lenka Venclová 12.4 2016.

Rozhovor 2. Mgr. Katarína Klamková, ředitelka, IQ Roma servis, z.s. Vedla Lenka Venclová 10.5 2016.

Rozhovor 3. Mgr. Petra Mžourková, ředitelka, Raná péče EDA, o.p.s. Vedla Lenka Venclová 25.5 2016.

Rozhovor 4. Mgr. Irena Ondrušová, B.A., ředitelka, Spolek Lékořice, z.s. Vedla Lenka Venclová 6.4 2016.

Rozhovor 5. Markéta Ježková, ředitelka, LATA – Programy pro ohroženou mládež. Vedla Lenka Venclová 12.4 2016.

Rozhovor 6. Mgr. Daniel Dvořák, ředitel, Centrum Alma, o.p.s. Vedla Lenka Venclová 7.4 2016.

Rozhovor 7. Michaela Korcová, koordinátorka PR a propagace, Nadace rozvoje občanské společnosti. Vedla Lenka Venclová. 31.5 2016.

Webové stránky

Centrum Alma [online].[cit. 24. května 2016]. Dostupné z: <http://centrum-alma.cz/kdo-jsme/>.

Eda.cz [online].[cit. 23. května 2016]. Dostupné z: <http://www.eda.cz/cz/o-nas>.

Encyclopaedia Britannica [online].[cit. 27. května 2016]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organizationcitováno>.

Hahn, Gerald. 2010. *Warum es sich lohnt, das teuerste Unternehmenskapital zu pflegen*.[online].[cit. 17. června 2016]. Dostupné z: http://personalmanagement.info/hr-knowhow/fachartikel/detail/warum-es-sich-lohnt-das-teuerste-unternehmenskapital zupflegen/>.

Charita Opava [online].[cit. 10. června 2016]. <Dostupné z: http://www.charitaopava.cz/?page=texty&id=143#Poslání>.

IQ Roma Servis, z.s. [online].[cit. 29. května 2016]. Dostupné z: http://www.iqrs.cz/cs/iqrs.

Lata – programy pro mládež a rodinu, z.ú. [online].[cit. 15. června 2016].Dostupné z: http://www.lata.cz/o-nas/.

Lékořice [online].[cit. 24. května 2016]. Dostupné z: http://www.lekorice.com/o-nas/>.

Linka bezpečí [online].[cit. 25. květba 2016]. <Dostupné z: https://www.linkabezpeci.cz/>.

Neziskovky.cz [online].[cit. 24. května 2016]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci>.

Neziskovky.cz [online].[cit. 24. května 2016]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu neziskovych-organizaci/>.

Neziskovka roku [online].[cit. 21. května 2016].Dostupné z: <http://www.neziskovkaroku.cz/>.

Neziskovka roku [online].[cit. 24. května 2016]. Dostupné z: <http://www.nros.cz/cs/programy/neziskovka-roku/>.

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990-2013 [online].[cit. 24. května 2016]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf>.

Zdravotnictví. Medicina [online].[cit. 26. května 2016]. Dostupné z: <http://zdravi.euro.cz/oborove-specialy/socialni-pece/>.

Zákony:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
Zákon č. 86/2014 Sb., o dobrovolnické službě.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přepis rozhovoru
Příloha 2: Projekt k diplomové práci

Příloha 1: Přepis rozhovoru

Linka bezpečí, z.ú. je nejstarší a největší dětská linka důvěry v České republice, která funguje již od 1. září 1994. Sdružení Linka bezpečí bylo založeno za účelem pomoci dětem a dospívajícím nejen v jejich obtížných životních situacích, ale i při jejich každodenních starostech a problémech. V roce 2001 byla založena rodičovská linka, která poskytuje telefonickou krizovou intervenci a poradenství nejen rodičům, ale také prarodičům, pěstounům, učitelům a všem dospělým, kteří jednají v zájmu dětí. Od roku 2011 je v provozu také E-mailová poradna rodičovské linky (VZ Linka bezpečí, 2014).
V roce 2015 získala cenu „Neziskovka roku" v kategorii Velká neziskovka. Ke dni 12. dubna 2016 měla nezisková organizace přibližně 100 zaměstnanců a jednoho dobrovolníka na pravidelnou aktivitu.

Poslání: *„Základním posláním Linky bezpečí je poskytovat telefonickou krizovou pomoc a poradenství dětem a mladým lidem, kteří se nacházejí v tíživé životní situaci takového rozměru, že ji nemohou nebo nedokážou zvládnout vlastními silami. Linka bezpečí pomáhá dětem a dospívajícím řešit těžké životní situace."* (VZ Linka bezpečí, 2014).

<u>Záznam rozhovoru</u>

Rozhovor probíhal s panem Peterem Porubským, který je na pracovní pozici vedoucího Linky bezpečí 6 let. Rozhovor trval 45 minut.

Tazatel: *„Jakou má Vaše organizace vizi?"*
Respondent: „*Na strategickém plánování byla stanovena vize. Přišlo se na to, že vize není jasně formulovaná. Vize šťastného, spokojeného dítěte v bezpečí. Jsme si vědomi, že nemůžeme pomoci každému dítěti, ale to dítě, které se na nás obrátí, tak naše vize je jemu pomoci, ulevit mu, aby nebylo ohroženo, aby bylo šťastnější a spokojenější. Tuto vizi naplňujeme. Naplňujeme ji výkonem, provozem služeb, které Linka bezpečí poskytuje."*

Tazatel: „*Na základě čeho si myslíte, že Linka bezpečí dosáhla špičkové úrovně?"*
Respondent: *„Na tu úroveň se nám podařilo se dostat, pracuji zde 6 let, Linka bezpečí má delší historii, byla otevřena v roce 1994. Linka bezpečí dbá na to, aby byla*

profesionální, tzn. aby tady pracovali skutečně kvalifikovaní lidé. Přijde mi, že práce s lidmi na Lince bezpečí je taková know-how, které je nejcennější. Dokážeme pracovat s lidmi, dobře se tady cítí. Má to vliv na to, jak pak můžeme o těch věcech diskutovat a posouvá nás to výš a jako organizace jsme schopni se na to dívat kriticky, jak to děláme a přemýšlet nad tím, jak to dělat ještě lépe. To je asi to nejvíc. ***Kritická reflexe,*** *cílená,* ***vytváříme prostor*** *dívat se na jednotlivé části té práce, kterou děláme. Jestli jdeme dobrou cestou."*

Tazatel: *„Jaká je v současné době rganizační struktura a změnilo se něco?"*
Respondent: *„Přijde nám to funkční, model se od roku 2014 trochu zjednodušil. Změnu nechystáme. Organizační struktura by se změnila, pokud by vznikla nějaká nová služba. Je to rozdělené na takovou nepsanou administrativu, tu část organizace, která má na starosti vnější vztahy, ekonomiku, fundraising. A to má vlastně pod palcem, tedy na starosti, paní ředitelka, která vede tuten provozně administrativní tým. Pak vlastně, tím, jak provozujeme dvě sociální služby – linku bezpečí a rodičovskou linku, tak tam je pak ta strukturu, jak jste to popisovala, pod vedoucími jednotlivých služeb."*

Tazatel: *„Vnímáte péči o zaměstnance jako součást personálního řízení?*
Respondent: *„U nás naprosto. U nás je to skutečně nebo dokonce součást pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, že se mají účastnit některých aktivit, které jsou přímo směrované k nějaké péči."*

Tazatel: *„Jak si vybíráte zaměstnance a jaké na ně kladete nároky?"*
Respondent: *„Ano, samozřejmě. Přístup k výběru zaměstnanců je dvojí. Člověk, který pracuje vysloveně v dané sociální službě a pracuje s klienty, tam jsou speciální požadavky dle zákona o sociálních službách a ten výběr má na starosti kolegyně společně se mnou. To je kolegyně, která má na starosti personalistiku. V organizační struktuře byste ji našla jako organizačně personální pracovnice. Ona má na starosti vlastně ten proces toho výběru, dívá se na to, zda člověk plní požadavky dle zákona a samozřejmě do toho výběrového řízení pak vstupuje psycholožka, která udělá vstupní pohovor s lidmi, kteří pracují přímo v té službě. To je jedna část. Druhá část je provozně administrativní, kde si vlastně do týmu vybírá paní ředitelka opět za asistence organizačně personální pracovnice. Tam jsou požadavky jasně dané podle náplně práce, např. zkušenosti v té oblasti, nějaké dosažené výsledky, nějaké zkušenosti s projektem.*

Vždy hledáme člověka, který si sedne to toho týmu. To je těžké, protože jsme organizace, která je postavena na týmu a na spolupráci v týmu. Takže, pro nás je důležité, že člověk nemusí být „superexpertem" a odborníkem, ale také je důležitá kvalita, vlastně jak se hodí do toho týmu, jak ten tým už funguje, běží, podle nějakých týmových rolí, které se potřebují akcentovat."

Tazatel: „*Máte ke každé pracovní pozici vytvořenu pracovní náplň?"*
Respondent: *„Všechny pracovní pozice mají pracovní náplň. Pro odborné pozice jsou to kompetenční profily."*

Tazatel: *„Jak Vaše organizace pojímá péči o zaměstnance. Jak k zaměstnancům přistupujete v tzv. adaptační době. Jak své zaměstnance rozvíjíte?"*
Respondent: „*Jsou tu nějaké benefity, které se snažíme jako nezisková organizace třeba získat, nějakým darem nebo partnerstvím. Máme tady spolupráci s aquacentrem Šutka, které nám věnuje jednou ročně tzv. dvě plavenky, které jsou k dispozici zaměstnancům, mají možnost si zaplavat a odpočinout. Máme spolupráci s pražírnou Coffee Source, která nám dodává dobrou kávu a kávovar a mlýnek. To mi přijde jako fajn benefit, přijít na pracoviště, kde je dobrá káva. A pak těch dalších, které jsou mnohem důležitější právě po té psychické stránce, je to rozhodně, že v pracovní náplni u odborných pracovníků, kteří přímo pracují s klienty, je část, která následuje po směně, je to součástí směny, tzv. debriefing, kdy konzultanti mají možnost ještě probrat události, které se jim na směně staly, probrat hovory, které jim zůstávají v hlavě a aby mohli odcházet z linky s čistou hlavou. Podle zákona o sociálních službách musíme zaměstnancům vytvářet takové podmínky, aby se mohli dále vzdělávat. Je to povinné vzdělávání za rok. Máme propracovaný systém nabídek různých workshopů, seminářů, přednášek, které si vlastně zaměstnanec sám vybírá podle toho, na co se chce v daném roce soustředit. Ta nabídka je tak pestrá, což odborné pracovníky udržuje v nějakém následném vzdělávání, které není formální, je skutečně vytvořené na základě jejich potřeb. To mi přijde, ta část vzdělávání, ta část péče, i byť péče daná zákonem, zde na lince je to bráno jako vysoký nadstandard, neboť to formální není. Ti lidé mají skutečně touhu se dále vzdělávat a my jim to samozřejmě umožňujeme. Třetí částí je samozřejmě supervize, kterou mají konzultanti hrazenou a mohou ji právě využít k tomu, aby mohli ještě s nějakým externím supervizorem/pracovníkem probrat nějaké důležité otázky, které se jim vybavily při práci s klienty nebo vůbec spolupráce na pracovišti. Další*

důležitý moment v péči o zaměstnance. No a ten poslední je péče o zaměstnance vůbec v průběhu poskytování té směny, protože jsme vlastně jako jediná linka důvěry podle mě v České republice, která má propracovaný systém intervize, tzn. že v průběhu poskytování té služby, když konzultant vede rozhovor, má možnost zavolat zkušenějšího pracovníka, se kterým může ten hovor průběžně konzultovat.“

Tazatel: *„Jaká je četnost supervizí?“*
Respondent: *„Jsou různé typy supervizí. Nemohu Vám to takto říci. Tím, jak jsou zde různé týmy, různé pracovní pozice. Některé jsou jednou za měsíc, další forma pětkrát za rok. Je to různé. Supervizních hodin se za rok podle mě blíží kolem 100.“*

Tazatel: „*V souvislosti s řízením lidských zdrojů ve Vaší organizaci a obsahem zákoníku práce, dostáváte se do nějakých kontroverzí? Pokud ano, jakých?*
Respondent: *„Nedokážu říci takhle. Přesčasové hodiny si řešíme podle sebe. Tím, že je to směnný provoz, tak jsou zaměstnanci odměněni dle počtu hodin, které odslouží. Hodiny navíc řešíme formou náhradního volna. Ohledně flexibilního úvazku je vše na domluvě. Jsou možnosti home office.“ Spíše u technicky administrativních pozic, u pracovních pozic konzultantů nikoliv.“*

Tazatel: „*Jakou roli v životě organizace plní dobrovolníci? Charakterizujte, prosím, způsob práce s nimi, včetně forem péče.“*
Respondent: „*S dobrovolníky je to náročné, právě hlavně z pohledu toho, že jsme sociální služba, nemůžeme přijímat dobrovolníky na přímou práci s klienty. Pracovníci, kteří pracují na pozici konzultanta, jsou vždy zaměstnaní. Možnosti smlouvy jsou dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce nebo hlavní pracovní poměr, nějaký částečný úvazek. Co se týče dobrovolníků, máme spolupráci třeba s pár lidmi, kteří jsou naši partneři. Využíváme je na administrativní práci, pomocnou práci, např. když děláme nějakou rozesílku, na nějaké obálkování, nějakou pomoc při nějakých rešerších, když potřebujeme vyhledat nějaké organizace, na které chceme zaměřit osvětu nebo potřebujeme aktualizovat naši databázi třeba dalších sociálních služeb, na které často odkazujeme. V současné době má organizace jednu dobrovolnici, která dochází*

pravidelně, a pak to jsou nárazové akce, jsou to často nabídky přímo od firem, které se nabízí v rámci firemního dobrovolnictví.“

„Přijde mi, že lidé, kteří už sem přijdou, na to pracoviště, se hodně zajímají, jak ta služba funguje. Umožňujeme jim formou konzultací nebo úvodního představení té službu, aby se ten člověk tady cítil dobře, rozuměl tomu smyslu, který ta služba představuje. Formu takovéto péče určitě nabízíme. Pokud to jsou lidé, kteří studují blízkou oblast – psychologii, sociální práci, se zajímají, jsme otevření tomu, aby člověk dostal odpovědi na všechny otázky, které chce vědět. Pokud dostaneme drobné předměty, tak jim je rádi nabídneme. Je to spíše taková pozornost, drobné poděkování. O dobrovolníky se stará organizačně personální pracovnice, případně kolegyně, která má na starosti administrativu. V případě, že ten člověk dostane úkol, který je více odborný, právě třeba aktualizace databáze organizací a podobně, tak ho vede člověk, který to má vlastně na starosti v pracovní náplni. Takovou tu organizační část, dobrovolnická smlouva, pojištění apod. to mají na starosti tyto dvě kolegyně, ale pokud se ten člověk dostane do sociální služby a je potřeba ho více vést, zaúkolovat více, pak ho má na starosti člověk, který má danou oblast v rámci pracovní náplni.“

Tazatel: *„Pokuste se charakterizovat svůj způsob vedení.“*

Respondent: *„To jste mě dostala. Demokratický. Myslím, že spíše liberální. Rozhodně otevřený. Samozřejmě některá rozhodnutí se musí udělat, nenastává nějaký konsenzus, někdy je potřeba rozhodnout a to je úděl vedoucích. Pokud to jde, jsem rád za pohledy lidí, kteří tu práci vykonávají.“*

Tazatel: *„Jakou roli hraje ve Vaší organizaci organizační kultura?“*

Respondent: „*V rámci zaučování nových pracovníků máme vytvořený systém na každou pozici. Tedy s čím se má člověk seznámit, máme vytvořené takové checklisty, co si má člověk vyzkoušet, ohmatat. Jedná se o seznam věcí, se kterými se člověk na té dané pozici musí seznámit, aby tu práci vykonával dobře. Je to úvod do firemní kultury, samozřejmě nějaké věci člověk, které skutečně ví, za co je zodpovědný, aby se naučil komunikovat napřímo.“*

Příloha 2: Projekt k diplomové práci

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Obor řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka: Bc. Lenka Venclová

Č. studenta: 35026656

Imatrikulační rok: 2014

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Petr Vrzáček

Předběžný název připravované DP:

Řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích

Formulace a vstupní diskuse problému:

Řízení lidských zdrojů zahrnuje komplexní personální práci s lidmi v organizaci. V praxi se jedná o časový úsek zahrnující nábor nového zaměstnance, uzavření pracovní smlouvy, zaškolení zaměstnance, osobní rozvoj zaměstnance až po vyplacení mzdy.

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Duda (2008) vnímá řízení lidských zdrojů (personální řízení) tu část řízení podniku, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci. „Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.“ (Duda, 2008, s. 7)

Ztotožňuji se s názorem Armstronga (2007), který uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů např. v oblastech – efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb.

Pokud manažer chce, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon stále zlepšoval, musí zabezpečit, aby lidé v organizaci byli výkonní a aby se jejich výkon neustále zlepšoval. Manažer přispívá k dosažení úspěchu organizace tím, že se stará, aby lidé využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace (Šikýř 2014).

Dobrovolníci představují v neziskových organizacích specifickou skupinu, se kterou je nutné komunikovat, poskytnout ji možnost dalšího vzdělání, stanovit jim náplň včetně povinností a jejich kompetencí (Dvořáková 2007).

Současná praxe ukazuje, že některým nestátním neziskovým organizacím se daří získávat a vytvářet podmínky pro své zaměstnance a dobrovolníky. Činnost jiných organizací však provází nízký pracovní výkon, časté personální změny, vyhoření nebo frustrace zaměstnanců. V rámci diplomové práce se zaměřím na organizační strukturu neziskových organizací, které patří mezi špičkové neziskové organizace, jak organizace

fungují, na zaměstnance působících na jednotlivých pracovních pozicích, jejich definovanou pracovní náplň a na porovnání s praxí, na péči o zaměstnance a dobrovolníky, na systém hodnocení práce a odměňování, na dobrou praxi v řízení lidských zdrojů.

Výchozí situace:

V České republice bylo v roce 2014 celkem 122 196 nestátních neziskových organizací, v květnu 2015 byl počet 123 134.
(http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_NNO_2014-2015txt15278.pdf)
Ve své diplomové práci bych se ráda zaměřila na hledání odpovědí na otázky:

- Jakým způsobem jsou vedeny nestátní neziskové organizace, které v oblastech svého působení dosahují špičkové úrovně?
- Jakým způsobem se stejné organizace starají o svůj nejcennější zdroj, kterým jsou jejich zaměstnanci a dobrovolníci?
- Jakým způsobem jsou organizovány nestátní neziskové organizace, které ve svých oblastech působení dosáhly špičkového postavení?

Zdrojem informací o nestátních neziskových organizacích bude pro mou diplomovou práci nejen odborná literatura, ale také data získaná Nadací rozvoje občanské společnosti v období 2012 – 2015 z programu „Neziskovka roku“. Dalším významným zdrojem budou rozhovory s vedením nestátních neziskových organizací, které, na základě umístění v soutěži, dosahují špičkové úrovně.

Cílová situace:

Hledání odpovědi na otázky

- Jakým způsobem jsou vedeny nestátní neziskové organizace, které v oblastech svého působení dosahují špičkové úrovně?
- Jakým způsobem se stejné organizace starají o svůj nejcennější zdroj, kterým jsou jejich zaměstnanci a dobrovolníci?
- Jakým způsobem jsou organizovány nestátní neziskové organizace, které ve svých oblastech působení dosáhly špičkového postavení?

Teoreticko-metodologické východisko/návrh struktury diplomové práce:

Úvod

Teoretická část

- Řízení lidských zdrojů a nestátní neziskové organizace (definice, modely a cíle řízení lidských zdrojů, definice neziskové organizace)
- Struktura organizace, typy organizací
- Profesionalita v řízení lidských zdrojů
- Systém hodnocení a odměňování
- Péče o zaměstnance a dobrovolníky

Praktická část

- Analýza dat získaných v rámci programu „Neziskovka roku“
- Strukturované rozhovory s manažery špičkových neziskových organizací

Závěr

Literatura

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s..

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. 2013. Praha: C.H. Beck.

JAY, Ros, TEMPLAR, Richard. 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a.s..

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s.

PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing a.s.

REKTOŘÍK, Jaroslav. 2010. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s.

Internetové zdroje:

http://www.nros.cz/cs/

http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_NNO_2014-2015txt15278.pdf