

Přílohy

1. Dotazník
2. Průvodní dopis
3. Scénář rozhovoru
4. Otázky pro poskytovatele auditů
5. Projekt diplomové práce

Dotazník

1. Zabýváte se systematicky řízením lidských zdrojů?

- ano
- pouze v rámci projektů
- jen nahodile
- ne

2. Proč jste se rozhodli realizovat personální / procesní audit?

- Pouze za účelem splnění povinnosti k podání žádosti do výzvy 031 OPZ
- Zabýváme se systematicky řízením lidských zdrojů i HRS, audit nám zapadá do celkové koncepce
- Intuitivně jsme rozpoznali personální problémy v organizaci a chtěli je přesně identifikovat
- Chtěli jsme zkusit něco nového (investice do lidských zdrojů)
- Jiná možnost ...

3. Účastnili se auditu aktivně i vaši lidé?

- Ano, všichni
- Ano, jen část
- Ne

4. Jak vaši lidé audit přijímali?

- Výborně - byli velmi aktivní
- Měli zájem
- Nejevili zájem / bylo jim to jedno
- Obtěžovalo je to

5. Které pozice se auditu účastnily?

...

6. Jak hodnotíte práci auditorů?

- Vysoká odbornost, velmi dobrý přístup
- Vysoká odbornost, rezervy v přístupu
- Rezervy v odbornosti, velmi dobrý přístup
- Rezervy v odbornosti i přístupu
- Jiná možnost ...

7. Splnil audit vaše očekávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Tak napůl
- Příliš ne
- Ne
- Žádná očekávání jsme neměli

8. Na co jste použili / použijete výstupy z personálního / procesního auditu?

...

9. Byli byste ochotni se mnou provést následně i rozhovor?

- Ano
- Ano, po internetu
- Ano, telefonicky
- Ne

Průvodní dopis

Dobrý den,

Jmenuji se Kristýna Flutková a jsem studentkou řízení v sociálních a zdravotnických organizacích na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. Ráda bych Vás požádala o pomoc při vypracovávání mé diplomové práce.

Ve své diplomové práci se zabývám užitečností personálních auditů, respektive částí procesních auditů, souvisejících s lidskými zdroji v nestátních neziskových organizacích.

Zaujala mě Výzva 031 OPZ, poskytující finanční prostředky z ESF na budování kapacit a profesionalizace NNO. Povinnou podmínkou podání projektové žádosti do této výzvy bylo provedení procesního auditu organizace, jehož součástí byla i kapitola, zaměřená na lidské zdroje. Rozhodla jsem se, že svou diplomovou práci zaměřím na užitečnost právě těchto auditů, respektive pasáží, věnovaných lidským zdrojům.

Obracím se na Vás jako na organizaci, která prošla uvedeným auditem, a dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, mapujícího vaše záměry a spokojenost s auditem.

Vím, že podobných dotazníků jistě dostáváte mnoho, nicméně budu velice vděčná, když mi uvedené informace poskytnete.

Předem velice děkuji za pomoc. Pokud budete-li mít zájem, **budete exkluzivně seznámeni s výsledky výzkumu**. Dotazník je online.

Scénář rozhovoru s pracovníky v NNO

Dobrý den, velice děkuji za Váš čas, který jsem si vyhradil/a pro rozhovor, který se týká přínosů analýz řízení lidských zdrojů z pohledu přijímajících organizací. Budeme se tedy bavit o tom, jak u Vás audit probíhal, co Vám to přineslo a co Vám naopak nevyhovovalo, a také o tom, zda máte nějaká doporučení pro průběh auditů na základě Vašich zkušeností.

V tuto chvíli bych Vás ráda informovala o tom, že náš rozhovor bude využit pro potřeby mé diplomové práce. Tento rozhovor bude zpracován a bude součástí diplomové práce, která bude veřejná. Pokud si přejete, může být rozhovor proveden zcela anonymně. Souhlasíte s rozhovorem, prosím? Děkuji.

- Ráda bych se na začátku zeptala, jaká je Vaše pracovní pozice v týmu?
- Jak dlouho v organizaci pracujete?
- Proběhl ve Vaší organizaci personální audit (procesní) za poslední rok?
- Byl to první audit, který u Vás proběhl?
 - o Pokud ne, můžete stručně popsat předchozí audity, čeho se týkaly, celkové dojmy?
- Mohl/a byste popsat, jakým způsobem audit probíhal (jednotlivé fáze)? Na co se auditor hlavně zaměřoval?
- Co od Vás bylo vyžadováno? Jaké aktivity jste vykonával/a? Kolik Vám to zabralo času v práci?
- Dojednali jste cíle auditu společně (celý tým s auditorem)? Jak toto jednání probíhalo (např. kde se setkání konalo, co se dělo, co se řešilo)?
- Jakým způsobem jste byl/a seznámen s tím, jak audit bude probíhat?
- Udržoval s Vámi auditor průběžně kontakt? Jak tento kontakt probíhal a jak často?
 - o Řekl/a byste, že Vám to vyhovovalo?
- Držel se auditor zadání, které bylo domluveno, a to i s ohledem na časový rámeček?
- Byl/a jste seznámen s výsledky? Jakým způsobem Vám byly výsledky sděleny?
- Jaké změny u Vás v organizaci nastaly po tomto procesu? Jak jsou zaváděny?
- V čem byl celkově audit přínosný?
- Jaká byla jeho negativa?
- Měl/a byste nějaká doporučení pro průběh auditů?
- Kdybyste byl/a auditorem či poskytovatelem auditu, udělal/a byste něco jinak?

- Ráda bych se zeptala, zda zde není něco, co Vás k tomuto tématu ještě napadá, ale nezaznělo to?

Velice Vám děkuji za Váš čas. Pokud budete mít zájem, mohu Vám poskytnout výsledky diplomové práce k nahlédnutí.

Otázky pro poskytovatele auditů

Jak dlouho poskytuje vaše organizace audity?

Jak se o vás zájemci o audity obvykle dozví?

Kolik jich průměrně ročně provedete?

Jak jsou obvykle časově náročné?

Jaké je cenová relace?

Jakým způsobem probíhá vaše činnost v organizaci?

Jaké jsou výhody a nevýhody auditů?

Projekt diplomové práce

Předběžný název: Využití analýz systému řízení lidských zdrojů pro rozvoj neziskových organizací

Jméno studenta: Bc. Kristýna Flutková

ID studenta: 13998607

Rok imatrikulace: 2015

Cíl diplomové práce

Diplomová práce se zabývá tématem analýzy řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích (dále NNO), a to skrze personální audity (PA) a části zabývajícími se řízením lidí v auditech procesních.

Cílem diplomové práce je v obecné rovině představit personální audit a pojmy, které se k němu vážou, a následně jej zasadit do kontextu fungování neziskových organizací. Také zde představím jeho přínosy a omezení. Práce bude mapovat zkušenosti poskytovatelů personálních auditů v ČR a zkušenosti neziskových organizací, ve kterých personální audity proběhly.

Vzhledem k tomu, že nebylo nalezeno mnoho subjektů, které by personální audit skutečně poskytovaly, není zde mnoho organizací, které by tímto auditem prošly. Z tohoto důvodu zahrnu do diplomové práce i procesní audity, ve kterých se zaměřím na tu část, která se týká personálního řízení. V rámci výzvy MPSV zaměřené na budování kapacit NNO, všechny organizace musely podstoupit tzv. procesní audit, jehož součástí byl i proces, který by bylo možné považovat za personální audit. Zde budu zkoumat, jak jednotliví poskytovatelé přistupovali k provedení auditu. Popíšu jejich metodiky a klíčové indikátory, které poté srovnám s personálními audity, které proběhly v NNO zcela samostatně.

V dalším kroku dojde k mapování přínosů těchto auditů z pohledu přijímajících organizací. Záměrem bude zjistit, co se osvědčilo a co by mohlo proběhnout lépe. Diplomovou práci lze pojímat jako evaluaci personálního auditu v konkrétní organizaci.

Posledním bodem je pak ambice vytvořit doporučení, kterými by se NNO měly řídit při zadávání PA, a doporučení k celkovému průběhu auditů, kdy tato doporučení budou směřovat k poskytovatelům PA.

Neziskové organizace budou mít prostor si připomenout to, v čem byl pro ně audit prospěšný a případně si vyspecifikovat to, co z doporučení auditorů nebylo realizováno, ale zároveň by bylo pro organizaci užitečné. Poskytovatelé dostanou podklady k tomu, co se dle NNO osvědčuje a co naopak neziskové organizace považují za ztěžující a nepřínosné, respektive budou znát pohled příjemců jejich služby.

Stěžejní je zjistit, zda analýza personálu NNO je pro řízení lidských zdrojů užitečná. Předpokladem je, že ano a že je potřeba, aby se lidem v organizaci dostávalo více pozornosti. Audity dle poskytovatelů bývají finančně náročné. Diplomová práce může posloužit v případě, že audity jsou prospěšné, jako argument k tomu, aby neziskové organizace získávaly více finančních prostředků na péči o lidské zdroje.

Zaměřím se na tyto otázky:

- Jaké jsou přínosy personálních auditů při řízení neziskových organizací?
- Jak funguje personální audit v NNO? Co je specifické: na co se PA zaměřuje? Co jsou nečastější úskalí PA v NNO?
- Jak vnímají audity pracovníci v neziskové organizaci? Kdo se auditů účastní?
- Zavádějí organizace na základě provedených auditů změny v organizaci, a jakého druhu tyto změny jsou?

Pracovní postup

Vzorek:

- NNO: vedení rozhovoru s účastníky auditu dle velikosti organizace
 - individuální rozhovory u menších organizací
 - u větších organizací lze provést skupinové rozhovory či focus group
- Poskytovatelé auditů

Postup získávání dat

Data budou získávána více způsoby.

1. Oslovení poskytovatelů auditů a provedení rozhovoru.
2. Oslovení NNO a provedení rozhovoru.
 - a. Vytvoření seznamu NNO a následné oslovení a zjišťování, zda zde proběhl audit, poté domluvení rozhovoru
 - zdroje: výsledky výzvy *Budování kapacit* a profesionalizace NNO, výroční zprávy, reporty aj.
 - b. Vytvoření dotazníků pro NNO. Rozeslání dotazníku. Získání balíků dat. Následně náhodným výběrem provedení rozhovoru u NNO, které odpověděly na dotazník a souhlasily s provedením rozhovoru již v dotazníku.

Sběr dat

Data pro diplomovou práci budou získávána především na základě rozhovorů. Jedná se o kvalitativní výzkum, neboť zde neověřuji hypotézu. Vstupuji do tématu, které mě zajímá a mám ohledně něj nějaká očekávání, ale zjištění, která ve výzkumu získám, by měla být pro mne nová. Dalším zdrojem pak bude online dotazník.

Rozhovor:

- Vedoucí/zadavatelé PA, účastníci PA
- Poskytovatelé – úvodní zkontaktování

Dotazník

Online dotazník – očekávaná návratnost 30 %

Pozorování: Provedla jsem vlastní školní personální audity (Quip, Labre). Po ukončení PA sleduji v organizacích, jak jsou mnou navrhované změny prováděny a zda dochází k jejich realizaci. Díky tomu jsem neustále v procesu a mohu sama pozorovat oblast mého zájmu.

- Součástí výzkumu je vlastní zkušenost s personálním auditem, diagnostikou organizace a tvorbou dotazníků.

Analýza dokumentů – výstupy z personálních a procesních auditů – analýza doporučení pro NNO. Je zde riziko, že neziskové organizace nesvolí k nahlédnutí do dokumentů, jelikož se jedná o interní dokument, který dle poskytovatelů často obsahuje velice citlivá data. V takovém případě by byly analyzovány ta doporučení, která jsou přístupná veřejnosti.

Stručný harmonogram

Do této chvíle byla provedena pilotáž a předvýzkum, během kterého bylo zjištěno, že v ČR je velmi malé množství poskytovatelů personálních auditů. To byl důvod, proč do této práce byly zahrnuty i audity procesní se zaměřením na proces, který se zabývá řízením lidských zdrojů v organizaci. Nyní probíhá sběr dat od poskytovatelů prostřednictvím hloubkových rozhovorů a je započat sběr dat od neziskových organizací skrze dotazníkové šetření. Sběr dat by měl být ukončen na jaře, kdy přejdu k analýze dat a jejich interpretaci. Na závěr práce bych ráda vytvořila doporučení týkající se této problematiky a vztahující se k poskytovatelům a k neziskovým organizacím. Práci plánuji odevzdat v červnu 2017.

Základní literatura

BEAUMONT, P. B. *Human resource management: key concepts and skills*. London: Sage, 1993. ISBN 0803988141.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.

CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Book, 1986. ISBN 0-07-010302-X.

CHAUDHURI, K. K. *Human resource management: principles and practices*. Mumbai: Himalaya Pub. House, 2010. ISBN: 9788184886528.

DĚDINA, Odcházet. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. **ISBN:** 80-247-2149-1

DRUCKER. *Efektivní vedoucí*. Management press, 2008. **ISBN:** 978-80-7261-189-8

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2001. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN: 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

KOLAJOVÁ. *Týmová spolupráce*, Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1764-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAURENS van den Muyzenberg, *Cesta pravého vůdce*, Management Press, 2009

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 111-112 (Teorie Kaisera a Koffeyho)

MUSIL, Libor. *Kultura organizace* in Matoušek, Oldřich. Encyklopedie sociální práce, Praha: Portál, 2013, vyd.1, s. 576, ISBN 978-80-262-0366-7.

MUSIL, Libor. *"Ráda bych Vám pomohla, ale ..." Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. Neuveden. ISBN 80-903070-1-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-470-4.

SARMA, A. M. *Personnel and human resource management*. 6th rev. ed. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House, 2009. ISBN: 9781282804043.

SUBBA RAO, P. *Human resource management*. Rev. ed. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House, 2009. ISBN: 9781282804036.

ŠULEŘ. *5 rolí manažera a jak je úspěšně zvládnout*. Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-2316-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

WELCH. Jack. *Cesta k vítězství*, Pragma, 2006. ISBN: 80-7205-213-6.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje

ManagementMania, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

MindTools, dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_87.htm

Zákonyprolidi.cz, dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Souhlas vedoucího práce.

Datum a vlastnoruční podpis studenta.