

Karlova Univerzita v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Kristýna Flutková

Využití analýz systému řízení lidských zdrojů pro rozvoj
neziskových organizací

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2018

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Mgr. Petru Vizáčkovi, za odborné vedení mé práce a panu Mgr. Petru Konečnému, MBA za odbornou výpomoc během zpracovávání této diplomové práce. Také panu Mgr. Aleši Mrázkovi, Th.D., paní Ing. Jolaně Turnerové, paní Mgr. Janě Vožechové za poskytnutí rozhovorů, který se týkaly metodologie auditů. V neposlední řadě pak všem respondentům v rámci výzkumu této diplomové práce, kteří mi s ochotou poskytli všechny potřebné informace.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. 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 Praze dne 18. 12. 2017

.....

Bc. Kristýna Flutková

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích (dále NNO). Ústředním tématem je využití analýz řízení lidských zdrojů při řízení neziskových organizací. Jedná se o personální audity (PA) a části zabývajícími se řízením lidí v auditech procesních.

Cílem diplomové práce je zmapovat fungování personálních a procesních auditů v kontextu řízení neziskových organizací. Tato problematika je zároveň zasazena do rámce občanské společnosti a angažovanosti v podobě dobrovolnictví. Diplomová práce neopomíná ani důležitost kvality služeb, která souvisí s auditorskou činností.

V empirické části, která využívá jak dotazníkové šetření, tak hloubkové strukturované rozhovory, jsou jedním z výstupů představení přínosů auditů pro neziskové organizace a včetně jejich omezení. Práce vychází ze zkušeností poskytovatelů auditů v České republice a zkušenosti neziskových organizací, ve kterých audity proběhly. Důležitým výstupem je soubor doporučení pro poskytovatele auditů, kteří získají zpětnou vazbu od NNO, a soubor doporučení pro NNO. Tato doporučení vznikla na základě rozhovorů a celkové analýzy dané problematiky.

Klíčová slova

personální audit, procesní audit, řízení neziskových organizací, proces změn, občanská společnost, kvalita služeb

Abstract

This thesis explains how personnel audits and parts of procedural audits that are focusing on personnel management can be used and optimised in non-governmental organisations (NGOs).

All these processes are part of civil society and engagement in the form of volunteering. There is an emphasis on the quality of the social services which are subject to audit.

The empirical part of the thesis is based on questionnaire surveys and structured interviews and draws on the experience of auditors in the Czech Republic and of the NGOS in which the audits took place. It takes into account feedback from organisation staff and auditors. The key outputs are an overview of the benefits and limitations of personnel audits, together with a set of recommendations for NGO audit providers.

Key words

personnel audit, process audit, nonprofit management, change process, civil society, quality of social services

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	11
1. Řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru	11
1.1 Definice personálního auditu	11
1.2 Řízení lidských zdrojů a možné problémy	13
1.3 Organizační kultura	23
1.4 Vztahy pracovníků a komunikace	24
1.5 Konflikty a jak je řešit.....	25
1.6 Tým v procesu řízení lidských zdrojů.....	25
1.7 Typy manažera	29
1.8 Leadership	30
2. Občanský sektor.....	32
2.1 Definice občanského sektoru	32
2.2 Typy organizací občanského sektoru	33
2.3 Základní právní předpisy.....	34
2.4 Charakteristiky občanského sektoru	35
2.5 Specifika fungování NNO	39
2.6 Dobrovolnictví	44
2.7 Využití personálních auditů při řízení lidských zdrojů v NNO	48
3. Proces zavádění změn v organizaci	52
3.1 Zavádění změny	52
3.2 Plán zavádění změn.....	56
4. Význam kvality v sociálních službách.....	61
4.1 Kvalita v sociálních službách a metody měření	61
4.2 Kvalita v sociálních službách.....	65
5. Empirická část.....	68
5.1 Cíle výzkumu	68
5.2 Metodologie	68
6. Procesní a personální audity v neziskovém sektoru	72
6.1 Sanek Ponte.....	72
6.2 Spiralis.....	74
6.3 Asociace veřejně prospěšných organizací ČR	77

6.4 Ocenění Neziskovka roku	80
7. Interpretace dat získaných v rámci rozhovorů s NNO.....	83
7.1 Důvody k provedení auditu	83
7.2 Analyzované oblasti a zaměření auditů.....	84
7.3 Průběh auditu z pohledu zadavatele	85
7.4 Časová zátěž a spolupráce a auditorskými organizacemi	86
7.5 Přínos auditů pro řízení NNO	87
7.6 Negativní aspekty auditů.....	89
7.7 Shrnutí.....	90
7.8 Změny po auditu v NNO.....	91
7.9 Dotazník	93
8. Doporučení vyplývající z výzkumu	100
8.1 Doporučení neziskových organizací	100
8.2 NNO doporučují poskytovatelům:	101
Závěr	103
Seznam zdrojů.....	106
Přílohy.....	114

SEZNAM ZKRATEK

CQI – Continuous Quality Improvement

ČR – Česká republika

MKČR – Ministerstvo kultury České republiky

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

NNO – nestátní nezisková organizace

RVNNO – Rada vlády pro neziskové organizace

OOS – organizace občanské společnosti

PA – personální audit

PDSA – Plan-Do-Study-Act

PR – public relations

USA – Spojené státy americké

ZP – zákoník práce

Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám užitečností personálních auditů a částí procesních auditů, souvisejících s lidskými zdroji v nestátních neziskových organizacích. Cílem této práce je představit existující metodické přístupy k provádění personálních auditů a mapování přínosů těchto auditů z pohledu přijímajících organizací. Práce mapuje zkušenosti poskytovatelů personálních a procesních auditů v ČR a zkušenosti neziskových organizací, ve kterých personální audity proběhly.

Na základě získaných dat formuluji doporučení pro neziskové organizace v kontextu investice do analýz řízení lidských zdrojů. Navíc poskytovatelé personálních a procesních auditů, týkajících se analýz řízení lidských zdrojů, díky této práci získávají zpětnou vazbu od nestátních neziskových organizací z nezávislého externího zdroje.

Důvodem výběru tématu personálních auditů v neziskových organizacích (dále NNO) bylo mé zaujetí touto problematikou v rámci studia řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Během této doby jsem měla příležitost provést vlastní personální audit, který byl proveden na základě četby textů, vztahujících se k personálním auditům, a skrze analýzu zpráv z těchto auditů. Následně jsem měla příležitost sledovat, jak návrhy na změny v organizaci, které vyplynuly z mnou provedeného personálního auditu, začaly být aplikovány v běžné praxi dané NNO.

Osobně se domnívám, že otázka lidských zdrojů a péče o ně je stále zanedbávána. Mnoho lidí z mého okolí chce finančně podporovat klienty, nikoliv přispívat například na profesní rozvoj pracovníků či na jejich mzdy. Právě pracovníci jsou však tím nejzásadnějším pro organizaci, bez nich by činnost organizace de facto nemohla existovat. Proto si myslím, že je nutné věnovat lidským zdrojům větší pozornost a péči. Je také potřeba řešit případné personální problémy, které mohou být skrze analýzu lidských zdrojů pojmenovány, a je možné na nich pracovat.

Diplomová práce se zaměřuje na pozitivní přínosy auditů pro NNO, zároveň však bere v potaz i negativa auditů. Tato zjištění pak slouží k vytvoření doporučení poskytovatelům personálních a procesních auditů, v nichž je řečeno, co neziskové organizace na auditech oceňují, co se osvědčuje a zároveň, co by neziskové organizace ocenily, aby bylo praktikováno jinak. Skrze hloubkové rozhovory s poskytovateli auditu jsou představeny metodologické přístupy. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla posbírána obecná data týkající se zkušeností s auditem v neziskové organizaci a následně provedeny hloubkové rozhovory s řediteli a pověřenými osobami z NNO.

V diplomové práci představuji problémy, které se v jednotlivých procesech organizace a cyklu pracovního života mohou objevit. Mimo jiné v práci popisuji pojmy, které se vážou k personálnímu řízení. Na začátku vymezuji terminologické rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Dále popisuji procesy personálního řízení, protože se jedná o oblasti, které auditoři analyzují. Také se zaměřuji na jednotlivé oblasti práce se zaměstnanci. Věnuji se oblastem, které mohou v sobě nést zárodek budoucích problémů v organizaci, na jejímž konci pak je možné využít personální audit. Jedná se o komunikaci na pracovišti, tým, typy šéfa, informovanost v organizaci, ale i péči o zaměstnance a organizační kulturu

Zaměřuji se také na téma kvality sociálních služeb, na kterou se mohou některé audity zaměřovat. V oblasti personální se jedná o kritérium 9 „Personální a organizační zajištění sociální služby“ a 10 „Profesní rozvoj zaměstnanců“ i kritérium 15 „Zvyšování kvality sociální služby“ (MPSV, 26. 10. 2009).

Empirická část obsahuje metodologii, interpretaci získaných dat, závěr výzkumu a doporučení, která z výzkumu vyplynou, pro poskytovatele auditů a pro NNO. Na závěr je zde shrnutí veškerých pozitiv personálních auditů i případných úskalí. Je zde snaha zdůraznit jeho přínos pro organizaci.

Záměrem je celostně představit oblast řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích a poukázat tak na důležitost role pracovníků v organizacích. Z toho by pak mělo vyplynout, že je zásadní o ně pečovat a investovat do jejich rozvoje.

Teoretická část

1. Řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru

V této kapitole se zaměřím na pojmy, které se k personálnímu auditu vážou. Hned na začátku bych chtěla zdůraznit, že personální audit v neziskovém sektoru je specifický. Proto jsem si vypůjčila definici ze ziskového sektoru a vycházím z literatury, která se vztahuje k řízení obecně, nikoliv jen k managementu v neziskových organizacích.

Důležitou částí této práce bude popsání auditu a oblastí, ze kterých se skládá. Dále se budu zabývat smyslem těchto auditů a tím, na co odpovídají. V neposlední řadě představím důvody, proč se audity iniciují.

V této části se zaměřím se také na tým, řízení lidských zdrojů a oblasti, které v sobě zahrnuje. V neposlední řadě neopomenou leadership.

1.1 Definice personálního auditu

Personální audit lze jednoduše definovat jako analýzu lidských zdrojů v organizaci (Artcomm, 2008). Stěžejním cílem personálního auditu je zhodnotit kvalitu řízení lidských zdrojů a vytvořit pro organizaci zpětnou vazbu z nezávislého zdroje, který se týká využití lidských zdrojů a jejich potenciálu v organizaci. Důležitý je i pohled na úroveň řízení v organizaci. Ve středu pozornosti jsou pracovníci a zároveň mapování personální situace nezávisle a zcela objektivně skrze nejrůznější nástroje a postupy. Personální audit je svolán za účelem analýzy činností a procesů, které jsou v přímé souvislosti s lidskými zdroji, zhodnocení kompetencí personálu a funkčnosti organizační struktury za účelem naplnění definovaných potřeb, strategií a cílů organizace. Mezi další cíle auditu může patřit snaha naléznout potenciál pracovníků a skrze specifické nástroje jej využít ku prospěchu nejen organizace ale i samotného pracovníka v rámci jeho profesního rozvoje. V neposlední řadě se také zkoumá vytíženost lidských zdrojů. Mezi zásadní metody používané během auditu patří studium interní dokumentace (pracovní náplně, procesní mapy, statistiky aj.). Využívaná je také SWOT analýza, případně brainstorming, pokud je nutné generovat problematické oblasti a způsoby jejich řešení. Zkoumají se snímky pracovního dne, jsou prováděny řízené rozhovory a lze jako doplnění rozhovorů a pracovních snímků realizovat pozorování přímo na pracovišti. Na závěr auditu jsou sepsány výstupy, závěry

a zjištění se souborem doporučení. Na základě doporučení pak obvykle nastává v organizaci proces zavádění změn (Město Valašské Meziříčí, 2011).

Další definice doplňuje, že HR audit se zaměřuje na několik oblastí fungování firmy a tak poskytuje celistvý pohled na řízení lidských zdrojů. Jedná se o oblast aktivit organizace, které pracovníci vykonávají, a chování, kdy se zjišťuje, zda je organizace efektivní. Důležitou oblastí je risk management. Sleduje se systém vnitřní kontroly. V neposlední řadě se HR audit zaměřuje na výstupy organizace (Adler, 2014).

Audit pomáhá nalézat silné i slabé stránky lidských zdrojů a analyzovat jejich kapacity, potřebné k odvedení žádané práce. Během auditu může vyjít najevo, že stávající stav lidských zdrojů je nevyhovující a že je potřeba přistoupit k restrukturalizaci pracovních činností a řízení. Tím, že se přerozdělí kompetence a pracovní činnosti tak, aby zaměstnancům vyhovovaly a zároveň plnily potřeby organizace, může být ovlivněna pozitivně fluktuace zaměstnanců a jejich spokojenost. Navíc pokud se organizace zaměří i na vzdělávání dle individuálních potřeb a potřeb organizace, na hodnocení pracovníků a reflektování jejich zkušeností při zadávání úkolů a vytvoří fungující organizační struktury, může tím zvýšit kvalitu svých služeb (Artcomm, 2008).

Definice procesního auditu

Mezi personálním a procesním auditem existuje úzká souvislost. Na pracovní výkon mají značný vliv procesy v organizaci a organizace pracovních činností. Tyto oblasti jsou předmětem procesních auditů (Město Valašské Meziříčí, 2011).

Hlavními oblastmi jsou procesy v organizaci, kde se jedná především o efektivitu, fungování, identifikaci slabých míst a následnou optimalizaci, aby organizace lépe fungovala (Equica, 2017). Zajímavé je, že na základě výsledků procesních auditů může docházet k personálním změnám a naopak závěry z personálního auditu mohou přinést doporučení v oblasti procesních a organizačních změn (Město Valašské Meziříčí, 2011).

Dle Armstronga a Taylora (2015) by se audit systému řízení lidských zdrojů měl soustředit na efektivnost systémů v organizaci a bariéry, které mohou bránit efektivnosti. Dále je důležité zjišťovat, jestli daný systém práci manažerům usnadňuje nebo naopak. Nesmí se zapomínat na otázku, zda systém nevede k nespokojenosti personálu a manažerů, a to buď celé jeho nastavení, nebo nějaké jeho aspekty. Audit by se měl soustředit i na přesnost údajů a zpráv, které systém zpracovává a které mohou mít klíčovou roli při

rozhodování. V neposlední řadě se pak zaměřuje na funkčnost systému, vazby a jejich užitečnost.

Celkově lze říci, že definice auditů se příliš neliší. Spíše se doplňují o oblasti, na které se daná auditorská firma více zaměřuje. Zjednodušeně se jedná o analytickou činnost, která se věnuje určité oblasti či oblastem v dané organizaci. V tomto případě se jedná o lidské zdroje a procesy, které s nimi souvisejí. Výhodou je, že se na organizaci podívá expert zvnějšku a poskytne nezávislý pohled, kterýž je podložen daty. Data mohou být získána z dokumentace organizace (více v praktické části) a/nebo z rozhovorů. Finálním produktem je auditorská zpráva, která popisuje momentální stav v organizaci a navrhuje změny, které by vedly k profesionalizaci organizaci.

Metodologie auditů, poskytovaných českými organizacemi v neziskovém sektoru, jsou popsány v praktické části. Zde se také nachází interpretace přínosů auditů a jsou zde vypsány změny, které probíhají v organizacích na základě doporučení, která vycházejí z personálního nebo procesního auditu.

1.1.1 Velká konzultační čtyřka

Auditorskou činností a zaváděním změn se zabývá tzv. Velká konzultační čtyřka, někdy nazývaná Big4, kam se řadí společnosti PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte a Ernst & Young (Black, 2013). Tyto firmy mají dominantní postavení na poli konzultačních a auditorských služeb, zaměstnávají a každý rok najímají desítky tisíc zaměstnanců. Často mohou být považovány za celek, nicméně mezi nimi existuje řada rozdílů v přístupech ke své práci. Společnosti také nabízejí různě širokou škálu služeb (Butchet, 2017).

1.2 Řízení lidských zdrojů a možné problémy

Skrze řízení lidských zdrojů je přístupováno k řízení toho nejzásadnějšího v organizaci, tedy lidí, logicky a strategicky. Lidé jsou pro organizaci klíčoví, neboť individuálně či kolektivně přispívají k tomu, aby organizace naplňovala své cíle (Armstrong, Taylor, 2015).

Systémy lidských zdrojů

Aby řízení lidských zdrojů fungovalo, jsou k tomu zapotřebí systémy lidských zdrojů, které propojují následující oblasti. Filozofii lidských zdrojů, která v sobě zahrnuje zastřešující hodnoty a principy, které udávají směr řízení lidských zdrojů (dále LZ). Směr řízení pak udává strategie LZ. Jak hodnoty a principy, tak i strategie jsou řízeny skrze politiku LZ. Ta definuje, jak by tyto oblasti měly být realizovány a uplatňovány. Důležitým systémem LZ jsou procesy. Ty v sobě zahrnují postupy a metody, jak mají být strategické plány a politiky LZ uplatňovány. Další oblastí je pak již samotná praxe. A závěrečným systémem jsou programy lidských zdrojů, které zajišťují fungování strategií, politiky a praxe podle plánu (Armstrong, Taylor, 2015).

1.2.1 Rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Koubek (2009) uvádí, že termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů mohou být zaměňovány. Tyto koncepce personální práce se však od sebe liší. Personální řízení vzniklo již před druhou světovou válkou, kdežto řízení lidských zdrojů je novější. Armstrong a Taylor (2015) mluví o řízení lidského kapitálu, což je koncepce, která se začala formovat v 50. a 60. letech 20. století. Personální řízení bylo postaveno na faktu, že největší konkurenční výhodou jsou motivovaní, dobře vybraní a zformovaní lidé. To, aby tým lidí byl takto nastaven, mívala na starost personální oddělení. Zaměřovala se na hospodaření s lidskými zdroji dovnitř organizace, avšak již se nezabývala dlouhodobými otázkami, které se týkaly pracovní síly. Naproti tomu koncept řízení lidských zdrojů je postaven na faktu, že nejvýznamnějším prvkem organizace je člověk, o kterého je nutné pečovat a kterého je potřeba řídit, aby organizace mohla prosperovat. Jedná se o činnost řídicí.

Personální práce se podle tohoto konceptu zaměřuje i na dlouhodobé dopady rozhodnutí, směřuje organizaci navenek a bere v potaz nejrůznější aspekty, jako jsou populační vývoj, trh práce, životní podmínky, životní styl lidí apod. Je součástí práce všech vedoucích pracovníků, nikoliv jen personalistů. Z toho důvodu je potřeba personální práci integrovat mezi každodenní činnosti každého manažera. Při strategickém plánování pro organizaci nesmí být lidské zdroje opomíjeny a vždy se s nimi musí počítat. Rozvoj pracovní síly má totiž významnou roli pro celou organizaci. Z toho důvodu je potřeba orientovat se také na spokojenost pracovníků a jejich pracovní život, a to i proto, aby nedocházelo ke zbytečné fluktuaci pracovníků. Nesmí se zapomínat, že důležité je, aby

lidé spolu vycházeli v týmech a na pracovišti, a že také hodnoty pracovníků mají významný dopad na chod organizace. V neposlední řadě je potřeba budovat dobrou zaměstnavatelskou pověst. I to má vliv na spokojenost pracovníků (Koubek, 2009).

Armstrong a Taylor (2015) říkají, že hlavním cílem personálního řízení je zajistit organizaci vyžadované lidské zdroje, a to dle potřeby organizace, tyto zdroje organizovat a motivovat.

1.2.2 Analýza pracovních míst

Když se utvářejí pracovní místa, je nutné uvažovat o konkrétních úkolech, které se k místu vážou. Je potřeba si ujasnit, co vše bude muset pracovník dělat a co vše se dané činnosti týká, aby se pak zabránilo nedorozumění v náplni práce. Analýzou pracovního místa se pak utváří i obraz o samotném pracovníkovi, o tom, co bude muset zvládnout, jaké bude muset mít předpoklady, znalosti, dovednosti apod. Z toho vyplývá, že detailní specifikace pracovního místa je poté při jeho obsazování klíčová. Nesmí se však zapomínat na fakt, že stejně jako organizace, tak i pracovní místa jsou dynamická, proto je zapotřebí po určitém čase znovu analyzovat již existující pracovní místo a reagovat na případné změny, například přidat nové úkoly nebo některé úkoly naopak eliminovat. Může dojít k rozšíření obsahu náplně práce nebo k jeho zúžení. Na to se pak může reagovat zajištěním adekvátního školení pro daného pracovníka (Koubek, 2009). Armstrong a Taylor (2015) dodávají, že pracovníci musí být flexibilní, aby byli schopní reagovat na nové úkoly i v rámci jednoho dne.

Při uvažování o pracovních úkolech je potřeba mít na paměti, že úkoly musejí být realistické, neměly by mít negativní dopad na fyzické a duševní zdraví těch, které je budou plnit, a samozřejmě měly by být v souladu nejen s klasifikací pracovníků, ale také se zákonem. Potřeba je dále jasně specifikovat také místo, kde bude úkol realizován, kdy a z jakých důvodů úkol bude prováděn. Jasně dané by měly být i metody provedení zadané práce (Koubek, 2009).

Nejprve se tedy specifikují úkoly, poté jsou určeny metody, kterými se úkoly budou provádět. Když jsou úkoly jasně specifikované, dochází k jejich seskupování a vytváření už konkrétních pracovních míst. Pak se ještě vytvoří vztah daného pracovního místa k jiným pracovním místům (Koubek, 2009).

Je důležité zmínit přístupy k vytváření pracovních míst podle Armstronga a Taylora (2015), který říká, že za účelem snížit monotónnost práce může docházet ke střídání úkolů.

Jedná se o rotaci práce. Rozmanitost práce lze zvýšit skrze obohacování práce, které způsobuje větší autonomii pracovníka i odpovědnost. Pracovník například může získat náročnější úkoly, které se k dané práci vážou a jsou zajímavější a přinášejí vyšší nárok na odpovědný výkon. Dalším přístupem k vytváření pracovních míst jsou autonomní týmy. Ty obvykle do značné míry pracují bez přímého dozoru a úkoly si rozdělují mezi své členy, takže je zde volnost v obměňování úkolů, aby zde byla co nejnižší monotónnost a zároveň co nejvyšší spokojenost pracovníků. Posledním přístupem dle autorů je vysoce výkonná práce v pracovních skupinách, ve kterých je vyžadován vysoký stupeň pracovního nasazení a výkonu.

Armstrong a Taylor (2015) také hovoří o rolích, které se vztahují k pracovním místům. Rozdílnou roli má ředitel a jinou roli zase jeho asistentka. Ovlivňuje se tak způsob, jakým budou před ostatními tyto dvě osoby vystupovat. Svůj vliv mají očekávání ostatních. Nicméně tyto role nemají být strnulé. Lidé, kteří je zastupují, mají ve svých rolích růst a rozšiřovat je za pomoci svých schopností a povinností.

1.2.3 Personální plánování

Aby organizace byla perspektivní, musí hledět dopředu i v oblasti personální. Usiluje o zajištění potřebného množství pracovní síly, která bude disponovat znalostmi a dovednostmi, které jsou pro organizaci klíčové. Tak se zamezí například ztrátě konkurenční výhody, když budou pracovníci stále dynamicky rozvíjeni. Pracovníci musí být flexibilní a být otevření změnám. Roli má motivovanost pracovníků, aby v organizaci zůstali a nedocházelo tak k fluktuaci pracovní síly, která je obecně pro každou organizaci nákladná. Důležité je i načasování, aby například organizace v okamžiku, kdy se chystá expandovat nebo vyvíjí nový projekt, měla dostatečné kvantum personálu, který je ale schopna zaplatit. S tím souvisí i nutnost správně odhadnout náklady na lidské zdroje (Koubek, 2009).

Je potřeba efektivně plánovat skrze strategické plány zabezpečování lidských zdrojů. Plánuje se tak, aby v rámci konkurenční výhody daná organizace získala co nejschopnější lidi, kteří budou mít prostor se rozvíjet a dále vzdělávat. To pomůže zároveň i atraktivitě zaměstnavatele. Je podstatné znát směr, kam organizace směřuje a jaké lidské zdroje k dosažení stanovených cílů bude potřebovat. Zároveň je nutné umět odhadnout, zda a kolik potřebných lidí bude v budoucnu k dispozici. Proto je potřeba sledovat i absolventy škol. Zapomínat se nesmí také na analýzu současného stavu, respektive fluktuaci

pracovníků. Kromě toho je potřeba sledovat pracovní prostředí, zda skutečně poskytuje prostor pro rozvoj pracovníků, zda jsou zde spokojeni a zda jim vše vyhovuje. V neposlední řadě by se vedení mělo zaměřit na pravidelnou analýzu efektivnosti pracovníků a procesů v organizaci. Důležitá je flexibilita a schopnost přijímat změny (Armstrong, Taylor, 2015).

1.2.4 Získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků má klíčovou roli pro úspěšnost a konkurenceschopnost organizace, zda bude naplňovat své cíle a bude prosperovat. Nejde jen o získání nových pracovníků, ale také o dobré hospodaření s pracovní silou, kterou již organizace k dispozici má. V tomto bodě je potřeba neopomenout fakt, že pracovníci nejen mají splňovat určitá kritéria a předpoklady k danému pracovnímu místu, ale zároveň je potřeba, aby byli motivovaní a s cíli organizace se ztotožňovali. Hodnotový systém pracovníků by neměl být v rozporu s hodnotami organizace a individuální zájmy pracovníků se nemají křížit s pracovní náplní. To vše je nutné ošetřit ještě před tím, že nový pracovník bude přijat. Existují zde očekávání organizace na jedné straně a na druhé straně očekávání uchazečů o danou pracovní pozici. Organizace nabízí pracovní pozici a vyžaduje určité dovednosti a uchazeč nabízí svou pracovní sílu a očekává zase něco od organizace. V tomto bodě je důležitá komunikace, aby se předešlo nedorozuměním, která by mohla mít negativní následky v budoucnu (Koubek, 2009).

1.2.5 Výběr

Když jsou konkrétní úkoly a potřebné dovednosti, znalosti a kvalifikace pro dané místo specifikované, je na čase vybrat z kandidátů toho nejvhodnějšího člověka. Jak již bylo zmíněno, je potřeba hledět na osobnostní charakteristiky a nastavení člověka vzhledem k povaze organizace. Tento krok je klíčový pro obsazení pracovního místa tak, aby nemuselo docházet ke zbytečné fluktuaci. Je nutné počítat s tím, že nový pracovník musí být flexibilní a připravený na možné změny v organizaci během jeho profesního života, nicméně i organizace musí být na nového jedince připravená, protože zcela evidentně přinese do organizace něco nového. Důležité je tedy uvažovat, zda si daný pracovník bude rozumět s kolegy a zda se nejedná o osobu, která je konfliktní. Je potřeba pamatovat na to, že firemní kultura má v životě organizace významnou úlohu a každé její

nepříznivé ovlivnění má dopad na všechny a může mít negativní dopad i na kvalitu poskytovaných služeb (Koubek, 2009).

Zároveň je potřeba, aby i pracovník měl jistotu, že organizace, do které nastupuje, má dobrý background. Důležitá je dle Armstronga a Taylora (2015) pověst zaměstnavatele a také pracovní prostředí, které nabízí. Záleží i na umístění pracoviště, a zda je potřeba dojíždět. Potenciální uchazeče může zajímat, zda je v dané organizaci perspektiva budování kariéry a možnost profesního rozvoje v oblasti vzdělávání. V neposlední řadě roli hrají i podmínky, které se vztahují přímo k dané pracovní pozici.

1.2.6 Kritéria výběru

Přesná specifikace kritérií výběru může zamezit budoucím problémům a všem pracovníkům dát jasné argumenty, proč byl daný pracovník přijat. Koubek (2009) hovoří o několika typech kritérií.

Celoorganizační kritéria – jedná se o vlastnosti uchazečů, kterých si organizace cení a které jsou pro dobré fungování organizace důležité. Na základě nich lze pak usuzovat, že vybraný pracovník bude v organizaci úspěšný. Tato kritéria jsou spíše intuitivní, nicméně by měla být písemně vypsána. Například do jedné firmy se hodí lidé, kteří jsou sice uvolnění, ale na druhou stranu mají upřímný zájem o firemní cíle a uznávají její hodnoty. Do jiné firmy se mohou hodit spíše lidé, kteří jsou introvertní a soustředění jen na svou práci. To, zda jsou vyloženě přátelství, nemá takovou roli apod.

Útvarová (týmová) kritéria – pro dobré fungování týmu je potřeba, aby jeho členové měli určité vlastnosti, sdíleli stejné nebo podobné hodnoty. Aby se nový pracovník nestal jen cizorodým prvkem, který může tým dokonce rozvrátit, musí do týmu „zapadnout“. Zde mají významnou roli určité vlastnosti a hodnotový systém, který je v souladu s týmem jako takovým. Je zřejmé, že jiné vlastnosti bude mít člověk v obchodním oddělení a jiné člověk v marketingovém oddělení. Pokud se ale jedná o jednu organizaci, oba tito lidé by měli celoorganizační kritéria, které jsou společná pro všechny, splňovat.

Kritéria pracovního místa – jedná se o vlastnosti a schopnosti, které se vztahují ke konkrétnímu pracovnímu místu. Tato kritéria by ale neměla rozhodovat sama o sobě. Začíná postupně převládat názor, že je stále více důležité, aby pracovník byl vybírán pro organizaci a pro tým, aby pak nepůsobil cizorodě. Naopak takový jedinec bude mít pozitivní dopad na mezilidské vztahy a týmovou práci. A vzhledem k tomu, že častým

důvodem ke svolání personálního auditu jsou právě mezilidské vztahy a týmová spolupráce, usuzují, že kladení důrazu na předchozí dvě kritéria má pozitivní vliv na fungování celé organizace.

1.2.7 Přijímání a orientace pracovníků

V okamžiku, kdy se úspěšný kandidát dozví, že byl přijat, začíná proces přijímání. Ten zahrnuje jak formální záležitosti, které se týkají pracovní smlouvy, tak často i méně formální přivítání mezi novými kolegy a uvedení do pracovního procesu. Pracovní smlouva je akt dvoustranný, i když stále častěji se dnes sahá k jiným dokumentům, jako jsou například dohody. Dalším významným krokem je prohlídka organizace, představení kolegů a uvedení na konkrétní fyzické pracovní místo. Je potřeba novému pracovníkovi představit jeho práva a povinnosti (Koubek, 2009).

Následuje proces orientování, kdy se jedná o formování pracovníka tak, aby vyhovoval požadavkům, které se k danému místu vážou. Je důležitá flexibilita dané osoby a ochota se přizpůsobit, pokud to dané pracovní místo vyžaduje. S tím se pojí i další vzdělávání. Pokud jde o přechod na jinou funkci, tak se mluví o reorganizaci. Pro tento proces je potřeba vytvořit časový plán. Pracovník musí být dobře orientován jak na organizaci a na své pracovní místo, tak i na útvar či tým, ve kterém bude pracovat (Koubek, 2009). Pokud se tyto body podcení, může zde vzniknout zárodek budoucích konfliktů. Nový pracovník místo spolupráce pak může projevovat rivalitu. Neztotožní se s organizací a začne soupeřit. Nebo naopak stávající pracovníci mohou například cítit ohrožení nebo mohou pociťovat zášť a v pozadí se může objevit vztah typu „kdo s koho“ (Křivohlavý, 2008).

1.2.8 Řízení pracovního výkonu a hodnocení

V dnešní moderní době řízení výkonu v sobě zahrnuje i fakt, že pracovní místa jsou vytvářena na míru preferencím a schopnostem pracovníků. Důležitý je individuální přístup. Nesmí se ale zapomínat na to, že pracovníci mohou mít znalosti a dovednosti z různých oblastí, a proto je důležité, aby jejich pracovní místo bylo flexibilnější, tedy aby mohli dělat jiné úkoly s ohledem na danou situaci firmy. Práce by neměla být monotónní (Koubek, 2009).

Hodnocení pracovníků má důležitou roli v personální práci. Zjišťuje se, jak pracovník zvládá svou náplň práce, jaké je jeho pracovní chování a jaké má vztahy ke kolegům, klientům či jiným zainteresovaným osobám. Zjištění jsou poté jednotlivým pracovníkům sdělována a společně se mohou hledat cesty, jak například zlepšit pracovní výkon a jaké k tomu budou zapotřebí kroky. Je to i kontrolní nástroj (Koubek, 2009).

Zároveň hodnocení umožňuje motivovat pracovníky ke zvyšování svého výkonu a rozvíjení svých silných stránek a předností. Skrze hodnocení také manažeři mohou jasně vyjádřit svůj názor a poskytnout zpětnou vazbu podloženou konkrétními důkazy. V neposlední řadě díky systému hodnocení lze stanovit spravedlivou mzdu, především u pohyblivé složky jako jsou například odměny a osobní ohodnocení. Navíc si pracovník odnáší ocenění práce, což samo o sobě je podnět k dalšímu úsilí. Zároveň pozná pohled svého nadřízeného a sám má možnost vyjádřit své potřeby a cíle. Na základě toho mohou manažeři plánovat rozvojové aktivity (Bělohávek, 2008).

V hodnocení práce musí existovat systém a řád. Práci lze hodnotit analyticky tak, že je rozdělena na dílčí faktory, jako jsou například zodpovědnost, znalost a rozhodování. Tyto faktory se následně porovnávají s faktory na předem dané stupnici. Neanalytické hodnocení znamená, že se porovnává práce jako celek (Armstrong, Taylor, 2015).

Bělohávek (2008) pojednává o úrovních hodnocení. Může se jednat o běžný styk s vedoucím, kde hodnocení proběhne ústně. Vedoucí sdělí svůj názor, který může být i negativní. Další úroveň je hodnocení, které nastává po ukončení nějaké činnosti a dosažení výsledku. Opět je zde ideální prostor na feedback. Již zmíněným způsobem hodnocení jsou finance. Dále existuje systematické hodnocení, které je prováděno v pravidelných intervalech (měsíc, půlrok, rok apod.). Jedná se o formu hodnotícího rozhovoru. Hodnocení pracovního výkonu se musí zaznamenat písemně. Existuje hodnocení, které bere v potaz i názory kolegů, které jsou sbírány a zpracovány anonymně. Výsledné hodnocení má pak k dispozici pouze hodnocená osoba.

1.2.9 Péče o pracovníky: Profesní rozvoj

Koubek (2009) píše, že pokrok, inovace, nové poznatky a nové metody mají vliv na pracovní činnost a je potřeba, aby pracovníci měli prostor a podporu se neustále vzdělávat a získávat nové know-how. Pokud chce být organizace úspěšná, musí být také flexibilní. To je stěžejní požadavek právě pro její pracovníky, neboť oni budou změnu vykonávat. Musí na ni být připraveni a akceptovat ji. S připraveností souvisí i vzdělávání pracovníků.

Nejde jen o doškolení, když je potřeba, ale ve vzdělávání by měl být systém. Dalšími argumenty proč věnovat pozornost právě této oblasti, je konkurenceschopnost. Flexibilní pracovníci, kteří jsou schopni reagovat na změny, mohou být významnou konkurenční výhodou. Velkou roli samozřejmě hraje manažer, který by danou změnu zaváděl.

Vzdělávání v sobě zahrnuje proces, kdy se pracovníci přizpůsobí novým požadavkům, které s sebou například přináší zaváděná změna nebo nový delegovaný pracovní úkol. Pokud tento proces zvládne, rozšíří si své pracovní schopnosti a získá nové zkušenosti. Například nastupuje jako pracovník, který se stará hlavně o administrativu, ale postupně je na něj delegována i personální práce. Tu se naučí doškolením a dalším vzděláváním v oblasti personalistiky, samostudiem, rozšiřováním si kvalifikace apod. Dále se pracovníci musí přizpůsobovat novým technologickým požadavkům například novým počítačovým systémům. Měnit se může i styl práce. To vše v konečné fázi zahrnuje i formování osobnosti pracovníka a jeho osobní růst (Koubek, 2009).

Cílem vzdělávacích aktivit je skrze kvalifikované a schopné pracovníky, kteří mají dobré vzdělání, zajistit, aby současné i budoucí potřeby organizace byly naplněny. V tomto případě je zásadní, aby pracovníci byli obeznámeni s nutností se dále vzdělávat a pracovat na sobě. Navíc je potřeba, aby reflektovali fakt, že je potřeba, aby si i sami doplňovali vzdělání a dále se zdokonalovali ve své profesi. Zdroje vzdělávání, nasměrování a vedení v tomto procesu mají zajistit linioví manažeři. Pracovníci by také měli mít přehled, jak vzdělávání postupuje, takže je ideální, aby měli svůj plán profesního rozvoje. Lze průběžně pracovníkům poskytnout zpětnou vazbu, což by mělo posílit jejich motivaci. Manažeři by neměli zapomínat na průběžné hodnocení progresu. Existuje několik forem vzdělávání, od samostudia, přes mimo firemní kurzy a školení, až po firemní vzdělávání a vzájemnou neformální pomoc mezi kolegy (Armstrong, Taylor, 2015).

1.2.10. Odměňování pracovníků

Odměňování v sobě nezahrnuje jen finanční ohodnocení (mzda, plat, finanční odměna), ale další benefity nehmotné povahy. Může se jednat o povýšení, formální pochvalu, dále zaměstnanecké výhody nejrůznější povahy (Koubek, 2009). Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že kromě hmotných odměn, jako jsou lepší vybavení kanceláře, služební auto nebo modernější telefon, zajímavou formou odměny může být i dovolená nebo různé pojištění. Existují ale i nefinanční odměny. Například díky pozitivní zpětné vazbě může mít pracovník radost ze své práce a cítit uspokojení a motivaci se dále rozvíjet.

Další formou odměn je vzdělávání a vytvoření podmínek pro zdokonalování dovedností a kariérní růst. Autoři také přímo hovoří o politice odměňování, kam spadá zabezpečení spravedlivého odměňování a průhlednosti odměn. Každý by měl znát, jak odměňování funguje a jaká je struktura odměn. Pracovníci by také měli být odměňováni dle svých zásluh. Jedná se o výkon, dovednosti, schopnosti a také přínos pro danou organizaci.

1.2.11 Rozvázání pracovního poměru

Součástí personálního řízení je i propuštění zaměstnanců. Dle zákoníku práce (dále ZP) může zaměstnanec odejít z jakéhokoliv důvodu nebo bez udání důvodu. Zaměstnavatel musí výpověď vždy skutkově vymežit, kdy možné důvody pro propuštění jsou vyjmenované v § 52, oddílu dvě ZP. Toto je dobrá ochrana zaměstnance, ale domnívám se, že může být příčinou rozporů. Například problematický zaměstnanec, který demotivuje ostatní, vytváří konflikty a jedná v rozporu s organizační kulturou, může být schopný pracovník. Tudiž nenastanou důvody, aby mu byla dána výpověď. Navíc v případě výpovědi ještě nejméně dva měsíce běží výpovědní doba (§ 51, ZP). Taková osoba pak obzvláště v malé organizaci může nadále vytvářet nepříjemnou atmosféru, která může zapříčinit i rozpad týmu. Zde vycházím z osobní zkušenosti.

Pokud ale zaměstnanec zvláště hrubě poruší povinnosti, které vyplývají z právních předpisů, anebo se dopustí trestného činu (blíže § 55 ZP), je zde možné okamžitě zrušit pracovní poměr. Toto právo, když jsou splněny podmínky § 56, má i zaměstnanec. V prvním případě, pokud se propuštěná osoba cítí dotčena, může následně napadat dobré jméno organizace. Proto je nejlepší, aby k rozvázání pracovního poměru došlo skrze dohodu. Jedná se o nejjednodušší formu rozvázání pracovního poměru. V tomto případě zde nepanují žádná omezení, jak je tomu u výpovědi. Obě strany se tedy dohodnou a s ukončením spolupráce souhlasí. Domluví se na dni ukončení pracovního poměru. Tímto dnem pak pracovní poměr skutečně končí. Dohoda musí být sjednána písemně a obě strany mají jedno její vyhotovení (MPSV, 2016).

Armstrong a Taylor (2015) hovoří o ukazatelích a metodách, které pomohou odhadnout, jak stabilní je zaměstnanost v dané organizaci. Hodnotí se míra odchodů, což je ukazatel intenzity odchodů. Dále se pracuje s tzv. mírou přelití. Jedná se o podíl pracovníků, kteří v určitém období přišli do organizace a jsou zde zaměstnáni ještě určitý počet měsíců nebo let. Dále lze využít index stability, který pracuje s tendencí pracovníků

setrvat v organizaci. A samozřejmě lze také analyzovat délku zaměstnání. Zásadní je také znát možné důvody, proč lidé odcházejí z pracoviště.

Roli mohou dle Armstronga a Taylora (2015) hrát výše mzdy nebo vidina vyššího platu v jiné práci. Dále nedostatečné vize kariéry, které lze dosáhnout jinde. Jiná organizace může nabízet větší jistotu stability a dlouhodobosti zaměstnání (což se může stát obzvláště, pokud pracuje na časově omezených projektech). Existuje možnost, že pracovník dostane jinde lepší příležitost k profesnímu rozvoji nebo lepší pracovní podmínky. A samozřejmě svou roli hrají vztahy. Pokud jsou přítomny negativní vztahy s vedoucím nebo se spolupracovníky, může se pracovník rozhodnout odejít. Dále zastrašování, šikana na pracovišti, obtěžování aj. jsou důvodem k odchodu z dané organizace.

1.3 Organizační kultura

Musil (2013, s. 520) uvádí, že organizační kultura je „soustava abstraktních představ o žádoucím jednání, podle nichž lidé orientují své jednání ve vzájemných vztazích v rámci organizace.“

Součástí organizační kultury jsou dle Musila (2013) preference, interpretační schémata a pravidla jednání. Preference představují hodnoty, cíle a zájmy organizace. Kultura v organizaci v sobě zahrnuje představy o tom, jak se co dělá, aby jednání směřovalo k naplnění preferencí, které lidé sdílejí. Aby činnost v organizaci byla koordinována efektivně, je důležité tyto představy sdílet a chápat je.

Díky pravidlům jednání pak zase dochází k tomu, že komunikace mezi pracovníky má určité stabilní vzorce. Dle pozice, ve které se nacházejí pracovníci, se vytvářejí interakce, které jsou již ovlivněny přístupy, hodnotami a zájmy dané podskupiny. Tak se utváří struktura organizace, která na každé úrovni může mít určité odlišnosti, ale jako celek by se na základních hodnotách a cílech organizace měla shodovat. To pak napomáhá k hladkému chodu organizace. Tento aspekt je také důležitý, pokud se jedná o komunikaci s klienty. I zde musí být představy pracovníků o tom, jak se s klienty jedná, jasné. Musil to pojmenovává jako „pravidla přístupu ke klientům“ a „uznávané metodické přístupy“. Vytvářejí se tak návody, jak se chovat ke klientům v souladu s filozofií dané organizace. Tato pravidla v podstatě souvisí se zvládnutím náplně práce a s ní spojenými dilematy (Musil, 2004).

Z textu lze vyvodit, že pokud lidé v organizaci nesdílejí hodnoty, přístupy, cíle a modely jednání typické pro určité skupiny, může to vést ke konfliktům na pracovišti.

1.4 Vztahy pracovníků a komunikace

Dědina a Odcházal (2007) tvrdí, že komunikace stojí na tom, že tok informací je zachycen druhou osobou, která ho zpracuje a vyšle zpětnou vazbu. Lze říci, že pokud komunikace probíhá správně, jedná se o pomyslnou smyčku, kde akce vyvolá reakci. V komunikaci dochází ke krokům, jako jsou odeslání zprávy, přenos, dekódování a zpětná vazba. Dekódováním se myslí určení a zpracování obsahu, který je přijat od odesílatele. Posledním krokem, který ale není žádoucí, je komunikační šum. Může být zapříčiněn pracovním prostředím, ale i kulturními odlišnostmi nebo jazykovou bariérou. Další vliv na komunikaci mají slova, která mají více významů, nebo emoční náboj.

Dědina a Odcházal (2007) uvádějí, že komunikace neprobíhá pouze na verbální úrovni, velký význam má komunikace neverbální. Lidé často spíše uvěří řeči těla než obsahu slov. To může v sobě skrývat zárodky konfliktu. Například když člověk něco popírá, je neupřímný, lže, tak ho tělo může zradit skrze klepání prsty, zčervenání, nervozitu apod. Na druhou stranu neverbální komunikace má vliv na efektivitu. Každý zná význam kývnutí hlavou, palec nahoru nebo sklopení očí, aniž by bylo potřeba vysvětlení.

Na pracovišti je ale mimo jiné potřeba aktivního naslouchání, kdy naslouchající jen povrchně neposlouchá slova, ale snaží se veškerý obsah informací pojmout celou svou myslí a vnímat emoce, které dané sdělení provázejí. Pokud tomu tak není, je možné, že posluchači uniknou důležité informace a nastane problém. Důležitá pro fungování organizace je otevřená komunikace a důvěra. Pokud tomu tak není, vytvářejí se bariéry, které celou organizaci brzdí. Důležitou úlohu má i vedení jakožto vzor pro pracovníky. Pokud komunikace mezi vedením vážne, jsou zde tlaky a nepřátelské postoje, lze očekávat, že může docházet k obdobnému vzorci chování i mezi pracovníky. Vedení by také mělo být schopno problémy v komunikaci pracovníků včas zachytit a řešit je. Pokud se tak nestane, logicky to má negativní dopady. (Dědina, Odcházal, 2007). Dle mého názoru z textu vyplývá, že zde dobře může pomoci právě personální audit.

1.5 Konflikty a jak je řešit

V týmu se můžeme potýkat s interpersonálními konflikty. Dle Křivohlavého (2008) existují čtyři různé interpersonální konflikty. Jedná se o konflikty představ, názorů, postojů a zájmů.

V případě prvního konfliktu se liší představy o nějaké společné věci a každý považuje svou představu za tu správnou. Jednoduše řečeno dva lidé mohou sledovaný jev vnímat a vidět úplně jinak. Vliv mají zkušenosti, názory, postoje, předsudky, fantazie, vnímání světa a kde se v něm nacházíme. Při řešení těchto konfliktů je nutné přesně vyjádřit, jak dotyčný danou věc vnímá, a zároveň se snažit pochopit vnímání druhé osoby. Komunikace a jistá míra tolerance mají stěžejní roli (Křivohlavý, 2008).

Křivohlavý (2008) říká, že v týmových diskusích je často dost prostoru na vyjadřování názorů. Pokud se názory liší, mohou zde vznikat konflikty různé intenzity v závislosti na míře odlišnosti názoru. Důležité je, jak takové konflikty řešit. Je možné požádat o posudek experta, nebo se řídit normami, nebo pokud je ve sporu zainteresováno více lidí, lze přejít k hlasování.

U konfliktů postojů má svou roli citový vztah. Člověk vnímá svět a lidi v něm s určitým citovým zabarvením. Něco mu je příjemné a něco nikoliv. Něco se mu líbí a něco ho odpuzuje. K ilustraci je možné využít postoj k umění, kdy někdo má pozitivní postoj k výtvarnému umění a jiný tímto uměním pohrdá nebo oceňuje jen dramatické umění. Zde pak může vzniknout konflikt, který je provázen emocemi. Zrádné je, že tyto konflikty mohou probíhat zcela neverbálně například skrze mimiku (Křivohlavý, 2008).

Posledním zmíněným druhem konfliktů, o kterém hovoří Křivohlavý (2008), jsou konflikty zájmů, které jsou nejvíce komplikované. Například dva a více lidí se snaží dosáhnout něčeho, co je určené jen pro jednu osobu. Může se jednat o povýšení. Souboj se může přenést přímo do interpersonálních vztahů a narušit chod celé organizace.

1.6 Tým v procesu řízení lidských zdrojů

Dle Kolajové (2006) je tým specifická skupina lidí, kteří mají stejný cíl, na kterém společně pracují tak, že jejich výkon je efektivnější než výkon jednotlivců. Nicméně mezi týmem a skupinou existují rozdíly. Skrze tým se snižují celkové náklady, podporuje se pracovní morálka a motivace lidí v týmu, kteří mohou mít svou zodpovědnost a pracovat samostatně, ale zároveň na vše nejsou sami a mohou si vzájemně pomáhat. Také platí, že

víc hlav ví více a lidé jsou schopni lépe reagovat na vzniklé problémy a pružněji je vyřešit. Navíc v týmu stoupá i odpovědnost vůči ostatním, což opět má vliv na výkon. Týmy mohou být pracovní, které mají obvykle dlouhodobý charakter, nebo přechodně vytvořené ke splnění určitého úkolu. Tým má řadu pozitiv, ale je potřeba zmínit i možné hrozby. Může docházet ke konfliktům, které v konečném důsledku práci brzdí. Také se může stát, že budou potlačeny nápady jednotlivců, které by za normálních okolností byly pro daný cíl přínosné. Mohou se objevovat tlaky a přílišná soutěživost, které mohou potlačovat výhodu spolupráce. Někteří členové se nemusejí chtít přizpůsobit týmové dynamice, pravidlům a normám. Spolupráce pak může být ještě více náročná na čas. Musí tedy existovat někdo, kdo tým povede a bude mít zodpovědnost za týmovou dynamiku. Vedoucí týmu má pak řadu funkcí. Musí motivovat tým k vzájemné spolupráci a zajistit, aby všichni plnili úkoly včas a řádně. Mezi jeho úkoly patří i usměrňování týmu. Dále musí být schopný včas podchytit případné konflikty a řešit je. Zároveň by měl umět rozpoznat potřeby jednotlivců i celého týmu a podporovat přátelskou atmosféru.

Důležité je umět rozlišit rozdíl mezi skupinou a týmem. Skupinu definuje jako uskupení dvou a více osob. Tyto osoby se řídí vnitřními pravidly a mají vybudovanou vnitřní strukturu. Tím se vymezují vůči okolí. Navíc zde panuje pocit sounáležitosti a komunikace je přímá a obvykle bezprostřední. Skupiny často mívají společné cíle. Tým má velice podobné znaky. Odlišnosti jsou dány souvislostmi. Lidé zde mají různé funkce, které se vztahují ke společnému cíli. Komunikace bývá intenzivní a měl by zde i panovat týmový duch. Členové týmu navíc mohou mít očekávání dobře fungující spolupráce. Odlišit tyto dva pojmy není vždy snadné. Nicméně tým je vždy zároveň skupinou, ale skupina nemusí být nutně týmem. Skupiny lze také dělit dle určitých charakteristik, jako jsou věk, velikost, činnost atd. Týmy obvykle bývají různorodější, obzvláště pokud se jedná o pracovní týmy (Dědina, Odcházal, 2007).

1.6.1 Komunikace v týmu

Janíková (2013) říká, že k hladkému fungování týmu je zapotřebí efektivní komunikace. Členové týmu musí být schopní si sdělovat řadu informací tak, aby vše bylo srozumitelné a jasné pro ty, kterých se dané sdělení týká. Cílem je předejít chybám, které vznikají z nedorozumění. Dále je důležité, aby si lidé v týmu uměli sdělovat kritiku, která je konstruktivní a nevyvolávala rozbroje a konflikty. Na druhou stranu je také potřeba umět ostatní ocenit a dát jim i pozitivní zpětnou vazbu. V neposlední řadě je podstatné umět

naslouchat a také dávat prostor pro diskusi. Názory všech by se měly vždy brát v potaz. Meier (2009) hovoří o překážkách v komunikaci a zároveň udává pravidla, jak zajistit, aby komunikace byla co nejjasnější. Na rovině jednotlivce jde především o to, aby přání, názory a nápady byly sdělovány jasně, aniž by si dotyčný mohl myslet, že jeho sdělení nejsou důležitá. Ostatní členové v týmu by neměli názory automaticky bagatelizovat nebo je hned zamítnout. Vyjadřování názorů a nápadů by mělo být ideálně uvedeno na příkladu. Je dobré, aby zde zase naopak jedinec připustil diskusi a případné námitky. Nesmí se zapomínat také na vzájemné osobní vztahy, které do podobných situací mohou vnášet neobjektivitu. Měl by zde existovat i prostor na sdílení pocitů. Výraznou roli má aktivní naslouchání, kladení otázek u nejasností a ze strany jednotlivce dobrá sebe prezentace (hlasový projev, práce s nervozitou, srozumitelnost aj.), trpělivost a připuštění diskuse a vyjednávání.

V tomto směru je důležitá zpětná vazba, která může být jak pozitivní, tak i negativní, a je potřeba se jí naučit přijímat a považovat ji za nástroj, který má vést ke zlepšení komunikace, nikoliv k jejímu narušení. Nedoporučuje se vést diskusi s obrannými postoji, ale je samozřejmě možné se doptávat na nejasnosti. Zpětná vazba by měla být aktuální a konkrétní, neagresivní a bez nálepkování, sarkasmu a zbytečného poučování (Janíková, 2013).

1.6.2 Konflikty v týmu

Již jsem psala o konfliktech obecně a nyní se zaměřím na konflikty přímo v týmu. Janíková (2013) uvádí, že konflikty jsou součástí dynamiky týmu a jsou téměř nevyhnutelné. Mají nejen negativní, ale i pozitivní dopady. Každopádně je potřeba je s nimi pracovat tak, aby neměly negativní dopad na kvalitu služeb a na pracovní život. Existuje několik situací, které mohou přinášet konflikty. Z personálního hlediska jde především o příchod nového zaměstnance, nebo naopak i odchod někoho z týmu. Jde totiž o novou situaci, ve které se členové týmu mohou cítit nejistí a v takové době mohou eskalovat latentní problémy, projevit se konkurenční chování (snaha se předvést) či dojít k narušení fungujícího řádu, norem i vnitřních struktur. Nový pracovník přináší nové prvky do týmu, odcházející člen týmu zase s sebou něco odnáší.

Plamínek (2009) taktéž udává, že konflikty mají vliv na dynamiku v týmu a zároveň mohou mít pozitivní dopad, pokud se skrze ně tým vymezuje vůči okolí, a dochází v konečném důsledku k posílení soudržnosti týmu. Na druhou stranu

nezvládnutý konflikt může být celkově nebezpečný nebo může mít negativní dopad na kvalitu odvedené práce a týmové vztahy.

Další konflikty mohou být vyvolány přítomností malých skupinek, které sdílejí něco navíc, což může mít negativní vliv na pocit sounáležitosti v týmu. Lidé se také mezi sebou liší názorově, hodnotově a samozřejmě povahově. Sice v rámci týmu sdílejí společné cíle, to ale neznamená, že jejich hodnotový systém je nastavený stejně. Spolupracovníky si obvykle nikdo nevybírá a existence konkurence je nevyvratitelná. Navíc mnoho společných hodin strávených nad stejnou prací, která ne vždy je uspokojující, může přinášet napětí, frustraci a neshody. Může tak snadno docházet k menším sporům, které mohou, ale také nemusí mít dopad na tým jako celek. Problém nastává v okamžiku, kdy spory vznikají právě mezi vedoucím a jeho podřízenými. Je zde nerovný vztah a ne vždy lze tedy konflikty konstruktivně řešit. Napětí je potřeba reflektovat a ventilovat ho jinde (Janíková, 2013).

Plamínek dodává (2009), že konflikty by měly být vnímány jako příležitost. Nesmějí být přecházeny nebo přesouvány do pozadí, ale naopak je potřeba je řešit a zároveň pracovat na mechanismu, díky kterému bude možné konfliktům předcházet nebo pokud by se konflikty objevily, tak by skrze daný mechanismus bylo možné s nimi lépe pracovat.

1.6.3 Řešení konfliktů

Pokud nad konfliktem chybí kontrola, může dojít k řešení skrze násilí, ať fyzické, tak častěji slovní. Příhodnější je řešit konflikt dohodou, na které se zainteresované osoby spolupodílejí. Existují metody, jak dohody dosáhnout, a to skrze vyjednávání, facilitaci nebo mediaci. Je potřeba mít na paměti, že čím je konflikt vyhocenější, tím více je těžší ho řešit bez zásahu neutrálních osob. Emoce, přátelské vztahy a sympatie mohou hrát negativní roli v celém procesu. Neutrální osoby zvenčí jsou od toho oproštěny. I když je konflikt nepříjemný, je potřeba ho řešit, nevyhýbat se mu. Dalším důležitým bodem je fakt, že každý návrh řešení je nutný brát v potaz. Automatické odmítání návrhů a myšlenek může konflikt vyostřovat. Vědomí, že myšlenky a názory je možné svobodně vyjadřovat, je stěžejní (Plamínek, 2009).

1.7 Typy manažera

Kaiser a Koffey (2007) definovali čtyři typy manažera, a to výkonného, diktátora, sociabilního, byrokrata. Dle autorů výkonný typ se vyznačuje dominantností. Vyžaduje od podřízených i od sebe vysoké nasazení, zároveň je ale přátelský, motivující. Svě kolegy respektuje a dává jim prostor, aby sami dělali rozhodnutí. Naopak pro diktátorský typ je charakteristické, že je nepřátelský až agresivní, podřízené spíše podceňuje a respektuje pouze ty, kteří se pohybují na stejné úrovni či výše. Na prvním místě jsou pro něj moc a peníze, nikoliv lidé. Sociabilní manažer je submisivní a laskavý. Má potřebu být akceptován ostatními a může se snažit ostatním se zavděčit i na vlastní úkor. Poslední typ může být velkou komplikací při zavádění změny v organizaci. Byrokrat je nedůvěřivý, postrádá nadhled a nemá rád jakékoliv změny v organizaci.

Rosen (2017) tvrdí, že povaha manažerů, jejich přístup k práci ve vedení a komunikační schopnosti mohou mít značný vliv na atmosféru v organizaci a na prostředí, ve kterém pracovníci vykonávají své úkoly. Hovoří o sedmi typech manažerů. Manažer, který řeší problémy, je prvním typem, kterého autor zmiňuje. Typické je, že se tento manažer zaměřuje na úspěšné dosažení cílů a důsledné řízení úkolů. Zajímavé je, že sám problémy vytváří, aby je následně mohl opět řešit. Tzv. manažer „vidlí“ vyžaduje od svých lidí náročné a pokrokové výkony. Využívá taktiky hrozby a požaduje absolutní odpovědnost za přidělené úkoly od konkrétních pracovníků. Lidé jsou tlačeni k tomu, aby se namísto dosahování cílů snažili vyhnout důsledkům případných chyb. Další typ je přezdíván papežským manažerem. Pro tyto manažery je typické, že jednájí nahodile a bez strategie. Lze říci, že vedou organizaci velmi liberálně. Vzhledem k tomu, že vyžadují od svých lidí mistrovský poslech, tak se jim paradoxně často daří. Dokáží vytvořit dobrou atmosféru a lidé se v jejich přítomnosti mohou cítit dobře navzdory tomu, že chybí systematický postup v práci. Dalším typem jsou mocní manažeři, kteří se především soustředí na své zájmy. Usilují o ocenění své práce, osobní rozvoj a uznání i na úkor hodnot organizace. Jedná se o sebevědomé jedince, kteří skrze své ego dokážou vytvořit dojem, že jsou zde pro své lidi. Nicméně se jedná o klam. Vytvářejí prostředí soutěživé, nikoliv spolupracující. „Perfektní“ manažeři disponují mnohými pozitivními aspekty, jako je otevřenost ke změnám a ochota na sobě pracovat k prospěchu organizace. Kvůli neustálému hledání nových přístupů jim uniká zkušenost soudržnosti. Pasivní manažeři si kladou za cíl vytvářet pro své lidi příjemné prostředí a dělat jim radost. Bohužel se tak může dít na úkor pevného a efektivního vedení. Často postrádají respekt a mohou být

považováni za nekompetentní a nekonzistentní. Vyhýbají se konfrontaci s personálními problémy a konflikty. Pro tým je typická častá fluktuace zaměstnanců. Všemi pozitivními vlastnostmi, které mají jednotlivé typy manažerů, disponují proaktivní manažeři. Jsou stálí a autentičtí. Mají důvěru svých pracovníků, na kterých jim záleží a kterým poskytují podporu. Nevyhýbají se problémům, ale naopak je konstruktivně řeší. Orientují se v oblasti, ve které daná organizace působí a mezi jejich cíle patří rozvoj, který s sebou přináší i ochotu zavádění změn. Lze říci, že je ideálním typem manažera, který dokáže vést lidi tak, aby organizace dosáhla svých cílů.

Manažer, který bude pro organizaci přínosem, musí dosáhnout řady kompetencí. Bedrnová a Nový (2007) mluví o kompetencích, kdy se manažer umí uplatnit a prosadit odpovídajícím způsobem, má zdravou sebedůvěru a zároveň sebereflexi. Je ochotný se neustále seberozvíjet a jeho uvažování je pozitivní a překážky pojímá jako výzvy. Navíc má vysoké aspirace a potřebu dosahovat stále vyšších cílů. Je pro svou práci zapálený. Manažer umí dobře motivovat nejen své podřízené, ale i sebe. Má také smysl pro morálku. Důležitými kompetencemi jsou tvořivost, tolerance a pochopení i smysl pro humor. Takový manažer přispívá k příjemnému pracovnímu prostředí a nepochybně je schopným vůdcem.

Šuleř (2008) dodává, že manažer by měl disponovat analytickými kompetencemi, což znamená, že je z velkého množství informací schopen pojmout ty, které jsou nejdůležitější. Zároveň dokáže pracovat efektivně, aniž by měl veškeré informace k dispozici. Mezi důležité kompetence patří i schopnost lidi usměrnit, vést, vysvětlit jim, co je třeba udělat, a sledovat je, jak se jim daří. V neposlední řadě jsou důležité i emocionální kompetence. Manažer musí umět provést i nepříjemné součásti manažerských povinností, aniž by měl neoprávněné pocity viny. Jedná se například o propuštění pracovníka, kdy je nutné tuto často nepříjemnou situaci pojmout tak, že se jednalo o nezbytnost, a být spokojen s tím, že situace je již vyřešena. Pro úspěch manažera je zapotřebí, aby všechny posledně zmíněné kompetence, zahrnovala jeho osobnost.

1.8 Leadership

Leader, nebo také vůdce, je osoba, která je schopná vytvářet vize, se kterými se lidé mohou ztotožnit a které mají jasný impakt. Umí se zaměřit na daný cíl a vést svůj tým s tím, že lidé mají možnost přicházet s nápady a s vlastní iniciativou. Dokáže vybudovat důvěru v týmu a svým lidem rozumí a komunikuje s nimi. Koná, ale zároveň aktivně

zapojuje ostatní. Především pak udává směr a vede tým tak, aby se postupně vize naplnily (Miller, 2014).

Leader dokáže skloubit zajištění potřeb skupiny, kterou vede, s potřebami úkolů a zároveň s potřebami jednotlivců. Tyto potřeby jsou na sobě vzájemně závislé, neboť například k uspokojení potřeb úkolu je zapotřebí uspokojit i potřeby jednotlivců apod. Aby byl leader efektivní, vždy si je vědom momentální situace a podle ní naplňuje potřeby, které jsou pro danou situaci klíčové. Skrze to pak může celý systém fungovat a lidé dojdou k vytyčenému cíli. Je zapotřebí, aby vůdce byl sebevědomý a byl si zcela vědom toho, kam chce jít a čeho chce docílit. Zároveň musí být schopen předat svou vizi a skrze důvěryhodnost ovlivnit lidi, aby sami chtěli udělat konkrétní aktivity. Vůdce také zapojuje své lidi do rozhodování a dává jim prostor na vyjádření svých názorů. Je nutné, aby leader byl schopný reagovat na aktuální situace a tomu podřídil styl vedení. Je patrné, že musí znát své silné stránky, a na nich stavět, a zároveň i své slabé stránky, na kterých musí pracovat a pokud možno je eliminovat (Armstrong, Taylor, 2015).

1.8.1 Řízení vs. vedení

Kotter (2008) spatřuje rozdíl mezi vedením a řízením. Řízení zajišťuje chod organizace, zabývá se plánováním, rozpočty, výběrem pracovníků, dále kontrolou a řešením problémů. Celkově tedy vytváří řád a míru předvídatelnosti. Zatímco vedení je proces, který stanovuje směr organizace, a to tak, že vytváří vizi o budoucnosti, se kterou se lidé ztotožňují. Zahrnuje v sobě inspiraci a motivaci k dosažení cíle, i navzdory překážkám, které mohou nastat.

Zdařile tento rozdíl vysvětluje Covey (2006), který říká, že manažer řídí lidi, kteří dělají to, co on chce. Leader lidi vede a oni sice dělají to, co on chce, ale protože to sami chtějí. Pro úplnost bych zmínila základní znaky, kterými dle Bassa (1985) leader disponuje. Pro lidi je vzorem poctivosti a integrity. Nastavuje cíle, které jsou všem jasné. K těmto cílům lidí povzbuzuje. Jeho očekávání jsou vysoká, ale zároveň poskytuje povzbuzení, uznání a podporu. Svou roli mají také emoce, které umí používat a které v lidech vzbuzuje. Je inspirací pro lidi, aby dokázali i to, co je pro ně nepředstavitelné.

Jakékoliv analýzy řízení lidských zdrojů generují doporučení, jak řešit nalezené problémy, což s sebou přináší i nutnost zavést změnu (blíže v kapitole 4). K zaváděním změny je potřeba nejen řízení, ale také vedení. Kotter (2008) dokonce udává, že úspěšná změna je zajištěna ze 70 až 90 % skrze vedení, zbytek pak skrze řízení.

2. Občanský sektor

2.1 Definice občanského sektoru

Občanský sektor má více označení. Hovoří se také o označení jako třetí, nezávislý, neziskový nebo dobrovolnický sektor. Všechny tyto výrazy však kladou důraz pouze na jedno hledisko sociálního prostoru, který představuje občanskou společnost. Zároveň termín občanská společnost úzce souvisí s hospodářským dělením sektorů na sektor veřejný a sektor soukromý, tržní. Zlom představovalo posílení významu organizací, které operovaly mimo stát a trh ve 20. letech minulého století. V tomto období se začal používat termín „třetí sektor“ (Skovajská, 2010).

Rektořík (2007) charakterizuje organizace následovně. Organizace se nacházejí v prvním sektoru, který je ziskový, tržní a soukromý (privátní). Dále hovoří o sektoru, který je veřejný, ale zároveň neziskový. Označuje jej jako druhý sektor, kam patří stát a samospráva. Následuje třetí sektor, který se označuje tím, že je nevládní soukromý a zároveň funguje za účelem naplnění jiných cílů, než je zisk. Rektořík pak ještě uvádí neziskový sektor domácností, který se skládá z jednotlivců, rodin a neformálních komunit. Skovajská (2010) dále pojednává o dalších označeních občanského sektoru. Problém spočívá v tom, že mezi nimi existují značné podobnosti a každé označení má své přednosti, ale i nedostatky.

Třetí sektor považuje Skovajská (2010) za pro veřejnost nesrozumitelný a de facto jeho označení „třetí“ může evokovat pocit, že je méně důležitý. Navíc z ekonomického hlediska služby jsou označovány jako třetí sektor. To může být příčinou řady nejasností. Neziskový sektor je oblast mezi státem a trhem, která má jiné cíle než dosahování zisku. Není však zcela přesný, neboť by sem měl dle své povahy zapadat veřejný sektor. Z toho důvodu je upřednostňován termín nestátní neziskový sektor.

Dále Skovajská (2010) používá termín nevládní sektor, který vznikl především jako překlad anglického non-governmental. Problém spočívá v tom, že government v anglickém jazyce mimo vládu v sobě zahrnuje státní instituce a politiku. Proto užívání tohoto termínu není vhodné a přesnější je pak výraz nestátní. U nás vzácně se objevující termín je nezávislý sektor. Nicméně je velice nepřesný už jen proto, že řada organizací je závislá na podpoře od státu nebo jiných soukromých subjektů. Navíc zde může být propojení nejen politické, ale může zde existovat vtaž se zájmovými skupinami různého druhu.

Skovajsa (2010) dodává, že v USA se často hovoří o dobrovolnickém sektoru. Jenže dobrovolnictví je jen jedním aspektem občanského sektoru a to v tom pojetí, že v mnoha organizacích se aktivně angažují různí dobrovolníci. Roli má také jednání jedinců či společnosti.

Existují čtyři typy jednání. Lidé mohou jednat tak, aby primárně zabezpečili rodinu nebo jinou sociální skupinu, a to neformálně skrze ekonomickou aktivitu. Patří sem například výroba pro vlastní spotřebu, případně směnu. Pokud výrobky nebo služby, které jsou určeny, aby byly směněny na trhu za účelem materiálně zaopatřit jednotlivce a rodiny, hovoříme o formálním ekonomickém jednání. V okamžiku, kdy jednotlivci nejsou nijak organizováni, ale jejich hlavní úsilí směřuje k naplnění zájmů společnosti nebo skupiny bez vidiny dosažení zisku, jedná se o neformální občanské jednání. Pro veřejný a občanský sektor je typické formální občanské jednání ve společnosti, jehož hlavním cílem není dosažení materiálního zajištění jednotlivců nebo rodin (Skovajsa, 2010).

2.2 Typy organizací občanského sektoru

Organizace občanského sektoru (dále OOS) jsou rozděleny do několika skupin dle určitých charakteristik. Jedná se o členské organizace, kam patří odbory a občanská sdružení. Tyto organizace mají členskou základnu. Naopak organizace nečlenské se skládají z pracovníků a z členů správních orgánů. Sem řadíme například nadační fondy, nadace a obecně prospěšné společnosti (Skovajsa, 2010). Ty však od roku 2014 nemohou být zakládány. Společnosti založeny před tímto rokem zrušeny nebyly (Annojm, 26. 5. 2014).

Dále Skovajsa (2010) rozlišuje OOS dle jejich činnosti. Organizace, které působí v oblasti sociální, zdravotní nebo vzdělávací a poskytují služby jak svým členům, tak i nečlenům, jsou označovány jako servisní OOS. Zájmové OOS se zaměřují na zájmy, volnočasové aktivity a sebevyjádření svých klientů a členů. Sem řadíme různé kroužky, umělecké spolky nebo sportovní oddíly. Veřejné obhajobě zájmů svých členů, různých skupin obyvatelstva nebo i zájmů obecných se věnují advokační OOS.

Skovajsa (2010) říká, že OOS lze také dělit dle jejich prospěšnosti. Pokud prospěch OOS přináší pouze členům, případně jejich rodinám, například zajišťují pro ně různé typy zábavy, finanční podporu nebo rekreaci, jedná se o vzájemně prospěšné OOS. Veřejně prospěšné organizace občanské společnosti se naopak zaměřují na zájem veřejnosti nebo jejím částem, a to tak, že pomoc bude v zájmu veřejnosti. Sem lze zahrnout

obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a občanské společnosti, které se například věnují bezdomovectví, vážně nemocným lidem, ochraně přírody, boji proti korupci, obhajobě lidských práv apod.

Podle Nového občanského zákoníku mezi veřejně prospěšné společnosti patří ústavy, kdy zákoník říká, že „Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených“ (NOZ, Oddíl 4, § 402). Další formou OOS jsou spolky. Dle občanského zákoníku jsou definované tak, že „Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm.“ (NOZ, Pododdíl 2, § 214).

2.3 Základní právní předpisy

Nyní zde předkládám přehled potřebných předpisů pro fungování nestátních neziskových organizací (Nadace neziskovky, 2015).

Základní předpisy

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ)

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK)

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

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

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Účetní a daňové předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v aktuálním znění

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí

Zákon č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí

Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb

Veřejné sbírky, loterie a tomboly, dobrovolnictví

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách

Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách

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

Sociální služby, zaměstnávání postižených osob

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

2.4 Charakteristiky občanského sektoru

2.4.1 Vymezení a funkce nestátních neziskových organizací

Dle Salamona a Anheiera (1992) je definice nestátních organizací postavena na pěti znacích. Jedná se formální ustanovení dle zákona (formální struktury), nevládní charakter v celém rozsahu, samostatná správa, nerozdělování zisku a dobrovolnost v určitém rozsahu (účast dobrovolníků).

Na základě vymezení neziskových organizací podle Rady vlády pro nestátní organizace v rámci neziskového sektoru mluvíme o těchto formách NNO:

- Spolky a pobočné spolky (nově podle NOZ), v minulosti se jednalo o občanská sdružení a jejich organizační jednotky (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů)
- Nadace a nadační fondy
- Účelová zařízení církví, dřívější církevní právnické osoby, jsou zřizovány církvemi a náboženskými společnostmi (zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění)
- Obecně prospěšné společnosti (zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech) jsou po formální stránce zrušeny, ale je potřeba je zmínit, neboť stále fungují, resp. nebyly zrušeny
- Ústavy (podle NOZ)
- Školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, patří sem i církevní školy

Neziskové organizace jsou členěny dle hlavní funkce na servisní, advokační, zájmové a filantropické.

Servisní organizace se přímo zaměřují na řešení veřejných problémů. Jedná se o sociální služby, dále o služby ve zdravotnictví, o sociální začleňování. Také sem lze zařadit rozvojovou spolupráci, humanitární pomoc a kulturu. Vnitřní struktura těchto organizací je převážně nečlenská.

Advokační organizace mají za hlavní činnost boj za práva určitých skupin lidí (ochrana lidských práv, ochrana práv menšin aj.) nebo definovaných veřejných určitých zájmů (př. ochrana zvířat, ochrana životního prostředí, kulturní aktivity). Vnitřní struktura může být členská i nečlenská v závislosti na vymezení NNO. Mezi členské organizace patří spolky, mezi nečlenské například nadace.

Zájmové organizace zajišťují organizaci zájmových činností svých členů nebo přesahují i do veřejné sféry skrze poskytování činností specifickým skupinám. Jsou postaveny na principu členství. Jedná se o nejpočetnější NNO. Patří sem kulturní, sportovní, komunitní, volnočasové aktivity, ale také dobrovolní hasiči, včelařské svazy, myslivectví či Sokol.

Filantropické organizace skrze granty a dary podporují veřejně prospěšné aktivity struktura je nečlenská a typicky sem patří nadace a nadační fondy (potud Nadace neziskovky, 2015).

Je potřeba zmínit, že existují příspěvkové organizace, které na rozdíl od NNO jsou veřejnoprávního charakteru. Příspěvkové organizace mohou být zřizovány územním samosprávným celkem nebo státem. Činnost definuje zřizovatel při založení organizace. Rozpočet musí být vždy vyrovnaný a prostředky jsou získávány z vlastní činnosti, z rozpočtu zřizovatele, dále může disponovat financemi ze svých fondů, peněžitými dary, financemi z Národního fondu a ze zahraničí (Lovětínský, Mýlková, 2011). V rámci Ministerstva kultury sem patří například Národní muzeum, Národní galerie v Praze, Památník Terežín, Památník Lidice, Muzeum romské kultury v Brně, Muzeum umění Olomouc aj. (MKCR, 2016).

2.4.2 Financování občanského sektoru

Skovajsa (2010) hovoří o dotační politice v ČR, které se vztahuje nejen k nadacím, ale také k dalším typům OOS. Finance lze od státu získat přímou podporou, což je proces

rozdělení rozpočtových a mimorozpočtových zdrojů buď skrze státní dotační politiku vůči OOS nebo mimo ni. V prvním případě jsou dotace přidělovány na celostátní a regionální úrovni v hlavních oblastech, které vyhláší státní dotační politika. Ve druhém případě zde státní dotační politika nehraje žádnou roli, neboť dotace jsou přerozděleny na základě veřejných zakázek, ze zákona (církve mají nárok na získávání financí od státu) a ze smluv o poskytovaných službách. Dále existují mimorozpočtové zdroje, což jsou takové zdroje, které byly vloženy do Nadačního investičního fondu a finance z nich pak byly ve dvou fázích rozděleny mezi vybrané nadace. Poslední přímou podporou jsou finanční prostředky, které pocházejí ze státních fondů.

Dalším způsobem jak finančně stát podporuje OOS je nepřímá podpora. Ta může mít formu osvobození od daní. Jedná se o případ, kdy čistý roční příjem OOS za jedno zdaňovací období nepřesáhne 300 000 Kč. Taková organizace pak neplatí daň z příjmu. Dále lze odpočet daru ze základu daně od dárců. Pokud fyzická osoba poskytne dar, který přesáhne 2000 Kč, může si ze základu daně odečíst nejvýše 10 %. U fyzické osoby se jedná o 10 % (zákon č.586/1992 § 15). U právnické osoby je to pak 5 %. Takto může postupovat i právnická osoba, ale v jejím případě stačí, aby dar přesáhl hodnotu 1000 Kč, nicméně odečíst si stejným způsobem jako fyzická osobu může jen 5 % (zákon č.586/1992 § 20).

Vícezdrojové financování by dle Skovajsy (2010) mělo být důležitým cílem organizací občanské společnosti. Důvodem je fakt, že pokud organizace jsou závislé pouze na jednom silném zdroji financí, jsou více zranitelné. V situaci, kdy dojde k oslabení nebo dokonce přerušování financování z jednoho zdroje, může dojít k zániku dané organizace. Naopak pokud organizace mají nejrůznější zdroje financování, stávají se více finančně nezávislými a disponují finanční udržitelností. OOS získávají finance z veřejných zdrojů, jako jsou dotace, smlouvy o poskytování služeb, daňové a poplatkové zvýhodnění apod. Další finanční zdroj představuje dárcovství, kam patří firemní dárcovství, například sponzoring, dále podpora od nadací a nadačních fondů, příjmy z veřejných sbírek, kampaní, charitativních akcí a z reklamy. OOS také mohou mít vlastní příjmy, například z vlastní výdělečné činnosti, z plateb od klientů, z majetku, jako příklad lze uvést organizaci, která pronajímá nemovitosti. Dále se jedná o členské příspěvky, akcie nebo finanční investice. Neméně důležitým finančním zdrojem jsou pak zahraniční příjmy, kam patří Evropské strukturální fondy, různé dary nebo finanční podpora od fyzických a právnických osob, které sídlí mimo Českou republiku. Příjmy také mohou být spojené

s určitými projekty, které mohou být financovány dárci, kteří danou organizaci dobře znají a chovají k ní důvěru.

NNO poskytující sociální služby jsou dle Matouška (2007) financovány skrze dotace ze státního rozpočtu, účelové dotace a úhrady od klientů. Dotace ze státního rozpočtu slouží k tomu, aby byla organizace schopná poskytovat sociální služby. Získají je poskytovatelé, kteří jsou registrovaní, a to prostřednictvím rozpočtu kraje. Žádat o dotace poskytovatel musí každý rok. V případě, že organizace poskytuje služby, které mají celostátní či neregionální charakter, na činnosti rozvojové povahy, nebo v případě mimořádných událostí, mohou získat účelové dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí. Dále zákon přesně vymezuje, které služby jsou bezplatné (př. krizová pomoc, terénní programy, sociální rehabilitace aj.) a které jsou za úhradu a co je hrazeno a do jaké maximální výše, v některých situacích se pak úhrada služby řeší smluvně.

K získání vnějších zdrojů využívají NNO fundraising, což je aktivní činnost, během které jsou oslovováni dárci. S nimi se potom tvoří vztahy, ideálně dlouhodobého charakteru. Tito dárci jsou zdrojem nejen finančních, ale i materiálních prostředků, jako jsou například informace, věcné dary nebo know-how. Proces získávání hmotných i nehmotných darů úzce souvisí s Public Relations (PR), neboť se tvoří externí vztahy a šíří se povědomí o dané značce a pověsti organizace (Pelikánová, 2016).

Pelikánová (2016) dále hovoří o formách fundraisingu. Jako první uvádí individuální dárcovství, které je nejvíce viditelné a velmi úzce souvisí s PR. Jedná o různé formy darů od jednotlivců, o veřejné sbírky, dobročinné aukce, loterie. Řadí se sem i DMS, což je dárcovská SMS, dobrovolnictví a v neposlední řadě i odkaz v závěti atd. Další formou je pak firemní fundraising, kdy se nejčastěji jedná o podporu skrze reklamy, propagace, vypůjčení prostor, firemní dobrovolnictví, dary (finanční, věcné), využití služeb, slevy aj. Podporu lze získat i od státních donátorů skrze projekty státní správy a samosprávy. V neposlední řadě sem patří oslovování nadací a nadačních fondů a podporu poskytuje také Evropská unie.

Je stěžejní, jakým způsobem probíhá fundraising. Existují i kurzy v rámci vzdělávání v NNO. Jedním z poskytovatelů je nadace Neziskovky.cz (2017).

Pelikánová (2016) zmiňuje jako časté metody fundraisingu osobní setkání, telefonickou kampaň, poštovní kampaň, inzerci, která osloví velké množství lidí, ale je anonymní, a samozřejmě veřejné sbírky. Vše upravuje zákon č. 117/2001 Sb. § 1, který říká, že se jedná o činnost, během které jsou za účelem veřejně prospěšné aktivity

(humanitární, charitativní, vzdělávací, více viz zákon) shromažďovány peněžité příspěvky, a to dobrovolně od přispěvatelů, kteří nejsou nijak specifikováni.

2.5 Specifika fungování NNO

Ze studie Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrhy opatření (Vrzáček, 2011) vyplývá, že aby organizace byla profesionálně řízena, je důležitá existence strategického plánu, který pak zajistí organizaci stabilitu. K zvýšení efektivnosti je pak potřeba, aby byl vyvíjen tlak na vyšší produktivitu, především skrze změny v organizační struktuře a přerozdělení úkolů v náplni práce jednotlivých pracovníků. Problém nastává v okamžiku, kdy jsou organizace a jejich personální zajištění závislé pouze na dotacích. Jakmile nemohou dotace čerpat, může dojít k redukci pracovníků. Stabilita organizace je tedy velmi závislá na veřejných financích a také na Strukturálních fondech EU.

Existují podle Riddera, McCandlesse a Pierninga (in Vrzáček, 2011) čtyři typy NNO, které se od sebe odlišují na základě míry orientace na lidské zdroje (HR) a míry orientace na strategické řízení. Jedná se o NNO administrativního typu HR architektury, motivačního, strategického a hodnotového. Podle Akingbola (in Vrzáček, 2011) organizace s administrativní strukturou neinvestují do svých lidských zdrojů, neboť je nepovažují za tolik důležité. Conway & Monks (in Vrzáček, 2011) dodávají, že v těchto organizacích funguje hlavně nábor a odměňování, jiné aspekty řízení lidských zdrojů, např. trénink, nejsou poskytovány zaměstnancům na základě jejich potřeb. Naproti tomu motivační architektura se zaměřuje na to, aby v organizaci vládl konsensus a lidé vzájemně spolupracovali, komunikovali a sdíleli si potřebné informace a vzájemně se tolerovali. Organizace zajišťuje svým pracovníkům podporu, zapojuje je co nejvíce do fungování organizace a poskytuje jim rozvoj (Toh at al. In Vrzáček, 2011). Borzaga a Tortia (in Vrzáček, 2011) popisují strategickou architekturu jako styl řízení, který je postavený na motivování lidí k tomu, aby plnili úkoly, které vyplývají ze strategického plánu. Posledním typem je pak organizace, která má obě složky vyvážené. To znamená, že je zde rovnováha mezi posláním organizace, její strategií a zaměstnanci, kteří v organizaci pracují a u kterých je kladen důraz na jejich silné stránky. Tato organizace (Ridder, McCandless a Pierning in Vrzáček, 2011) má svou architekturu postavenou na hodnotách.

Nyní vycházím z výsledků Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015 a 2017 Sanek Ponte, z. s. NNO byly v rámci této studie rozděleny na dvě skupiny dle stylu řízení. Skupina A disponuje rozvinutým stylem řízení, které se promítá

ve všech oblastech fungování dané organizace od strategie, public relations (dále PR), fundraising, řízení kvality, až po lidské zdroje a finance. Ve skupině B naproti tomu funguje základní systém řízení. Je zde minimum lidí, procesy nejsou často ani zavedené a oblasti zájmů nejsou vyprofilované.

Studie od Sanek Ponte se v roce 2015 zaměřovala na fungování NNO a na různé oblasti, které se s procesy v organizace vážou. Rozděleny byly organizace do dvou skupin na základě systému řízení. Ve skupině A funguje rozvinutý systémem řízení v oblastech strategie organizace, PR, fundraisingu, řízení kvality, lidských zdrojů, financí. Skupina B je charakterizována tím, že má základní systém řízení. V organizaci pracuje minimum lidí a oblasti řízení jsou nevyprofilované. Procesy v takovýchto organizací nejsou zavedené. Nejprve se studie zaměřila na priority organizace s tím, že skupiny A považovala za hlavní cíl pracovat na své strategii, na běžném fungování a zároveň na rozvoji služeb. V této skupině 39 % organizací má propracovanou strategii ve formě celistvého dokument. Plán obvykle aktualizují ročně nebo jednou za tři roky. Pouhé 4 % strategický plán nepovažují za důležitý. Druhá skupina za nejpodstatnější považovala zajištění fungujícího fundraisingu a rozvoje služeb. 30 % z nich má vypracovaný strategický plán. Dále se studie soustředila na Public Relations. 89 % organizací skupiny A řídí PR, ale z toho 49 % tak činí intuitivně, zbytek má koncepci či plán. Nejčastějším nástrojem v PR jsou veřejné akce, dále články, tiskové zprávy a newslettery aj.

Ve studii byla i část, která se zaměřovala na lidské zdroje. Bylo zjištěno, že polovina organizací má v nějaké formě zpracovaný dlouhodobý plán práce s lidmi. 29 % organizací, které tímto plánem nedisponují, by si přálo ho mít a 29 % ho nepokládá za nutný. Další oblastí byly pracovní náplně. Pouze 13 % organizací má pracovní náplň pro všechny pozice, zatímco 81 % jen pro vybrané pozice. Pozitivní je, že se organizace snaží o systematickosti v oblasti náplně práce. Další oblastí byla interní komunikace. Nejčastějším komunikačním kanálem jsou pravidelná setkávání pracovníků a telefonování. Důležitá v NNO je osobní rovina v komunikaci na pracovišti. Časté jsou také akce pro pracovníky. Pouze jedno procento organizací má vlastní blog. Poté se studie zaměřila na hodnocení pracovníků. Zde se značně lišily skupiny A a B. Více jak 50 % organizací ve skupině A má zavedeno hodnocení pracovníků, na druhou stranu ve skupině B celých 69 % organizací ani nepovažuje takové hodnocení za nutné. Hodnocení ve skupině A se promítá do prémiové položky (76 organizací). Ve skupině B využívají nefinančních odměn, a to v 97 případech. Skupina A u 90 % organizací zjišťuje potřeby vzdělávání

a nejčastěji vychází z potřeb organizace a dále z potřeb pracovníků. Organizace se zajímají o to, co pracovníci skutečně potřebují a vyžadují pro svou práci. Ve většině případů je zajišťováno vzdělávání skrze workshopy, semináře a školení. Dalším formou je pak supervize, samostudiu a konference. V 61 % si pracovníci upevňují a rozšiřují své odborné dovednosti.

V roce 2017 se konala další studie organizace Sanek Ponte. Díky této studii je možné sledovat změny trendů v NNO. NNO ze skupiny A za svou hlavní prioritu považují stejně jako v roce 2015 strategii, rozvoj služeb a zajištění běžného fungování organizace. Důležitou prioritou se stal také fundraising.

Strategický plán má z této skupiny vytvořený 45 % v podobě celistvého dokumentu a v podobě dílčího dokumentu pak strategický plán má vypracováno 33 %. Za nutný ho nepovažují 4 % organizací. U organizací skupiny B byla zaznamenána odlišná situace, a to z toho důvodu, že jen 23 % organizací pracuje s ročním strategickým plánem. Největší část ve strategickém plánu pak zaujímá vize a poslání a strategické záměry v obou skupinách. Skupina A se dále zaměřuje na hodnoty, kulturu organizace, strategické úkoly, které mají lidé přidělené s konkrétními zodpovědnostmi a jsou termínované. Skupina B svou pozornost také zaměřuje na konkrétní strategické úkoly a dále na pravidla poskytování služeb. Ze skupiny A celých 42 % organizací aktualizuje strategický plán každý rok, na druhou stranu čtvrtina respondentů uvedla, že strategický plán aktualizují nahodile.

Další oblastí studie bylo PR, kdy 92 % organizací ze skupiny A řídí Public Relations, avšak jen polovina z celkového počtu má k tomu koncept či nějaký plán. Nejvíce pak cílí na veřejné akce a nejméně na veletrhy. Ve skupině B svou komunikaci stejně jako ve skupině A zaměřují na širokou veřejnost a dále na klienty, uživatele, účastníky akcí. Naopak nejméně komunikují s firmami. Celých 90 % organizací ze skupiny A využívá k propagaci své značky právě PR, kam spadají newslettery, tiskové zprávy, veřejné akce aj. Jen 4 % respondentů využívají placenou propagaci. Nedílnou součástí studie byly opět lidské zdroje. V tomto roce se ukázalo, že méně jak polovina organizací má zpracovaný dlouhodobý plán práce s lidskými zdroji. Pouze 16 % má zpracovaný samostatný dokument. Většina respondentů neplánuje dlouhodobě práci s lidmi, nicméně by o to stála (35 %). Dalším předmětem studie byla komunikace. I v tomto roce jsou nečastějším komunikačním kanálem ve skupině A pravidelná setkání a telefonování. Nikdo z dotazovaných nevyužívá blog.

Dalším tématem bylo hodnocení pracovníků, kde byly znatelné rozdíly mezi skupinami. Zatímco ve skupině A většina organizací má zavedeno hodnocení pracovníků, ve skupině B to naprostá většina nepovažuje za nutné. Ve skupině A je hodnocení opět přímo propojeno s prémiovou položkou, a to v téměř polovině případů, a nejčastějším způsobem hodnocení je hodnotící pohovor, kterému předchází sebehodnocení a vyplnění formuláře. Pracovníci jsou ve skupině A hodnoceni nejčastěji jednou ročně, dále pak pololetně a pouze 5 % organizací hodnotí své pracovníky každý měsíc. Vzdělávání pracovníků také byla věnována pozornost. Bylo zjištěno, že 98 % organizací ze skupiny A aktivně zjišťuje potřeby vzdělávání. Nejčastěji tak činí skrze analýzu vzdělávacích potřeb pracovníků a organizace. Pracovníci ve skupině A jsou nejčastěji (49 %) vzděláváni skrze školení, workshopy a semináře, další metodou je supervize, samostudium a konference. Videotrénink a stínování jsou nejméně častými metodami vzdělávání. 61 % celkového podílu vzdělávání je zaměřeno na odborné dovednosti dle odborné pozice.

Lze tedy spatřit jisté proměny a naopak přetrvávající trendy. Všechny tyto oblasti, především v oblasti lidských zdrojů, mají vliv na řízení. Důležitou složku také tvoří strategie, PR a fundraising, neboť mají velký vliv na lidské zdroje a jejich řízení.

Zajímavým zjištěním pak bylo, že nejvíce organizací dlouhodobě plánuje finance pouze pro jednotlivé projekty. A to v obdobném počtu v obou skupinách. Obě skupiny (27 %) disponují finančním plánem v podobě samostatného dokumentu. Ve skupině A je plán financování součástí strategického plánu, a to ve 22 %, ve skupině B se jedná o 15 %. Jen 6 % organizací v každé skupině nepovažuje finanční plán za nutný.

Dále bylo zjišťováno, kdo se nejvíce podílí na získávání financí ve skupině A. Fundraiser tuto aktivitu vykonává ve 21 % případech, nejvíce se na této činnosti podílí ředitel/ředitelka, a to ve 32 % případů. Vedoucí jsou aktivní ve 23 %. Řadoví pracovníci jsou činní v počtu 12 %, správní rada 7,8 %, dobrovolníci 2,8 % a klienti 2 %. Za hlavní metodu fundraisingu v obou skupinách byl označen přímý osobní kontakt. Ve skupině A se jednalo o 21 % a ve skupině B dokonce o 31 %. Ve skupině A dále kasičky jsou často využívány veřejné sbírky (14 %) a internet (14 %). Ve skupině B je internet využíván častěji, a to v 16 % organizacích, a veřejné sbírky v 9 %. Mezi další nástroje pak patří například benefiční akce, DMS, direct mailing, reklama a v některých případech i závěti.

Řada neziskových organizací, jak vyplývá ze studie, mezi své priority řadí strategický plán a fundraising. Je zde vidět, že dochází v těchto oblastech k progresu. V oblasti fundraisingu jsou oblíbené metody, které jsou spíše osobního rázu, jako například

osobní dopisy, osobní setkání, benefiční koncerty a kasičky aj. Další oblast se zaměřovala na PR. I když většina NNO pracuje s Public Relations, jen polovina má k této činnosti vypracovaný plán či celistvý dokument. Intuitivní PR může mít slabý základ a vyvolat problémy v organizaci.

Pro tuto diplomovou práci za nejdůležitější část studie považuji oblast lidských zdrojů. Zbývající oblasti ze studie jsou zde také zmíněny, neboť se domnívám, že mají vliv na lidské zdroje a na řízení.

První tématem bylo zjišťování, zda organizace vlastní dokument, který by popisoval práci s lidmi v organizaci. Ukázalo se, že důsledně vypracovaný tento typ dokumentu má malé množství organizací. Navíc ani ne polovina dotazovaných dlouhodobě plánuje práci s lidmi. Osobní kontakt, který byl zmíněn u fundraisingu, je důležitý i v komunikaci interní. Organizace při předávání informací využívají nejčastěji osobní setkání nebo telefon. Může zde však dojít k tomu, že některé informace se ztratí, neboť budou zapomenuty. Další oblastí bylo hodnocení pracovníků. Zde si lze povšimnout mnoha rozdílů mezi skupinami A a B. Důležitým faktorem je propracovanost řízení a zájem o lidské zdroje, který je značně větší právě ve skupině A. Poslední oblastí pak bylo vzdělávání pracovníků, které bylo zjišťováno ve skupině A. Zde byly výsledky příznivé, neboť téměř všechny organizace se zajímají o potřeby vzdělávání lidských zdrojů. Byl zde dokonce od roku 2015 zaznamenán nárůst. Nejčastějšími nástroji vzdělávání jsou školení, workshopy a semináře. Stejně nástroje byly využívány také v roce 2015.

Dle mého názoru z výše uvedeného jasně vyplývá, že i státní politika by se měla chovat vůči NNO specificky. Vláda ČR stanovila cíl Státní politiky vůči NNO na léta 2015 – 2020, kdy stěžejní roli bude mít dokument, který bude vytvořen koncepčním způsobem a bude schválen vládou. Hlavním účelem tohoto dokumentu je vytvořit podklady k tomu, jak má probíhat monitoring činnost NNO a zároveň jak bude podporován rozvoj a udržitelnost neziskového sektoru ve společnosti. Jsou vymezeny základní principy této politiky. Jedná se o podporování nezávislých, silných NNO, s velkým rozsahem a potenciálem tak, aby nezankly, ale naopak mohly fungovat udržitelně. Stát si uvědomuje pozitivní přímou neziskového sektoru, a to obzvlášť v oblastech, kde by aktivita státu namísto NNO byla příliš nákladná. Pozitivem je, že právě občané participují na zlepšování veřejného blaha a života společnosti. V tomto ohledu má významnou roli Rada vlády pro neziskové organizace (dále RVNNO), jejímž úkolem je udržovat dialog mezi nestátními organizacemi a vládou.

Dalším bodem je záměr navrhovat státní politiku tak, aby návrhy vůči NNO byly efektivní a především transparentní. Sem lze také zahrnout opatření v oblasti legislativy, financování a institucionálního zajištění. Spolupráce vlády a NNO bude probíhat skrze oborové a všeoborové sítě a zastřešující organizace, a to na úrovni nejen vlády, ale také orgány státní správy. Partnerské sítě a střechy NNO by pak skrze ústřední orgány státní správy měly být řádně informovány, že mají možnost aktivně se zapojit do připomínkování legislativních návrhů aj. Významnou roli má opět RVNNO jakožto poradní orgán, který má na starost zpracovat pravidla této spolupráce.

Vláda se orientuje hlavně na organizace, které se zaměřují na znevýhodněné osoby a na ochranu práv těchto osob. Důležitým bodem je podpora dobrovolnické činnosti a dárcovství v rámci snahy zapojit veřejnost do spolupráce na rozvoji veřejného blahobytu. Stát si uvědomuje, že skrze dobrovolnictví se občané aktivně zapojují do zlepšování podmínek života v České republice, a proto tuto činnost chce cílenými opatřeními podporovat. Celkově lze konstatovat, že důležitým principem je cíl rozvíjet partnerství a kooperaci mezi neziskovým sektorem a veřejnou správou tak, aby společná cesta byla co nejvíce efektivní a smysluplná. Vypracování Státní politiky po dílčích studiích k jednotlivým tématům má ve své kompetenci RVNNO (potud Vláda ČR, 2015).

2.6 Dobrovolnictví

Za dobrovolníka se považuje člověk, který ve svém volném čase bez nároku na finanční odměnu vykonává činnost, skrze kterou pomáhá jednotlivcům, skupinám nebo společnosti. Využívá při tom svých dovedností a vědomostí, které v danou chvíli jsou potřeba, ačkoliv ho daná aktivita stojí čas a energii. Dobrovolníci, kteří pracují v jednotlivých organizacích, jsou obvykle zaškolení a dobrovolnictví bývá i profesionálně řízeno v podobě různých center, které nabízejí dobrovolnické aktivity. Jedná se o dobrovolnická centra v Praze, Brně, v Českých Budějovicích, v Plzni a dalších městech. Existují též organizace, které se na tuto činnost specializují, například Hnutí Duha, Skaut-Junák, YMCA, INEX-SDA a další. Dobrovolník dává, ale zároveň něco získává. Jedná se o cenné zkušenosti, zážitky, poznání nových lidí i získání příležitosti osobnostně se rozvíjet (Tošner, Sozanská, 2006).

Díky profesionalizaci dobrovolnictví je možné zjistit náklady, které se vážou s řízením dobrovolnických programů, a to hlavně v souvislosti s platem koordinátora. V případě, že v rámci nějakého programu pracují dobrovolníci spolu s profesionály, cena

jimi odvedené práce činní cca čtyřnásobek platu koordinátora. Jeden plat koordinátora zajistí řízení až 100 dobrovolníků. Při tom stačí, aby se dobrovolník zapojil v průměru na 2-3 hodiny týdně po dobu 40 týdnů v roce (Tošner, 2014).

Na otázku, proč je důležité mít koordinátora dobrovolníků a zajišťovat tak větší profesionalitu, odpovídá Tošner (2003) tím, že příchod dobrovolníka do organizace vždy znamená změnu. Mohou zde vznikat obavy ze vstupu nového elementu do organizace. To pak má negativní dopad na činnost daného dobrovolníka. Je potřeba na tuto změnu připravit celý tým zaměstnanců. Teprve pak může nastat situace, že lidé v organizaci přijmou dobrovolníky jako nedílnou součást týmu. Dobrovolníci totiž zvyšují i hodnotu organizace a zároveň mohou přinést úlevu, pozitivní náladu a nové vize, nápady, dovednosti i know-how.

Důležitá je komunikace, kdy je potřeba, aby dobrovolník měl jistou míru vlastního prostoru, a zároveň respektoval daná pravidla. Dobrovolníci také mohou přicházet s představami o své náplni práce. Hned ze začátku je nutné si pohovořit o tom, co je skutečně potřeba, a dojít k určitému konsensu. Jedině tak lze zabránit nesrovnalostem (Tošner, 2003).

Pokud organizace zapojují dobrovolníky do své činnosti, měly by brát v potaz, které aspekty práce mohou dobrovolníky odrazovat, a které je naopak povzbuzují k tomu, aby odváděli dobrou práci. Dobrovolníky podporuje, když mají dobrý pocit z odvedené práce a vidí, že jejich úsilí má smysl. Dále pracují týmově a tím pádem mají i pocit sounáležitosti, že do organizace patří. Dobré je, aby byli oceňováni a zároveň, aby měli i možnost růstu. Činnost pak je rozmanitá a pro mnohé dobrovolníky má větší smysl. Naopak negativní je, pokud chybí zpětná vazba a ocenění, a pokud dobrovolník nemá možnost se rozvíjet a naopak vykonává stále stejnou monotónní činnost. Může mít tak dojem, že jeho úsilí nikam nevede a energie je zbytečně plýtvána, a to obzvláště pokud nevidí žádné výsledky svého úsilí. Problém také je, když s ním nikdo nespolupracuje a nevšímá si ho nebo je zde dokonce nepřátelská nálada mezi pracovníky nebo vůči samotným dobrovolníkům. Je nutné se o dobrovolníky starat, neboť leckdy mají v organizaci nepostradatelnou roli. To je součástí profesionalizace dobrovolnictví, při které má stěžejní úlohu koordinátor dobrovolníků. Dotyčná osoba pak má zodpovědnost za výběr a výcvik dobrovolníků, dále je řídí a zároveň provádí supervizi a hodnocení jejich práce. Samozřejmě je potřeba spolupráci v případě potřeby vhodným způsobem ukončit,

neboť je možné, že se v budoucnosti dobrovolník do organizace opět vrátí (Tošner, Sozanská, 2006).

2.6.1 Historie občanské společnosti

Poprvé hovoříme o rozsáhlejší spolkové činnosti v době národního obrození. V této době vznikla i řada spolků, které podporovaly kulturu, vědu, vzdělání a umění, například Sokol nebo Sdružení dobrovolných hasičů. Dobrovolnická činnost se rozvinula hlavně po vzniku Československa, neboť v té době dobrovolnické organizace měly propracovanou strukturu, která zahrnovala pobočky a malé organizace od úrovně okresní až po národní ústředí. Nicméně tento rozmach dobrovolnické činnosti byl přerušen německou okupací a následně komunistickým režimem, který tradici dobrovolnictví přerušil a nezávislé organizace byly buď zcela zrušeny, nebo se musely podřídit politickému vedení a přísné kontrole. Byly sdružovány v tzv. Národní frontě. Mimo to byl majetek nadací a spolků zkonfiskován a byly systematicky od roku 1951 rušeny charitativní a sociální organizace, které náležely k církvím. Teprve rok 1968 přinesl jistou úlevu, nicméně v osmdesátých letech občanské iniciativy měly znovu prostor k aktivizaci a dosahovaly rozmachu až po roce 1989. V devadesátých letech 20. století byla přijata řada zákonů, které upravovaly činnost občanské společnosti. Jednalo se zejména o zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a zákon č. 308/91 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností. V roce 1995 vešel v platnost zákon č. 248/95 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o dva roky později pak zákon č. 227/97 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Důležitou roli měla i tehdejší novela občanského zákoníku, ve které je část, která se věnuje zájmovým sdružením (Tošner, 2014).

2.6.2 Dobrovolnictví ve světě

Země se v pojetí a aktivitě dobrovolnictví mohou vzájemně lišit. Pro Evropu je typický komunitní model, kdy nejčastěji studenti pomáhají v různých lokálních neziskových organizacích nebo na školách. Vztahy se postupně stávají neformálními a může zde existovat přátelství mezi dobrovolníky. V USA naproti tomu je dobrovolnictví organizováno skrze profesionální dobrovolnické organizace. V některých zemích na Západě je pak dobrovolnictví naprosto běžnou součástí života a u veřejně známých osob součástí sociální image (Matoušek, 2003).

Rok 2001 Organizace spojených národů pojala jako Mezinárodní rok dobrovolníků. Tento den se vztahuje na organizace a dobrovolníky, kteří aktivně pomáhají v zájmu společnosti a jiných oblastí na profesionální úrovni. Celosvětově se dobrovolnictví rozmohlo natolik, že vznikl nový obor, který se nazývá management dobrovolnictví. Dobrovolnictví díky globalizaci již přesahuje národní úroveň a lidé mohou pomáhat v různých zemích světa. Často se tomu děje v oblastech jako je rozvojová pomoc, lidská práva, vzdělávání, ochrana přírody (Tošner, Sozanská, 2006).

Existují organizace, které mají tento světový rozsah. Jedná se například o United National Volunteers, které vzniklo v Německu a čítá 7000 dobrovolníků. Má pobočky v NY, Bangkoku, Nairobi, Dakaru, Panama City (UNV, 2014) nebo Global Volunteers, jehož pobočky se nacházejí v USA, Jižní Americe, v Asii, v Evropě i Africe. Dobrovolnické aktivity vykonává na 34 000 lidí (Global volunteers, 2002).

2.6.3 Zákon o dobrovolnické službě

Ještě před vstupem České republiky do EU v roce 2003 vznikl zákon o dobrovolnické službě. Jeho cílem bylo mimo jiné přiblížit se evropskému pojetí dobrovolnictví. V té době se navíc rozvíjela Evropská dobrovolná služba, které s mnoha pravidly a termíny posloužila jako vzor vznikajícímu zákonu. Tento zákon není povinný, ale stovky organizací běžně pracují s jeho obsahem a s jeho základními principy. Tím byly položeny základy pro systematické organizování dobrovolnické činnosti. Rok 2011 přinesl potřebu diskutovat více o roli dobrovolnictví ve společnosti. Jednalo se o téma „Jak využít výstupů ERD 2011 a zajistit jejich návaznost na aktivity v nadcházejících letech“. Dobrovolnickou činnost, která posiluje sociální soudržnost a do komunit přináší prospěšnost a zvyšuje i kvalitu života, je potřeba podporovat nejen na úrovni samosprávy, ale také na státní úrovni (legislativa, politika) a úrovni ziskového komerčního sektoru, například formou dárcovství nebo přímé pomoci. Dále by se měli zapojit i jednotlivci, pro které to může mít řadu přínosů. Například pro studenty může být přínosem neformální vzdělávání, nové zkušenosti, rozvoj dovedností, které lze využít v budoucím zaměstnání. Pro rodiče s malými dětmi na rodičovské dovolené dobrovolnická aktivita může znamenat, že si budou udržovat pracovní návyky a senioři například mohou ocenit to, že budou nadále aktivní a mohou mít z pomáhání druhým dobrý pocit (Tošner, 2003).

2.7 Využití personálních auditů při řízení lidských zdrojů v NNO

V této části bych na základě zahraničních zdrojů představila fungování HR auditů v neziskových organizacích. Společnost, které se tímto tématem zabývá, se nazývá Nonprofit HR (2017). Personální audity při řízení lidských zdrojů napomáhají zodpovědět otázku, zda organizace skrze lidské zdroje skutečně směřuje za svými strategickými cíli a tyto cíle dokáže naplnit. Auditóři pracují nejen s vedením, ale také s pracovníky a dalšími členy týmu. Tím je do procesu zahrnuto velké množství lidských zdrojů organizace. Celá tíha procesu není tedy jen na managementu. Auditóři také vyžadují přístup ke klíčovým dokumentům, například strategickému plánu, provoznímu plánování, reportům, které následně studují. Na základě rozhovorů a studia dokumentů pak auditóři provedou analýzu, která dokáže identifikovat oblasti, ve kterých se mohou vyskytovat slabá místa. Zaměřují se na organizační strukturu, na práci s lidskými zdroji a celkově na pracovníky. Zjišťují, zda organizace dosahuje naplňování svého strategického plánu. Na závěr konzultanti vytvoří zprávu, která obsahuje doporučení, jak změnit slabé stránky organizace. Může se jednat i o obměnu současných pracovníků, změnu pracovních náplní, přerozdělení a delegaci práce, najmutí odborníků na určité oblasti atd. Pokud se tento audit využije, může velmi pomoci při řízení lidských zdrojů a naplňování poslání organizace.

2.7.1 Užitek při řízení HR

V NNO se dle Smitha (2010) vedení organizace může potýkat s nejrůznějšími problematickými situacemi, které se týkají lidských zdrojů. Může se jednat například o kvalifikaci pracovníků, kvalitu jejich výkonu, která se odráží na kvalitě poskytovaných služeb, o právní záležitosti, informovanost v organizaci, strukturu a náplně práce, procesy a hodnoty. Zde se mohou objevovat slabé stránky, které mohou mít za následek, že se organizace nerozvíjí a nedosahuje svých strategických cílů. Skrze audit lze sledovat efektivitu řízení lidských zdrojů, která úzce souvisí se způsobem řízení organizace a také dodržováním pravidel a zásad stanovených organizací. Největším přínosem pro management je zpráva, ve které, jak bylo již zmíněno, jsou uvedena doporučení, jak stávající stav zlepšit.

Častým problémem NNO je fakt, že z finančních důvodů není možné zaměstnávat profesionály jen na jednu oblast řízení organizačních zdrojů. Na základě toho se může dít, že v dané organizaci jeden pracovník vykonává více funkcí, případně i jiné úkoly, než jsou

stanoveny v jeho náplni práce. V případě inspekce či jiného druhu kontrol takovýto postup může přinést organizaci značné problémy. Audit lidských zdrojů může na tato slabá místa upozornit a navrhnout, jak je změnit tak, aby se organizace rozvíjela a finančně nestrádala. Může se například jednat o situaci, kdy audit zjistí trhliny v oblasti politiky a procesů v organizaci (Smith, 2010).

Nastavení kvalitních procesů i organizační kultury by dle auditorů mělo znamenat zvýšení efektivity práce lidí v organizaci a zároveň i jejich vyšší spokojenost a loajalitu vůči organizaci. To pak má vliv na fluktuaci, což má zpětně pozitivní dopad na finance v organizaci, která nebude muset neustále hledat nové pracovníky. Pomyslný návod, jak k tomuto stavu dojít, získá management ve zprávě skrze doporučení od auditorů. Audity mohou vykonávat internisté, avšak externisté přinesou nezávislý a objektivní pohled na danou organizaci, což interní HR pracovník udělat zcela nemůže, neboť audit zahrnuje studium interních dokumentů a rozhovory s pracovníky, v tomto případě by se jednalo o kolegy. Z dokumentů se může jednat kromě zmíněných i o popisy práce, plány práce s lidskými zdroji, reporty z výběrových řízení, manuály, způsoby ukončení spolupráce a její záznamy aj. Tyto dokumenty, které se vztahují k lidem v organizaci, musejí být anonymizovány. Dokumenty, které nejsou veřejné, nesmějí být z organizace vyneseny na veřejnost (Smith, 2010).

Smith (2010) uvádí, že vedle studia dokumentů jsou prováděny také rozhovory, a to průřezem celé organizaci včetně klientů. Otázky jsou směřovány na stávající stav organizace, ale zároveň na hledání toho, co je potřeba udělat, aby organizace byla co nejvíce úspěšná a fungovala v souladu s danými pravidly i zákony. Neopomíjí se témata náboru, výběru, zaučení pracovníků, také vzdělávání, spokojenost pracovníků, hodnocení, způsob reportování nejrůznějších událostí a incidentů aj. Na závěr management dostane do rukou dokument, který shrnuje slabé a silné stránky organizace a navrhuje doporučení, jak posilovat silné stránky a zapracovat na stránkách slabých. Součástí může být i návrh akčního plánu, který zahrnuje krátkodobé a dlouhodobé cíle/úkoly. Na základě popisu samotného procesu lze usoudit, že externista skutečně bude mít objektivnější pohled na danou situaci v organizaci a jeho role bude zcela nezávislá a neovlivněná vztahy v organizaci atd.

Smith (2010) dokládá doporučení, která se nejčastěji vážou k výsledkům auditů. Organizace se mohou potýkat s problémy, které úzce souvisí s dokumentací, která vyplývá přímo ze zákona. Administrativa může být pro organizace zatěžující, neboť je nutné vést

různé reporty nejenom pro krajskou, ale i státní úroveň. To může být komplikováno častými obměnami požadavků na dokumentaci a zároveň i velikostí a rozsahem organizace. Z toho důvodu je nutné, aby organizace měly funkční systém reportů, na které se bude specializovat určitá osoba. To může mít pozitivní vliv na efektivitu.

Další oblastí je pak najímání pracovníků a jejich zaučení v rámci organizace, začlenění mezi ostatní pracovníky a představení organizační kultury. I zde je potřebná dokumentace související s tímto procesem. Pracovník zároveň musí být obeznámen s veškerou další organizační dokumentací, která je pro něj relevantní. Pokud jsou tyto kroky zanedbány, je možné, že pracovník organizaci opustí či to přinese jiné personální problémy. Pracovníci by také správně měli mít přístup k veškeré dokumentaci, která se jich přímo i nepřímo týká. Zároveň by měli mít možnost nahlédnout kdykoliv do různých příruček, které se týkají procesů v organizaci. Tyto příručky musejí být aktualizovány pravidelně v souladu se zákony (Smith, 2010).

V rámci spokojenosti a dobrého výkonu pracovníků je také potřeba, aby organizace pracovala s hodnocením výkonu lidských zdrojů a s odměňováním a různými benefity (situace v ČR je popsána ve specifikách NNO). Management by měl mít vytvořený plán, aby například k hodnocení docházelo v pravidelných intervalech. Plán by měl zahrnovat i případné benefity a pravidla k naplnění kritérií k získání daných benefitů tak, aby bylo zřejmé, že hodnocení je spravedlivé a komplexní. Aby řízení organizace bylo co nejefektivnější, musí vedení umět motivovat své pracovníky k co nejlepšímu výkonu a zároveň jim poskytnout supervizi, pravidelný monitoring práce a zpětnou vazbu. Feedback by měl být poskytován nejen řadovým pracovníkům, ale i managementu na všech úrovních. Feedback může přijít také od klientů, proto je dobré sledovat i jejich spokojenost (Smith, 2010).

Celkově lze tedy říci, že zde existuje silná potřeba, aby pracovníci dobře rozuměli všem procesům v organizaci, aby jim management věnoval pozornost a péči a aby komunikace byla natolik funkční, že se případné problémy vyřeší rychle a efektivně, a rizika, která je potřeba identifikovat, budou vždy včas rozeznána. Je nutné, aby organizace neinvestovala například svou energii jen do dokumentace a administrativy, ale naopak se co nejvíce zaměřila na lidské zdroje, které pak na samotné dokumentaci mohou efektivně pracovat. Právě v tomto ohledu je přínosný externí pohled odborníků, který dodá důkazy o potřebě změn právě v oblasti personálního řízení (Smith, 2010).

2.7.2 Aplikace analýzy HR modelu při řízení

Adler (2014) hovoří o HR modelu, který zahrnuje pět zásadních částí. Jedná se o aktivity, chování, hodnocení rizika, vnitřní kontrola, výstupy. Audit začíná tak, že je sledována aktivita organizace. Jedná se o úkoly a náplň práce zaměstnanců, která má vliv na politiku, kulturu organizace, praxi, procesy a programy, a zároveň jsou vykonávány proto, aby se skrze ně směřovalo k cílům a k poslání dané organizace. Využívají se tzv. checklist approach, díky kterým je kompletně zhodnocena aktivita organizace. Hodnoceno je dále chování, které zahrnuje nejen samotné činnosti pracovníků, ale i praktikování organizační politiky, procesů a programů, které mají či nemají pozitivní dopad na směřování organizace k jejím cílům. Měří se spokojenost pracovníků.

Další částí modelu je hodnocení rizika. Zjišťuje se, zda organizace dokáže identifikovat současná a budoucí rizika a zda plánuje způsob, jak jim bude předcházet nebo jak s nimi bude pracovat, aby jejich případné dopady byly co nejmenší. Risk management zároveň může přinášet příležitosti k rozvoji, neboť organizace sbírá co nejvíce informací a dat a na základě nich pak dělá informovaná rozhodnutí, díky nimž je schopná eliminovat, zmírnit, kontrolovat případná identifikovaná rizika. Audit zjišťuje, zda organizace pracuje s nejrůznějšími faktory, které mohou mít vliv na její činnost, jako jsou ekonomie, legislativa, regulace, trendy ve vedení sporů, dále demografické a strukturální změny na pracovišti (Adler, 2014).

Dalším bodem jsou interní kontroly, které zahrnují testy, hodnocení, posudky, risk management, identifikaci podvodů a ujištění, že organizace splňuje své cíle. Audit hodnotí efektivitu HR managementu, a to v oblasti politiky, procesů, programů a procedur. Je hodnocena spolehlivost a přesnost reportů ohledně řízení lidských zdrojů. A v neposlední řadě pak úroveň informovanost v oblasti práva, regulací, profesních standardů, etiky, organizační politiky, rozpočtu apod. Poslední oblastí jsou pak výstupy organizace, které lze měřit jak po kvantitativní, tak po kvalitativní stránce. Pokud si organizace dopředu stanoví určité metriky, může zjistit, jak je efektivní a jak dosahuje stanovených cílů. Audit se pak zaměřuje na ukazatele, které organizace využívá k měření organizačních i individuálních výkonů. Hodnoceny jsou v neposlední řadě také aktuální výsledky s výsledky, které byly plánovány v rámci projektu včetně oblasti rozpočtu (Adler, 2014).

Adler (2014) shrnuje, že audit se zaměřuje na vnitřní a vnější standardy, na popis aktivit, chování a interní kontroly, které jsou zapotřebí k tomu, aby organizace udržovala či zlepšovala své výsledky do budoucna.

3. Proces zavádění změn v organizaci

3.1 Zavádění změny

Výstupem z auditu, jak bylo uvedeno dříve, je závěrečná zpráva, která obsahuje doporučení ke změnám. O tématu změn pojednává Kotter v knize Vedení procesu změny (2008), ze které zde vycházím.

Kotter (2008) hovoří o osmi krocích, které je potřeba udělat, aby změna dostala svého cíle. Uvádí, že často organizace dospěje k osmému kroku, ale pokud právě poslední krok nezvládne, proces změny skončí neúspěchem. Nyní představím jednotlivé kroky.

Nejprve je nutné vyvolat vědomí naléhavosti, že je potřeba uskutečnit změnu. Tento bod je nutný nepodcenit, aby ti, kterých se změnový proces týká, nezačali potřebu změny bagatelizovat. V tuto chvíli se ještě nemusí nutně mluvit o přínosech změny. Stěžejní je, aby pracovníci nabyli dojmu, že něco je špatně a je to nutné změnit. Lze pracovat s důkazy, které ukazují to, co nefunguje, což je následně obsaženo v auditní zprávě. Je nutné problém neustále připomínat při jakékoliv vhodné příležitosti.

Změny obvykle mohou přinášet stres, a i když bývají spojovány s nějakou výraznou osobou, nemůže změnový proces záviset pouze na ní. V druhém kroku se sestaví koalice, což je seskupení lidí, kteří se chtějí obecně na změně podílet a jsou přesvědčeni o její důležitosti. I ten nejschopnější ředitel by podceněním tohoto kroku mohl se svým záměrem změny ztroskotat. Koalice musí věřit tomu, že změnu je možné provést. Členové koalice mají dostatečné pravomoci a zkušenosti a důležité je, aby měli důvěru ostatních. V koalici by naopak neměli být lidé s příliš vysokým egem, kteří nejsou schopni ocenit přínos ostatních. Kotter dodává, že dalším nežádoucím členem jsou takzvaní hadi. Ti bourají vztahy v týmu a narušují tolik důležitou vzájemnou důvěru. Celkově v koalici nesmí chybět důvěra, týmovost a víra v úspěšné dosažení stanovených cílů. Lze doporučit různé výjezdní akce, kde se členové lépe poznají i v zátěžových situacích a kde je prostor na tvorbu dobrých vztahů. Výjezdy zahrnují nejen společné aktivity, ale i debaty, kde každý názor je brán v potaz.

Když je tento krok dobře zajištěn, v další fázi se již vytváří vize a strategie, jak změny dosáhnout. Vizi musí rozumět každý v organizaci a být schopen jí popsat kdykoliv, když se na ni i náhodná osoba zeptá. Účinná vize popisuje, jak vypadá budoucí žádoucí stav. Nezapomíná na zájmy zaměstnanců, klientů, správní rady a dalších osob, které jsou v organizaci zainteresované. Vize musí být formulovaná tak, aby byla uskutečnitelná

a jednoznačná. Pokud se jedná o dlouhodobý proces, vize by měla být i flexibilní. Pod flexibilitou vize si lze představit dostatečnou obecnost a možnost případných nových iniciativ jednotlivců. Zároveň musí být nastavena tak, aby reagovala na změny podmínek, které během procesu mohou nastat. Vize vychází z analýzy organizace a potřebuje svůj čas. Nevznikne tedy během jedné porady. Obvykle zde existuje první návrh, který formuluje jedna osoba. Poté je zapotřebí týmová práce, která modifikuje tento první návrh tak, aby zahrnoval výše popsané znaky účinné vize. Dále je potřeba počítat i se zmatky a s vlivem emocí. Kotter klade důraz na fakt, že důležitou roli hraje nejen hlava, ale také srdce.

Pokud vize splňuje všechny výše popsané podmínky, které jsou zapotřebí k její úspěšnosti v realitě, je možné přistoupit k dalšímu kroku, kde stěžejní úlohu má komunikace. Vize se musí dostat ke každé osobě v organizaci a musí být neustále opakována, aby se stala součástí organizace. Aby byla komunikace vize efektivní, musí být jednoduchá bez odborné terminologie. Je vhodné využívat metafory, příklady a analogie. Nestačí pouze jeden kanál, kterým je například jednání vedení organizace. Je potřeba využívat i malých schůzek, neformálních setkání, článků o organizaci a podobně. Zásadní chybou by bylo, kdyby důležité osoby jednaly v rozporu s vizí. Vedení příkladem je jednou ze zásadních podmínek účinné komunikace. Důležité je také vysvětlovat jakékoliv nesoulady a nejasnosti. Komunikace by měla být oboustranná. To znamená, že je potřeba i naslouchat ostatním a přijímat zpětnou vazbu. Tak se může zabránit například chybám, které by koalice mohla přehlédnout (potud Kotter, 2008).

Obecně, jak vyplynulo z přesvědčení Kaora Ishikawy (in Kotter, 2008), lidé jsou aktivnější, pokud se podílejí na dané problematice. Pokud lidé mají více pravomocí, jsou více zainteresovaní, tak dle Kottera (2008) má změna větší šanci na úspěch. Je v tomto ohledu nutné pracovat se strukturou organizace a systémy v ní fungujícími. Například může jít o situaci, kdy zaměstnanci se s vizí ztotožnili a chtějí být aktivní, ale jejich přímý nadřízený svým jednáním brání uskutečnění vize. Jednání mohou také ztěžovat informační systémy nebo nedostatek zkušeností. V této oblasti je potřeba věnovat náležitou pozornost personálu. Vize může být ohrožena nedostatečnými pravomocemi zaměstnanců z důvodu, že manažeři na střední úrovni jim nedůvěřují. Dále se musí upravit struktura organizace tak, aby byla v souladu s potřebami vize. To samé se týká i informačních a personálních systémů. Je potřeba zajistit i potřebný výcvik pro zaměstnance. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na manažery, kteří vizi kritizují a podrývají.

Dalším krokem, který Kotter (2008) uvádí, je vytváření krátkodobých vítězství. Aby byla udržena motivace a přesvědčení, že vše je v procesu a že vynaložená energie se vyplácí, je potřeba ukazovat průběžně i menší úspěchy ideálně po celou dobu procesu zavádění změn. Nejen pracovníci ale i vyšší články hierarchie organizace mají důkazy, že vynaložené úsilí se vyplatí. Zainteresované subjekty mají pozitivní zpětnou vazbu, což má vliv nejen na motivaci ale i na morálku. Vědí, že vize je smysluplná a životaschopná, což působí proti cynikům a odpůrcům změn. Zároveň ale lidé vlivem krátkodobých vítězství nesmí nabýt dojmu, že už situace není naléhavá a oni se nemusejí tolik snažit. V takové chvíli mohou mít úspěch odpůrci změn, kteří začnou verbálně ukončovat proces změny a brzdit další pokrok. Pokud se totiž poleví, může to dle Kottera dojít ke ztrátě motivace a postupně nastane v organizaci opět výchozí stav. Výsledky mají být naopak využity k podpoře dalších změn. Iničiátoři změny mají šanci získat vlivem krátkodobých vítězství důvěru ostatních a do procesu se mohou zapojit i další lidé. Může docházet k povyšování a zaučování nových pracovníků. Aby byl proces úspěšný, nejvyšší vedení musí nadále udržovat pocit naléhavosti změny.

Měly by se také omezit zbytečné vzájemné závislosti. Jedná se o situace, kdy se děje něco rutinně, ale v konečném důsledku se rutinními postupy proces změn jen komplikuje. Pokud zde existuje velké množství vzájemně provázaných systémů, jakákoliv změna je pomalejší. Lepší je hledat způsob, jak od sebe systémy oddělit.

I když jsou všechny kroky úspěšné, ve chvíli, kdy změna není zakotvena v podnikové kultuře, je zde reálné riziko, že se vše postupně vrátí do původního výchozího stavu. Součástí kultury organizace jsou normy a sdílené hodnoty, které ale nemusejí být zcela v souladu s novou vizí a je evidentní, že je potřeba je nějakým způsobem upravit. To však ti, kteří jsou na danou kulturu zvyklí, nemusejí dobře přijmout a nové návyky spojené se změnou mohou začít odmítat. Tento krok vyžaduje mnoho času stráveného vysvětlováním, proč původní kultura už není organizaci prospěšná, že nové návyky, které se do kultury zařadí, souvisí právě s nově zavedenou změnou. Může docházet i k situacím, kdy zaměstnanci, kteří jsou v organizaci již velmi dlouho, předčasně odejdou a přijdou pracovníci noví. Je potřeba zajistit, aby noví zaměstnanci se starou organizační kulturou nepřišli do styku a nebyli dle ní hodnoceni. Zároveň je nezbytné modifikovat i systém přijímání nových zaměstnanců a rozhodování o povýšení. A co je neopominutelné, změna organizační kultury přichází až na konec celého procesu zavádění změny (potud Kotter, 2008).

3.1.2 Nejčastější chyby při zavádění změny

Kotter (2008) zároveň popisuje nejčastější chyby, které se dějí v procesu zavádění změn. Jedná se o aroganci a přílišné uspokojení iniciátorů změn. Dalším problémem je podcenění koalice. Někteří iniciátoři změn si mohou myslet, že vše zvládnou zorganizovat sami. Chybou číslo tři je podcenění vize. Vize, která nemá náležitosti, které byly popsány výše, může naprosto ztroskotat a celý proces změn zmařit. Tento problém se ale nemusí projevit hned na začátku. Zásadní chybou je, pokud smysluplná a účinná vize není správně komunikována. Jak bylo řečeno, komunikace je klíčová. Překážky, které se během procesu objevují, mají zaktivizovat, nikoliv blokovat novou vizi. Je potřeba být proaktivní a počítat s riziky, která mohou nastat a mít negativní vliv na vizi. Důležitou roli má plán rizik, který by měl být nezbytnou součástí plánu zavádění změn. Dále jak bylo řečeno, motivaci posilují krátkodobá vítězství. Pokud chybí, proces zavádění změn se postupně může zcela vytratit z pracovního prostředí organizace. Naopak příliš časté vyhlašování vítězství může způsobit, že naléhavost změny bude bagatelizována a lidé ztratí energii a chuť dále na procesu pracovat. V neposlední řadě nezakotvení změny v organizační kultuře může způsobit, že změna bude jen dočasná a vše se postupně vrátí do původního stavu. Aby se těmto chybám předešlo, je potřeba postupovat dle výše popsaných osmi kroků.

3.1.3 Reakce zaměstnanců na změnu

Hospodářová (2008) píše, že existují příčiny, proč se lidé změn obávají a blokují je. V první řadě se mohou obávat, že jim změna nic nepřinese, ale naopak o něco přijdou, například o svou pozici, kompetence apod. Dalším důvodem odmítání změny může být fakt, že lidé nemají důvěru k iniciátorovi změn a nechápu, proč se něco mělo měnit. Svou roli hraje pohled na danou situaci. Iniciátoři vnímají změnu pozitivně a jasně vidí její klady, zatímco ostatní mohou vidět jen záporny, například zavádění změny vyvolává pocity nejistoty. V neposlední řadě někteří lidé osobně špatně snášejí změny. Jakýkoliv posun či rozšíření znalostí a dovedností jim způsobuje nejistotu. Nejsou ochotni opustit svou komfortní zónu, na kterou jsou zvyklí, a často také mívají pocit ohrožení. Významnou roli má tedy i leadership.

3.1.4 Leadership při vedení změny

Existují jasně zřetelné rozdíly mezi managementem a leadershipem. Podle Lunenburga (2011) se vůdce zaměřuje přímo na lidi a tedy směrem dovnitř, zatímco management věnuje svou pozornost především věcem, které jsou spjaté s organizací, a zaměřuje se více ven. Leader vytváří vize a budoucí stav. Manažer naopak pracuje na plánech a zaměřuje se na přítomnost tady a teď. Lunenburg (2011) používá metaforu, že vůdce vidí již les, zatímco manažer jednotlivé stromy. Co se týče vztahu k zaměstnancům, leader je kolegiální, posiluje role pracovníků, povzbuzuje je, důvěřuje jim a také je vede k seberozvoji. Manažer naopak staví své pracovníky do pasivnější role. Řídí je, kontroluje a koordinuje jejich činnost. Zaměstnanci jsou v pozici podřízených, zatímco u vůdce se tato linie maže. Pro leadera je zásadní, aby si byl jist, že dělá správné věci. Heslem manažera je, aby věci byly udělány správně. Leader vytváří změnu a manažer ji vede. Leader tu je pro podřízené, zatímco manažer především pro nadřízené. V neposlední řadě leader konflikty a různé vlivy využívá v procesu vedení. Nesnaží se jim předcházet, jak to dělá manažer, ale naopak s nimi pracuje jako se součástí dynamiky týmu. Vždy jedná rázně a rozhodně. Manažer jedná zodpovědně a plně pracuje se svou autoritou. V ideálním případě by se leadership s managementem měly doplňovat, a to obzvláště při řízení změny. Nicméně většina organizací má tendenci využívat pouze jeden z těchto dvou přístupů, jak dodává Lunenburg (2011).

3.2 Plán zavádění změn

Pro to, aby změna byla úspěšně zavedena, je zapotřebí mít realizační změnový plán. Jedná se o dokument, který popisuje způsob, jakým bude dosahováno změnových cílů v časovém horizontu krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém. Jsou zde definovány jednotlivé odpovědnosti a kompetence zainteresovaných subjektů. Součástí plánu jsou také plánované zdroje, a to nejen finanční, ale také materiální a lidské. V neposlední řadě sem patří časový harmonogram. Plán také může obsahovat možná rizika a návody, jak s nimi pracovat nebo jim zcela předejít (Ochrana, 2011).

Na začátku je nutné identifikovat a přesně popsat důvody změny a proč je nutné změnu zavést, například důvodem je potřeba zvýšit spokojenost klientů tak, aby o službu měli větší zájem, nebo zjednodušit a sjednotit procesy v organizaci. Dále musí identifikovat a srozumitelně popsat, jaký je stěžejní záměr změny a jaké okolnosti mohou

mít vliv na proces zavádění změny. Před zpracováním změnového plánu je potřeba se zamyslet nad možnými problémy, které mohou nastat, a nad případnými dopady na celý proces. Plán pak bude obsahovat kroky, jak problémům, které v současnosti mohou mít negativní dopad na zavedení změny, předejít. Jak bylo uvedeno výše, je nutné zajistit příslušné zdroje, které během procesu zavádění změny budou potřeba, př. materiální, lidské, finanční (Hammer, 2016).

Následně je důležité identifikovat, kdo za co bude nést zodpovědnost a v jakém rozsahu. Poté je potřeba na plánu intenzivně pracovat a zapojit do něj všechny zainteresované osoby. S plánem změny by měli být obeznámeni všichni a měl by být pracovníkům, kterých se změna bude týkat, přístupný. Samozřejmě před zveřejněním je nutné se ujistit, že vše, co je v plánu uvedeno, lze skutečně zrealizovat (Hammar, 2016).

Nejprve je důležité uvést důvody, kvůli kterým je změna zaváděna. Doporučuje se popsat stávající stav organizace, kde se nachází, a stav, kam by se organizace posunula po zavedení změny. Je potřeba popsat problém a jeho příčiny a kontext. Zároveň je vhodné představit obraz, jak bude organizace po zavedení změny vypadat a co konkrétně bude rozdílné. Dále je potřeba definovat rozsah a samozřejmě o jakou změnu se bude jednat. Změna se může týkat jen určité části organizace, například jednoho oddělení, dále pracovních skupin, divizí, systémů v organizaci, lidských zdrojů nebo podnikání. Existuje několik typů změn, například se jedná o změny organizační politiky, procesů, systémů v organizaci, lidských zdrojů a přerozdělení náplně práce aj. lidé se mohou změně bránit a proto je důležité uvést, jak by o ní měli přemýšlet, co všechno změna přinese a jaké dopady na organizaci bude mít (NRM, 2014).

V následujícím kroku je popsán způsob, jakým způsobem ke změně dojde a co je zapotřebí udělat. Užitečné je si položit otázky typu, zda dojde ke změně struktury organizace, systému nebo procesů, jak budou informace předány stakeholderům, zda a případně jak se změní vztahy v organizaci. Také je zde popsán samotný proces změny, kdy je potřeba zamyslet se, zda změna bude mít dopad na všechny procesy v organizaci nebo jen na určitou část, co se bude následně dít jiným způsobem než doposud a případně jaké hlavní procesní změny nastanou. Nesmí se zapomínat na lidské zdroje, na které může mít změna silné dopady. Například se může jednat o změny rolí, o potřebu rozšířit znalosti, o změnu vztahů a chování lidí v organizaci. Je potřeba popsat způsob, jakým budou změny a progres celého procesu sdělovány, například skrze pravidelné zprávy, setkání apod. V neposlední řadě je nutné zaevidovat, kolik finančních prostředků bude na změnu

vynaloženo. Na závěr tohoto kroku by se mělo pracovat s risk managementem, který zahrnuje popis možných rizik, a plán, jak jim předejít či je minimalizovat tak, aby neohrozily změnu (NRM, 2014).

Další krok se věnuje stakeholderům. Identifikují se odpovědi na otázky, jakým způsobem se jich změna bude týkat a jakou roli ve změnovém procesu mají. Tento krok lze usnadnit za pomoci tzv. pyramidy stakeholderů. Na jejím vrcholu jsou stakeholdeři, kterých se změna dotkne nejvíce. Nejčastěji se jedná na této úrovni o sponzory. O něco níže jsou stakeholdeři, které změna zasáhne a pravděpodobně budou mít nějakou formu odpovědnosti a zapojení se do celého procesu. Nejčastěji se jedná o facilitaci, podporu, ale i o povzbuzení (NRM, 2014).

V dalším kroku je důležité vypracovat seznam těchto klíčových osob, které budou v nějakém vztahu k organizační změně, například nejvyšší management, projektový manažer, uživatelé, zaměstnanci, kterých se změna týká. Je potřeba rozepsat, jakou roli každý stakeholder bude mít a jaký bude rozsah dané role. Tento krok by měl být vypracován společně se zainteresovanými osobami. Nedílnou součástí plánu změny je jeho tým, který změnu povede a bude zodpovědný za komunikaci se stakeholdery, a za to, aby změna probíhala v pořádku. Tento tým zaznamenává znepokojení a možné problémy, které v procesu změny mohou nastat. Vytvoření týmu je zásadní a lidé v něm musejí mít dobré komunikační schopnosti. Na další úrovni se nacházejí stakeholdeři, kterých se změna týká a kteří se do ní nějakým způsobem zapojí skrze svou roli v organizaci. Následující úroveň zahrnuje stakeholdery, kterých se změna týká spíše nepřímo. Je však možné je požádat, aby se do procesu nějakým způsobem také zapojili. Nejvíce stakeholderů na nejnižší úrovni nejsou změnou příliš zatíženi, ale každopádně s ní musejí být obeznámeni a je potřeba zajistit, aby jí rozuměli (NRM, 2014).

Dále je potřeba počítat s tím, že někteří lidé budou se změnou nesouhlasit a mohou se celým procesem cítit ohroženi. Existuje celá řada důvodů, proč tomu tak je. Je tedy zásadní identifikovat zdroje obav, například skrze pohovory s lidmi, jejich feedback, supervizi apod. Na základě toho je možné lépe popsat, jakým způsobem bude změna komunikována. Pomáhá vytvoření plánu pro tuto aktivitu (NRM, 2014).

Při zavádění změny je zásadní pracovat s lidskými zdroji. V první řadě by měly být srozumitelně vysvětleny cíle změny a důvody, proč je změna nezbytná. Napomáhá diskuse, ve které se probírají témata, jakým způsobem se změna dotkne jednotlivých pracovníků, případně týmů a oddělení. Je dobré ukázat benefity změny, tak aby lidé byli motivováni

k přijetí zavádění změny. Následně je potřeba řádně lidem vysvětlit, jaké jsou jejich role a odpovědnosti v celém procesu, do kdy musí být co provedeno, kde a jakým způsobem, a v neposlední řadě, proč se to týká daných lidí a jakou roli to v procesu zavádění změny má. Nesmí se zapomenout na diskusi ohledně časového ohraničení tak, aby bylo realistické a pracovníky až přespříliš nezatížilo. Je potřeba klást důraz na to, jak budou vypadat žádané výsledky. Během procesu je důležité stále informovat lidi, jak vše probíhá, a zároveň je žádat o feedback a případně o jejich názor, co by v procesu vylepšili, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle (Lorri Freifeld, 2013).

Významnou roli má tým, který celý proces vede. Měl by zahrnovat různé pozice, role, rozdělení odpovědnosti a úkoly pro jednotlivé členy týmu. Každý člen by měl být přesvědčen o důležitosti změny a motivován k tomu, aby celý proces proběhl hladce (NRM, 2014).

Následující krok se zabývá způsobem implementace změny. Zahrnuje akční plán, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé aktivity, zodpovědnosti a také termíny, do kdy aktivity musejí být dokončeny. Plán také obsahuje způsob, kterým bude probíhat komunikace, co bude komunikováno a případně jakou metodou. Je vhodné si vytvořit seznam otázek, které je nutné neopomenout, připravit se na ně. Může se jednat o otázky typu, jak často se musí opakovat zprávy o procesu, jaký je nejlepší způsob předání průběžných informací o progresu ve změnovém procesu, jaká jsou rizika, pokud nějaké informace nebudou správně komunikovány, jakým způsobem je možné co nejpozitivněji předat potřebné zprávy, také koho se jaké zprávy a informace budou týkat a v souvislosti s tím, jaké informace jsou pro dané zainteresované skupiny potřebné a prioritní atd. Tento krok se zabývá i stávajícími dovednostmi a znalostmi zainteresovaných osob. Je zanalyzována daná situace a na základě toho se stanovují otázky, kdo bude potřebovat trénink, doplnění znalostí, jakým způsobem tato činnost bude provedena, jaká bude strategie doplňování znalostí a dovedností a další. Mimo jiné tato část plánu obsahuje identifikaci potřebných softwarů, hardwarů a počítačové sítě. Na závěr je popsán způsob, jak pracovat s odporem lidí ke změně. Je nutné identifikovat hlavní možné příčiny odporu a následně ukázat jaké příležitosti pro pracovníky a management skrze změnu přijdou. Pokud se to podaří dobře vykomunikovat, pracovníci mohou naopak začít změnu aktivně podporovat. Následující krok pak zahrnuje shrnutí plánu a samozřejmě jeho důkladnou kontrolu. Doporučuje se vytvořit si seznam jednotlivých částí plánu a odsouhlasit si, zda jsou v plánu zahrnuty a zda zde něco nechybí či není potřeba ještě upravit, doplnit. Poslední krok pak zahrnuje

důkazy, které dokazují, že proces změn probíhá dle plánu. Je nezbytné změnový proces pravidelně monitorovat a s plánem pracovat intenzivně po celou dobu zavádění změny (NRM, 2014).

V celém procesu by měly fungovat určité úrovně podpory. Lze hovořit o čtyřech formách. První se týká samotného iniciátora změny, který byl ustanoven na úplném začátku procesu. Další úroveň zahrnuje klíčového prosazovatele změny. Obvykle se jedná o nejzásadnější osobu v managementu, která má řadu zodpovědností a kompetencí. Další skupinou podporovatelů jsou tzv. primární sponzoři, což je skupina manažerů, která má pod sebou sekundární podporovatele, kterým poskytuje pomoc, pokud je to zapotřebí. Zároveň také řeší další problémy, které mohou v procesu zavádění změny nastat. Tito manažeři často kooperují v jedné týmu a na další úrovni se nacházejí druhotní podporovatelé. Jejich podpora je potřebná, nikoliv není tak zásadní (ChangingMinds, 2002-2016).

Role podporovatelů mohou být různé. Jedná se o vizionáře, kteří prezentují a komunikují vizi změny, dále tzv. gate keepery, kteří poskytují zpětnou vazbu procesu a zajišťují, aby vše probíhalo dle plánu. Důležitou roli má osoba, která sestavuje a dohlíží na rozpočet. Je zde i člověk, který nese zodpovědnost za to, aby změna nebyla vlivem odporu přerušena, ale naopak vše probíhalo dle plánu. Musí umět dobře pracovat s rezistencí zainteresovaných osob. V neposlední řadě má významnou roli mediátor, který pracuje se spory mezi lidmi, na které má změna nějaký dopad, a snaží se dojít ke kompromisu. Plánování změny má taktéž na starost určitá osoba, která za plán nese zodpovědnost. Zásadní roli pak má vůdce. Ten je plně zapojen do všech částí procesu změny (ChangingMinds, 2002-2016).

4. Význam kvality v sociálních službách

4.1 Kvalita v sociálních službách a metody měření

Na začátku bych se ráda zaměřila na pojetí kvality. Jak píše Coote (1993) pojem kvalita lze vnímat různě. První je tradiční pojetí, kdy kvalita představuje vyšší standard, který se vyznačuje tím, že je dražší a vzácnější. V tomto pojetí si kvalitní produkt mohou dovolit jen někteří lidé s dostatečnými finančními prostředky. Dále lze kvalitu chápat v prostředí vědy, která stojí na daných standardech. Charakteristiky výsledných produktů pak musejí být definovány tak, aby do daných standardů zapadaly. Více zajímavým pojetím je kvalita, která je zaměřená na zákazníka. Spokojený zákazník je ukazatelem toho, že daná služba plní standardy a je tudíž kvalitní. Důležité je chápat jak zákazníky uspokojit a splnit jejich očekávání. Práce se zákazníkem je zásadní. Existuje zde konkurenční prostředí, které je hnacím motivem poskytovatelů. Nezáleží však jen na zákaznících, důležitý je i kontext společnosti obecně. Konzumní pojetí kvality pak vzniká z konkurenčního prostředí, kdy se firmy předhánějí v tom, jak uspokojit zákazníka, aby zakoupil právě jejich služby/produkty. Zákazník určuje směr organizace bez ohledu, zda se organizace zaměřuje na jednotlivce či celé společnosti, které nakupují služby/produkty ve velkém množství. Kvalita hraje významnou roli při výběru. Poslední pojetí je demokratické. Zde se již objevuje pojem welfare state, kdy společnost má více vztahů k welfare službám, a to z pohledu uživatele (zákazníka), občana a poskytovatele. Důležitá je zde role rovnosti lidí v těchto pozicích. Měl by zde být systém partnerství, tudíž ani zákazník by neměl být manipulován jen na základě vidiny zisku pro poskytovatele služby, ale měl by být vnímán jako partner. Lidé mají nárok i potřebu ovlivňovat svůj život na základě rovnosti. Kvalita se pojí i se zodpovědným chováním a zmocňování, v tomto případě našich klientů. Tento postoj je důležitý ve zlepšování kvality sociálních a zdravotnických služeb.

Je potřeba pamatovat, že kvalita se netýká pouze služeb, které daná organizace poskytuje, ale také managementu a zaměstnanců. Ti se bez ustání mají soustředit na spokojenost klientů. To vše lze měřit skrze nejrůznější procesy, jako jsou např. CAF, benchmarking. Přístup, který se zabývá kvalitou komplexně, se nazývá Total Quality Management (TQM). Zaměřuje se na všechny procesy a činnosti v organizaci (Pillinger, 2001). Tento přístup znamená, že do zlepšování kvality služeb jsou zahrnutí nějakým způsobem všichni pracovníci v dané organizaci, a nejedná se pouze o management, ale

i o administrativu, účetnictví nebo úklid prostor (total). Quality představuje docílené spokojenosti a splnění očekávání klientů. Management pak představuje řízení tohoto procesu, po strategické stránce, operativě a taktice. Zároveň sem patří manažerské aktivity, jako jsou plánování, vedení, kontrola a motivace lidí. Hlavním cílem tohoto přístupu je poskytnout služby, které uspokojí klienta včas a na správném místě (Eqica, 2017).

4.1.1 Metoda CAF

CAF (Common Assessment Framework) je metoda, která se využívá ve veřejném sektoru právě proto, že je jednoduchá, ale zároveň přehledně skrze ni lze představit charakteristiky neziskové organizace, její silné stránky, ale i nedostatky. Díky tomu pak organizace může zapracovat na zvyšování kvality služeb, které nabízí. CAF je tedy součástí Quality Management. Struktura modelu je holistická a zahrnuje následující oblasti: leadership, lidské zdroje, PR a fundraising, plánování a strategie, procesy v organizaci. V každé oblasti se pak zjišťují výsledky (lidské zdroje, sociální odpovědnost, sociální impakt, dopad na občany, klienty, výsledky procesů v organizaci) a na základě nich jsou vytvářena doporučení, jejichž plnění pak vede k profesionalizaci organizace. Organizace provádí inovace a učí se (EIPA, 2017).

Premisou tohoto modelu je, že pokud všechny tyto složky fungují dobře, organizace se rozvíjí správným směrem. Důležitým faktorem je ale řízení těchto složek a vedení lidí. Mimo to se však tato metoda snaží, aby do procesu hodnocení nebyl zařazen jen vrcholový management, ale také samotní zaměstnanci. Nad výsledky vznikají diskuse a rozvíjejí se plány, jak případné nedostatky odstranit a zároveň rozvíjet silné stránky organizace (EIPA, 2017).

4.1.2 Benchmarking

Benchmarking je proces, během kterého se organizace skrze srovnávání určitých parametrů, a to buď interně, nebo s organizací, která má představovat dobrou praxi, snaží zhodnotit svůj současný stav a najít slabá místa, která může zlepšit. Musí se ale jednat o relevantní organizaci, aby fungovala v podobném prostředí, oblasti a aby se i velikostně blížila k organizaci, která srovnávání provádí. Tato forma měření kvality nemusí být pouze na národní úrovni. Lze se také srovnávat s organizacemi podobného typu v zahraničí (Tutur2u, 2015).

Je nutné brát v potaz, že neexistují dvě organizace, které by byly naprosto stejné. Vždy má svou roli kontext a prostředí, ve kterém se organizace nacházejí, proto je nutné nepodcenit přípravu na celý proces a studii o dané organizaci (Strategic-Human-Resources, 2008-2017).

Obvykle jsou sledovány pouze výstupy organizace, jako je srovnávání finanční výkonnosti, podílu na trhu, produktivity aj. Nicméně lze také měřit výkon organizace i skrze jiné ukazatele. Ty jsou ale hůře měřitelné, neboť se nejedná pouze o číselné údaje. Patřit sem může spokojenost klientů, postoj klientů k dané službě apod. Zde je tedy potřeba přímé pozorování a výzkumy, které se zaměřují přímo na uživatele služeb a mohou být prováděny i skrze dotazníky, rozhovory apod. organizaci (Strategic-Human-Resources, 2008-2017).

Existuje interní a externí benchmarking. V rámci interního benchmarkingu se organizace zaměřuje pouze na svůj výkon, kdy srovnává současný stav s cílovým stavem. Lze sledovat výkon celé organizace nebo jejích jednotlivých částí, oddělení nebo týmů. Mohou být díky neustálému monitoringu odhaleny trendy ve výkonnosti spojené s určitým obdobím a také je zde prostor na srovnávání ukazatelů s požadovaným cílovým stavem. Na naměřené údaje pak může organizace náležitě reagovat. Externí benchmarking je postaven na srovnávání se s organizací, která má zastupovat dobrou praxi (whatishumanresource.com, 2012).

Lze mluvit o různých formách benchmarkingu dle funkce, kterou má pro danou organizaci vykonat. Jedná se například o strategický benchmarking, kdy organizace potřebuje zapracovat na svém strategickém fungování a srovnává se strategickými postupy jiné organizace. Obvykle je to dlouhodobý proces, který zahrnuje celou řadu aspektů, které je potřeba brát v potaz. Tento postup je však jen vstupem do problematiky zavádění změn, které se týkají strategie organizace. Dále existuje srovnávání výstupů organizace. Zde je nutné pamatovat, že dobrá praxe musí být srovnatelná, tedy nacházet se ze stejné či podobné oblasti. Benchmarking lze využít i při zkoumání procesů v organizaci, které mohou v okamžiku, kdy organizace objeví své slabiny, skutečně mít vliv na rozvoj dané NNO (Tutur2u, 2015).

Dalším nástrojem pro měření kvality služeb je i analýza konkurence a srovnávání se s ní. Zde však existují jisté odlišnosti. Zatímco klasický výzkum se zaměřuje na měření výstupu, benchmarking se soustředí na příklady dobré praxe, dle kterých se inspiruje. Dalším rozdílem je, že skrze benchmarking organizace usiluje o neustále zlepšování, avšak

ve druhém případě se jedná o snahu rychle zjistit, co nefunguje a rychle to opravit. Benchmarking je také postavený na partnerství, neboť organizace mezi sebou sdílejí nejrůznější informace. Nejde tedy o aktivitu na bázi špionáže. Zatímco benchmarking organizace využívá, aby získala a udržela si konkurenční výhodu, u klasického konkurenčního výzkumu se spíše jedná o něco, co organizace chce mít spíše jako formalitu. Hlavním důvodem pro využití benchmarkingu služeb je klient a cíl zajistit mu co nejlepší služby. V druhém případě jde spíše o nastavení si zrcadla skrze sledování jiné organizace (Stround, 2000-2017).

Samotný benchmarking zahrnuje 4 kroky, mezi které patří plán, průzkum, analýza a implementace. Nejprve je nutné si ujasnit, co vlastně bude sledováno a jaké jsou cíle celého procesu. Je potřeba identifikovat, jaké informace se budou sbírat, co přesně se bude měřit, na co je nutné se zaměřit a jaké příležitosti v sobě benchmarking skrývá. Následně je nezbytné zjistit, kde potřebné informace lze nalézt a jaké existují zdroje dat. Poté dochází ke sběru samotných dat a následné analýze, během které se srovnává, jak na tom organizace je oproti organizaci s dobrou praxí. Hledají se společné znaky, výsledky a výstupy obou organizací, dále jaké má organizace mezery a jaké jsou její slabá místa. Implementace pak znamená, že jsou nálezy představeny. Na základě nich se stanoví cíle a způsob, jak jich dosáhnout, poté se začne pracovat na zavádění změn. Nesmí se zapomenout na průběžný monitoring (Jeannette, 2000).

Benchmarking, který se zaměřuje na lidské zdroje, si klade za cíl nalézt osvědčené postupy, jak řídit lidské zdroje, a to ve srovnání s dobrou praxí. Může se jednat o zjišťování, jaké osvědčené postupy při náboru pracovníků se využívají, jaké jsou nejlepší způsoby motivace pracovníků, co vyvolává vysokou fluktuaci a jaká je strategie efektivní práce s LZ. Organizace má příležitost se přímo učit od organizací, které představují ideální vzor. Může zjistit, co je potřeba udělat pro to, aby strategie řízení lidských zdrojů vyhovovala potřebám organizace. Dále může zjišťovat, jaký postup náboru je vhodný při hledání lidí na určité pozice, tak aby byly splněny nejen současné, ale i budoucí potřeby organizace. V neposlední řadě benchmarking může posloužit k ohodnocení plánu práce s lidskými zdroji a ukázat, jak je možné daný plán vylepšit. Pokud se organizace rozhodne podstoupit HR benchmarking, musí se na celý proces náležitě připravit. Nejprve je nutné, aby se samotná organizace zaměřila na své vlastní postupy, které využívá v oblasti řízení LZ. Dále si musí určit, ve kterých oblastech chce učinit zlepšení. Samozřejmě je nutné určit organizaci, se kterou bude HR srovnáváno. Osoby, které budou zajišťovat

benchmarking, budou zároveň zodpovědné za zavádění změn v oblasti HR. Sdílení a výměna informací mezi organizacemi musí být vždy v souladu se zákonem a je nezbytné ověřovat, zda získané údaje jsou důvěryhodné. Veškeré informace, které díky benchmarkingu jsou zjištěny, se poté dají využít ke zlepšování výkonu organizace. To s sebou přináší často nutný proces zavádění změn (Strategic-Human-Resources, 2008-2017).

4.2 Kvalita v sociálních službách

Kvalita má při poskytování sociální služby velmi důležitou roli. „Zvyšování kvality sociální služby“ je standard číslo 15 (MPSV, 2009). Z toho důvodu bych zde ráda pohovořila o kvalitě, neboť se domnívám, že právě problémy skrývající se v lidských zdrojích mohou mít negativní dopad na kvalitu poskytovaných služeb.

4.2.1 Zvyšování kvality sociálních služeb

Continuous Quality Improvement (CQI) je aktivita, která se zaměřuje na procesy v organizaci, aby neustále byla zvyšována kvalita poskytovaných služeb. Staví však na objektivních datech, nikoliv na domněnkách. Podstatné je, že zahrnuje i lidi v organizaci. Rozpoznává tedy nejen potřeby zákazníků, ale i potřeby pracovníků v organizaci. Vychází z předpokladu, že spokojení pracovníci, kteří se podílejí na procesu zlepšování kvality služby, jsou pro organizaci velice důležití a nepostradatelní. Právě oni jsou často klientům nejbližší, a tudíž lze předpokládat, že znají jejich potřeby tak, aby je dokázali dobře rozpoznat a interpretovat při jakémkoliv plánování, které klienty zahrnuje.

Služby podléhají evaluaci a hodnocení za účelem nacházení nedostatkům a následné práci na jejich odstranění. Proces zlepšování kvality tedy stojí na datech. Důležité je, že management není reaktivní, ale proaktivní. Dělá vše pro to, aby byl připraven na problémy, které mohou organizace zasáhnout, a měl připraven plán jak na ně reagovat (risk management). Zároveň aktivně pracuje na rozvíjení organizace vytyčeným směrem, nikoliv jen na hašení případných problémů.

Odpovědnost za kvalitu služeb mají stakeholdeři dané organizace. Je zapotřebí skrze kvalitní služby zajistit základní principy, které mají vliv na kvalitu života klientů a pacientů, např. princip zaměření se klienta, vůdcovství, zainteresování lidí do fungování organizace aj. S tím úzce souvisí potřeba plánovat služby a jejich zkvalitňování. Plán musí

být dobře zarámován, nesmí mu chybět komplexnost a musí zahrnovat veškeré požadavky na kvalitu. Přírozeně musí být také srozumitelný pro všechny zainteresované osoby (potud Havrdová, Matthews-Smith, Huatori, 2016).

4.2.2 Plan -Do -Study -Act (PDSA) Cycle

Nástrojem, jehož popularita roste, je Plan-Do-Study-Act (PDSA) Cycle. Tato metoda je především využívána ve zdravotnických službách, ale své uplatnění může naleznout i jinde, např. v sociálních službách. V prvním kroku je potřeba naplánovat zlepšení kvality. Je nezbytné přesně určit, co se bude zlepšovat a jaký proces, př. péče o klienty. V dalším kroku je potřeba ustanovit tým, který zná a chápe, jak daný proces funguje. V rámci plánování je nezbytné si ujasnit, jaké znalosti vztahující se k procesu jsou k dispozici. Je nutné rozumět příčinám změn (př. zhoršení kvality, stagnace) v procesu. Musí se jasně stanovit cíl. Následně se začne realizovat plán. Je potřeba dokumentovat případné problémy a nečekané komplikace. Také je nutné průběžně začít sbírat a analyzovat data. Ve třetím kroku dochází ke srovnávání výsledků s prvotními cíli a hodnotí se, co probíhalo dobře, co se tým naučil, a co naopak se nedařilo. Po této studii se změna přijímá a dochází k její implementaci do systému. Pokud se změna nezdařila dle očekávání, je možné začít zcela od začátku (Taylor, 2013).

4.2.3 Risk management

V sociálních a zdravotnických službách je nutné počítat s tím, že se mohou objevit riskantní situace, které mohou vyústit až v poškození klienta/pacienta. Riziko lze charakterizovat jako možnost, že při určitých aktivitách se objeví situace, které mohou být nebezpečné pro určitou osobu či osoby, které jsou jejich součástí (Dix, Smith, 2010). V případě identifikace rizik lze postupovat tak, že vedení bude reaktivní. Tedy vyčká, až riziko nastane a poté na něj bude reagovat. Znamená to, že nedisponuje plánem, jak předcházet rizikům, jak je monitorovat a jak na ně reagovat, pokud skutečně nastanou. Na druhou stranu se vedení může chovat proaktivně, tedy uvažovat rizika ještě před počátkem určité činnosti, a vytvořit strategii, jak s nimi pracovat (Williams, 2004).

Pokud uznáme, že existují rizikové situace, můžeme se na ně lépe připravit nebo se jim vyhnout úplně. Vedení musí identifikovat rizika, pojmenovat je a připravit plán, jak jim předcházet či jak je řešit, pokud nastanou. S plánem musí být obeznámeni lidé, kterých

se týká. V tomto ohledu je důležité vzájemné porozumění a dobrá komunikace. Dobrý manažer pak podporuje týmovou komunikaci, dobré pracovní vztahy a zároveň zmocňuje své lidi (Shook, 1992).

Existují různé druhy rizikových situací. Williams (2004) hovoří například o rizicích, spojených s lidskými zdroji. Lidé kupříkladu nemají dostatečné znalosti a dovednosti a nechtějí se rozvíjet v týmové spolupráci. Dalším rizikem může být velikost produktu, kdy příliš komplexní služba může přinášet řadu rizik. Také procesy, které se pojí s týmem, mohou být rizikové. Tým se například rozpadne, nebude chtít spolupracovat nebo nebude respektovat vedení. Podceněná organizace a nefunkční management je nanejvýš rizikový. Také může nastat situace, že o službu nebude zájem, že klienti nebudou spokojeni nebo se nebudou aktivně zapojovat. Všechna potenciální rizika je potřeba identifikovat, zanalyzovat a vytvořit plán, jak s nimi pracovat.

Tento plán bude obsahovat nejen výčet rizik, ale také způsob monitoringu, způsob předcházení rizikům nebo zmírňování jejich dopadu, a komunikaci, respektive jak spolu budou komunikovat ti, kterých se potenciální rizikové situace týkají. Nejčastěji se jedná o management, tým, ale může sem patřit i PR a nemělo by se zapomínat na stakeholdery, kdy esenciální roli mají právě klienti, kteří díky jinému úhlu pohledu dokážou také identifikovat možná rizika, na která mohou upozornit. Roli mají také pracovníci a samozřejmě management, který de facto vede tým k tomu, aby pracoval proaktivně v oblasti zvládnání rizik. Zároveň manažeři hledají způsoby, jak být v této oblasti proaktivní a jaké jsou k tomu potřeba zdroje. Klíčové je sdílení informací, názorů, nápadů a také neopomíjení diskuse. V neposlední řadě je potřeba u výčtu rizik nezapomenout na priority. Je nutné si uvědomit, že každé riziko má své dopady, ale některé z nich mohou být pro organizaci skutečně zhoubné a proto je třeba jim věnovat větší pozornost. Některým rizikům lze zcela předejít, ale některá je potřeba akceptovat a snažit se jejich dopady co nejvíce zmírnit. Organizace se musí připravit na obě možnosti (Williams, 2004).

5. Empirická část

5.1 Cíle výzkumu

Poprvé jsem se setkala s pojmem personální audit v prvním semestru magisterského studia. Díky osobní zkušenosti s provedením tohoto auditu jsem nabyla dojmu, že je skutečně pro NNO užitečným nástrojem, a to hlavně při profesionalizaci organizace. Audit má potenciál identifikovat rizika či mezery v oblasti řízení lidských zdrojů a naleznout takové postupy, aby se nedostatkům dalo předcházet nebo je napravit. Rozhodla jsem se zaměřit na fungování tohoto nástroje v neziskovém sektoru s cílem zjistit, zda jej NNO využívají, a pokud ano, v čem jim je užitečný, z jakých důvodů si ho objednávají a zda jej považují za přínosný. Také jsem chtěla znát metodologii auditů různých organizací v České republice.

Rozhodla jsem se, že oslovím nejen NNO, ale také poskytovatele auditů. Vzhledem k tomu, že jsem předpokládala, že audit je pro NNO přínosný, chtěla jsem o této skutečnosti získat doklad a faktická data. Také jsem si kladla za cíl více proniknout do tématu seberozvíjení neziskových organizací a zájmu o lidské zdroje. Ráda bych v této části diplomové práce poskytla ucelený obraz o tom, jak tyto audity fungují, v čem jsou pro neziskové organizace prospěšné a proč by měly být v NNO realizovány. Zároveň chci poukázat na možná negativa těchto auditů a na to, co by samotní zadavatelé auditů vylepšili. Tím bude možné poskytnout zpětnou vazbu poskytovatelům auditů, kteří mohou doporučení, která na základě získaných dat vytvořím, využít pro své účely.

5.2 Metodologie

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 získávám, jsou pro mne nová.

Na začátku výzkumu jsem si stanovila oblast zájmu, kterou se stal personální audit (dále PA). K tomuto tématu jsem se dostala skrze praxi v Quip, z. ú., kde jsem byla požádána tento audit aplikovat. Jaký bude postup, bylo součástí konzultací s vedoucí mé praxe. Bylo potřeba nastudovat materiály, které se této problematice týkaly, a různé studie (Metodika personálního auditu Valašské Meziříčí, Komplexní analýza interních procesů od Kateřiny Šamanové, Zpráva vedení a řízení NNO v ČR 2015 aj.) Metodologii jsem

k dispozici neměla. V rámci předmětu kvantitativní výzkum jsem pracovala na dotazníku, který jsem v Quip využila. Tento dotazník byl konzultován s přednášejícím. Poté jsem provedla požadovaný audit. Členové týmu vyplnili dotazník a poskytli mi své časové snímky. To vše jsem zapracovala a vytvořila profil pro každého pracovníka. Následně jsem se setkala s celým týmem a probrali jsme společně výstupy, které se především týkaly náplně práce, spokojenosti v organizaci a vzdělávání. Nakonec jsem vypracovala závěrečnou zprávu s doporučeními. Na setkání celého týmu byly předneseny výstupy z auditu a byl zde prostor se k celému procesu vyjádřit. To jsem pojala jako předvýzkum k diplomové práci. Následně jsem ještě v rámci předmětu kvalitativní výzkumu vytvořila scénář rozhovoru pro diplomovou práci.

Poté jsem začala pracovat na navazování komunikace s poskytovateli PA. Zjistila jsem, že poskytovatelů PA v NNO je v České republice skutečně málo. Z tohoto důvodu do této práce byly zahrnuty i audity procesní se zaměřením na tu část, která se zabývá řízením lidských zdrojů v organizaci. V tomto bodě pomohl fakt, že v roce 2015 proběhla výzva 031 MPSV, v rámci které každá NNO, která na výzvu reagovala, musela podstoupit procesní audit. Vzhledem k tomu, že v ČR existují organizace a procesy, při kterých je procesní audit využíván (Značka spolehlivosti a soutěž Neziskovka roku), rozhodla jsem se, že bych i s nimi ráda spolupracovala. Díky výzvě 031 bylo také jednodušší zjistit, ve kterých NNO procesní audit, jehož součástí je i audit personální, proběhl. Seznam je dostupný na webových stránkách MPSV, odkaz: <https://www.esfcr.cz/vyzva-031-opz>.

Následovalo setkání s konzultantem, kde jsem se rozhodla, že výzkumnou část provedu patrově. Prvním patrem bylo dotazníkové šetření přes cílovou skupinu příjemců výzvy 031. Dotazníkové šetření bylo realizované pomocí serveru click4survey.cz. po dobu třech měsíců (6. 2. - 18. 5. 2017). Průvodní dopis a dotazník byly vytvořeny v rámci řízeného rozhovoru s konzultantem. Průvodní dopis obsahoval lidský příběh. Dotazníky jsem rozesílala po vlnách a jmenovitě. Dle mého názoru díky tomu byla návratnost vysoká. Dotazník byl anonymní.

Na závěr dotazníků byla položena otázka, zda by daná organizace svolila k osobnímu rozhovoru, a pokud ano, aby mi poskytla kontakt. Byl vygenerován seznam organizací, které byly ochotny poskytnout hloubkový rozhovor. Následně jsem tyto NNO zkontaktovala a domluvila s nimi další postup.

Proběhlo 22 hloubkových rozhovorů¹, které se zaměřovaly především na následující 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?

Určila jsem si vzorek k výzkumné části.

- NNO: vedení rozhovoru s účastníky PA
- Poskytovatelé auditů

Data pro diplomovou práci byla získávána především na základě rozhovorů s poskytovateli auditů a neziskovými organizacemi. Další data jsem nasbírala pomocí online dotazníku. Byly osloveny organizace různé velikosti, počtu zaměstnanců (jednotky až desítky), cílové skupina aj. Měla jsem možnost nahlédnout do některých výstupů z personálních a procesních auditů a doporučení pro neziskové organizace.

V únoru 2017 jsem byla přizvána do studie Sanek Ponte. Dostala jsem úkoly a především možnost získat další cenná data pro diplomovou práci. Během března a dubna došlo k hlavnímu sběru dat skrze hloubkové rozhovory s NNO. Všechny tyto rozhovory jsem přepsala a zapisovala si poznámky a nové poznatky. Průběžně jsem zjišťovala, zda již nezískávám další nové informace, které lze zobecnit. Během května 2017 jsem došla k názoru, že již není třeba dělat další rozhovory, neboť se v rozhovorech neobjevovala nová témata. Začala jsem pracovat na interpretaci dat.

Oblasti interpretace v rámci rozhovoru:

- Problémy NNO
- Důvody objednání auditu
- Průběh auditu
- Zúčastněné osoby, zátěž
- Přínos auditů

¹ Více informací o průběhu rozhovorů v kapitole 7.

- Nevýhody auditů
- Doporučení pro poskytovatele auditů

Další informace jsem pak získala z dotazníkového šetření. Vyhodnocení jsem udělala za pomocí funkcí přímo v online dotazníkovém nástroji clickforsurvey.cz.

6. Procesní a personální audity v neziskovém sektoru

Nejprve bych ráda představila způsoby provedení personálních auditů organizací Sanek Ponte, z. s. a Spiralis, z. s.²

6.1 Sanek Ponte

Obecně o auditech

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že poptávka po auditech se pohybuje v jednotkách až desítkách za rok. Obvykle si NNO objednávají personální audity ve chvíli, kdy registrují nějaký problém. Zároveň může přijít nějaký impulz, např. povinný audit v rámci výzvy MPSV. Každý rok je to nejméně osm nebo deset organizací, které mají problémy s hodnocením, vysokou fluktuací, rozvojem, demotivací lidí apod. Cena se odvíjí od toho, kolika lidí a kolika procesů se to bude týkat. Může se jednat o procesy, jako je správa organizační struktury, nábor, výběr, řízení výkonnosti, kompetence a vzdělávání, rozvoj a kariérové plánování, případně nástupnictví. Pokud se audituje jeden proces, tak běžně je to zhruba od dvaceti do padesáti tisíc. V okamžiku, kdyby se dělal celý audit, který by zahrnoval všechny zmíněné procesy, tak by cena mohla dosáhnout výše i 300 tisíc Kč. To se ale týká komerčních společností. NNO na tuto částku nedosáhnou.

Metodika auditorů firem je obvykle interní a rozvíjí se vlivem nových zkušeností auditorů. Vliv na průběh auditu má také specifická konkrétní zadavatelské organizace. Doba trvání auditu je teda také odlišná, ale u menších auditů se jedná zhruba o čtyři týdny. U auditů komplexnějších i déle.

Definice a průběh auditu

Sanek Ponte definuje personální audit jakožto analýzu řízení lidských zdrojů, resp. práce s lidmi. Účelem je pak jasně definovat slabé stránky, naleznout možnosti, jak dojít ke zlepšení a vytvořit doporučení pro organizace. Tato doporučení jsou pak na začátku procesu zavádění změn.

Sanek popisuje průběh auditu tak, že nezisková organizace, která nalezne ve svém fungování nějaký problém, si u nich objedná personální audit. Nejprve dojde k osobnímu setkání, kde se probere, jaký je momentální stav organizace a co je považováno za problém. Specifikuje se zakázka a definuje se problém a cílový stav. Poté

² Právní úpravy ověřena ve Veřejném rejstříku a Sbírcе listin

organizace připraví potřebné dokumenty na základě seznamu, který dostane od auditorů. Následně proběhne analýza stavu dané organizace, které se auditorská firma fyzicky neúčastní. Je možné se doptávat na obou stranách, pokud jsou nějaké nejasnosti v dokumentaci. V okamžiku, kdy je zhotovena analýza, tak se začnou provádět řízené rozhovory. V některých případech je potřeba ještě studium dalších dokumentů. Dojde k uzavření sběru dat. Na základě sesbíraných dat se sejde pracovní skupina, která formuluje silné stránky a slabé stránky organizace. Když jsou zjištěny silné a slabé stránky, tak dojde znovu k setkání, kde se o zjištěných diskutuje a kde zadavatel verifikuje závěry auditorů. Pokud dojde k souladu na obou stranách, je vyhotovena závěrečná zpráva. Základní východiska jsou taková, že nejprve je nutné provést analýzu, pak interpretaci, a pak syntézu. Na základě syntézy jsou vytvořena doporučení. Je potřeba na začátku zajistit, aby zainteresované osoby věděly, co se bude dít a co bude výstupem auditu. Zadavatel si může objednat i konzultace a podporu při zavádění změn, které vycházejí z doporučení.

Sama auditorská firma si na začátku ujasní, co je hlavním tématem auditu, aby dle toho mohla postupovat. Jedná-li se například o audit, který se zaměřuje na procesy nábory, výběru, odměňování, kdy není možné opomenout zákonnou normu, například zákon o mzdě, pracují auditoři na bázi preskriptivního auditu. Jde o teoretickou rovinu a je přesně dané, co se bude dít, a to podle normy, zákona a tak dále. Auditoři ale mohou pracovat primárně se svými zkušenostmi, pokud to povaha zadání auditu dovolí. Auditor disponuje znalostmi, má zkušenosti z praxe a zároveň připouští, že je možné provést audit i jiným způsobem, než je striktně dáno v metodikách konkrétních auditorských organizací. Například v situaci, kdy si tříčlenná organizace objedná audit efektivnosti práce, tak auditor na základě svých zkušeností navrhne jinou formu auditu, neboť ví, že náplně práce tříčlenné organizace se prolínají a tudíž by bylo téměř nemožné zjistit, jak jsou jednotlivci samostatně efektivní v rámci náplně své práce. Může ale navrhnout audit interní komunikace, kde je možné i řešit, jak přesně a zda vůbec mají rozdělené pracovní náplně.

Výhody auditů z pohledu auditorské firmy

Skrze audit organizace získá pohled z venku a dostane nezávislou zpětnou vazbu, která je klíčová pro rozvoj organizace. Důležité je, že vedení získá informace, na základě kterých, potom může udělat určité kroky, které budou odůvodnitelné skrze tzv. tvrdá data a relevantní důkazy. Díky tomu není ohrožena firemní kultura, a to zejména při snižování

stavů. Úskalím je fakt, že lidé mohou mít z externích auditů strach a odmítat ho od začátku.

Postřehy z praxe auditů

V rozhovoru bylo řečeno, že velmi náročné je provádět audity organizační efektivity a restrukturační audity, protože jejich výsledky mohou zasáhnout i do modelu současného stavu personálu. Audit organizační efektivity se zaměřuje na odpracovanou dobu a na činnosti, které jednotliví pracovníci za tu dobu vykonávají. Úkolem pracovníků je si zapisovat během pracovní doby po čtvrt hodinách, na jakém úkolu v danou chvíli pracují. Jedná se o tzv. časové snímky. Poté následuje rozhovor, obzvláště pokud jsou nalezeny výrazné odchylky. Je také možné během rozhovorů využít tato data k tomu, aby se zjistilo, co lze dělat jinak, co lze delegovat apod. Pracovníci občas manipulují s časem a může se stát, že v závěru dle snímku pracují 16 hodin denně, nebo naopak zapomínají dělat zápis, a pak pracují 4,5 hodiny. To vše se dále řeší při rozhovoru.

6.2 Spiralis

Obecně o auditech

Spiralis není specializovaná organizace na personální audity. Zabývá se profesionalizací neziskovek a personální audit je pouze část její aktivity. Vysoký zájem o personální audit byl způsoben tím, že Evropská unie poskytla prostředky na budování kapacit neziskových organizací. Úspěšné NNO se dostaly do režimu podpory, kdy získaly prostředky na realizaci vytyčených cílů. Mohly tak vytvořit strategii, jak skrze změny v organizaci zajistí udržitelnost a efektivitu organizací. Zároveň díky získaným zdrojům mají NNO možnost zabezpečit potřebné zaměstnance a naplňovat svá poslání.

Některé organizace nedisponují zdroji na svůj rozvoj, tudíž organizace Spiralis shání finanční zdroje, aby organizacím mohla nabídnout za velmi výhodných podmínek audit. Oslovuje vnější zdroje a hledá prostředky na realizaci personální analýzy. NNO se o této službě nejčastěji dozví skrze reference a další projekty, které Spiralis nabízí. V průměru audit trvá tři měsíce včetně zahájení implementace změny.

Metodika vznikala tak, že Spiralis testoval metodiky ze ziskového prostředí v neziskovém sektoru. Poté tyto metodiky byly upraveny tak, aby byly přizpůsobeny specifikům NNO, čímž vznikla metodika pro neziskovky, kterou nyní používají.

Definice a průběh auditu

Spiralis má vlastní vymezení personálního auditu, které se zabývá jednotlivými procesy personálního řízení. V rámci jednotlivých procesů se zjišťuje, jakým způsobem má organizace ošetřeny organizační procesy, a to jednak po stránce dokumentů a formálních důkazů, tak po stránce života organizace. Například pokud, organizace má vypracovaný strategický plán, tak zda je skutečně strategicky řízena. Může být zjištěno, že plán existuje, ale není nijak promítnut do činnosti zaměstnanců.

Audit lze tedy chápat tak, že dochází k analýze po stránce formálních důkazů. Například existují směrnice pro hodnocení pracovníků a všichni vědí, podle čeho jsou hodnoceni. Zároveň audit neopomíjí realitu, jak probíhá hodnocení v praxi.

Audit je chápán tak, že auditoři kontrolují formální část, ale i tu část, která se týká běžného každodenního života organizace, což je zjišťováno na základě strukturovaných rozhovorů.

Průběh auditu začíná tak, že poskytovatelé nejprve přijdou do organizace. Předně konzultanti popíší průběh auditu. Vedení organizace si nejčastěji objedná audit, protože shledalo nějaký problém, např. přetížení pracovníků. Dalším problémem jsou konflikty, které se odehrávají mezi lidmi. Konflikty jsou poměrně častým impulzem k objednání si personálního auditu. Prvním úkolem konzultantů je diagnostikovat organizaci a zjistit, ve které oblasti se nachází problém a podložit to daty, která jsou získána z více zdrojů. Data jsou získávána z dokumentace a formulářů, které si auditoři vyžádají, a dále s každým zaměstnancem je obvykle proveden jeden rozhovor, maximálně ještě jeden kontrolní. Součástí procesu je kromě analýzy nasbíraných dat návrh řešení identifikovaného problému, což je úloha konzultanta. V podstatě je personální audit vstupní analýza, ale proces jím nekončí. Poté přichází návrhová část, jak by mělo vedení organizace danou situaci řešit, aby se změnila k lepšímu. Konzultanti jsou s organizací nadále ve spojení, neboť organizace obvykle potřebuje konzultace k tomu, aby zjistila, zda ke změně dochází, respektive, jestli jejich postup je v souladu s tím, co bylo navrženo.

Celkově se zkoumají procesy: nábor, výběr pracovníků, zaškolení, práce na pracovišti, rozvoj, vzdělávání, motivace a způsob ukončování pracovního poměru. Jedná se o tzv. životní cyklus, který zkoumá každý audit a v každé fázi zjišťuje, jak jednotlivé procesy fungují. Metodiku si Spiralis vyvinul v průběhu praxe, kdy audity byly testovány, pilotovány na různých organizacích. Neziskový sektor je specifický a je potřebná znalost jedinečného charakteru nestátních neziskových organizací.

Výhody auditů z pohledu auditorské firmy

Výhodou je, že audity pomohou implementovat strukturu a pravidla do organizace, která zde mohou chybět. Což se děje prostřednictvím analýzy a z ní vyplývajících doporučení. Organizace se může rozvíjet dál směrem k plnění poslání mnohem efektivněji, než kdyby tam analýza personálu neproběhla a než kdyby procesy byly chaotické. Tam, kde organizace není strukturovaná, ani procesně řízená, dochází obvykle ke konfliktům mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a vedením, mezi zaměstnanci a správní radou. Dalším problémem je přetížení zaměstnanců, demotivace, ztráta energie a tím pádem organizace postupně zaniká.

Z praxe auditů

Existují organizace, které mají po stránce veškerých formalit vše v naprostém pořádku, a lze usuzovat, že by prošly veškerými ISO procesy, certifikacemi. Nicméně zkušený konzultant již při vstupu do organizace pozná, že realita může být zcela odlišná po stránce života organizace. Nejčastěji tento fakt lze identifikovat skrze formální a neformální rozhovory s lidmi a přímo z atmosféry.

Na druhou stranu mohou existovat organizace, které naopak mají velmi dobré fungování z hlediska pověsti navenek, vzájemné komunikace, atmosféry, spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti klientů a po formální stránce prakticky nic nesplňují či mají zde zásadní nedostatky.

Další zajímavostí je, že z personálních auditů mají lidé někdy strach. Důvodem je, že dochází k odhalení slabin ředitele/ředitelky a manažerů, jakožto i dalších osob v organizaci, neboť o problému se velmi často ví, ale v denním běhu je skryt. Když přijde někdo zvenčí a pojmenuje nedostatky, které shledá, může to vedení vnímat jako vlastní selhání. Někdo, kdo vlastně nezná poslání a vize organizace, odhalí nedostatky. Lze říci, že i z toho důvodu auditoři na personální řízení nejsou často v organizacích vítáni. Ředitelé a manažeři organizací se na ně obrací právě proto až ve chvíli, kdy identifikují problém, nikoliv preventivně. Lidé audit mohou vnímat jako kontrolu či nedůvěru k jejich práci. Pro ředitele je velmi těžké zaměstnance motivovat k tomu, aby spolupracovali a aby to nevnímali jako ohrožení a kritiku.

Spiralis sbírá zpětnou vazbu, která je velmi různá. Zhruba polovina organizací vnímá audit jako rozvojovou příležitost a aktivně na procesu spolupracuje a následně

výstupy využívá v praxi. Druhou polovinu tvoří organizace, které pojmu audit jako kritiku.

Jak bylo řečeno, během předvýzkumu jsem narazila na to, že zájemců o samotný personální audit není mnoho, ale zájem o audit procesní, kde jednou z hodnocených oblastí je řízení lidských zdrojů, byl i díky výzvě 031 výrazně vyšší. Jako procesní audit jsou pojaty aktivity organizace Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, která poskytuje tzv. Značku spolehlivosti (Spolehlivá veřejně prospěšná organizace, 2017), a organizace Nadace rozvoje občanské společnosti, která jednou ročně uděluje ocenění Neziskovka roku (Neziskovka roku, 2017).

6.3 Asociace veřejně prospěšných organizací ČR

Značka spolehlivosti (dále také Značka) funguje od roku 2014 a doposud tuto značku získalo 22 veřejně prospěšných organizací. Nicméně samotné implementaci do praxe předcházela příprava, která zahrnovala studium modelů obdobného ocenění ve Švýcarsku, v Německu a ve Španělsku, a to od roku 2011. Na základě zahraničních zkušeností pak byla vytvořena metodika. Dnes je tato Značka dostupná běžně na trhu a NNO, které splní vstupní kritéria, mají šanci ji získat.

Obecně o Značce

Asociace vyhledává partnery, kteří by finančně podpořili zájemce, aby mohli přicházet průběžně. Velké množství NNO si zažádalo o Značku v rámci výzvy 031 MPSV, neboť proces hodnocení je de facto procesní analýzou. Pouze málo NNO Značku v této době získalo.

Součástí hodnocení je několik oblastí. Většina hodnocení probíhá na dálku, kdy hodnotitel získá materiály od organizace. V případě pochybností si může vyžádat další podklady. Následně pak přímo navštíví zhruba na půl dne danou organizaci, ve které se setká s klíčovými pracovníky. Jedná se typicky o ředitele, zástupce ze správní nebo dozorčí rady, osobu, která má na starost finanční řízení, a pracovníka ve výkonu služby, často také fundraisera. S nimi posléze provede rozhovor, především o věcech, které zcela nevyplývaly nebo nemohly vyplýnout z poskytnutých dokumentů. Asociace podepisuje mlčenlivost. Zpráva z hodnocení je interní a není nikde publikována. Spolupráce trvá maximálně šest měsíců, poté má Asociace nárok ji ukončit, neboť může nastat velký rozdíl mezi stavem na začátku a stavem po šesti měsících.

Značku uděluje Rada a Asociace ji spravuje, vykonává vyhodnocení a dělá metodickou část. Rada je nezávislá a skládá se z deseti lidí, kteří zastupují média, státní správu, akademický sektor, za účelem zastoupení více oborů.

Průběh hodnocení

Postup získávání Značky je takový, že pokud NNO projeví zájem, musí nejprve splnit vstupní kritéria. Poté vyplní formulář, který je dostupný na webových stránkách. Je zkontrolováno, zda jsou hodnotitelní a je zde potenciál k tomu, aby mohli Značku získat. Pokud ano, dojde k uzavření platebních podmínek a NNO je předána konkrétnímu hodnotiteli. Je to z důvodu, aby NNO, která nemá potenciál získat Značku, nefinancovala něco, co v konečném důsledku nepřinese cílový produkt. Pro ty, kteří potenciál mají, ale nemají dostatek financí, Asociace hledá partnery, kteří by je podpořili. Celý proces hodnocení má hlavně rozvojový charakter, obzvláště analytická část s doporučeními, jak by se mělo v NNO dále pracovat. Hodnocení se zaměřuje na nejrůznější oblasti vč. lidských zdrojů.

Metodika Hodnocení spolehlivosti je rozdělena do kapitol (oblastí) a každá kapitola obsahuje body, v rámci kterých se hodnotí určité parametry. Například bod 2.3 „pracovníci a dobrovolníci – pracovní tým, řízení kvality výkonu“ se týká právě analýzy řízení lidských zdrojů. Důležité je mít na paměti, že se vždy vychází z velikosti organizace a počtu pracovníků. Pracuje se zde i s dokumenty, které se vážou právě k lidským zdrojům. Během hodnocení může vyjít najevo, že určité dokumenty, které jsou vyžadované, organizace nemá zpracované, protože je tak malá, že je doposud nepotřebovala, např. v organizaci, kde pracují čtyři lidé, tak dle pracovníků dané organizace není potřeba mít podrobné personální směrnice. Proto hodnocení probíhá adekvátně charakteru dané organizace.

Hodnocení skrze dokumentaci probíhá například tak, že u bodu „obsazování pracovních pozic rovným nediskriminačním způsobem dle předpokladů uchazečů“, si hodnotitelé nechají předložit dokumenty, které popisují průběh výběrového řízení.

Dále se hodnotitel může podívat, zda lidé na klíčových pozicích mají odborné předpoklady, aby danou pozici zastávali. Dbá se na to, aby všichni měli písemné náplně práce, ze kterých bude naprosto zřejmé, co má dané osoba vykonávat.

Další částí je vyhodnocování činnosti pracovníků. Hodnocení se zabývá tím, zda existuje institut poskytování zpětné vazby, zda se vedení stará v tomto ohledu o své lidské

zdroje. Může se jednat o systém motivačních pohovorů, hodnotících pohovorů, nebo i benefitů. V tomto případě si hodnotitelé mohou vyžádat zápisy či hodnotící listy. Následně se hodnotitelé obvykle doptávají, jak hodnocení funguje v praxi.

Po analýze oblastí, týkajících se i lidských zdrojů, hodnotitelé vypracují zprávu, která obsahuje doporučení. Samotná zpráva má patnáct až třicet stránek podle velikosti organizace. U každé kapitoly (oblasti hodnocení), i podkapitoly se prezentují zjištění podle jednotlivých bodů. Hodnotitel upozorňuje na potenciální nebezpečí nebo nedostatky a zároveň navrhne řešení formou doporučení, se kterými by pak organizace měla pracovat. Tímto kontakt s Asociací nekončí, neboť se zjišťuje, zda se Značkou organizace pracuje, protože Značka spolehlivosti platí tři roky.

Vždy po roce daná NNO prochází ověřením Značky, kdy se jednak ověřuje, jestli stále plní vstupní kritéria, a dále se zaměřují hodnotitelé na další hlavní dokumenty, jako jsou výroční zprávy a sledují, jak v organizaci pracují s doporučeními.

Pokud v průběhu prvotního hodnocení nalezne hodnotitel významné nedostatky, tak organizace Značku nemusí obhájit. Součástí zprávy je u každé kapitoly konstatování, jestli organizace vyhovuje metodickým nárokům. Nicméně každá organizace může o Značku požádat znovu. Délka doby, která je potřebná k nové žádosti, vždy vychází z toho, jakého charakteru byly nedostatky. V některých případech lze zažádat po roce a někdy je potřeba počkat dva roky, neboť se hodnotí skoro tři roky, protože jsou hodnoceny dva poslední účetně uzavřené roky.

Asociace v současnosti má čtyři externí a jednoho interního hodnotitele. Externí hodnotitelé dostanou zadáno nějaké hodnocení a Asociace provádí supervizi jejich práce.

Výhody Značky z pohledu hodnotitelů

Značka není pouze konkurenční výhodou, ale je i závazkem. Jedná se o produkt, který je určený pro dárce, aby měli důkaz, že NNO funguje spolehlivě, že naplňuje své poslání, které deklaruje a že efektivně využívá prostředky, které získá. Z pohledu NNO to přináší rozvojový efekt. Pokud se se Značkou dobře pracuje, tak by měla přinést navýšení zdrojů od soukromých dárců, ať firemních nebo individuálních.

Průměrně NNO poté získají ze soukromých zdrojů o dvacet procent víc. Jedná se tedy o investici do budoucna. Pozitivní dopady lze identifikovat v oblasti personální. Pokud po hodnocení NNO získá výsledky analytické zprávy, tak nejčastěji oceňuje fakt, že problém, o kterém se pracovníci domnívali, že existuje, někdo objektivně formuloval

a potvrdil. Zpráva obsahuje návod, jak by se identifikované problémy daly vyřešit za pomoci navržených řešení.

Z praxe hodnotitelů

Značka je obecně považována za důvěryhodnou, neboť hodnotitelé jsou lidé, kteří mají s neziskovým sektorem, s managementem v neziskovém sektoru mnoho zkušeností. Postupně o Značku roste zájem. Dříve byla prioritou hlavně v klientech. Dnes již narážejí na problémy, které pak začínají řešit skrze hodnocení a externí názory. Jedná se o trend posledních let, který je i podpořen tím, že se na tento systém hodnocení začínají objevovat finance, především z veřejných zdrojů. Je potřeba ukázat soukromým dárcům, že tohle je oblast, kterou je nutné podporovat. Lidé chtějí podporovat klienty a panuje tendence, že nechtějí „platit mzdy managementu“. Je potřeba vysvětlit lidem, že ti, kteří službu poskytují, jsou nesmírně důležití a že bez nich by služby fungovat nemohly. Lidé by se měli naučit, že NNO nepracují jen altruisté, kteří tuto práci dělají ve svém volném čase, ale že mnoho služeb je potřeba zajišťovat na profesionální úrovni a tudíž je nutné člověka náležitě zaplatit.

6.4 Ocenění Neziskovka roku

Zájem o ocenění Neziskovka roku odpovídá aktuální situaci v neziskovém sektoru, kdy roste počet NNO, které se chtějí profesionálně rozvíjet. Skrze povinný formulář k žádosti o ocenění Neziskovka roku mohou NNO zjistit, že mají řadu mezer například v dokumentaci, která je neopominutelnou součástí žádosti. Často NNO pojmu tento nedostatek jako impuls, aby na dokumentaci začaly důsledně pracovat. Lze říci, že tento formulář je návodem, jak organizaci procesně řídit. Některým neziskovým organizacím pak vyplnění formuláře může zabrat i půl roku nebo dokonce si ho v jednom roce pouze stáhnou z webové stránky NROS a pracují na jeho vyplnění celý rok. Otázky ve formuláři se mění minimálně, a to s ohledem na aktuální situaci v neziskovém sektoru. Například, pokud se změní vyhláška či nějaký zákon je potřeba otázky zaktualizovat. Nicméně doba, kterou stráví NNO nad vyplňováním dotazníku se odvíjí i od velikosti dané organizace. Malé neziskovky na formuláři mohou pracovat jen pár dnů, ale například vítěz v kategorii velká NNO Diecézní charita Brno ocenění za rok 2016 potřeboval na přípravu celý rok, neboť zaměstnává velké množství lidí a tudíž je celkové složení a sjednocení všech podkladů mnohem náročnější. Během celého procesu dochází ke komunikaci s hodnotiteli,

a to hlavně ve chvíli, kdy je potřeba zjistit, co daná NNO nemá správně zpracované a co je potřeba vylepšit.

Výhody ocenění z pohledu hodnotitelů

Za výhody tohoto ocenění lze považovat, že neziskové organizace mají možnost objevit své silné stránky a zároveň zjistit, ve kterých oblastech mají mezery, na kterých by měly zapracovat. V neposlední řadě jim semifinále pomůže k propagaci, neboť je následně mohou oslovit nejrůznější media, jako jsou rádia, televize, deníky. Také dárci mají pak určitou záruku, že je daná neziskovka správně procesně řízena, a mohou jí poskytnout nějaký finanční dar.

Na rozdíl od procesního auditu, který byl povinnou součástí žádosti o grant v rámci výzvy 031, neziskové organizace do tohoto procesu hodnocení vstupují dobrovolně, tudíž musejí předpokládat, že jim práce na vyplnění formuláře a přípravu všech potřebných podkladů zabere čas. Navíc zde z jejich strany není žádná finanční spoluúčast. Nadace sama shání partnery, kteří pak pokryjí náklady na provoz udělování tohoto ocenění.

Neziskové organizace se o možnosti získat toto ocenění dozvědí díky několika komunikačním kanálům. Informace o Neziskovce roku jsou umístěny na webových stránkách www.neziskovkaroku.cz a na webových stránkách NROS. Dále funguje propagace na sociální síti Facebook a v neposlední řadě přes hromadnou korespondenci neziskovým organizacím, které jsou zaznamenány v databázi Nadace.

Zpětnovazebný seminář Neziskovka roku

Dne 23. 1. 2017 jsem měla možnost účastnit se zpětnovazebného semináře v organizaci NROS. Byl uspořádán pro organizace, které uspěly v pátém ročníku soutěže Neziskovka roku. V rámci semináře bylo představeno, jak soutěž probíhá a které oblasti jsou v ní hodnoceny. V rámci soutěže se hodnotí šest oblastí. Vyjmenuji oblasti hodnocení, ale zaměřím se především na oblast personální.

První oblastí je činnost správních orgánů. Další částí je hodnocení výkonu organizace. Zjišťuje se, jaká je vize organizace, kam směřuje, co je její cílový stav. Měří se sociální impakt. Dále se hodnotí, zda cíle organizace jsou měřitelné a realizovatelné. Důležitá je strategie organizace, resp. sem patří strategické východisko, stav organizace (co máme, co děláme) a strategické záměry (SMART cíle, konkrétní úkoly).

Neopomenutelnou oblastí je funkčnost organizace v NNO a kontrolní systémy. Kontrolní činnost by ale měla být běžnou praxí organizace a mělo by docházet k evaluaci impaktu.

Stěžejní oblastí pro tuto diplomovou práci bylo řízení lidských zdrojů. Na setkání zaznělo, že organizace vnímají jako problém fakt, že v neziskovém sektoru jsou lidé zanedbáváni a není jim věnována dostatečná pozornost. Je potřeba vědět, co lidé potřebují. Kromě financí nelze opomenout seberealizaci a potřebu uznání. S tím se pojí manažerská dovednost umět pochválit, ale umět i trestat. Je nutné předcházet „inflaci“ pochvaly. Je potřeba také zvolit správnou formu pochvaly, např. u žen to nesmí být neustále to samé, u mužů je potřeba zacílení. Nejde chválit úplně každého za každou cenu, jinak později nedojde k docenění pochvaly. Nedoporučuje se chválit v množném čísle, „vy jste tak šikovní“, ale je nutná individualizace. Aby pochvala byla doceněna, je tedy potřeba i „trestat“ formou nějakého napomenutí skrze negativní zpětnou vazbu. Dobrý manažer ukazuje svůj zájem a investuje až 1/3 svého času na to, že si všímá, co jeho lidé dělají, kam směřují. Chválí a zároveň jeho výtky (trest) jsou vždy konkrétní.

V další části se NROS věnovala oblasti financí a fundraisingu. Tato oblast se pojila taktéž s lidmi v NNO. Zaznělo, že fundraising je vhodné spojovat s komunikací a PR (což je poslední oblast hodnocení), neboť PR tedy úzce souvisí s fundraisingem, konkrétně s oslovováním dárců.

7. Interpretace dat získaných v rámci rozhovorů s NNO

Rozhovory byly strukturované a byly provedeny s NNO po celé ČR různého zaměření a různé velikosti. Byly vedeny s osmi ředitelkami a s šesti řediteli, se dvěma manažerkami projektů, se dvěma vedoucími, se dvěma předsedkyněmi, s jednou PR a FR manažerkou a jednou manažerkou kvality. Tyto osoby obvykle působily v organizaci delší dobu a dobře ji znaly. Strukturu rozhovoru lze nalézt v příloze. Všechny rozhovory, které proběhly buď osobně, nebo po telefonu, byly nahrávány. Pouze ve dvou případech jsem byla požádána, aby rozhovory mohly být vypracovány skrze emailovou komunikaci. Respondenti dostali scénář rozhovoru a odpověděli na otázky. Následně jsem se jich doptala na chybějící informace.

Vzhledem k tomu, že někteří respondenti hovořili velice otevřeně o slabých stránkách a nepřáli si, aby informace byly spojeny s jejich organizací, rozhodla jsem se do příloh přepisy rozhovorů nezahrnout. Domnívám se, že by existovala reálná možnost organizace díky podrobnému popisu metodologie dohledat. Tvrzení, která vyplynula z výzkumu, jsou však podepřena citacemi.

První rozhovor proběhl s ředitelem Sue Ryder v listopadu 2016. Následovala odmlka, neboť bylo náročné dohledat další neziskové organizace, ve kterých proběhl personální audit. Na základě toho jsem pak přistoupila k tomu, že jsem do výzkumu zahrnuje neziskové organizace, které se účastnily výzvy 031, a tudíž musely podstoupit povinně procesní audit. Byl vytvořen online dotazník (více níže), kde byla položena otázka, zda by dotazovaní byli ochotni poskytnout mi rozhovor a skrze jakou formu (osobně, telefonicky, přes email). Druhý rozhovor byl proveden v únoru 2017 v organizaci Linka bezpečí. Celkem jsem vedla 22 rozhovorů v neziskových organizacích, z toho 4 byly provedeny pomocí emailové komunikace. Poslední rozhovor proběhl v dubnu 2017.

7.1 Důvody k provedení auditu

Většina dotazovaných si procesní audit objednala především kvůli výzvě 031. Motivací byl fakt, že zde byla reálná šance získat grant, který by pak pokryl financování následných změn, které by vyplynuly z doporučení.

„Impulsem bylo čistě účelově ta výzva 031 na budování kapacit, kde bylo, kde byl procesní audit nutnou podmínkou pro podání té žádosti vůbec.“

Personální audity si lidé objednávali, pokud už identifikovali konkrétnější problémy. Někdy však impulsem k zadání auditu nebyla jen zmíněná výzva, ale podprahově zaznamenané problémy v dané organizaci. V takových případech respondenti říkali, že možnost získání grantu byla silnou motivací, ale procesní audit chtěli. Nicméně když jsem se zeptala, zda by si objednali procesní audit, i kdyby zde nebyla vydána tato výzva, většinou odpovídali, že ne, neboť to pro ně bylo finančně náročné a jako náklad neuznatelné. Vize případného získání grantu byla silným motivátorem.

„Je to samozřejmě pro neziskovky obrovsky zatěžující, protože jak říkám, jestliže my máme povinně audity a ty jsou vlastně už neuznatelným nákladem, tak vlastně děláme ještě jakýkoliv další audit, tak je to prostě finanční zátěž pro organizaci.“

Setkala jsem se ale si s tím, že některé dlouhodobě fungující organizace plánovaly jistou formu externího vzhledu a výzva 031 byla podnětem začít na procesu externí zpětné vazby pracovat a využít možnosti nezávislého odborníka. V případě ocenění Neziskovka roku byla situace jiná, neboť účast je bezplatná. U auditů, které provádí AVPO, jsem se setkala s praxí, že NNO do tohoto procesu hodnocení šly ochotněji, protože měly možnost získat Značku spolehlivosti.

Zde je vidět, že vzhledem k finanční zátěži identifikace problémů nemusí být dostatečným důvodem k objednání auditu. Finanční náročnost byla často zmiňovaným negativem těchto auditů.

7.2 Analyzované oblasti a zaměření auditů

Na základě rozhovorů vyplynulo, že procesní audity se zaměřují na obdobné oblasti od vedení, strategie a plánování, lidé v organizaci, partnerství a zdroje, správa, výsledky práce organizace u klientů, u lidí v organizaci a ve společnosti, klíčové trendy výkonnosti. Respondenti za klíčová témata považovali ujasnění si cílů a vize organizace, dále řízení lidských zdrojů, fundraising, finanční řízení, kvalitu výstupů práce, partnerství, PR a strategii organizace. Stěžejním tématem byla oblast řízení lidských zdrojů. Klíčové byly otázky, jak organizace přijímají zaměstnance, jaká je zde fluktuace, jak plánují lidské zdroje, jak organizace vyhodnocuje činnost práce s lidmi a na čem staví práci s lidmi, dále

kolik má zaměstnanců, jak je motivují, jak jsou zaměstnanci spokojeni, jaké je jim poskytováno vzdělávání.

Personální audity se mohou lišit dle konkrétního zadání a identifikovaných problémů. Například se jedná o potřebu přerozdělit pracovní síly z důvodů značných přesčasů, nebo zjistit, kde dochází k úniku energie pracovníků a proč jsou vyčerpaní. Také se jednalo o potřebu u rostoucí organizace zajistit udržitelný růst, popsat současnou situaci a zjistit slabé, silné stránky, hrozby a příležitosti. Některé NNO si potřebovaly ujasnit kompetence a pracovní náplně svých zaměstnanců. Dalším tématem byla potřeba zjistit, kolik času jednotliví pracovníci věnují jednotlivým agendám a které agendy lze delegovat nebo zajistit jejich fungování jinou cestou, např. skrze software u administrativních záležitostí. Někdy se dělo, že vrcholový management již pociťoval, že na vše nestačí, a bylo potřeba vytvořit a zaučit střední management, nebo naleznout vhodnou osobu, která by ředitele plnohodnotně zastoupila. V souvislosti se středním managementem se objevila potřeba zavést změnu v upevnění a posílení kompetencí a vzdělávání. Tématem také bylo vzdělávání a péče o lidské zdroje, kdy například vedení zaznamenalo nespokojenost pracovníků, ale nevědělo přesně, o co se jedná, neboť pracovníci s tímto problémem nešli přímo za vedením, ale řešili jej jen mezi sebou. Na základě auditů pak vedení získalo přehled o potřebách pracovníků, aby se mohli dále profesně rozvíjet. Častým tématem byla také komunikace mezi pracovníky a potřeba zefektivnit předávání informací. V současnosti existuje celá řada nástrojů, které tento problém mohou snadno vyřešit. Doporučení, která se vztahovala k jednotlivým individuálním oblastem, pak představovala návod, jak začít pracovat na nutných změnách v organizaci.

7.3 Průběh auditu z pohledu zadavatele

V rámci personálního auditu auditoři dělali rozhovory s určitým množstvím pracovníků, a to obvykle průřezově organizační strukturou, tj. z užšího vedení a provozní části, ze středního vedení (vedoucí středisek) i mezi řadovými pracovníky. Dále organizace musely poskytnout a okomentovat dokumentaci dle požadavků auditorů. Následně zadavatelé také studovali výstupy z auditů. Respondenti uváděli, že se personální audit zaměřuje na oblast dle individuálních potřeb dané organizace. Procesní audit, dle jejich výpovědí, byl jednodušší a méně časově náročný. Jednalo se o vyplňování formulářů a shromažďování potřebné dokumentace.

Jedna respondentka ale uvedla, že procesní audit proběhl trochu odlišně, a to tak, že nejprve bylo potřeba vyplnit dotazníky, což trvalo půl hodiny, a pak proběhly hodinové rozhovory s vybranými zaměstnanci, většinou vedoucími jednotlivých týmů a dalšími vytipovanými zaměstnanci.

Vzhledem k tomu, že respondenti pouze řekli, že zde proběhly rozhovory, neznám veškeré detaily o jejich průběhu a formě. Rozhovory dle jejich slov probíhaly přímo v dané organizaci a počet účastníků rozhovorů se v různých organizacích lišil. Sami si ale obvykle přílišné detaily nevybavovali.

V rámci této diplomové práce jsem pracovala pouze se čtyřmi poskytovateli, ale existují i další auditorské firmy ze ziskového sektoru.

7.4 Časová zátěž a spolupráce a auditorskými organizacemi

Zde velkou roli hrála velikost organizace, její současný stav, počet zapojených osob. Proto se organizace procesem zabývaly několik hodin, dnů, nebo dokonce i několik týdnů.

„Tím, že jsme si to rozložili mezi více lidí, tak já to nedokážu úplně říct. Ale myslím si, že třeba jako den nějaký společný práce jakože. Nebyly to žádný tejdny a měsíce.“

„Trvalo to hodně času, hodně hodin, který jsme v té době neměli na tu první dobrou, takže nás to hodně zaměstnalo.“

„...samotný audit trval řádově intenzivní práce třeba čtyři týdny, nicméně tu byla nějaká přípravná fáze, kdy jsme dávali podklady a vlastně formulovali to zadání...“

„No tak vyplnění dotazníku, což proběhlo, no tak já bych ten měsíc na to asi řekla, protože když to chcete vyplnit jako důkladně, tak se k tomu musíte vracet, ano. Pak vlastně to bylo zasláné s tím, že byly asi dva dny, kdy proběhlo takové jakoby doptávání přes telefon.“

U procesního auditu vždy auditoři zadali organizacím úkoly, které si zainteresované osoby rozdělily mezi sebe. Jednalo se o formulář, ke kterému bylo zapotřebí dodat dokumenty, jakožto důkazní materiál, například organizační strukturu, organizační řád, směrnici o oběhu účetních dokladů, účetní uzávěrky, výroční zprávy, personální strategie, plán práce s lidskými zdroji, metodiky, pravidla v organizaci, standardy kvality služeb,

kniha stížností, pracovní smlouvy, domovní řád, vnitřní předpisy, strategický plán organizace, zápisy z porad aj.

„My jsme teda tam posílali poměrně hodně, hodně věcí jako příloh. Posílali jsme tam výčet různých stížností nebo výčet stížností jako taky, ty který jsme teda obdrželi na naši činnost, a posílali jsme výčet směrnic obecně, takových těch, které se týkají zákla- jako řízení organizace a takových procesních směrnic, které, které upravují provoz ve službách, takže to jsme dokládali. Dokládali jsme statut naší organizace, kde jsou teda zásadní věci, a dokládali jsme nějaké strategické věci, jako plány činností a tak dále. Dokládali jsme nějaké... výroční zprávu jsme dokládali a nějakou, nějakou tabulku ekonomickou se členěním nákladů.“

Personální audity pracovaly především s rozhovory a společnými setkáními, kde se projednávaly návrhy auditorů k průběhu auditu, ladily se cíle apod. Respondenti během procesu auditu komunikovali s auditory a mohli se na ně kdykoliv obrátit.

Co se týče spolupráce s auditory/hodnotiteli, lidé z NNO se shodovali v tom, že auditóři jednali profesionálně a že jim byli k dispozici během celého procesu, pokud potřebovali, například pokud něčemu nerozuměli a potřebovali se doptat.

„Ano, ano, to jsme se dotazovali, co je třeba tím přesně myšleno. To jsme se mohli na ně obrátit, v rámci toho, jak jsme vyplňovali ty odpovědi na otázky.“

„Jakože se nám to zdálo opravdu profesionálně odvedená práce.“

7.5 Přínos auditů pro řízení NNO

Respondenti často uváděli, že audit nepřinesl nic, co by de facto nevěděli, nebo netušili, nicméně jejich domněnky a tušení díky auditu byly podloženy důkazy a konkrétními daty. NNO uváděly, že za největší přínos považují externí pohled, kde se na organizaci zaměří erudovaná osoba zvenčí.

„Ten externí pohled je vždycky pozitivní. A máme určitý klapky na očích, takže jsme prakticky v jedné té oblasti, na kterou jsme se zaměřili, tak tam jsme potřebovali jakoby ten pohled zvenku a zároveň vás to jako v něčem ujistí co a jak.“

„Přínosný bylo, že vlastně se ty věci pojmenovaly. To si myslím, že jsme to náh intuitivně tušili, kde jsou ty slabá místa, ale takhle se přesně řeklo, že tam, tam a tam třeba jsou ty slabé mezery a v tomhle bysme si měli dopracovat.“

Dále je přínosné zastavit se nad svou prací a ověřit si, zda se organizace pohybuje směrem, kam její členové chtějí, aby se pohybovala, a zda není na čase něco změnit nebo dělat jinak. To vše má pak vliv na strategické plánování. Často se opakovalo, že členové týmu si uvědomovali nějaké problémy, ale nemluvilo se o nich, nebo se jejich řešení odkládalo. Po získání zprávy se někdy ozývalo, že daná fakta pracovníci už dávno znají. Nicméně po auditu vše bylo jasně definováno, napsáno a podloženo daty. Díky tomu pak bylo i pro vedení jednodušší na doporučení z auditorské zprávy reagovat, obhájit si navrhované změny a začít plánovat jejich zavádění.

„Některý témata otevřel, který třeba byly pod povrchem, neotevřený, že se o nich nemluvilo otevřeně nebo se nepojmenovávaly, ale někdo z nás to tušil, někdo víc, někdo míň. Myslim, že přinesl taky- že se prostě některý věci pojmenovaly a bylo možný potom o nich mluvit víc, jako informovaně rozhodovat se co dál.“

„Já jsem ráda, že jsme to udělali. Nechci říct, že jsme se dozvěděli něco převratného, ale rozhodně nám to pomohlo v tom procesu reorganizace, že jsme měli konkrétní data.“

„Jo, že ty doporučení auditora tady jsou, nejsou ještě teď v běhu. Ale v tom projektu se s tím počítá a chceme tak jakoby více zkompetentnit lidi nebo jak to říct, já to možná špatně říkám, jo, ale chceme zapojit nebo zavést kompetenční modely do řízení lidských zdrojů.“

Obvykle NNO audit doporučují, aby se na organizaci podíval někdo zvnějšku a nezávisle. Zazněly názory, že je ale potřeba, aby daná organizace byla dostatečně zralá na to, aby byla ochotna externistu pustit i do slabých částí fungování organizace.

„...doporučovala jsem to organizacím i teď, že vlastně, i když nejsou žádné výzvy, že je to prostě dobrý. Vono je to dobrý i vůči těm pracovníkům, protože my jsme se do toho zapojili celej tým a oni najednou viděli náhled někoho jinýho zvenčí na tu naši organizaci a to je taky jakoby pozitivní, si myslim, pro to fungování té organizace.“

Zazněly názory, že není vhodné, aby se podobný audit konal u nově vzniklé organizace. Zároveň je potřeba, aby organizace „nezasply“ a neustrnuly ve svých starých modelech, které v dnešní době mohou být již přežitkem. Záleží tedy na vývojové fázi organizace a na tom, jaké jsou její rozvojové cíle. Je také nutné, aby si organizace našla poskytovatele auditů, který jí bude vyhovovat. Zde jsou vhodné reference a snaha auditorskou firmu hned na začátku trochu poznat.

„Prolustrovat si tu organizaci, ve které, u které by si ta neziskovka ten procesní audit chtěla zadat, ale na druhou stranu, i přes nějaký ty negativa spojený s těmi penězi a podobně tak já bych fakt ráda vzkázala, ať se ty neziskovky nebojí, ať do toho jdou a nezaspi tu šanci.“

7.6 Negativní aspekty auditů

Častým problémem byla finanční zátěž. Dále pro některé NNO audity byly zatěžující i po stránce časové, ale většinou ji akceptovaly.

„... časová zátěž tam jednoznačně byla, ale vlastně se nám u tý časový zátěže, nějak jsme rozuměli.“

Vliv zde hrál počet lidí, kteří se do procesu zapojili. Průměrně se u procesních auditů jednalo o 4 až 5 lidí. Někdy formuláře vyplnila jedna osoba, jindy se do procesu zapojilo mnohem více lidí, například kvůli různorodosti poskytovaných služeb nebo velikosti a široké působnosti organizace. Procesní audit dle některých respondentů zahrnoval hodně subjektivního pohledu především v oblastech, které se týkaly lidských zdrojů, což bylo dáno tím, že formulář vyplňovali lidé v organizaci.

„Ten audit tak, jak byl pojatý, tak byl vlastně hodně- ta tíha sběru těch informací, těch dat, byla vlastně na nás. Takže se tam i tak dostal ve velký míře náš subjektivní pohled.“

U personálních auditů byl počet zainteresovaných osob individuální, ale obvykle se zapojila celá škála pracovníků vč. řadových zaměstnanců.

Díky zapojení více lidí byl pozitivním efektem auditu prostor ujasnit si, jak organizace funguje, naleznout své mezery a pozastavit se nad fungováním organizace.

„Takže tady vlastně ten procesní audit mi ukázal, že jsou tady mezery, na které by se stálo prostě podívat ještě do hloubky.“

Dále zaznívalo, že by zadavatelé uvítali více osobního kontaktu. Zazněly i názory, že audit byl příliš povrchní a auditoři by měli strávit více času v samotné organizaci, aby lépe poznali „život“ organizace a více mluvili s pracovníky. Bylo by potřeba, aby si auditoři získali důvěru pracovníků, aby pak oni vyplňovali vyžadované údaje dle pravdy.

„No, to není jenom o osobním kontaktu. Je to opravdu o tom prožívat ten život té organizace po náhou dobu. Seznámit se prostě s těmi zaměstnanci. Není to, nejde to na základě nějaké měsíční práce.“

7.7 Shrnutí

Obecně jsou audity finančně pro NNO zatěžující, tudíž je skutečně potřeba, aby organizace pojala audit jako rozvojovou záležitost, která jí může být přínosná hlavně do budoucna, a to i v rámci profesionalizace. Respondenti také uváděli, že je nutné se připravit na to, že audit zabere čas. Zde hraje roli dobrá motivovanost zainteresovaných osob. Během rozhovorů zaznělo, že bez motivovaných pracovníků by se organizace do auditu ani neměly pustit. Ostatně motivace, ať v rámci výzvy a vidiny získání grantu, nebo potřeby řešit nevyřešené problémy, má dle respondentů významnou úlohu.

Nicméně respondenti hodnotili audit kladně a především oceňovali externí vhléd. Pro řízení NNO mají dle respondentů tyto audity pozitivní dopad především v oblasti identifikovaných problémů, které jsou podloženy daty. Díky tomu je jednodušší zavádět změny, neboť existují prokazatelné důkazy o tom, že změny jsou žádané, aby se organizace mohla dále rozvíjet. Také vedení má jedinečnou možnost více se zaměřit na potřeby svých lidí v organizaci a na strategii řízení lidských zdrojů. Pracovníci mohou ocenit zájem vedení o ně samotné, což může být silným motivujícím faktorem. V rozhovorech padlo, že i díky auditům se zlepšuje komunikace, vzájemné vztahy a spolupráce v procesu řízení lidských zdrojů mezi pracovníky a vedením. Management

má lepší přehled o problémech a potenciálních hrozbách, které by mohly vzniknout v prostředí lidských zdrojů. To pak již spadá pod risk management.

Celkově lze soudit, že NNO mají málo zkušeností s auditem. Často zaznělo, že se jednalo o jejich první audit. Vzhledem k tomu, že NNO se potýkaly s problémy v oblasti PR a marketingu, je možné, že i nabídka auditů by měla být adresnější, aby se o ní NNO dověděly i v jiných případech než na základě výzvy ministerstva.

7.8 Změny po auditu v NNO

7.8.1 Obecné změny

I když se tato práce zaměřuje na lidské zdroje, respondenti vnímali, že práce s lidmi zasahuje do dalších oblastí v organizaci, např. strategického plánování, financí, PR. Časté změny probíhají v oblasti strategického plánování, kde je nutné, aby byla strategie pro každého v organizaci srozumitelná. Každý člen týmu musí znát strategii, cíle, vize, hodnoty organizace. Je i potřeba ujasnit si v týmu, kam organizace směřuje, co je jejím cílem, co lidé v organizaci opravdu chtějí.

Dalším bodem byl fakt, že PR některé organizace podceňují. Proto zadavatelé změny například přivolali přímo PR experta, vylepšili webové stránky a vytvořili ucelenou a přehlednou nabídku služeb. I díky tomu mohou lépe reflektovat vnímání veřejnosti. Zmíněná byla i práce na marketingové strategii.

Problematickou oblastí byl fundraising, který často dělal někdo z týmu spíše ad hoc. Cílem změny pak bylo i zaměstnat odborníka na fundraising či k tomu vytvořit ucelenou agentu a celý fundraising zefektivnit a spolupracovat s dlouhodobými a stabilními donátory. Respondenti říkali, že také chtějí získávat zpětnou vazbu od klientů a zjišťovat společenský impakt jejich služeb. Tím zaměstnanci budou vědět, kde se sami mohou zlepšit, co klienti oceňují a co naopak vnímají negativně.

Protože oba typy auditů vyžadují doložení dokumentace, některé NNO si za cíl stanovily utříbení veškeré dokumentace a doplnění chybějících dokumentů.

7.8.2 Změny v oblasti lidských zdrojů

7.8.2.1 Motivace pracovníků

V oblasti lidských zdrojů se většina organizací rozhodla zavádět důkladné změny. Mezi důležité změny patřilo zavedení pravidelného vzdělávání s využitím nových forem i témat vzdělávání, vzdělávacích aktivit (kurzy, školení), zahraničních stáží, praxe, a to dle individuálních potřeb pracovníka i organizace. Dalším cílem bylo zavést pravidelné ohodnocení, pokud to není možné finančně, alespoň skrze slovní pochvalu a zajištění například vzdělávání, o které má pracovník zájem. Je potřeba hodnotit spokojenost pracovníků i dobrovolníků. Na druhou stranu některé organizace se rozhodly zavést systém hodnocení pracovního výkonu s tím, že tato kontrola a její výsledky mají mít zpětnovazebný charakter.

Dalším rozvojovým nástrojem může být dle respondentů změna pohledu na pracovníky v procesu rozhodování o důležitých věcech, které se týkají organizace. Pracovníci do těchto procesů mohou být přizváni a formou diskuse vyjádřit své názory a nápady.

Celkově by péče o zaměstnance měla být na míru. Respondenti chtějí pracovat na osobním rozvoji pracovníků a dobrovolníků. Zároveň někteří mají zájem zdůrazňovat úspěchy a neúspěchy naopak využít jako motivaci ke zlepšování současného stavu.

7.8.2.2 Management v organizacích

V rozhovorech se objevovaly změny, které se týkaly středního managementu. Například jasné stanovení středních manažerů a zajištění zástupců top manažerů. Dále naplánování speciálního vzdělávání pro střední management, aby se redukovaly případné mezery v dovednostech řídit, motivovat, podporovat, koučovat své podřízené. Výsledkem by pak mělo být nepřetěžování vrcholového managementu.

7.8.2.3 Komunikace v organizaci

Organizace poměrně často identifikovaly v rámci auditu mezery v interní komunikaci. Na základě zjištění se pak rozhodly vytvořit jasná pravidla pro interní

komunikaci, např. v jakých situacích zaměstnanci mají jít za vedením, a zavedení nových nástrojů pro efektivní předávání informací (př. Google disk, Apollo, newsletter).

Také organizace se někdy rozhodly zavést pravidelné porady, které by v případě potřeby byly i facilitovány, aby se zachovala struktura porady a probrala se veškerá stanovená témata. V podobném duchu by mohla probíhat pravidelná setkání nad směřováním organizace, kde by byl prostor na řešení otázky, zda organizace neuhýbá od svého poslání, zda směřuje správným směrem. Neopomenutelná je i práce na srozumitelnosti úkolů a na tom, aby zadání úkolu bylo vždy dobře komunikováno.

7.8.2.4 Lidské zdroje

Organizace se mnohdy potýkaly s problémy v oblasti náplně práce. Z toho důvodu si za cíl kladou zapracovat na důkladném popisu náplně práce a přesném popisu kompetencí, čímž bude také zajištěna zastupitelnost za daného jednotlivce. Systém delegace kompetencí chtějí mít některé organizace lépe propracovaný a písemně dostupný. Důležité je, aby si pracovníci ujasnili role a zároveň znali role a kompetence svých kolegů. V některých případech organizace plánují přerozdělení pracovní síly a úloh jednotlivých pracovních pozic. V případě, že delegace úkolu není možná, lze více zapojit dobrovolníky. Důležité je důkladné vypracování personální strategie a plánování počtu pracovníků.

V některých organizacích zaznělo, že v rámci zavádění změny začali zjišťovat důvody odchodů pracovníků. Snažili se o zachování kontaktu s danou osobou i po rozvázání spolupráce.

7.8.2.5 Technické záležitosti

Mezi další změny patří i sjednocení postupů u velkých organizací, které se skládají z více organizačních útvarů. Účelem je, aby zde byla jednotná praxe a pracovníci měli stejné podmínky. V rámci snížení přesčasů také jeden respondent hovořil o automatizaci některých činností např. skrze nové účetní softwary.

7.9 Dotazník

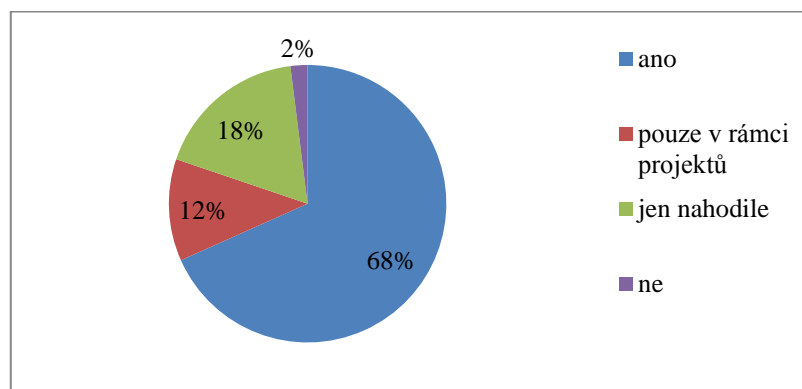
Dotazník byl rozeslán na základě seznamu emailových adres zájemců o grant v rámci výzvy 031. Incidence byla 59 %, vrátilo se 52 vyplněných dotazníků. Dotazník byl

vytvořen 16. 1. 2017 po setkání s mým konzultantem panem Mgr. Petrem Konečným, MBA, které proběhlo na začátku roku 2017. S rozesílkou jsem vyčkávala na klidnější období, neboť, jak mi bylo řečeno, leden je pro NNO velmi náročný a na dotazníky obvykle nemají kapacitu. První odpověď jsem dostala 6. 2. 2017 a poslední 18. 5. 2017. Následně jsem dotazníkové šetření zakončila. Průměrná délka vyplnění dotazníku byla pět minut.

Na základě získaných kontaktů v rámci výzvy 031 jsem požádala poskytovatele auditů, aby oslovili NNO, které si u nich audit nechaly udělat, že se jim v brzké době mohu ozvat. Vysvětlili jim účel mého výzkumu. Následně jsem sepsala průvodní dopis, který jsem odeslala k připomínkování mému konzultantovi (viz příloha). Poté jsem emaily rozeslala po vlnách s konkrétním oslovením dané kontaktní osoby. Emaily jsem rozeslala během jednoho týdne. První emaily jsem odeslala 3. 2. 2017.

7.9.1 Systematicky řízením lidských zdrojů

Z výzkumu vyplynulo, že až 68 % dotazovaných NNO je přesvědčeno, že systematickým řízením lidských zdrojů se skutečně zabývá. 12 % z nich tak činí pouze v rámci projektů a 18 % se řízením lidských zdrojů zabývá nahodile. Pouze 2 % se jím nezabývá vůbec.



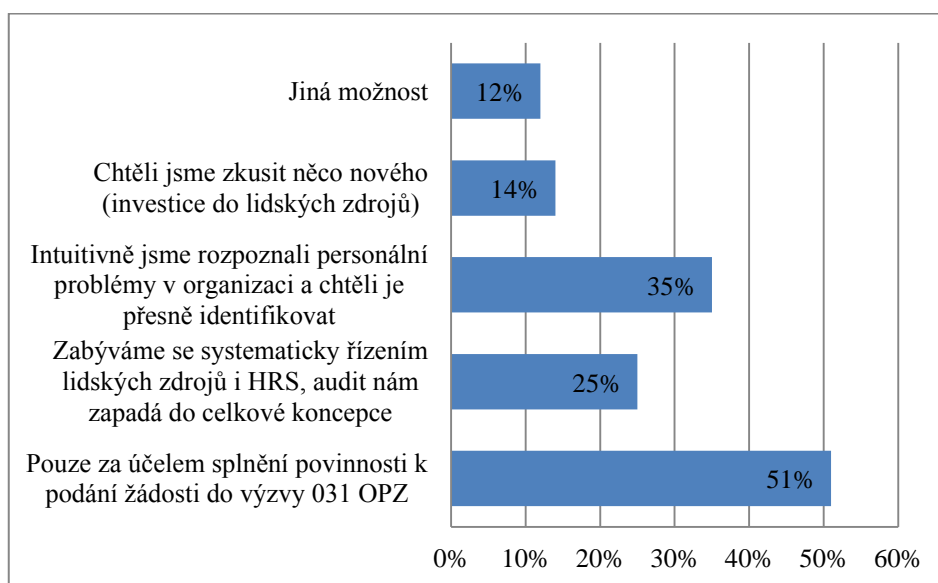
Graf 1; Systém řízení lidských zdrojů, 2017

7.9.2 Důvod realizace personálního/procesního auditu

Důvodem realizace auditu byla z poloviny povinnost nechat si vypracovat audit k podání žádosti do výzvy 031 OPZ. 35 % NNO intuitivně rozpoznalo personální problémy v organizaci, které tyto organizace chtěly přesně identifikovat. Systematicky se zabývá řízením lidských zdrojů i HRS, kdy audit zapadá do celkové koncepce organizačního fungování, 25 % dotazovaných NNO. Jako důvod realizace auditu 14 %

NNO uvedlo, že chtěly investovat do lidských zdrojů a vyzkoušet něco nového. 12 % uvedlo jinou možnost. Jednalo se například o potřebu získat zpětnou vazbu k transparentnosti a financování nebo NNO zaznamenaly, že lze audit využít k příležitosti nechat si potvrdit odborníkem domněnky o silných a slabých stránkách řízení

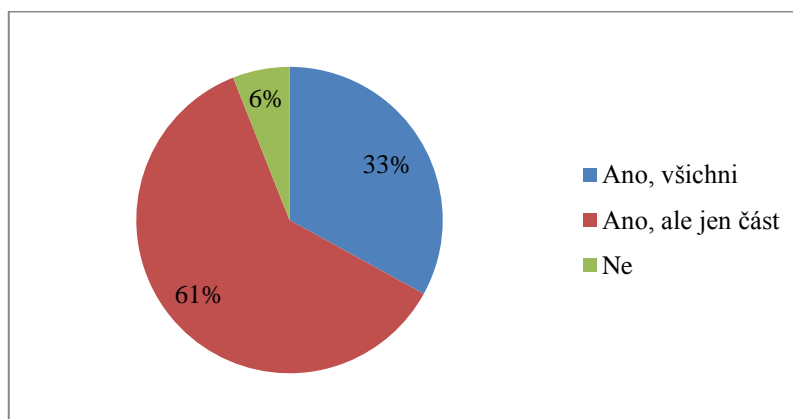
a nastavení organizace. Jedna NNO byla v situaci, kdy se organizace rozrostla a stávající neuspořádané vnitřní procesy lidé začali cítit jako problém. Také důvodem bylo i získání Značky spolehlivosti od organizace AVPO.



Graf 2; Důvod realizace auditu, 2017

7.9.3 Účast pracovníků v personálním/procesním auditu

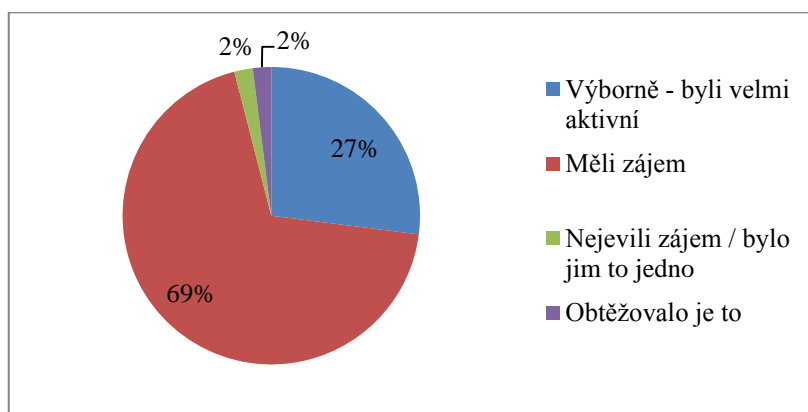
Audit se účastnili z 33 % všichni lidé v organizaci. V 61 % případů pak jen jejich část a v 6 % se do auditu zapojilo jen vedení.



Graf 3; Aktivní účast v organizaci, 2017

7.9.4 Zájem o participaci během auditu

Lidé v organizaci měli v 69 % NNO o audit zájem. 27 % dokonce uvedlo, že lidé byli velmi aktivní. Jen ve 2 % zájem nejevili nebo jim to bylo jedno a ve 2 % je to obtěžovalo.



Graf 4; Zapojení do auditu, 2017

7.9.5 Pozice účastníků auditu

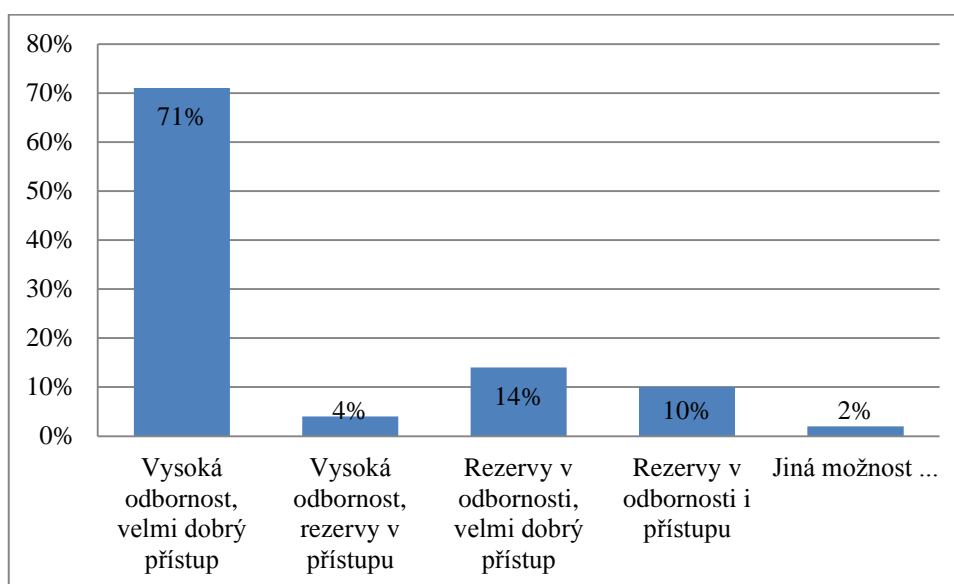
Tab. 1; Pozice účastníků auditu, 2017

Účastníci auditu	počet případů	Vyjádřeno v %
management jako celek (vrcholový, vyšší, střední)	11	9,7
ředitel/ředitelka	21	18,4
vedoucí pracovníci (jednotlivých služeb, oddělení, programů, středisek, LZ)	22	19,3
koordinátoři	3	2,6
finanční manažer	4	3,5
výkonný ředitel	1	0,8
ředitel pro rozvoj a vnější vztahy	1	0,8
prezidentka	1	0,8
projektoví manažeři	5	4,4
zástupkyně ředitele	2	1,8
statutární zástupce	1	0,8
členové představenstva	1	0,8
fundraiser	6	5,3
PR specialista	2	1,8
všichni pracovníci (dle velikosti organizace)	6	5,3
zástupci vybraných pozic (průřez pracovních pozic, kterých se audit týkal)	4	3,5
ekonomický úsek (ekonom, vedoucí ekonomického oddělení)	4	3,5
pracovníci přímé péče	2	1,8
provozní pracovníci	3	2,6
předsedkyně spolku	2	1,8

účetní	2	1,8
metodik	2	1,8
personalista	2	1,8
sociální pracovnice	4	3,5
členka správní rady	1	0,8
administrativní pracovník	1	0,8
celkem	114	100

7.9.6 Hodnocení práce auditorů

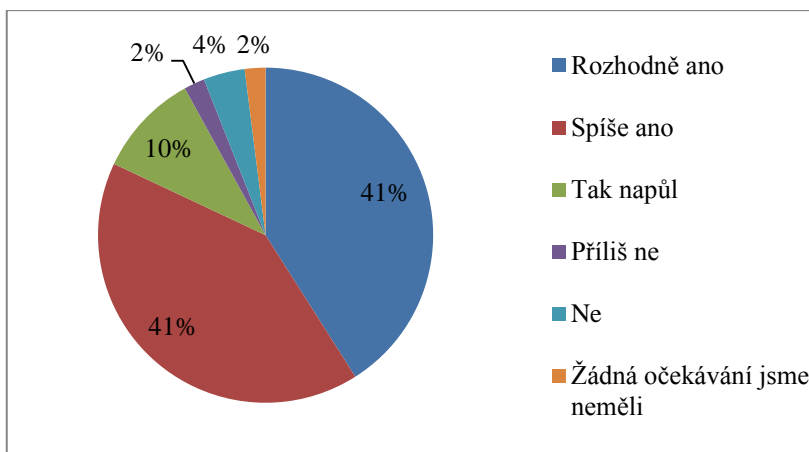
71 % NNO uvádí, že auditori disponují vysokou odborností a mají velmi dobrý přístup. Rezervy v přístupu zaznamenaly jen 4 % NNO. 14 % NNO uvedlo, že auditori měli rezervy v odbornosti, ale zase jejich přístup byl dobrý. Rezervy v odbornosti i v přístupu byly zaznamenány u 10 % auditorů. V jednom případě se jednalo o studentskou praxi, kde odbornost nebyla hodnocena.



Graf 4; Hodnocení práce auditorů, 2017

7.9.7 Naplnění očekávání od auditů

41 % NNO uvedlo, že audit rozhodně splnil jejich očekávání. Audit spíše splnil očekávání u 41 % NNO. 10 % dotazovaných uvedlo, že očekávání byla splněna na půl. U 2 % respondentů očekávání příliš splněna nebyla, ve 4 % vůbec nebyla naplněna a ve 2 % organizacích ani žádné očekávání neměli.



Graf 5; Naplnění očekávání od auditu, 2017

7.9.8 Využití výstupů z personálního / procesního auditu

Výstupy respondenti nejčastěji využijí k realizaci projektu, ale v kombinaci s dalšími aktivitami (23 %). Často výstupy z auditů slouží jako podklad ke strategickému plánování (13,5 %). Ti, kteří byli více specifičtí, odpovídali, že audit jim je přínosem v oblasti personální strategie, dále slouží jako podklad pro práci na zlepšení interní komunikace či základ k podnícení diskuse v týmu o změnách v organizaci. Díky auditu někteří respondenti mají možnost rozdělit cíle organizace na jednotlivé pracovní pozice. Audity dobře slouží při snaze převést zlepšení v oblasti personalistiky, např. jako je zpřesnění popisu procesů, které probíhají v oblasti LZ, stanovení středního managementu, změny struktury organizace, změny ve vedení. Mimo to výstupy z auditu mohou pomoci v uvědomění, jaké jsou potřeby pracovníků, př. hodnocení pracovníků, vzdělávání, jasné stanovení kompetencí.

Respondenti uváděli i další příklady využití výstupů z auditů, které se ale nevztahují přímo k lidským zdrojům. Audit může posloužit jako zpětná vazba, jako metoda, skrze kterou bylo možné definovat silné a slabé stránky. Díky němu někteří respondenti byli schopni specifikovat oblasti v organizaci, na které je potřeba se zaměřit a zavést v nich změny. Doporučení pak poskytla návod, jak změny naplánovat a provést. V dotazníku zaznělo, že audit byl impulsem k práci na PR a fundraisingu a na systematické vedení dokumentace. Celkově audity byly vnímány jako rozvojová aktivita, na jejímž konci má stát profesionální nezisková organizace.

Tab. 2; Využití výstupů z auditů, 2017

Odpovědi respondentů	Počet případů	Vyjádřeno v %
identifikace silných, slabých stránek	2	2,5
ujasnění si, co chceme zlepšit	2	2,5
jako rozvojová aktivita v org., v oblasti řízení	8	9,8
pouze splnění podmínky k výzvě	3	3,5
podklad ke strategickému plánu	11	13,5
podklad k personální strategii	2	2,5
základ k týmové diskusi k zlepšení	1	1
předstupeň PA	1	1
k realizaci projektu Profesionalizace (nejen)	19	23
zlepšení interní komunikace	2	2,5
zlepšení personál. a proces.řízení	3	3,5
korekce v managementu	3	3,5
práce na procesech v LZ, vč. manažera	1	1
podklad k realizaci změny	3	3,5
hledání toho, co zlepšit a jak (doporučení)	1	1
stanovení priorit ve strateg.plánování	1	1
případná dotace	1	1
celkové zlepšení fungování org.	2	2,5
stanovení cílů organizace na jednotlivé pracovní pozice	1	1
zpřesnění popisu procesů v oblasti personalistiky	1	1
vedení dokumentace	1	1
reorganizace v organizaci, interní změny	1	1
stanovení nových směrnic a standardů	1	1
vytvoření kompetenčních modelů	1	1
zavedení hodnocení pracovníků	1	1
podklad k posílení středního managementu	2	2,5
ke SWOT analýze	1	1
vzdělávání pro pracovníky	1	1
jako rozvojová aktivita v oblasti řízení	1	1
zpětná vazba	2	2,5
práce na PR a FR	2	2,5
celkem	82	100

8. Doporučení vyplývající z výzkumu

V této kapitole nejprve provedu výčet doporučení, která byla získána na základě hloubkových rozhovorů s NNO a s poskytovateli auditů. Tato doporučení nebudu komentovat. V závěru této kapitoly doporučení sumarizuji a přidám vlastní komentář, který je formulovaný na základě poznatků, které jsem získala během psaní této diplomové práce.

8.1 Doporučení neziskových organizací

- NNO audity obecně doporučují jako dobrou investici do profesionalizace organizace.
- Je vhodné, aby organizace měly vlastní zadání, např. dokázaly definovat otázky, na které hledají odpovědi, nikoliv jen povinnost, nechat si udělat procesní audit. Nemusí se nutně jednat o součást vedoucí k získání grantu, ale například o potřebu ujasnit si stav organizace, získat vnější nezávislý pohled, profesionalizovat se a získat tak konkurenční výhodu.
- NNO by měly audity považovat za investici do budoucnosti organizace a pracovníků. A investice vždy něco stojí.
- Je potřeba, aby organizace nepodcenila výběr poskytovatele auditů. Může při výběru poptat více dodavatelů a následně srovnat jednotlivé nabídky. Za vhodné je se orientovat dle referencí, webových stránek, kde by ideálně měly být zveřejněny nabízené služby, případně certifikáty, úspěchy, informace o pracovnících atd. cena je sice zatěžující, ale neměla by být jediným parametrem při výběru poskytovatele auditu.
- Zásadní je, aby organizace byla připravena na odhalení nejen silných, ale také slabých stránek. Je důležité, aby vedení bylo ochotno se konfrontovat i s nepříjemnostmi, neboť právě vedení bude mít zodpovědnost za zavedení změn, pokud samozřejmě nebude stanoveno jinak. Realizace auditu by však měla mít i podporu správních orgánů a s důvody realizace auditu by měli být seznámeni zaměstnanci.
- Organizace si musí být vědoma, že audit zabere čas a může být i zátěží. Navíc, jak bylo zmíněno, je poměrně drahý a nelze ho vždy uznat jako náklad související s čerpáním dotace, jako v případě výzvy 031.

- Organizace si musí ujasnit, na jaké otázky hledá odpověď. Konkrétně formulované otázky umožňují poskytovatelům zformulovat vhodné metodologie sběru dat. Následnou otázkou je, jak dostupná jsou identifikovaná data, a jak náročný bude jejich sběr. Kvantitativní metody sběru dat umožňují jednoznačnější závěry, kvalitativní pak spíše mapují škály, ve kterých respondenti o diskutovaných tématech uvažují

8.2 NNO doporučují poskytovatelům:

- Poskytovatelé auditů by dle NNO měli trávit v organizaci více času nebo by měl osobní kontakt probíhat častěji. Více informací by měli poskytovatelé auditů získávat přímo z osobních rozhovorů. Osobní kontakt by měl probíhat i na úrovni zaměstnanců, nikoliv jen vedení.
- Auditoři by dále měli u procesních auditů lépe poznat život v organizaci a fungování v běžném provozu.
- Některé organizace procesní audit považovaly za velmi zatěžující v tom slova smyslu, že zainteresované osoby strávily plno času nad formulářem a zajišťováním potřebných dokumentů. V oblasti vyplňování formulářů u procesních auditů by se mělo dle některých organizací postupovat po menších částech, aby na každou oblast byl časový úsek, po kterém by proběhla krátká sumarizace. Nakonec by byl vytvořen celistvý dokument.
- Zpráva z auditu musí být k dispozici organizaci co možná nejdříve, než upadne zájem o výsledky. Například by auditoři měli být připraveni na situaci, kdy někdo z týmu auditorů onemocní a bude nutné zprávu za něj dokončit.
- Je také potřeba, aby si auditoři získali důvěru pracovníků. Již dopředu si mohou zjistit důležité informace o dané organizaci, aby pracovníci viděli, že jim na organizaci záleží a že o ní něco vědí již před zahájením samotného auditu.

Na závěr každého rozhovoru měli respondenti možnost vyjádřit se k tématu auditů a mluvit o tom, co ještě nezaznělo. Obvykle se už k ničemu dalšímu nevyjadřovali, nicméně někteří tuto možnost uvítali. Zaznělo například to, že audity jsou dobrým nástrojem při vývoji organizace, nicméně jsou finančně náročné (15 až 20 tisíc, někdy dokonce 30 až 50 tisíc), a tudíž by bylo dobré, aby NNO někdo pomohl sehnat finance, a to

se nemusí nutně jednat o poskytovatele, ale například kraj nebo MPSV. Jedna respondentka navrhla, aby finance použité na audity byly alespoň uznatelným nákladem v rámci vývoje a profesionalizace organizace. Také zaznělo, že by mohly existovat kurzy, například financované od MPSV, kde by se neziskové organizace mohly naučit alespoň základním prvkům auditu. To by je pak mohlo motivovat k tomu, aby si nechaly udělat procesní nebo personální audit, pokud by viděly, že jakékoliv pozastavení se nad fungováním organizace je velmi přínosné. Jeden respondent hovořil o tom, že na procesní audit bylo celkově málo času a jednalo se spíše o formalitu. Někteří respondenti uvedli, že za audit byli vděční, i když například nezískali grant. Postoj k procesnímu auditu vzhledem k tomu, že byl povinný, se různil. Někteří respondenti ho vítali jako příležitost ke zpětné vazbě, jiní naopak jako nezbytnost k potenciálnímu získání grantu. Personální audit byl již dobrovolný a vyžádaný, tudíž se všichni respondenti shodovali na tom, že byl pro ně prospěšný v profesionalizaci organizace.

Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl v obecné rovině představit personální audit a pojmy, které se k tomuto tématu vážou. Dále objasnit téma občanské společnosti a také pojednat o kvalitě poskytovaných sociálních služeb. Audit je zasazen do kontextu fungování neziskových organizací.

Již během předvýzkumu nebylo nalezeno mnoho subjektů, které by personální audit skutečně poskytovaly a jen skutečně malé množství NNO si objednalo čistě personální audit. Na základě této zkušenosti byl zahrnut do diplomové práce i procesní audit. Zde jsem se zaměřila na část, která se týká personálního řízení. Nicméně i tak se organizace vyjadřovaly k dalším oblastem, které patří do běžného fungování neziskových organizací. Jednalo se o strategické plánování, finance, procesní řízení apod. To vše se nějakým způsobem vázalo k lidským zdrojům, neboť tyto oblasti mají vliv na práci v organizaci.

Diplomová práce měla také za cíl popsat postupy, jak jednotliví poskytovatelé auditů přistupují k provedení auditu. Nebylo mi umožněno přímo nahlédnout do metodik v písemné podobě, nicméně v rámci rozhovorů bylo možné průběh auditu popsat a také zjistit jeho výhody a nevýhody.

Hlavním cílem bylo mapovat zkušenosti poskytovatelů personálních auditů v ČR a zkušenosti neziskových organizací, ve kterých personální audity proběhly. To se v této práci podařilo. Spolupráce proběhla se čtyřmi poskytovateli analýz lidských zdrojů a proběhlo 22 rozhovorů s neziskovými organizacemi, které mají zkušenosti s auditem tohoto druhu. Dále bylo vyplněno 51 dotazníků.

Byly zmapovány přínosy auditů z pohledu přijímajících organizací. Na základě jejich zkušeností pak bylo možné definovat pozitivní aspekty analýz řízení lidských zdrojů. Zároveň jsem vytvořila doporučení pro poskytovatele auditů. NNO během rozhovorů také upozorňovaly na věci, které jim nevyhovovaly. Poskytovatelé díky tomu mají jedinečnou možnost poznat pohled na proces auditu od přijímajících organizací na jejich služby.

Za stěžejní jsem si určila zjistit, zda analýza personálu NNO je pro řízení lidských zdrojů užitečná. Vzhledem k tomu, že zpětná vazba byla až na výjimky pozitivní a organizace celý proces považovaly za velmi přínosný, lze soudit, že tyto analýzy mohou významně pomoci vedení při práci s lidskými zdroji.

Jak vyplynulo z výzkumu NNO nejčastěji vyhledaly audit, neboť byl povinnou součástí žádosti k výzvě 031. Nicméně někteří respondenti uvedli, že o tomto druhu zpětné

vazby uvažovali už déle nebo si jej objednali bez ohledu na výzvu 031. Zároveň poskytovatelé auditů konstatovali, že NNO vyhledávají jejich služby, ale obvykle až když si uvědomí, že v organizaci se vyskytuje problém, který je potřeba řešit. Důležitou roli při výběru poskytovatele mají reference a PR. Nicméně poskytovatelé auditů uvedli, že právě v době podávání žádosti k projektu MPSV byl o audity výrazně vyšší zájem. Domnívají se, že audity v České republice nejsou tolik známé a že právě tento projekt zvýšil povědomí o procesních a personálních auditech.

Procesní i personální audity probíhají obdobně. Nicméně pouze dílčí téma v procesním auditu, které se věnuje lidským zdrojům, je pro oba druhy auditu společné. Personální audit se zaměřuje pouze na lidské zdroje, zatímco procesní audit pojímá organizaci jako celek a analyzuje mnohem více oblastí.

Celý proces trvá obvykle čtyři týdny, případně déle, pokud to požaduje povaha auditu. Časová zátěž pro organizaci se odvíjí od její velikosti, počtu zaměstnanců a služeb, které poskytují. Cena auditů se pohybuje průměrně okolo dvaceti tisíc a zároveň audit není uznatelným nákladem při čerpání dotace.

Za největší přínos organizace nejčastěji považovaly nezávislou zpětnou vazbu, která byla poskytnutá od externích expertů, kteří ji posuzovali objektivním pohledem. Organizace oceňovaly doporučení, která byla součástí závěrečné zprávy a která jim mohla pomoci změnit nalezené problémy. Samozřejmě audity měly i negativní stránky a to především kvůli své časové a finanční náročnosti, kvůli které tyto audity nejsou pro všechny NNO dostupné. Nicméně většina organizací by tento nástroj ke tvorbě objektivní zpětné vazby doporučila.

Na základě nasbíraných dat jsem dospěla k názoru, že audity jsou pro řízení lidských zdrojů velmi přínosné. Jako důležité vnímám, aby si veřejnost začala uvědomovat nezastupitelnou roli pracovníků, bez kterých péče o klienty není možná. Ve výzkumu jsem se setkala s názory, že někteří pracovníci v NNO cítí, že lidé chtějí podporovat finančně klienty, nikoliv pracovníky, nechtějí „dotovat jejich mzdy“. Jeden respondent uvedl, že mu bylo řečeno, že by práce v NNO měla být jen dobrovolná bez nároku na peníze. Považuji za nesmírně důležité, aby veřejnost byla informována o nutnosti investovat do lidských zdrojů v NNO. Pokud by pak neziskové organizace měly finanční podporu z externích zdrojů, domnívám se, že by bylo mnohem snazší si objednat audit. Samy neziskové organizace by měly více pracovat na PR a fundraisingu, jak vyplynulo i z výzkumu, aby mohly tuto potřebu komunikovat s potencionálními donátory. Ostatně právě ne zcela

dostatečné PR a fundraising patřily mezi problematické oblasti, na které audity upozorňovaly. Dále je potřeba audity více propagovat mezi NNO, neboť plno NNO o auditech řízení lidských zdrojů získalo informace především díky výzvě 031 a hlavním motivátorem audit podstoupit byla povinná podmínka k žádosti o dotaci v rámci této výzvy. Nakonec však většina považovala audit za přínosný, a to i v případě, že v žádosti neuspěly.

Myslím si, že se poskytovatelům auditů vyplatí investovat do propagace analýz řízení lidských zdrojů, protože na základě výzkumu vyvozují, že zájem o tuto službu v českém prostředí mezi NNO je. Naopak NNO by mohly více pracovat na PR a fundraisingu, aby touto formou získávaly finance pro rozvojové aktivity, kam lze zařadit i audit.

Seznam zdrojů

Literatura

- Armstrong, Michael, Stephen Taylor. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Vyd. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, Eva, Ivan Nový a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007.
- Bělohávek, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Press.
- Coote, Anna. 1993. *Understanding quality*. *Journal of Interprofessional Care*, vol. 7, no. 2. Cambridge: Taylor & Francis.
- Covey, Stephen. R. 2006. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press.
- Bass, Bernard. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Dědina, Jiří, Jiří Odcházal. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Hospodářová, Ivana. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.
- Janíková, Hana. 2013. *Týmová spolupráce*. Pardubice: Benepal.
- Kaiser a Koffey in Milan Mikulášik, 2007. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007
- Křivohlavý, Jaro. 2008. *Konflikty mezi lidmi* Praha: Portál.
- Kolajová, Lenka. 2006. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada.

- Kotter, John P. 2008. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press.
- Koubek, Josef. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press.
- Kulášová, Veronika. 2005. *Osobnost a sebezvoje manažerů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola
- Matoušek, Oldřich, 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál.
- Matoušek, Oldřich, 2003. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.
- Meier, Richard. 2009. *Úspěšná práce s týmem. 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing.
- Musil, Libor. 2013. *Kultura organizace* in Matoušek, Oldřich. *Encyklopedie sociální práce*, Praha: Portál.
- Musil, Libor. 2004. *"Ráda bych Vám pomohla, ale ..." Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman.
- Pelikánová, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*, Praha: Grada.
- Plamínek, Jiří, 2009. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada Publishing.
- Snook, Donald, 1992. *Hospitals: What They are and how They Work*. USA: Aspen Publisher.
- Slovajsa, Marek, 2010. *Občanský sektor*. Praha: Portál.
- Sozanská, Olga, Jiří Tošner. 2006. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.

Šuleř, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je úspěšně zvládnout*. Praha: Computer Press.

Tošner, Jiří. 2003. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*. Praha: Hestia.

Elektronické zdroje

Annojmk. *Obecně prospěšná společnost*. 26. 5. 2014 [online]. annojmk.cz [cit. 25. 6. 2017]. Dostupné z: <<http://www.annojmk.cz/obecne-prospesna-spolecnost>>.

AMRMS, Sidney. May 2010. *HR Audit: 101 A Nonprofit HR Solutions*.

[online]. 10 Years Nonprofit HR Sotution [cit. 24. 07. 2017]. Dostupné z: <http://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2013/02/HR-Audit-White-Paper_final.pdf>.

Artcomm. 2008. What is Personnel audit [online]. Artcomm.sk [cit. 20. 7. 2017]. Dostupné z <<http://www.artcomm.sk/index.php?str=personalny-audit&lang=en>>

Black, Suzan. 2013. *KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Are Global Most Attractive Employers* [online]. Big4.com. [cit. 2016-12-15] Dostupné z <<http://www.big4.com/andersen/kpmg-ernst-young-pricewaterhousecoopers-deloitte-are-global-most-attractive-employers-638/>>

Butecher, Sarah, Dan Butcher. 23. 2. 2017. *Why you'll love and hate life at PwC* [online]. Deloitte: EY and KPMG [cit. 2016-12-15]. Dostupné z <<http://news.efinancialcareers.com/us-en/205325/why-youll-love-and-hate-life-at-pwc-deloitte-ey-and-kpmg>>

ChangingMinds. 2002-2016. Sponsorship of Change. [online]. Changingmind.org [cit. 18. 7. 2017]. Dostupné z: <http://changingminds.org/disciplines/change_management/planning_change/sponsorship_change.htm>.

Dix, Maurice, Simon Smith. 2010. *Managing Risk Positively. A Guide for Staff in Health and Social Care*. [online]. Isle of Wight council [cit. 12. 6. 2017]. Dostupné z: <<https://www.iwight.com/azservices/documents/riskmanagementguidance.pdf>>.

Equica. 2017. *Audit procesní* [online]. Equica.cz [cit. 19. 6. 2017]. Dostupné z <<http://www.equica.cz/audit-procesni>>.

Equica. 2017. *Total Quality Management*. [online]. equica.cz [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <<http://www.equica.cz/total-quality-management>>.

Freifel, Lorri. February 4, 2013. *How to Create and Execute a Plan for Successful Change* [online]. trainingmag.com [cit. 08. 07. 2017]. Dostupné z: <<https://trainingmag.com/content/how-create-and-execute-plan-successful-change>>.

Hammar, Mark. November 29, 2016. *QMS Change Management in 7 steps*. [online]. Academy Online Consultation Center [cit. 08. 07. 2017]. Dostupné z: <<https://advisera.com/9001academy/blog/2016/11/29/qms-change-management-in-7-steps/>>.

Havrdová, Zuzana, Gerri Matthews-Smith, Päivi Huatori. 2016. *Developing Cross-Cultural Competencies in Health and Social Care Management*. [online]. Prague: Lamk [cit. 12. 6. 2017]. Dostupné z: <http://www.lamk.fi/projektit/careman/publications/Documents/DEVELOPING__CARE_MANAGEMENT.pdf>.

HR.com. *The evolution of HR audits: The five critical components of the HR audit proces*. April 2014 [online]. hr.com [cit. 6. 6. 2017]. Dostupné z: <https://www.hr.com/en/magazines/legal_compliance_excellence_essentials/april_2014_legal_compliance/the-evolution-of-hr-audits-the-five-critical-compo_hvi7lcfo.html>.

J. DeLayne Stround. 2000-2017. *Understanding the Purpose and Use of Benchmarking*. [online]. iSixSigma [cit. 2017-07-08]. Dostupné z: <<https://www.isixsigma.com/methodology/benchmarking/understanding-purpose-and-use-benchmarking/>>.

Lovětínský, Vojtěch, Petra Mylková. duben 2011. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a ve vybraných zemích Evropy* [online]. Praha: Parlament ČR [cit. 24. 6. 2017]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf>.

Lunenburg, Fred C. 2011. *Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory*. [online]. cs.anu.edu.au [cit. 08. 07. 2017]. Dostupné z: <https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf>.

Město Valašské Meziříčí, 2011. *Metodika personálního auditu*. [online]. Rozvoj lidských zdrojů na MÚ Valašské Meziříčí [cit. 27. 10. 2017]. Dostupné z: http://www.valasskemezirici.cz/assets/File.ashx?id_org=17636&id_dokumenty=2966

Miller, Mark. 2014. *The 5 Ways to Define Leadership*. [online]. Emergenetics International [cit. 27. 10. 2017]. Dostupné z: <<https://www.emergenetics.com/blog/5-ways-define-leadership/>>.

Ministerstvo kultury ČR. 2016. *Příspěvkové organizace* [online]. MKČR [cit. 17. 7. 2017]. Dostupné z: <<https://www.mkcr.cz/prispevkove-organizace-559.html>>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 23. 2. 2017. *Příručka pro personální a platovou agendu* [online]. MOSV/TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 15. 12. 2016]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB019>>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 26.10.2009. *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. Praha 2 [cit. 28. 10. 2017]. Dostupné z: <<https://www.mpsv.cz/cs/5963>>

Nedával, Jaroslav, David Vykydal. 2012. *Systém managementu jakosti I* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava [cit. 29. 7. 2017]. Dostupné z: <<http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/SMJ1/Systemy%20managementu%20jakosti.pdf>>.

Neziskovky.cz. 2015. *Co to je neziskový sektor* [online]. Praha: Transparency International [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/>.

Neziskovky.cz. 2017. Otevřené kurzy [online]. Praha: Transparency International [cit. 25. 3. 2015]. Dostupné z : <<http://www.neziskovky.cz/kurzy/>>.

Neziskovka roku. 2017. *O NROS*. [online] neziskovkaroku.cz [cit. 2017-09-09]. Dostupné z: <<https://www.neziskovkaroku.cz/o-nros/>>.

Nonprofit HR. Audit & Compliance. 2017 [online]. nonprofit.com [cit. 25. 7. 2017]. Dostupné z: <<https://www.nonprofithr.com/audit-compliance/>>.

NRM. 2014. *Changing Management Plan*. [online]. Queensland Government Chief Information Office [cit. 18. 7. 2017]. Dostupné z: <http://www.nrm.wa.gov.au/media/10528/change_management_plan_workbook_and_template.pdf>.

Pillenger, Jane, 2001. *Quality in social public services* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [cit. 18. 7. 2017]. Dostupné z: <<http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/ef/00/ef00127en.pdf>>.

Rose, Keith, 9.7.2017. *The Seven Types of Managers—Where Do You Stand?* [online]. AllBusiness [cit. 9. 8. 2017]. Dostupné z: <<https://www.allbusiness.com/the-seven-types-of-managers-where-do-you-stand-10207093-1.html>>.

Salamon, Lester, A. Helmut Aheiera, 1992. *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification* [online]. Maryland: The Johns Hopkins University Institute [cit. 27. 7. 2017]. Dostupné z: <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP3_1993.pdf>.

Sanek Ponte. 2015. *Zpráva vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015* [online]. Sanek Ponte [cit. 17. 7. 2017]. Dostupné z: <http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2012/10/zpravacr-2015_zkrac_02.pdf>.

Spolehlivá veřejně prospěšná organizace. 2017. Prověření neziskovky [online] znackaspolehivosti.cz [cit. 2017-09-09]. Dostupné z: <<http://www.znackaspolehivosti.cz>>.

Strategic-Human-Resources.com. *Human Resources Benchmarking: To Do Or Not to do?* 2008-2017 [online]. strategic-human-resource.com [cit. 2017-07-08]. Dostupné z: <<http://www.strategic-human-resource.com/human-resources-benchmarking.html>>.

Swist, Jeannette, May 2000. *Benchmarking in human resources*. [online]. SHRM White Papers [cit. 2017-07-08]. Dostupné z: <http://www.hrxperts.org/pdf/library/hr/59_-_benchmarking_in_hr.pdf>.

Taylor, Michael and col. 1 September 2013. *Systematic review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare*. [online]. BMJ Quality and Safety [cit. 2017-08-08]. Dostupné z: <<http://qualitysafety.bmj.com/content/qhc/early/2013/09/11/bmjqs-2013-001862.full.pdf>>.

Tošner, Jiří. září 2014. *Studio o dobrovolnictví*. [online]. Praha: Hestia – Národní dobrovolnické centrum [cit. 24. 06. 2017]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf>.

Tutor2u. *What is Benchmarking?* 2015. [online]. tutor2u.net [cit. 2017-06-20]. Dostupné z: <<https://www.tutor2u.net/business/reference/what-is-benchmarking>>.

Vláda ČR. 2015. *Státní politika vůči neziskovým organizacím na léta 2015-2020* [online]. Praha: Vláda ČR [cit. 24. 6. 2017]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf>.

Vrzáček, Petr. 2011. *Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrhy opatření*. [online]. Praha: Vláda ČR [cit. 24. 6. 2017]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vrzacek_lidske_zdroje_pro_web.pdf>.

Whatishumanresource.com. *Human Resource Benchmarking*. 2012. [online]. website on HRM students [cit. 17. 8. 2017]. Dostupné z: <<http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-benchmarking>>.

Williams, Laurie. 2004. *Risk Management*. [online]. agile.csc.ncsu.edu [cit. 2017-07-08]. <Dostupné z: <http://agile.csc.ncsu.edu/SEMaterials/RiskManagement.pdf>>.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,

Sanek Ponte. 2017. *Zpráva vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2017*. Praha (získána v rámci praxe v organizaci Sanek Ponte)

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 rámec?
- 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 pojmout 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 audit (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 audit 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, Odcházel. *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.

KOČIANOVÁ, 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.