

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

Personální řízení: Případová studie neziskové organizace

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Kulturní antropologie

Autor: Bc. Hana Bahulová

Vedoucí práce: Mgr. Jaroslav Šotola, Ph. D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma *Personální řízení: Případová studie neziskové organizace* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Poděkování:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Jaroslavovi Šotolovi, Ph. D., za odborné vedení práce, podnětné nápady a přívětivé konzultování. Největší dík patří mým participantům, bez kterých by tahle práce nemohla vzniknout, a v neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Hana Bahulová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Kulturní antropologie/Andragogika
Obor obhajoby práce:	Kulturní antropologie
Vedoucí práce:	Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Personální řízení: Případová studie neziskové organizace
Anotace práce:	Diplomová práce si klade za cíl zjistit, jak funguje personální řízení v neziskových organizacích. Hlavním záměrem této práce je analýza personálního řízení v neziskových organizacích ze dvou perspektiv, a to z antropologické a andragogické. Využitím případové studie byl výzkum realizován v jedné české neziskové organizaci poskytující sociální služby.
Klíčová slova:	Personální řízení, Nezisková organizace, Profesionalizace, Personální činnosti, Nábor, Adaptace, Hodnocení, Odměňování, Vzdělávání, Péče o zaměstnance
Title of Thesis:	Personnel management: A case study of a non-profit organization

Annotation:	This thesis is aiming to ascertain how does personnel management work in non-profit organisations. The main aim of this thesis is to analyse personnel management principles and techniques in non-profit organisations from two different points of view; the focus is on differences and similarities between an anthropological and andragogical perspective. The core research for this thesis has been performed in a form of a case study led in a czech non-profit organisation focused on providing social services.
Keywords:	Personnel management, Non-profit organization, Professionalization, Personnel activities, Recruitment, Adaptation, Evaluation, Remuneration, Education, Employee care
Názvy příloh vázaných v práci:	Seznam otázek k výběrovému řízení Etický kodex neziskové organizace
Počet literatury a zdrojů:	57
Rozsah práce:	124 s. (177 464 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. CÍL VÝZKUMU	13
1.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	14
2. METODOLOGIE VÝZKUMU	16
2.1 VOLBA VÝZKUMNÉHO DESIGNU.....	16
2.2 VÝBĚR ORGANIZACE A PARTICIPANTŮ.....	18
2.2.1 OSLOVENÍ KONKRÉTNÍ ORGANIZACE	19
2.2.2 PRVNÍ SETKÁNÍ S ŘEDITELKOU A VEDOUCÍMI SLUŽEB.....	20
2.3 METODY SBĚRU DAT	21
2.3.1 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	21
2.3.2 ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ.....	24
2.3.3 ANALÝZA DOKUMENTŮ	24
2.3.4 DOTAZNÍK PRO ASISTENTY	25
2.4 ETIKA VÝZKUMU A ZAJIŠTĚNÍ DŮVĚRY.....	26
2.4.1 POSTOJ PARTICIPANTŮ K VÝZKUMU	27
2.5 ANALÝZA DAT	28
3. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	30
3.1 PRACOVNÍCI V ORGANIZACI.....	31
3.1.1 VEDOUCÍ SLUŽEB	32
3.1.2 KOORDINÁTOŘI SLUŽEB.....	32
3.1.3 ŘEDITELKA ORGANIZACE.....	33
3.1.4 SPRÁVNÍ RADA	34
4. PROFESIONALIZACE – PROBLÉM, NEBO PŘÍLEŽITOST?	36
4.1 VÝVOJ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	36
4.2 PROFESIONALIZACE.....	37
4.2.1 NÁZORY NA PROFESIONALIZACI	39
4.3 VLIV FINANČÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU	41
4.4 POSTOJ K NEZISKOVÝM ORGANIZACÍM V ČR	43
5. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU.....	45
5.1 DEFINICE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	47
5.1.1 ŘÍZENÍ VS. VEDENÍ	48
5.2 PŘÍNOS ANTROPOLOGIE PRO PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	49

5.3 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	52
6. NÁBORY A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	56
6.1 ANDRAGOGICKÁ PERSPEKTIVA.....	56
6.1.1 NÁBORY ZAMĚSTNANCŮ.....	57
6.1.2 ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ.....	60
6.2 ANTROPOLOGICKÁ PERSPEKTIVA	61
6.2.1 NÁBORY ZAMĚSTNANCŮ.....	62
6.2.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	63
6.3 EMPIRIE.....	63
6.3.1 NÁBORY ZAMĚSTNANCŮ.....	64
6.3.2 ADAPTACE	69
7. HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	72
7.1 ANDRAGOGICKÁ PERSPEKTIVA.....	72
7.1.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	72
7.1.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	74
7.2 ANTROPOLOGICKÁ PERSPEKTIVA	75
7.2.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	76
7.2.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	77
7.3 EMPIRIE.....	79
7.3.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	79
7.3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	82
8. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	85
8.1 ANDRAGOGICKÁ PERSPEKTIVA.....	85
8.2 ANTROPOLOGICKÁ PERSPEKTIVA	87
8.3 EMPIRIE.....	88
9. PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	94
9.1 ANDRAGOGICKÁ PERSPEKTIVA.....	94
9.2 ANTROPOLOGICKÁ PERSPEKTIVA	96
9.3 EMPIRIE.....	97
10. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ.....	100
10.1 KOMPETENČNÍ MODELY	100
10.2 METODA 360° ZPĚTNÉ VAZBY	102
10.3 VZDĚLÁVÁNÍ ASISTENTŮ	104

10.4 ANDRAGOGIKA VS. ANTROPOLOGIE	106
ZÁVĚR.....	109
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	113
PŘÍLOHY	120

ÚVOD

České neziskové organizace prošly od svého vzniku v devadesátých letech dvacátého století velkými změnami ke značnému stupni profesionalizace. S platností zákona o sociálních službách přestal stačit pouhý zájem a dobrovolnost, na kterých neziskový sektor začínal, ale bylo nezbytné rozdělit kompetence kmenových pracovníků a vytvořit interní procesy služeb. Tlak profesionalizace zapříčinil také boj v postavení na trhu, kdy při silné konkurenci mají neziskové organizace za úkol vydobýt si své postavení, jakožto úspěšné organizace. Toto postavení je důležité nejen pro dobré jméno organizace a cílovou skupinu klientů, ale také pro dárce a investory, kteří jsou pro neziskové organizace stěžejním článkem k naplňování jejich činnosti. Neziskový sektor je specifickou právní formou, jejíž strategií zpravidla není generování zisku, ale efektivní naplňování poslání organizace. Dalšími základními rozdíly mezi neziskovým sektorem a byznys sférou je fakt, že nezisková organizace nerozděluje zisk mezi své vlastníky, nýbrž převádí hospodářský výsledek do dalšího roku, a marketing neziskové organizace se zaměřuje na práci s klienty a dárce, nikoliv na zákazníka (Šedivý, Medlíková, 2017). Profesionalizace neziskového sektoru se promítá a má vliv i na personální řízení, které je předmětem této práce.

Personální řízení je spjaté hlavně s personalistikou či andragogikou a obecně se považuje za strategický přístup k řízení pracovníků v organizacích, což by mělo vést k naplnění strategických cílů organizace (Armstrong, 2007). Oblast personálního řízení je ovšem mnohem komplexnější než vyjádření uvedené definice. Osobně vnímám personální řízení mnohem obsírněji nežli strategické řízení zaměstnanců. Jedná se o práci s lidmi, o pochopení jejich potřeb a

motivů, což může být v mnoha ohledech velmi náročnou disciplínou nezbytnou pro každého manažera či ředitele organizace, který má na starost vedení lidí. Personalistika nabízí nespočet odborných publikací věnující se nejrůznějším teoretickým konceptům řízení lidských zdrojů, nicméně většina těchto publikací nabízí obdobný teoretický rámec a strukturu, která působí normativním a univerzalistickým dojmem. Za povšimnutí také stojí to, že tyto publikace jsou primárně zacíleny na ziskový sektor, nikoli neziskový, což vzhledem k daným specifickým neziskového sektoru považuji za limitující. Díky mému antropologickému backgroundu v rámci studia vnímám personální řízení jako víc než jen normativní strategické řízení lidí, ale také jako práci s kulturou, diverzitou a jedinečností každého jedince a organizace. Antropologická perspektiva dle Linsteadova přispívá ke studiu personálního řízení mimo jiné porozuměním kulturním procesům a komunikaci v organizaci, kritickým hodnocením manažerských postupů a v řízení organizačních změn (Linstead, 1997). Kvůli tomu si kladu za cíl podívat se na personální řízení interdisciplinárně z více perspektiv, a to jak z andragogické, tak z antropologické.

Specifikum neziskového sektoru pro mě bylo jasným impulsem k výběru vzorku, a proto hlavním cílem této práce je zjistit, jakým způsobem funguje personální řízení v neziskových organizacích a zda organizace využívají doporučených teoretických strategií a forem personálního řízení, které jsou teoreticky ukotveny především pro sektor ziskový. Stěžejní bylo především pochopit sociální realitu, proto jsem využila případové studie, díky které jsem šla do hloubky v případě jedné konkrétní organizace, abych ukázala, jakým způsobem personální řízení ve zkoumané organizaci funguje.

Tím, že bylo využito metody případové studie jedné organizace, není snadné tuto práci aplikovat obecně na všechny neziskové organizace. Práce však slouží jako inspirace především pracovníkům organizace, v níž byl výzkum realizován, a přínosem může být i pro organizace podobného charakteru, jako je výzkumná organizace.

Celek této práce je koncipovaný do deseti kapitol, které vyvstaly z konečné analýzy dat. Jejich posloupnost je chronologicky uspořádána dle důležitosti a logiky.

První kapitola vymezuje výzkumný cíl a výzkumné otázky, které jsem si před samotným výzkumem kladla. Na cíl výzkumu navazuje podrobná metodologie výzkumu popisující detailní průběh celého výzkumu od výběru organizace, metody sběru dat, etiku výzkumu až po konečnou analýzu dat. Důležitou částí této práce je představení organizace, v níž byl výzkum prováděn, jelikož bez bližší charakteristiky organizace nelze pochopit její personální řízení. Velkým tématem, pokrytým čtvrtou kapitolou, je otázka profesionalizace, která vyvstala z vedených rozhovorů jako oblast, jež měla a má významný vliv i na samotné personální řízení. Následuje pátá kapitola zabývající se personálním řízením, vymezením jeho definice a jeho významu a také možnými přínosy antropologie pro personální řízení. Antropologie je v tomto kontextu vnímána jakožto další perspektiva doplňující personalistiku a andragogiku, pro něž je personální řízení hlavní oblastí zájmu.

V následujících čtyřech kapitolách analyzuji jednotlivé personální činnosti: náborů a adaptaci; hodnocení a odměňování zaměstnanců; vzdělávání zaměstnanců; a péči o zaměstnance. Kapitoly věnující se personálním činnostem jsou koncipovány do tří podkapitol. První dvě podkapitoly každého oddílu přibližují andragogickou a

antropologickou perspektivu, třetí část je částí empirickou, která pomocí aplikování teoretických konceptů analyzuje realitu fungování personálního řízení ve zkoumané organizaci.

Poslední kapitola představuje závěry a doporučení k personálnímu řízení pro organizaci. Uvedené koncepty a podněty vyvstaly z konečné analýzy dat a z výpovědí participantů. Finální doporučení jsou spíše teoretickými koncepty, bez obsáhlejších postupů a procesů, jelikož cílem této práce bylo pouze pochopit a vytvořit holistický obraz personálního řízení neziskových organizací. Součástí poslední kapitoly je i krátká polemika nad přínosem a limity andragogické a antropologické perspektivy k oblasti personálního řízení.

1. CÍL VÝZKUMU

Cílem mého výzkumu je primárně zjistit, jak funguje personální řízení v neziskových organizacích. Personalistika a řízení lidských zdrojů mají základ vědního působení v andragogice, sociologii a psychologii, nicméně ve své práci jsem chtěla na toto téma nahlédnout také antropologickou perspektivou, která zahrnuje uchopení holistického obrazu personálního řízení v organizaci, prostřednictvím triangulace dat. Antropologie jakožto věda je přínosná pro koncepční a metodologické informování multidiscipinárního výzkumu v managementu, jelikož jejím cílem je popis daného kontextu a přesné pochopení toho, jak účastníci konkrétní kontexty interpretují a prožívají (Linstead, 1997). Stěžejní je také interpretovat organizační kulturu organizace, a hlavně jejích nepsaných pravidel, jež mohou mít v organizaci určující charakter. Fenomén kultury je ústředním tématem právě kulturní antropologie, která se jeho složitosti věnuje od svého počátku.

Mým záměrem bylo provedení případové studie v jedné neziskové organizaci v České republice. Hlavním důvodem pro výběr neziskové organizace je skutečnost, že neziskový sektor je charakteristický svou specifickou právní formou, která jej odlišuje od sektoru ziskového. Neziskové organizace jsou většinou malými či středními podniky sociálního charakteru a nemají zpravidla zřízené personální oddělení, které by se staralo o personální fungování celé organizace jakožto celku. Proto zde vzniká prostor pro neformální řízení a organizaci, které mnohdy nejsou optimální. Kvůli těmto skutečnostem mě zajímá komplexní funkčnost personálního řízení, vztahů a kooperace v neziskových organizacích. V neposlední řadě jsem pozornost věnovala také vlivům postavení a hierarchizace v organizacích, jelikož

tyto faktory mohou mít velký vliv na partikulární vztahy a personální procesy.

Jelikož je můj výzkum v hodně aspektech aplikovaným výzkumem, tak je pro jeho komplexnost a v rámci reciprocit partikulárním cílem vytvořit na základě výsledků personální plán pro organizaci s možnými doporučeními v oblasti personálního řízení, které vyvstaly z provedené analýzy dat.

1.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavní výzkumnou otázkou mého výzkumu je: *„Jakým způsobem funguje personální řízení v neziskových organizacích?“* – tato otázka je tzv. olovnicí, které se výzkum po celou dobu trvání a zpracování držel. Tato otázka zahrnuje veškeré partikulární činnosti, které se personálního řízení týkají a společně tvoří obsah personálního řízení.

Vedlejší výzkumnou otázkou, kterou si ve svém výzkumu kladu, je: *„Do jaké míry realita koreluje s teorií?“* – zde se zaměřuji na to, zda se nachází souvztažnost mezi formálním a neformálním personálním řízením v organizaci a teoretickými koncepty, které nabízí odborná literatura a teoretické metodiky. Tahle otázka vyvstala hlavně z toho důvodu, že teoretická literatura zabývající se personálním řízením je z velké části určena především pro ziskový sektor, naopak literaturu určenou přímo pro neziskový sektor, význačnou svou specifickou právní formou, najdeme jen v omezeném množství.

Druhou vedlejší výzkumnou otázkou je: *„Do jaké míry má proces byrokracie vliv na personální řízení?“* – vzhledem k tomu, že neziskové organizace od svých počátků v devadesátých letech prošly několika

vývojovými etapami, je vhodné se ptát, jestli vnější vliv státu ovlivnil také oblasti interního personálního řízení.

2. METODOLOGIE VÝZKUMU

Hlavní součástí každé výzkumné práce je metodologická část. *„Její cílem je popsat výzkumný plán (design), metody sběru dat, sledovaný vzorek, průběh výzkumu a způsob analýzy dat“* (Šedřová, Švaříček, 2013, s. 488). Zjednodušeně lze říct, že metodologie je věda o metodách, jejíž náplň a postup slouží k zajištění validity celého výzkumu.

2.1 VOLBA VÝZKUMNÉHO DESIGNU

Vzhledem k tomu, že podstatou mého výzkumu je odhalit sociální realitu a prozkoumat fungování personálního řízení v neziskových organizacích, byl pro kvalitní zpracování zvolen kvalitativní výzkum, jehož implicitním předpokladem je induktivní princip. *„Cílem kvalitativního výzkumu je prozkoumat sociální skutečnost prostřednictvím odкрыtí subjektivních významů“* (Loučková, 2010, s. 46). Antropologie je především terénní věda, orientující se spíše na výsledky zkušeností lidí nebo organizace z každodenního života, než na kontrolované výsledky experimentů (Linstead, 1997). Personální řízení obsahuje jednotlivé partikulární činnosti, bez jejichž pochopení nelze realitu zaznamenat.

Jelikož bylo podstatné porozumět zkoumaným jevům a realitě, kvalitativní výzkum se jevil jakožto vhodnější varianta oproti výzkumu kvantitativnímu. Cílem kvantitativního výzkumu je totiž především ověřování předem definovaných hypotéz, které jsou již odvozené z určitého stupně poznání (Mišovič, 2019). Kvalitativní výzkum je sice limitován zobecnitelností na širší populaci a reprezentativností vzorku, ale současně umožňuje hlubší vhled do problematiky, který může být přínosný pro další výzkumy nebo může

sloužit jako inspirace konkrétním neziskovým organizacím podobného charakteru. Přestože by mému výzkumu kvantitativní výzkum svými metodami umožnil zajistit širší výzkumný vzorek a vyšší míru reliability, nedokázal by poskytnout hlubší pochopení komplexností v rámci fungování sociální reality výzkumného tématu.

Jako konkrétní metoda výzkumu byla zvolena případová studie, a to především z toho důvodu, že je prostřednictvím této metody možno hlouběji porozumět danému jevu v přirozeném kontextu.

Případová studie je často využívána ve výzkumu organizací a institucí, zejména v oblasti pracovních týmů (Miovský, 2006). Díky této skutečnosti je tato metoda vhodnou strategií ke zkoumání personálního řízení v organizaci. Robert Stake uvádí, že případová studie není metodikou, ale výběrem toho, co se má studovat (tzn. případ v rámci omezeného systému) (Creswell, 2007). Jiní ji prezentují jako strategii výzkumu, metodiku nebo komplexní výzkumnou strategii. *„Podstatné vždy je, že v případové studii badatel usiluje o komplexní porozumění případu v jeho přirozeném prostředí“* (Švaříček, Šedová, 2007).

Případová studie tedy ve výzkumu zajistila komplexní informace a obraz neziskové organizace, v níž byl výzkum prováděn. Pro případovou studii je typické vyhranit si jasné hranice případu, které během výzkumu pro zachování jednotného cíle nelze překračovat (Mareš, 2015). Mým případem je personální řízení konkrétní neziskové organizace. Podle Mareše by se výsledky výzkumu, který byl realizován pomocí případové studie, měly dostat k adresátům, jimž jsou určeny (Mareš, 2015, s. 132). Mými adresáty jsou především vedoucí pracovníci a ředitelka organizace, kteří s výsledky výzkumu mohou nadále pracovat.

2.2 VÝBĚR ORGANIZACE A PARTICIPANTŮ

Před samotným výzkumem bylo stěžejní ujasnit si parametry výzkumu a sestavit plán výzkumu, který zahrnoval mimo jiné i detailní popis organizace a participantů, jakožto výzkumného vzorku. Předmětem zkoumání bylo určeno personální řízení u neziskové organizace poskytující sociální služby. Důležitým parametrem výzkumu bylo také určit si velikost a typ organizace, jelikož oba tyto aspekty značně ovlivňují personální řízení.

Pro tento výzkum byla zvolena malá organizace, která čítá jen 15 až 30 zaměstnanců. Domnívám se, že se jedná o optimální rozpětí ke zkoumání, jelikož ještě menší organizace by mohla být funkční pouze díky neformálnímu řízení a hladkému přenosu informací vzhledem k malému množství komunikačních kanálů. Větší organizace by naopak mohla být více formálně naladěná a strukturovaná, co se týče hierarchie v organizaci a rozdělení kompetencí pracovníků. Větší neziskové organizace také mohou mít zřízené personální oddělení nebo personalistu/tku, který/á personální záležitosti zašifuje.

Dalším osobním kritériem bylo vybrat si organizaci, která bude působit buď ve Zlínském, nebo Olomouckém kraji, kvůli nutnosti flexibilně docházet do organizace a maximálně se tak přizpůsobit participantům.

Obligátním krokem bylo promyslet vhodnou formu oslovení organizace, jelikož to byl nejdůležitější krok k tomu, aby mohla být navázána spolupráce, jež je pro výzkum stěžejní. Po dlouhém ladění jsem zvolila formu průvodního dopisu prostřednictvím emailu, který měl být adresovaný řediteli/ce konkrétní organizace.

Před samotným oslovením organizace jsem provedla analýzu neziskových organizací poskytující sociální služby v mnou zvolených krajích. Analýzu jsem realizovala prostřednictvím internetového vyhledávače a analýzy webových stránek organizací. Zpracování a dostupnost informací na webových stránkách byly faktory značně ovlivňující výběr vhodných organizací pro výzkum, a právě na jejich základě jsem množství potenciálních subjektů postupně redukovala. Velkou výhodou bylo, když organizace na svých stránkách představovala jak svou činnost, tak konkrétní pracovníky, s kterými bych potenciálně spolupracovala. Popisy a fotografie mi napomohly k lepší představě o zaměstnancích a o celkovém klimatu organizace.

V této situaci nebylo možno stanovit přesný plán, jelikož v předstihu bylo nemožné určit, se kterou organizací bude navázána spolupráce a na jaké podmínky pro zpracování výzkumu daná organizace přistoupí. Byla jsem proto připravena na větší penzum možností sběru dat s ohledem na participanty a plánem se jejich potřebám v nejvyšší možné míře přizpůsobit.

2.2.1 OSLOVENÍ KONKRÉTNÍ ORGANIZACE

Výsledkem analýzy vznikl seznam potenciálně vhodných organizací pro tento výzkum. Na prvním místě byla organizace, která splňovala veškerá výzkumná kritéria a zároveň ze všech zvažovaných organizací měla nejlépe propracovanou sebereprezentaci skrze webové stránky. Další organizace na seznamu byly chápány jako zálohy, jelikož bylo nutno brát v potaz také odmítnutí ze strany oslovené organizace.

Jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole, subjekty byly osloveny průvodním dopisem zaslaným prostřednictvím e-mailu. Napsání dopisu bylo provázeno přípravami a korekturami, jelikož jeho obsah i forma byly klíčovým prvkem pro jeho úspěch a pro potenciální vstup do terénu. Bylo důležité stručně, ale hlavně pochopitelně představit mou osobu, mou motivaci, záměr a cíl výzkumu, a především uvést přínosy, které by organizace mohla mít z naší spolupráce.

E-mail jsem odeslala ředitelce organizace, která mi obratem ještě během téhož dne odpověděla a její odpověď byla více než uspokojivá, jelikož souhlasila se spoluprací. Domluvily jsme si osobní schůzku, na níž měly být vyjasněny bližší informace ohledně výzkumu a jeho optimálního průběhu.

2.2.2 PRVNÍ SETKÁNÍ S ŘEDITELKOU A VEDOUCÍMI SLUŽEB

První schůzka s ředitelkou organizace proběhla 18. 11. 2020, kdy jsem jí blíže představila projekt, a domluvily jsme se na celkovém průběhu. Již na první schůzce mi byla vyjádřena značná podpora a autorská volnost při vedení výzkumu, zpracování dat a jiných oblastí spolupráce.

Začal vyvstávat přibližný postup sběru dat, který zahrnoval převážně průběžné konzultace a rozhovory s ředitelkou a s manažery tří služeb, které organizace poskytuje.¹ Pro navázání kontaktu a ověření, zda by manažeři jednotlivých služeb byli ochotni poskytnout mi informace k výzkumu, bylo potřeba uskutečnit úvodní schůzku také s nimi.

¹ Od roku 2021 organizace poskytuje čtyři sociální služby, nově Odlehčovací službu. Blíže se nabízeným službám věnuje kapitola 3. Představení organizace.

Všichni vedoucí služeb s rozhovory souhlasili a domluvili jsme si první rozhovory, které měly být seznamovací.²

2.3 METODY SBĚRU DAT

Případová studie je charakteristická kombinováním kvantitativních a kvalitativních metod a komplexním využíváním různých technik sběru dat. Jako základní metody sběru dat se využívají analýza dokumentů, rozhovory a zúčastněné pozorování (Miovský, 2006). V mém výzkumu jsem využila triangulaci metod sběru dat, kdy dominantními nástroji byly polostrukturované rozhovory, zúčastněné pozorování, analýza dokumentů a tvorba dotazníku pro asistenty. Triangulace různých metod nebo druhů dat by měla umožnit zásadní nadbytek znalostí, které přispívají k podpoře kvality výzkumu (Flick, 2009). Sběr dat trval od konce listopadu 2020 do konce února 2021. Po celou dobu sběru dat jsem si vedla terénní deník, který mi posloužil k reflexi a k průběžné a konečné analýze dat.

2.3.1 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Již v procesu sestavování výzkumného plánu jsem věděla, že rozhovory budou základním kamenem mých dat. Nicméně nešlo predikovat, zda bude organizace ochotná poskytnout mi čas, na který jsou rozhovory značně nákladnější než jiné metody sběru dat. Zvolená organizace mi však umožnila velký časový prostor, díky němuž jsem absolvovala v průměru čtyři rozhovory týdně.

² Více informací o metodách sběru dat v podkapitole 2.3 Metody sběru dat.

„Polostrukturovaný rozhovor obsahuje připravené otázky, důsledně a systematicky směřující k identifikaci výzkumných témat pomocí příštích detailních odpovědí“ (Mišovič, 2019, s. 80). Polostrukturovaný rozhovor zajišťuje větší flexibilitu, jelikož je stanovena osnova tématu, kterého se bude rozhovor týkat, ale výzkumník si sám organizuje pořadí otázek podle individuální potřeby. Velkou výhodou této metody je možnost vyjasnění nedorozumění v průběhu rozhovoru. Možnost doptat se participanta v případě potřeby zajišťuje vyšší přesnost než při plně strukturovaném interview (Miovský, 2006).

Během svého výzkumu jsem absolvovala dvacet rozhovorů, z toho bylo devatenáct individuálních a jeden skupinový. Individuální rozhovory jsem vedla s ředitelkou, vedoucími služeb a s pracovníky jednotlivých služeb. Skupinový rozhovor byl vedený se čtyřmi členkami správní rady.

Rozhovory s vedoucími služeb a ředitelkou byly nejobsáhlejší, jelikož jsem s každým z nich vedla čtyři rozhovory, které se týkaly různých témat. Hlavním důvodem bylo, že ředitelka a vedoucí služeb stojí u rozhodování a veškerého dalšího rozvoje organizace, a proto bylo nezbytné jít více do hloubky a pochopit fungování personálních procesů a jednotlivé postoje participantů.

Před rozhovory jsem měla nachystanou osnovu rozhovoru, podle tématu, kterého se setkání mělo týkat. Jednotlivé osnovy, které se týkaly činností personálního řízení, jsem sestavovala s ohledem na teoretické koncepty dané odbornou literaturou. Dohromady šlo o čtyři osnovy rozhovorů, kdy první osnova se věnovala obecnějšímu seznámení s participanty, důležitému nejen pro širší rámec a pochopení různých jevů, na které jsem se mohla zaměřit v dalších rozhovorech, ale především pro získání důvěry participantů. Během

rozhovorů vyvstávala nová témata a oblasti, na které jsem se mohla dál zaměřovat, a obraz společnosti se postupně utvářel. Další rozhovory byly zaměřené na jednotlivé personální činnosti, tj. náborů zaměstnanců a adaptace, hodnocení a odměňování zaměstnanců a vzdělávání a péče o zaměstnance. Průměrná délka rozhovorů byla 40-50 minut.

Pro přesnější obraz personálního řízení v organizaci bylo potřeba zahrnout do výzkumu i řadové zaměstnance jednotlivých služeb. Zvolila jsem si, že potřebuji tři pracovníky, tj. jeden z každé sociální služby, které organizace poskytuje. Participanty jsem získala na základě doporučení od každého vedoucího služby, a jednotliví pracovníci mě sami telefonicky kontaktovali. S každým jsem vedla jeden rozhovor, který trval průměrně 60 minut. Osnova obsahovala otázky, které jsem již použila v rozhovorech s vedoucími služeb, leč upravené individuálně a logicky podle kompetencí řadových zaměstnanců. Stěžejním cílem bylo spíše zjistit postoje participantů, nežli představu o procesní stránce personálních činnosti, jelikož toto povědomí jsem získala díky rozhovorům s vedoucími služeb a ředitelkou.

Jelikož organizace prošla od svého založení v devadesátých letech mnoha vývojovými změnami, včetně změny ředitelky, přišlo mi prospěšné pro objektivnost dat provést rozhovor se správní radou, kterou tvoří členové, jež stáli u vzniku organizace.³ Zajímalo mě, jak vnímají organizaci a její směřování zakládající členové, zda se jejich postoje liší od zaměstnanců organizace, nebo se shodují. Cílem bylo zjistit, jak funguje komunikace mezi organizací a správní radou, jaká je role správní rady a jakým způsobem jsou její členové zainteresováni

³ Více v kapitole 3. Představení organizace.

do personálního řízení organizace. Jednalo se o skupinový rozhovor, jehož osnova byla sestavena na základě podobných otázek, které byly položeny ostatním zaměstnancům, ale s tím rozdílem, že v popředí zájmu stály spíše postoje členů k organizaci a jejímu personálnímu řízení nežli procesní stránka fungování společnosti. Rozhovor trval necelých 100 minut.

2.3.2 ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ

Jako doplňující metodu sběru dat jsem použila zúčastněné pozorování, které jsem měla možnost provést 26. 1. 2021 na poradě vedoucích pracovníků, ředitelky, finanční manažerky a fundraiserky. Zúčastněné pozorování je takové pozorování, kdy se výzkumník pohybuje v prostoru, kde se vyskytují jevy, kterými se zabývá, a dochází ke vzájemné interakci mezi pozorovatelem a pozorovanými jevy (Miovský, 2006). Tato metoda mi umožnila hlubší pochopení běžných interakcí mezi zaměstnanci a toho, jak fungují porady jakožto prostředek formálního předávání informací v organizaci.

Mimo účasti na manažerské poradě jsem měla možnost podílet se na výběrovém řízení nového zaměstnance do jedné ze služeb, které proběhlo 17. 12. 2020. Tímto vstřícným krokem ze strany ředitelky a vedoucí služby, v jejímž rámci výběrové řízení probíhalo, se mi dostalo bezprostřední zkušenosti s průběhem výběrového řízení v této organizaci.

2.3.3 ANALÝZA DOKUMENTŮ

Organizací mi byly za účelem pochopení a utvoření obrazu personálního řízení jako celku poskytnuty i interní dokumenty, které

se týkaly tématu personálního řízení. „Analýza dokumentů je rozbořením a využitím údajů dokumentů, v nichž jsou zaznamenány informace, které nevznikly za účelem našeho výzkumu“ (Topinka, 2013, s. 41). Dokumenty určené k analýze byly především úřední a archivní povahy (např. karty pracovních pozic, organizační řád, etický kodex organizace, osnova otázek k výběrovému řízení, výroční zprávy, aj.) Interní dokumenty mi posloužily zejména pro přesnější představu o rozdělení kompetencí pracovníků a o psaných pravidlech organizace.

2.3.4 DOTAZNÍK PRO ASISTENTY

Velký podíl pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s uživateli služeb, je zaměstnán v organizaci na DPP⁴. Ačkoli se nejedná o zaměstnance na hlavní pracovní poměr, mají velký podíl na fungování personálního řízení. V určitých případech můžeme využít i kvantitativní metodu dotazníku, která nám umožní rychle a nenákladně získat další data potřebná k celistvosti výzkumu. Jelikož jsou asistenti v organizaci převážně studenti vysokých škol a jsou zahlceni jinými povinnostmi, možnost získat data prostřednictvím dotazníku s otevřenými otázkami vyvstala jako vhodná forma. Tato forma dotazování se používá k pochopení výpovědí získaných pozorováním, rozhovorem nebo jinými metodami sběru dat (Hendl, 2005). Cílem dotazníku bylo zjistit postoje asistentů k organizaci a k personálnímu řízení.

Zvolila jsem formu elektronického dotazníku vytvořeného prostřednictvím platformy Survio, který po jeho zhotovení ředitelka organizace odeslala na 32 e-mailových adres. Návratnost dotazníků

⁴ DPP – dohoda o provedení práce.

čítala pouze osm respondentů/tek, z toho sedm bylo studentů/tek VŠ a jeden/dna pracující. I když je limitující, že návratnost nebyla vyšší kvůli objektivní zpětné vazbě organizaci, kterou dotazník mohl poskytnout, je v rámci mého výzkumu počet vyplněných dotazníků dostačující k doplnění obrazu personálního řízení.

2.4 ETIKA VÝZKUMU A ZAJIŠTĚNÍ DŮVĚRY

Etika výzkumu vychází z psaných i nepsaných pravidel, jež musí výzkumník citlivě dodržovat, aby nepoškodil nejen participanty, ale i svou osobu při dodržování etiky vědecké práce. Hlavní částí etiky výzkumu tvoří etické dilema, kterému badatelé čelí vůči participantům, konkrétnímu oboru a vůči nasbíraným datům, s kterými manipulují (Flick, 2007). Pro zajištění objektivity kvalitativního výzkumu je důležitá badatelova sebereflexe, která má za úkol redukovat subjektivitu výzkumníka. Podle Lužného je nezbytná kritická reflexivita vlastní hodnotové orientace, protože ve výzkumu nestačí přiznat pouze svou identitu či světový názor (Lužný, 2013).

V případových studiích výzkumník mnohdy získává citlivá data, jejichž zveřejnění je třeba důkladně promyslet se všemi důsledky. Kvůli tomuto riziku je žádoucí zajistit anonymitu a důvěrnost informací (Mareš, 2015). Organizace i jednotliví participanti jsou proto anonymizováni a se získanými daty je nakládáno citlivě. Organizace je však pro zajištění lepší orientace čtenáře v textu označena pseudonymem „CommUnity“. Citlivost psaní a přístupu k datům je důležitá především, jelikož organizace je menšího charakteru a nelze tak zajistit 100% anonymitu na úrovni organizace. Proto je zásadní

minimalizovat riziko poškození nejen celé organizace, ale také jednotlivých pracovníků organizace.

Před úplným začátkem sběru dat jsem podepsala informovaný souhlas s podmínkami GDPR⁵, čímž jsem se zavázala, že nebudu poskytovat interní informace z organizace, v níž jsem výzkum uskutečnila. Dalším důležitým dokumentem, který participanti obdrželi před rozhovorem, byl informovaný souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon. Každý z participantů byl úvodem seznámen s průběhem rozhovoru a svým právem kdykoliv rozhovor ukončit nebo požádat o vystřížení jakékoliv části nahrávky. Při sestavování dotazníku pro asistenty jsem v úvodu dotazníku představila svou osobu a zdůraznila anonymitu dotazníku.

Pro zajištění důvěry byla tato práce po svém zhotovení zaslána ředitelce pro schválení ze strany organizace. Poté bude práce veřejně dostupná, aby si ji zaměstnanci mohli kdykoliv dohledat.

2.4.1 POSTOJ PARTICIPANTŮ K VÝZKUMU

Od začátku spolupráce byl výzkum podporován ředitelkou organizace, která mu v celém průběhu poskytovala značnou svobodu. Záměrem bylo vybudovat důvěru a úzce spolupracovat, a proto s ředitelkou určité oblasti a témata byla průběžně konzultována. Velkým rizikovým faktorem, jenž vyvstal již před výzkumem, byla časová náročnost spojená s rozhovory, kterých se měli participanti účastnit. Největší časové zahlcení se týkalo hlavně ředitelky a vedoucích pracovníků, s kterými jsem uskutečnila více rozhovorů. Nicméně všichni vedoucí služeb k výzkumu přistupovali velmi

⁵ GDPR - Obecné nařízení o ochraně osobních údajů.

vstřícně a poskytli dostatek svého času pro uskutečnění výzkumu. Ostatní pracovníci služeb, s kterými jsem vedla pouze jeden rozhovor, byli také vstřícní a ochotní věnovat práci na výzkumu svůj čas.

Obecně bych postoj participantů hodnotila kladně, jelikož jsem v průběhu dostávala pozitivní zpětnou vazbu a část participantů projevila zájem o konečný výsledek. Variantu oslovení neznámé organizace zpětně hodnotím jako vhodně zvolenou kvůli snížení subjektivního zabarvení, které by mohl výzkum mít, kdybych členy organizace znala již před výzkumem. Zájem o výsledek a obecně pozitivní přístup v zapojení se do spolupráce, i v rámci výsledků analýzy dat, vnímám jako projev proaktivního naladění organizace, která má tendenci pracovat na kvalitě svých vnitřních procesů a služeb poskytovaných svým uživatelům.

2.5 ANALÝZA DAT

Po sběru dat následovala konečná analýza dat, která je zásadní především k vyhodnocení závěrů a k vytvoření obsahu výzkumné zprávy. U případové studie nelze přesně identifikovat okamžik, kdy analýza začíná, jelikož analýzou se rozumí již přiřazení významu prvního dojmu v terénu, ale také konečné analyzování dat a poznatků (Hendl, 2005). Dominantní část dat tvoří rozhovory, které jsem již v průběhu sběru dat přepisovala. Po sběru dat jsem začala analýzou rozhovorů, které byly pro můj výzkum nejdůležitějším zdrojem dat. Následně jsem analyzovala ostatní data, která byla doplňková a sloužila k ucelení reality, jež vyvstala z vedených rozhovorů.

Pro kvalitní zpracování analýzy dat jsem zvolila metodu zakotvené teorie, která je specifická tím, že zpracování nezačíná teorií, nýbrž

zkoumaným fenoménem (v mém výzkumu personálním řízením) a postupně v terénu necháváme vyjít to, co je v oblasti významné, aniž bychom si dopředu stanovili dílčí hypotézy (Miovský, 2006). „Mezi základní rysy kvalitativního výzkumu patří totiž jeho potenciál budovat novou teorii induktivně z dat“ (Šedová, Švaříček, 2013, s. 497).

Po provedení sběru dat následovalo otevřené kódování rozhovorů, dotazníku, dokumentů a osobního terénního deníku. Cíl otevřeného kódování spočívá ve vytvoření kódů z významných jednotek a ve vytvoření základních kategorií, které v průběhu analýzy třídíme a porovnáváme mezi sebou. Tuto podobnost jevů následně seskupujeme do tzv. kategorie (Miovský, 2006). V průběhu otevřeného kódování jsem si v zájmu lepší orientaci doplňovala jednotlivé kódy o vlastní interpretace.

Jako další fáze následovalo axiální kódování, které spojuje či odděluje vytvořené kategorie otevřeným kódováním a podle důležitosti vazeb skládá kategorie a subkategorie (Miovský, 2006). Výsledkem analýzy dat vznikla osnova této práce, jejíž struktura je seřazena podle logického postupu a důležitosti.

3. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Pro představu a pochopení kontextu je důležité představit organizaci, v níž výzkum proběhl. Informace o organizaci budou redukovány kvůli zajištění anonymity organizace, na níž jsme se s ředitelkou organizace domluvily, byť se z její strany nejednalo o striktní požadavek. Po zbytek textu je organizace označována jménem CommUnity.

Jak už bylo uvedeno v metodologii výzkumu⁶, výzkum byl prováděn v nestátní neziskové organizaci poskytující sociální služby lidem s mentálním a kombinovaným postižením. Nestátní neziskové organizace jsou zpravidla zřizovány soukromými subjekty a oproti státním neziskovým organizacím tvoří početnější skupinu neziskových organizací v České republice (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018). Organizace působí od roku 1995 a vznikla z iniciativy rodičů dětí s mentálním postižením. Původně byla organizace občanským sdružením, následně zapsaným spolkem, avšak od roku 2019 je organizace zapsaným ústavem. V současné době poskytuje organizace uživatelům čtyři služby, tj. služba Osobní asistence, Sociálně aktivizační služba, služba Sociální rehabilitace a nově Odlehčovací služba. Organizace CommUnity pořádá i mimoslužbové aktivity jako pobyty, osvětové aktivity, workshopy pro pečující či další volnočasové programy.

Na hlavní pracovní poměr v organizaci pracuje osmnáct zaměstnanců s tím, že jejich práce je daná úvazkem, přičemž velikost úvazků v organizaci je schvalována krajem. Velkou část pracovníků v přímé péči uživatelů tvoří asistenti, kteří pracují na dohodu o provedení

⁶ 2. Metodologie výzkumu.

práce (§ 74 an. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Charakteristickým rysem neziskových organizací v obecné rovině je dobrovolnictví bez finanční odměny, nicméně tato organizace systémem dobrovolnictví nevyužívá.

Organizace prošla od svého založení několika vývojovými etapami, od změny zákona o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách), přes změnu ředitelky, až po procesní změny a inovace v interním řízení a kvalitě služeb. Na základě rozhovorů s participanty je však progresivní směřování a změny v organizaci vnímáno většinou pozitivně.

„Stoprocentně organizace roste a inovuje... je vidět ochota a vůle k nějakým progresivnějším změnám a optimalizaci procesů“ (Participant/ka).

Otázka profesionalizace je však v neziskových organizacích obsáhlejší problematikou, jelikož se můžeme setkat s rozličnými názory.⁷

3.1 PRACOVNÍCI V ORGANIZACI

Pro pochopení fungování organizace CommUnity je potřeba stručně vymezit konkrétní role a kompetence pracovníků organizace. Mnoho pracovníků začínalo v organizaci jako asistenti nebo koordinátoři, ale postupně se z nich stali stálí pracovníci, případně se přesunuli do vyšších pozic. Ani pracovníci přicházející z externího prostředí však nejsou ve společnosti výjimkou. Organizace tedy využívá zaměstnávání jak z interních, tak z externích zdrojů.

⁷ Více v kapitole 4. Profesionalizace – Problém, nebo příležitost?

3.1.1 VEDOUCÍ SLUŽEB

Vedoucí služeb, neboli manažeři, jsou důležitým článkem organizace, protože mají na starost mnoho záležitostí, které jsou spojeny s vedením lidí a s průběžným plánováním služby. Hlavní kompetence manažerů je vedení týmu koordinátorů ve službě, metodická činnost a chod služby.

Ačkoliv organizace poskytuje čtyři služby, manažeři jsou pouze tři, jelikož dvě služby vede tatáž vedoucí pracovníce. Každá ze služeb je specifická svou náplní a úlohou, proto nelze stanovit jednotná pravidla a formu vedení pro všechny služby. Jistá diference ve vedení lidí a služby se projevuje také kvůli osobnostním rysům jednotlivých vedoucích.

Primárním úkolem manažerů je vedení zaměstnanců, jelikož pro hladký chod služby je zásadní dobře vést členy svého týmu. Podle Petera Druckera není úkolem manažera lidi řídit, ale vést a využít jejich konkrétních předností a znalostí (Drucker, 2000). Rozmanitost a názorovou pluralitu, kterou organizace disponuje, lze využít k dalšímu rozvoji organizace.

Určité nastavení hranic a držení směru společnosti je v kompetenci ředitelky, případně správní rady.

3.1.2 KOORDINÁTOŘI SLUŽEB

Důležitým článkem pro fungování organizace jsou koordinátoři, jejichž náplň práce je poměrně komplexní a rozmanitá. Hlavním úkolem koordinátorů je zajistit procesní složku poskytování služeb uživatelům, která zahrnuje kupříkladu plánování asistencí a zajištění asistentů. S vedením asistentů je spojeno i jejich hodnocení, které

zaštiřují převážně koordinátoři. Dířící činností je i rozsáhlá administrativa, která je s prací sociálního pracovníka úzce spojena.

3.1.3 ŘEDITELKA ORGANIZACE

Role ředitelky organizace je velmi komplexní a mnohdy obtížně vymežitelná, jelikož zahrnuje spoustu činností, které musí zajiřřovat pro chod organizace. Náplň práce ředitele obsahuje:

„Od personálního řízení všech, tzn. že mám zodpovědnost za pracovní smlouvy, dohody, aktualizaci těchto smluv tak globálně u všech zaměstnanců, potom v té užší skupině vedoucích mám na starosti motivační pohovory, reflexe, vzdělávání, jejich pravidelné hodnocení... potom zodpovědnost za strategické řízení organizace, tzn. že je nějaký strategický plán, a já zodpovídám za jeho naplnění, každoročně jsou to právě činnosti, které ve spolupráci s kolegy vlastně vypracováváme a pak to předkládáme správní radě, dále komunikace se správní radou, reprezentace organizace navenek, zároveň jsem statutár úvazkem, takže ta zodpovědnost toho statutárního zástupce globálně za tu organizaci... co se týče financí, tak za ty mám zodpovědnost, nicméně mám pod sebou finanční manažerku, která to má v malíku, takže spolu konzultujeme výši mzdy a rozpočty pro služby, které budou v tom daném roce... (Ředitelka)

Ředitel by měl mimo jiné své zaměstnance motivovat, vést a jít jim sám příkladem. Bez zvládnutí těchto činností by se organizace jen obtížně mohla posouvat kupředu. Především v neziskových organizacích se neschopnost vedení projeví rychle, protože zde hraje roli více výkonnostních měřitek, nikoli pouze zisk, jako to může být v organizacích ziskových (Drucker, 1994). Z pozorování a rozhovorů lze usoudit, že má ředitelka organizace vybudovanou autoritu a

důvěru ze strany pracovníků organizace, jelikož jsem se nesetkala s negativními reakcemi nebo připomínkami, které by se týkaly její osoby a jejího vedení. Naopak opakovaně vyvstávalo pozitivní hodnocení ředitelky:

„...Dokáže vystupovat a být direktivní, ale zároveň i asertivní... zároveň z toho člověk nemá pocit, že je úplně hloupý, má to jednání s podřízenými velmi dobře nastavené... (Participant/ka).

3.1.4 SPRÁVNÍ RADA

Správní rada je obecně statutárním orgánem organizace, který funguje jako poradní a kontrolní orgán a má odpovědnost za fungování organizace (Šedivý, Turnerová, 2003). Členové správní rady se podílí na sestavení a rozhodování strategických plánů pro další rozvoj organizace. Největší rolí je kooperace mezi správní radou a organizací, kdy členové správní rady dohlížejí na to, jak je stanovený účel v zakládací listině naplňován. Dílčím úkolem správní rady je posilování pozitivního vnímání organizace veřejností. V kompetenci správní rady je také výběr výkonného ředitele, jeho podpora a hodnocení jeho výkonu (Šedivý, Turnerová, 2003).

Správní rada v organizaci působí teprve od roku 2019, jelikož u původního občanského sdružení i zapsaného spolku tuto roli zastávala valná hromada a pod ní byl výbor sdružení. Členové správní rady vymezili roli správní rady následovně:

„...My jsme spíš dozorčí orgán, tzn. že všechny důležité věci, které se týkají organizace, samozřejmě vše projednáváme ve spolupráci s ředitelkou... samozřejmě rozhodující slovo máme jako správní rada, ale je to všechno o spolupráci...“ (Participant/ka).

Pro dobře fungující neziskovou organizaci je důležité mít ve správních radách lidi, kteří souzní s posláním organizace a ví, jak fungují správní rady (Šedivý, Medlíková, 2017). Organizace má pět členek správní rady, z toho tři z nich stály u založení organizace, jelikož jsou rodiči dětí s handicapem. Další dvě členky v organizaci CommUnity pracovaly a o odvětví této problematiky mají dlouhodobý zájem.

Nejdůležitějším úkolem je zajištění spolupráce správní rady a organizace, jelikož směřování a cíle organizace by měly být jednotné, nikoli rozdílné povahy. Nicméně fungování neziskových organizací se může zdát mnohdy více záležitostí vlastního vedení organizace, kdy působnost správní rady je spíše formální. Ředitelé a manažeři organizace mohou být přesvědčení, že je lepší, když vedou organizaci sami, přičemž vztah a komunikace mezi správní radou a ředitelem, potažmo i s pracovníky, jsou pro efektivní fungování organizace velmi důležité (Šedivý, Turnerová, 2003). Co se týče komunikace mezi výzkumnou organizací a správní radou, lze dle výsledků výzkumu usoudit, že není zcela optimální. Důvodem je hlavně problematické téma profesionalizace neziskových organizací⁸, protože názory na rostoucí tlak profesionalizace se v organizaci různí.

⁸ Podrobněji se této problematice věnuje kapitola 4. Profesionalizace.

4. PROFESIONALIZACE – PROBLÉM, NEBO PŘÍLEŽITOST?

Jak už bylo zmíněno v dřívějších kapitolách, organizace prošla od svého založení několika vývojovými etapami a změnami, kdy nevyhnutelnou součástí byla i profesionalizace, které se věnuje tato kapitola. Téma profesionalizace často vyvstávalo z vedených rozhovorů jako velká součást vývoje organizace a také jako významný vliv na samotné personální řízení v organizaci.

4.1 VÝVOJ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pro porozumění procesu profesionalizace uvedu stručný vývoj neziskových organizací v České republice a jejich rolí. Počáteční formy neziskového sektoru se na území České republiky objevovaly již ve středověku a raném novověku, a to především jako humanitární a duchovní pomoc, často skloňovaná pod pojmem filantropie (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018). Vzestup neziskového sektoru je spjatý s aktivismem občanů, institucí a samotných vlád a díky své flexibilitě slouží k vyplnění vzniklých mezer ze strany státu (Salamon, 1994). Velký rozmach neziskových organizací přišel v 19. století s rozvojem vědy a vzdělání, nicméně rozvoj narušila druhá světová válka a komunistický režim. Z těchto důvodů k dalším významným změnám došlo až po sametové revoluci v roce 1989, kdy začala na území Československé republiky vznikat spousta neziskových organizací (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018). Změnu a tlak na profesionalizaci zapříčinil zákon o sociálních službách, který vzešel v platnost v roce 2006. Tento zlom byl zásadní

pro nutnost profesionalizovat sociální služby a dodržovat zákon, s kterým je spjatá i náročnější byrokracie.

4.2 PROFESIONALIZACE

Co se týče samotného pojmu profesionalizace, bývá používán hlavně v rámci procesů, v rámci nichž dochází k formování profesí. „*Jedná se o proces, v rámci kterého určitá zaměstnání získávají charakter akademické profese*“ (Jantulová Šťovíčková, 2005, s. 131). Pojmy profese a povolání se mnohdy používají jako synonyma, nicméně povolání je pojímáno jako institucionalizované zaměření na odborný výkon určitých pracovních činností, kdežto profese je spíše specializace v určitém povolání (Šimek, 2013).

S rozšiřováním neziskových organizací od devadesátých let minulého století a s uplatněním zákona o sociálních službách musely organizace profesionalizovat své služby. V tomto okamžiku již jako základní kámen neziskových organizací nepostačoval pouhý zájem a dobrovolnost, na kterých princip neziskových organizací vznikl, ale bylo nezbytné rozdělit kompetence zaměstnanců organizace, kteří v této době stále častěji pracovali v organizaci na hlavní pracovní úvazek.

Začaly se tedy vytvářet specializované pozice, které jsou jasně definované specifickým typem činnosti a také povinným vzděláním a zkušenostmi (Jantulová Šťovíčková, 2005). S rozšiřováním organizací se pozice značně diverzifikovaly a potřební jsou především kompetentní zaměstnanci, jako finanční ředitel a administrativní úsek, manažeři a zaměstnanci věnující se chodu služeb, a v neposlední řadě je velmi důležitá pozice fundraisera, který má na starosti komunikaci

s donátory a shánění finančních zdrojů. Proces profesionalizace souvisí tedy také s organizační strukturou, psanými standardy a pravidly, s komunikací a propagací organizace, a se získáváním financí (Jantulová Šťovíčková, 2005).

Profesionalizace s sebou přináší jak pozitiva, tak negativa. Zákony a standardy často limitují osobní práci s klienty kvůli časově náročné byrokracii, se kterou je spojen i institucionální tlak ze strany státu a donátorů, kteří poskytují organizacím finanční zdroje. Tlak je vyvíjen i ze strany konkurence, s kterou organizace „soupeří“ o finanční zdroje od donátorů, na nichž je jejich činnost závislá. Podle Jantulové je také možno pozorovat konflikty mezi „profesionály a dobrovolníky“⁹, kdy dobrovolníci odmítají jednat podle pravidel prosazovaných profesionály (Jantulová Šťovíčková, 2005). Na druhou stranu pozitivním aspektem profesionalizace je, že zvyšuje autonomii a efektivitu organizace, které dopomáhají neziskovým organizacím stát se rovnocenným partnerem na trhu pro ostatní subjekty (Jantulová Šťovíčková, 2005).

Účelem profesionalizace je také diverzifikace pracovních pozic v organizaci, jež je nicméně kvůli omezeným finančním zdrojům, které neziskové organizace získávají formou dotací na pracovní úvazky, mnohdy problematická. Kvůli této nemožnosti diverzifikace pracovních pozic jsou pracovníci často zahlceni administrativou a nemohou se věnovat důležitějším činnostem, které práce sociálního pracovníka vyžaduje.

⁹ Označením „profesionálové“ jsou myšleni pracovníci, kteří mají potřebnou specializaci, která obsahuje znalosti a kompetence k činnosti. Naopak „dobrovolníci“ jsou pracovníci, kteří začínali v organizaci pracovat jako dobrovolníci bez potřeby finanční odměny a zkušenosti získávají na základě své dlouhodobé činnosti v organizaci.

4.2.1 NÁZORY NA PROFESIONALIZACI

Podle uvedených skutečností je téma profesionalizace složité a komplexní a postoje k němu se různily i v organizaci, ve které byl prováděn tento výzkum. Obecně je však profesionalizace a inovace v organizaci vnímána pracovníky pozitivně:

„...Baví mě ta různorodost práce a hlavně mi dává neuvěřitelné množství příležitostí dělat změny, inovovat a tu službu zlepšovat, upravovat... myslím si, že jsme udělali společně obrovský kus práce a posunuli tu profesionalitu sociální služby...“ (Participant/ka).

„...Máme v našich vizích, že bychom chtěli být vlajkovou lodí v poskytování sociálních služeb lidí s mentálním postižením, tak si furt za tím stojím a snažím se, aby ta organizace šla tímto směrem“ (Participant/ka).

Z těchto výpovědí je patrný progresivní přístup ke změnám a inovacím v organizaci. Z terénu jsem zjistila, že pracovníci většinou přemýšlejí a pracují na zlepšení interních procesů a poskytovaných služeb pro klienty. Nicméně z řad pracovníků vyvstávaly i jisté nevýhody, které jsou s profesionalizací spjaty:

„...Slyším kolem sebe profesionalita a tak, hodně věcí je zapsaných a vytváří se metodiky, směrnice, je to více metodicky podchycené to určitě jo, asi to i získává na nějaké profesionalitě, ale zároveň já když jsem nastoupil tak ta první půlka byla pro mě fajn v té volnosti, pro mě papír je nějaké omezení nebo nějaké limity a je to zároveň ten vykřičník nad tebou“ (Participant/ka).

Nevýhoda pro řadu zaměstnanců spočívá hlavně v náročné byrokracii, která brzdí proces tvořivosti a přímou péči. Docházelo ke vzpomínání na dřívější dobu, která byla volnější, a kdy zaměstnanci nevnímali tak výrazný tlak z vnějšího prostředí a ze strany vedení. Na

druhou stranu jsou restrikce a potřebná byrokracie ze strany pracovníků chápány:

„...Zároveň chápu, proč se to dělá, protože kdyby přišla nějaká inspekce, tak by to bylo napadnutelný, protože jsme sociální služba, která čerpá peníze ze státu a tak - takže je to pochopitelný“ (Participant/ka).

Nejvýraznější střet v tématu profesionalizace jsem však vnímala při rozhovoru se členy správní rady, jelikož někteří členové stáli u zrodu organizace a tím poskytli autentičtější reflexi vývoje organizace:

„Jak člověk vidí ten vývoj, a jak to bylo na začátku všechno na koleni a šlo to jen s nadšením, byly tam třeba chyby a nebyly tam nějaké ty standardy kvality, ale bylo tam to obrovský nadšení a bylo to úžasný... proto se udělalo bez obrovské administrativy spoustu práce, jak se to profesionalizuje, tak ta výkonnost se hold snižuje, protože se musí udělat spoustu věcí okolo...“ (Participant/ka).

Podle výpovědí s sebou nese profesionalizace hlavně problém administrativní zátěže, která zapříčiňuje snížení časové dotace pro klienta:

„Je tam problém v té administraci, možná si myslím, že byste si mohla vzít o dva klienty navíc, ale ta administrace, ke které jsme všichni, nejen v neziskovkách tlačeni... nemyslím si, že by se tím snižovala kvalita služeb, ale ta byrokracie ubíjí spoustu věcí“ (Participant/ka).

Nicméně i když participanti vzpomínají na dobu začátku, tak si uvědomují, že je tento vývoj profesionalizace nezbytností pro další působení organizace.

Obecně lze z výsledků usoudit, že profesionalizace je většinou vnímána participanty pozitivně, i když si jsou vědomi i stinné stránky,

kteřou s sebou nese. K většimu rozporu docházelo pouze u rozhovoru se správní radou, jež vnímala rozpor mezi počáteční představou při vzniku a postupnou transformací, která není ve všem optimální. Pro efektivní fungování organizace je však důležitá spolupráce a sladění se mezi správní radou a organizací, protože představují jeden celek, jednu organizaci:

„To není my a oni, jako organizace a správní rada, ale snažíme se vnímat jako jedna organizace s tím, že každý má svoje místo a svůj úkol“
(Participant/ka).

I když většina respondentů profesionalizaci a růst neziskového sektoru vnímá pozitivně, stále přetrvávají výzvy, se kterými se musí organizace potýkat.

4.3 VLIV FINANČÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU

Dostatek financí je důležitý jak pro ziskový, tak neziskový sektor. Neziskový sektor je ovšem limitován tím, že neprovozuje svou činnost za účelem dosažení zisku. Dostatek financí v organizaci ovlivňuje profesionalitu i kvalitu poskytovaných služeb, ale často je také zásadní pro přežití organizace. Hall zjistil, že finanční zdroje mají významný vliv mimo jiné i na řízení lidských zdrojů (Akingbola, 2013, s. 229). Finanční zdroje závisí hlavně na finančních dotacích ze strany státu a od donátorů, proto jsou neziskové organizace obvykle finančně omezené:

„Zároveň je vizí, aby organizace nebyla závislá na finančních zdrojích veřejných - což teď jsme výrazně, nějakých 80 % tvoří rozpočet... proto rozvíjíme fundraising, aby se nám podařilo trošku uvolnit tady z toho sevrění a každoročního stresu, jestli ty dotace dostaneme, nebo ne“ (Participant/ka).

Finanční zdroje jsou i důvodem důrazu na profesionalizaci, jelikož zpravidla investor vyžaduje větší kontrolu nad využitím financí. Jedním ze způsobů, jak donátoři vykonávají takovou kontrolu, je prosazování svých zájmů a hodnot v činnostech a výkonu, včetně praxe lidských zdrojů (Akingbola, 2013).

„Obecně bych řekla, že kdo to financuje, tak si říká, já chci vědět to, to, to a já chci, abyste to dělali tak a tak a ta svoboda toho, jak se to řídí, se tím pádem omezuje“ (Participant/ka).

Dalším problémem finančních zdrojů vyvstávajícím z výpovědí participantů je omezená podpora ze strany státu a vliv strategie politiky ministerstva. Problémem je podpora pouze určitých projektů, například služeb pro lidi s poruchou autistického spektra, ale na zbylé projekty, které se týkají lidí s mentálním postižením, není vyložen dostatek finančních prostředků:

„Do toho všeho ještě vstupuje strategie politiky ministerstva... kdybychom potřebovali zajistit třeba lidi s mentálním postižením, tak jsou právě nastavené kapacity a oni vám řeknou, že vám to nenavýší, protože nemají finanční prostředky, protože se třeba právě rozjíždí služba pro osoby s poruchou autistického spektra, takže si myslím, že ty naše ideje, které máme a víme, co třeba ti klienti žádají, tak mohou ztroskotat na tom, že strategie kraje a ministerstva práce a soc. věci je úplně jiná“ (Participant/ka).

Finanční kapacita je pro strategický úspěch neziskové organizace rozhodující a nese důležitou výhodu, která umožňuje organizacím rozvíjet své služby a interní procesy (Brown, Andersson, Jo, 2016). Proto je nutné, aby neziskové organizace získávaly zdroje i jiným způsobem než se spoléhat pouze na finanční zdroje od státu.

4.4 POSTOJ K NEZISKOVÝM ORGANIZACÍM V ČR

Téma postoje k neziskovým organizacím se často objevovalo v otázkách týkajících se změn v organizaci, proto bych zde chtěla zkráceně uvést, jak je všeobecný postoj k neziskovým organizacím vnímán sociálními pracovníky. Nicméně by bylo zajímavé tomuto tématu věnovat více času.

Podle výpovědí je zřejmé, že neziskový sektor je stále vnímán společností v České republice velmi okrajově a neuctivě, i když situace je mnohem lepší, než tomu bylo v jeho začátcích. Podle Salamona se neziskové organizace musí prosadit ve veřejném povědomí, politických kruzích, v médiích a vědeckém výzkumu, a to způsobem, při němž se budou samotné neziskové organizace brát vážně, aby je ostatní instituce mohly také tak brát (Salamon, 1994). Ve výpovědích zaznívala i kritika podpory ze strany státu a srovnání postoje k neziskovým organizacím v zahraničí, kde jsou veřejně prospěšné organizace mnohem lépe zajištěny.

Pracovníci by si přáli, aby se sociální práce stala ceněným zaměstnáním a zvyšovala se sociálně pracovní identita ve smyslu toho, aby pracovníci byli na svou pracovní pozici hrdí a byli za její výkon adekvátně ohodnoceni. Participantů odpovídali následovně:

„V kontextu všech kolegů bych byla ráda, kdyby ta sociální práce začala být ceněným zaměstnáním, aby měla společenskou prestiž“ (Participant/ka).

„To, co nám tady chybí, je větší identita ve smyslu té sociálně pracovní, ale na to máme deficit my všichni soc. pracovníci v celé České republice, protože se tady k tomu slovu ani nechtějí moc hlásit“ (Participant/ka).

Jedna z participantek narážela i na momentální epidemiologickou situaci, která tyto postoje utvrdila:

„Teďka se to hodně odráží v tom covidovém období, kdy je vlastně první linie a na sociální pracovníky se nemyslí, teď už je to trošku lepší, ale zase je to směřováno na domovy pro seniory... takže v tomhle vnímám, že někteří pracovníci jsou frustrovaní nebo, že to tak prostě je, a byla bych ráda, kdyby se to někam posunulo“ (Participant/ka).

Z výše uvedených skutečností je patrné, že neziskové organizace jsou stále neadekvátně vnímány většinovou společností a státní podpora také není dostačující. Nicméně s rostoucí profesionalizací, na kterou je v posledních letech stále větší důraz, se mohou neziskové organizace stát partnery, jelikož 21. století je dobou, kdy je expertní vědění považováno za významné (Jantulová Šťovíčková, 2005).

5. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU

Lidský kapitál je základním zdrojem a bohatstvím, a to nejen v neziskovém sektoru. Proto je nezbytné nastavovat optimální personální procesy a pečovat o zaměstnance, bez kterých by činnost nemohla být realizována.

Pojem „lidský kapitál“ je pro obor HR běžný a v odborné literatuře se s ním obvykle operuje. Nicméně z antropologické perspektivy je tento pojem problematický. Navzdory pomyslné svobodě kapitalismu sleduje stále tentýž imperativ, jímž je maximalizace zisku (Keller, 2011). V kapitalistické společnosti se člověk stává zdrojem sloužícím k finančním ziskům a rozvoji organizací a společnosti investují své prostředky do svých pracovníků pro ekonomický růst organizace. Avšak co je dobré pro některé manažery a akcionáře, nemusí být dobré pro zaměstnance společností (Chang, 2013). Již německý filozof Karl Marx pracoval s pojmem „odcizení člověka“, kdy tzv. odcizení v jeho pojetí vyjadřuje situaci dělníka, který se stává zdrojem práce, již ovšem realizuje jen kvůli zajištění základních potřeb, nikoli kvůli vlastní realizaci (Marx, Engels, 1952). Touto myšlenkou Marx přispěl především ke kritice kapitalismu a opomíjení humanitní a smyslové stránky člověka.

Specifika neziskových organizací (jako jejich charakteristická právní forma či strategie spočívající v efektivním naplňování poslání organizace) mají vliv na interní procesy a činnost, a tento vliv je patrný i v personálním řízení. Podle Akingboli je řízení lidských zdrojů jedním z nejzásadnějších problémů v neziskových organizacích, a

proto je důležité porozumět obecným HR postupům (Akingbola, 2012).

Toto porozumění je důležité především v kontextu strategie organizace, kdy může napomoci dosažení stanovených cílů organizace. Některé studie a výzkumy poukázaly obecně také na problémy ziskových i neziskových organizací při realizaci personálních strategií, kdy základním problémem je převedení teorie do praxe (Kocianová, 2012).

Značnou roli hraje také fakt, že velká část odborné literatury zabývající se neziskovým sektorem věnovala pouze omezenou pozornost řízení lidských zdrojů (Akingbola, 2013). V českém prostředí je literatura věnující se personálnímu řízení v neziskových organizacích velmi omezená, na rozdíl od publikací, které se věnují řízení lidských zdrojů v ziskovém sektoru. Akingbola si příhodně klade otázku, *„zda je nutná jiná forma řízení lidských zdrojů pro neziskové organizace s ohledem na jejich jedinečné vlastnosti a kontext“* (Akingbola, 2013, s. 221). Podle něj je na tuto otázku velmi složité odpovědět. V českém prostředí se personálnímu řízení v neziskovém sektoru začali věnovat odborníci v roce 2003, prostřednictvím veřejně dostupného portálu [Neziskovky.cz](https://neziskovky.cz)¹⁰, jelikož do té doby byl o personální témata malý zájem (Šedivý, Medlíková, 2017).

¹⁰ Nadace [Neziskovky.cz](https://neziskovky.cz) získává a rozděluje prostředky na podporu občanské společnosti a podporuje profesionalizaci neziskového sektoru (Nadace [Neziskovky.cz](https://neziskovky.cz). *O nadaci*. [online]. Citováno 6. listopadu 2021. Dostupné z: <https://neziskovky.cz/#o-nadaci>).

5.1 DEFINICE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Než se budu věnovat jednotlivým personálním činnostem a jejich analýze v organizaci, je potřeba vymezit blíže pojem „personální řízení“, spjatý především s andragogikou a personalistikou. V celé své práci převážně používám termín „personální řízení“. K termínům „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ ve své práci přistupuji jako k synonymům, kdy z osobního terminologického užití je mi bližší používat termín „personální řízení“. Nicméně v teoretických publikacích jsou tyto dva pojmy pojímány obsahově odlišně v rámci historického vývoje, kdy „řízení lidských zdrojů“ představuje nejnovější koncepci personální práce a pojem „personální řízení“ je jeho předstupněm, který se začal objevovat již před druhou světovou válkou (Koubek, 2001).

V odborných publikacích najdeme celou škálu možných definic personálního řízení, obecně jej však můžeme vymezit jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Armstrong, 2007, s. 27). Dle personalistiky a managementu jsou totiž právě lidé nejcennějším bohatstvím organizace, prostřednictvím něž dochází k naplnění strategických cílů organizace. Hlavním úkolem personálního řízení je především zajistit dostatek motivovaných a schopných zaměstnanců, bez jejichž naplnění by organizace jen těžko uskutečňovala své strategické cíle. Personální řízení se skládá z personálních činností, které zajišťují celý proces řízení a dosažení požadovaného výkonu. Mezi tyto činnosti podle Šikýře patří:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;

- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- a využití personálního informačního systému (Šikýř, 2016, s. 27).

Jednotlivým činnostem se podrobněji věnuji v následujících kapitolách. Blíže se věnuji náborům nových zaměstnanců a adaptaci; hodnocení a odměňování zaměstnanců; vzdělávání; a péči o zaměstnance. Na každou dílčí činnost nahlížím z andragogické perspektivy, antropologické perspektivy a následně analyzuji empirické skutečnosti.

5.1.1 ŘÍZENÍ VS. VEDENÍ

V odborných publikacích se objevují hlavně pojmy personální řízení, řízení lidských zdrojů, řízení lidí. Z obecného hlediska je důležité vymezit si tento pojem a komparovat ho s příbuzným pojmem vedení, jehož obsah a význam se od řízení značně liší. Kotter definuje řízení jako *„soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie, a jehož nejdůležitějšími aspekty jsou plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řešení problémů“* (Kotter, 2015, s. 45). Naproti tomu vedení formuluje to, jak by měla vypadat budoucnost, vymezuje vizi, která spojuje a inspiruje pracovníky k dosažení stanovených cílů (Kotter, 2015). Z podstaty věci je vedení mnohem náročnější disciplína, protože je k ní potřeba schopných a motivovaných lidí, kteří budou motivovat další. Z dlouhodobého hlediska je vedení mnohem efektivnější v nastavování organizačních změn. Řízení je však stále z historických

důvodů rozšířenějším stylem, mimo jiné kvůli tomu, že dříve řada vyvinutých manažerských programů učila, jak řídit, nikoli vést. Do jisté míry to bylo dle Kottera i z toho důvodu, že řízení se dá naučit snadněji než vedení (Kotter, 2015).

Ve vztahu k analýze řízení/vedení v organizaci CommUnity lze říct, že organizace aplikuje spíše vedení, nežli řízení, ačkoliv se s určitými aspekty řízení potkáme¹¹. Organizace musí v rámci řízení například dle dotací od donátorů plánovat a tvořit rozpočty a dále má v rámci plánování pracovníků vytvořené pracovní pozice s popisem kompetencí, které by měl pracovník na pozici mít. V rámci vedení se organizace ztotožňuje se stanoveným směrem a vizí do budoucna, kdy v rámci výzkumu bylo jistěno, že zapojení do naplňování cílů motivuje pracovníky.

5.2 PŘÍNOS ANTROPOLOGIE PRO PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Již na začátku této práce jsem si kladla za cíl nahlédnout se na personální řízení antropologickou optikou, která zahrnuje více holistický přístup, a proto je užitečné zmínit, v čem právě antropologie může být přínosná pro organizace a jejich personální řízení.

Antropologie je nenormativní vědou, která zpochybňuje jednostranné pohledy na fenomény. Podstatou antropologie je hlavně pochopit a přesně popsat kontexty a to, jak lidé danou realitu interpretují. Právě díky tomu nám antropologie může nabídnout rozmanitý pohled na zkoumaný fenomén. Linstead tvrdí, že antropologie nabízí pohled do tří oblastí managementu, a to v rámci porozumění kulturním

¹¹ Viz Kotterova definice řízení.

procesům a komunikaci v organizaci, kritického hodnocení manažerských postupů a přínosu v řízení organizačních změn (Linstead, 1997). Antropologie dále nabízí metody výzkumu, které mohou být užitečné pro celou řadu aspektů v organizaci (Flinn, 2011).

Při personálním řízení v organizacích je nedílnou součástí organizační/firemní kultura, která odráží hodnoty a poslání dané organizace. Koncept kultury je vlastní od svých počátků právě kulturní antropologii. Kultura jakožto pojem je považována za jeden z nejsložitějších pojmů v naší společnosti vůbec. Kupříkladu americký antropolog A. L. Kroeber popsal více než 160 definic kultury, což nasvědčuje tomu, že kultura může mít několik významů a úhlů, kterými na ni můžeme nahlížet. Pro koncept firemní kultury je možné pracovat se sémiotickou definicí kultury Clifforda Geertze, který kulturu vymezuje jako *„celistvý systém významů a společenských hodnot, kterými se řídí členové dané společnosti, a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím“* (Murphy, 2004, s. 32). Co se týče kultury v organizaci, podle Susan Wright nabízí antropologické studie kultury manažerům a vedoucím pracovníkům spíše interpretační, nežli modernistický přístup. Prostřednictvím interpretačního přístupu je možné chápat organizace jako stránky pro konstrukci smyslu, naopak modernistické přístupy organizací jsou charakteristické svou racionalitou a objektivními skutečnostmi (Wright, 1994). Antropologie tedy může poskytnout manažerům organizací možnost lepšího porozumění firemní kultury a tyto poznatky mohou být dále využity k efektivnějšímu řízení organizace.

Antropologie jako věda má velký potenciál ve své specifické metodologii, pro niž je charakteristická především metoda etnografie. V antropologickém výzkumu je k dispozici mnoho technik, ačkoliv

konkrétní techniky nejsou předem plně určeny. Výběr vhodných výzkumných technik je mnohdy formován až zkušenostmi cílové skupiny, jelikož antropologie je především terénní vědou (Linstead, 1997). Etnografie v rámci sběru dat využívá primárně metodu zúčastněného pozorování a rozhovory, které zajišťují hlubší pochopení reality. Podle antropologie je důležité individuálně zkoumat jednotlivé procesy u všech aktérů, nikoli používat univerzální principy. Pro antropology, jakožto výzkumníky, jsou stěžejní intersubjektivní významy, které aktéři konkrétním aspektům přiřazují (Linstead, 1997). Tyto metody, které antropologie nabízí, mohou být velmi cenné pro úspěšné fungování neziskové i ziskové organizace (Flinn, 2011).

Pro mě jakožto výzkumníka při zkoumání personálního řízení bylo přínosné využívat perspektiv, jež nabízí ekonomická antropologie. Hlavním zájmem ekonomické antropologie je vztah ekonomiky a kultury a ekonomické systémy v čase a prostoru (Soukup, 2015). Ze strany ekonomických antropologů dochází ke kritice vydělování ekonomie od ostatních sfér života. Ekonomiku je dle antropologie potřeba studovat v souvislosti s kulturou dané země, s kterou je úzce provázaná. S čímž souvisí tvrzení antropologů, že tržní mechanismy a principy nejsou univerzálně platné pro celý svět.

Tímto tvrzením se dostávají do sporu s formalisty, kteří naopak tržní mechanismy považují za univerzální (Wilk, Cliggett, 2007). Z těchto důvodů by antropologie mohla nastavit zrcadlo i teoretickým konceptům pro personální řízení organizací, jelikož jejich normativnost a univerzálnost nemusí být aplikovatelná pro všechny organizace, vzhledem ke kulturním a jiným specifickým organizace.

Neposlední přínos antropologie pro personální řízení představuje studium kulturních rozmanitostí, jejichž pochopení může sloužit k efektivnějšímu vedení týmů v mezinárodních organizacích.

5.3 KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Organizace fungují jako kolektivní činnost lidí, a proto je základním atributem každé organizace a jejího řízení komunikace a komunikační kanály, prostřednictvím nichž dochází k formálnímu i neformálnímu předávání informací.

Zaměstnanecké vztahy a klima organizace jsou ovlivňovány především komunikací, proto je dle teorie důležité mít nastavenou komunikační strategii, která bude zahrnovat jak formální předávání informací, tak i neformální komunikaci. Komunikační strategie by měla být založena na tom, co chce sdělit management, co chtějí slyšet pracovníci, a neměly by být opomínány ani potenciální problémy, které se mohou objevovat při sdělování a přijímání informací (Armstrong, 2007). Fungující systém komunikace je také jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence možných konfliktů na pracovišti (Koubek, 2001).

Co se týče formálního předávání informací, jsou nejčastějším způsobem porady, které slouží k předání informací, k ujasnění strategických cílů a úkolů a k možné diskuzi o probíraných tématech. Dalším obvyklým způsobem přenosu informací jsou nástěnky, standardně intranet nebo interní informační systém.

Neformální komunikace se naopak na pracovišti objevuje převážně neřízeně, nicméně je v zájmu organizace vytvářet v rámci péče o

zaměstnance příležitosti k neformální komunikaci formou společných akcí sloužících v upevňování kolegiálních vztahů na pracovišti.

Nezisková organizace CommUnity je spíše neformálně naladěna, což je dáno právě charakterem organizace a specifikem dobrých vztahů v organizaci. Tím, že neziskové organizace vznikají za účelem pomáhat a usnadňovat život ostatním lidem, tak se proaktivita a komunikativnost zaměstnanců projevuje také v přístupu ke kolegům. V terénu jsem zjistila, že všichni participanti, s kterými jsem vedla rozhovor, považují v organizaci kolektiv za velmi dobrý, až nadstandardní.

„Kolektiv je tady podle mě úplně výjimečný“ (Participant/ka).

Potřeba dobrého kolektivu vyvstávala od všech mých participantů, spousta z nich hovořila i o tom, že v neziskových organizacích a v práci sociálního pracovníka je dobrý kolektiv nezbytný. Potřeba dobrého kolektivu je dle výpovědí stěžejní kvůli nutnosti spolupráce s kolegy, na které je práce v organizaci založena.

Co se týče formální komunikace v organizaci, tak mimo průběžnou a běžnou komunikaci zde probíhají porady na několika úrovních – porady v rámci služeb probíhající každý týden, porady managementu bývají pořádány každých čtrnáct dní a čtvrtletně jsou realizovány celoorganizační porady. Celoorganizační porady jsou efektivní prevencí zadržnutí toku informací na jiné úrovni komunikace. Pracovníci organizace mají díky několika poradám dostatek prostoru sdělit si všechny záležitosti a případně se k nim vyjádřit, ačkoliv dle některých výpovědí je formálních porad mnoho a z důvodu nedostatku času se poté nesplní další činnosti. Porady jsou účinnou formou přenosu informací a zahrnování všech pracovníků do

naplňování cílů organizace, avšak je rozhodující jejich četnost a forma, což zaznívalo i ve výpovědích participantů.

Neformální komunikace v organizacích je důležitá především k upevnování mezilidských vztahů na pracovišti vedoucí ke spokojenosti. Podle Koubka pracovní vztahy determinují všechny ostatní personální činnosti a jejich efektivnost (Koubek, 2001). Je proto důležité, aby zaměstnavatel vytvářel prostor pro rozvoj mezilidských vztahů na pracovišti, jednak plánováním volnočasových aktivit mimo organizaci, ale i v organizaci například ergonomickým zázemím, v němž se mohou pracovníci potkávat (například kuchyňka). V organizaci CommUnity je neformální komunikace vedením podporována aktivitami mimo organizaci a vytvářením neformální atmosféry ze strany vedení. Z terénu je patrné, že neformální komunikace v organizaci není problematická díky dobrým a otevřeným vztahům, a velikosti organizace, v rámci níž se všichni pracovníci navzájem znají.

Z terénu jsem v rámci neformální komunikace narazila pouze na jeden problematický aspekt, který je ze své podstaty velmi zajímavý, protože není na první pohled znatelný. Jedná se o rozložení kanceláří jednotlivých služeb, kdy dvě služby mají své kanceláře v jednom patře a třetí služba má své kanceláře o dvě patra níže. Kvůli tomuto rozložení kanceláří dochází dle jedné výpovědi k omezené neformální komunikaci mezi službou, která sídlí o dvě patra níž. Toto zajímavé zjištění je dané vlivem prostoru na uspořádání vztahů, což je mimo jiné antropologickým aspektem.

Organizace CommUnity má k přenosu informací zřízený i interní informační systém. Zde se nachází přístupné dokumenty sdílené na dvou úrovních, a to na úrovni organizace a služeb. Některé

dokumenty však nejsou dostupné všem zaměstnancům. Většinou tuto platformu zaměstnanci považují za velmi užitečnou.

6. NÁBORY A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Jak bylo zmíněno v minulé kapitole, personální řízení obsahuje jednotlivé personální činnosti. V této kapitole se věnuji náborům nových zaměstnanců a adaptaci. Toto téma se snažím zanalyzovat z perspektivy andragogiky a managementu, která zahrnuje teoretické koncepty psané v odborné literatuře, a dále pak z antropologické perspektivy, která svými studiemi může přispět k dalšímu rozvoji organizace. Důvodem tohoto rozdělení a analýzy z těchto perspektiv je především nastavení zrcadla na perspektivu andragogiky a managementu, které jsou více normativními disciplínami, nežli tomu je v případě antropologie, která naopak univerzální systémy a postupy vytvořené společností zpochybňuje a vyvrací. Důležitou součástí této kapitoly tvoří empirická část zahrnující analýzu náborů a adaptace v organizaci CommUnity. Tímto postupem budou rozpracovány i další kapitoly věnující se ostatním personálním činnostem, kterým jsem se ve výzkumu věnovala.

6.1 ANDRAGOGICKÁ PERSPEKTIVA

Odborných publikací a příruček zabývajících se personalistikou či HR procesy existuje nespočet, jak v zahraničí, tak v tuzemském prostředí. Tyto publikace přináší podrobný teoretický rámec, mnohdy aplikovaný na konkrétní případy v organizacích, jejich obsah je však mnohdy obdobný. Teoretický rámec může sloužit manažerům a personalistům jako návod či manuál toho, jak personální práci vykonávat správně a efektivně. Otázkou je, zdali jsou teoretické koncepty aplikovatelné ve všech organizacích s různými specifiky, například v těch neziskových. Ačkoliv je na tuto otázku těžké nalézt odpověď, je užitečné se následně věnovat andragogické perspektivě v

oblasti nábory a adaptace zaměstnanců v organizacích a jejich důležitosti v organizacích. Teoretický background je totiž nezbytný v každé vědě či disciplíně.

6.1.1 NÁBORY ZAMĚSTNANCŮ

Pro hladký chod organizace a poskytované služby je obecně stěžejní mít dostatek kvalitních pracovníků, bez kterých by organizace nemohla fungovat. Nábor zaměstnanců neboli často britskou angličtinou skloňovaný recruitment je proto velmi důležitou součástí personálního řízení a tvoří jednu z hlavních kompetencí personalistů či manažerů. Pro každou organizaci je důležité plánovat lidské zdroje v organizaci a zajistit optimální počet pracovníků prostřednictvím získávání, výběru a uvedení do organizace.

Co se týče získávání pracovníků, nabízí personalistika nejrůznější strategie získávání pracovníků, z nichž si organizace volí. Jednat se může například o strategie získávání prostřednictvím řízení talentů či managementu znalostí. Řízení talentů je často skloňované od tzv. „války o talenty“, která charakterizovala problémy se získáním a udržením talentovaných lidí v organizacích koncem devadesátých let dvacátého století (Kocianová, 2012). Obecně řízení talentů spočívá v zabezpečení toho, aby organizace přijímala, udržovala, motivovala a rozvíjela talentované pracovníky, které potřebuje pro své současné i budoucí úspěšné fungování (Armstrong, 2007). Další strategií organizace, která je nepochybně spjata i s řízením talentů, je znalostní management, jehož filozofie je postavena na myšlence, že pracovníci nabízejí především své znalosti, které jsou důležitou formou kapitálu organizace, a není pochyb, že znalostní potřeby organizací se neustále rozšiřují a rostou (Marešová, 2010).

Uvedené strategie jsou pro organizace jistě přínosem k samotnému strategickému řízení, nicméně z pohledu sociologie mohou být problematické. Dle sociologického hlediska je dnešní společnost nazývána informační či znalostí, v níž lidé disponují danými znalostmi a informacemi sloužící k rozvoji samotné společnosti, ale zároveň jsou tyto znalosti a informace relativistické a subjektivní.

Kupříkladu filozof a představitel kritické teorie Konrad Paul Liessmann ve svém díle *„Omyly společnosti vědění“* poukazuje na relativnost vědění a problematiku znalostí ve společnosti. Liessmann tvrdí, že žijeme spíše v dezinformační společnosti nežli v informační, jelikož informace ani znalost ještě s věděním a s poznáním nemají nic společného. Získání určitých znalostí v procesu učení neznamena, že dané problematice jedinec porozumí a dokáže ji propojovat s širším kontextem (Liessmann, 2008).

Před samotným výběrovým řízením je dle teorie také nezbytné definovat konkrétní pracovní místa v organizaci, určit obsah pracovního místa, a stanovit úkoly i kompetence pracovníků pro partikulární pozice. Toto vymezení slouží především k realizování strategických cílů organizace, ale také ke spokojenosti pracovníků. Samostatné vytváření pracovních míst je *„proces, při kterém se definují pracovní úkoly a související povinnosti, pravomoci, podmínky a požadavky vykonávané práce“* (Šikýř, 2016, s. 74). Po definování pracovních pozic organizace realizuje samotné výběrové řízení na danou pozici, jehož hlavním účelem je především získat dostatek vhodných uchazečů na pracovní pozice, které organizace potřebuje obsadit. Důležité je také zajistit pracovníky, kteří budou nejlépe vyhovovat nejen požadavkům pracovního místa, ale přispějí také ke zdravým mezilidským vztahům v organizaci (Koubek, 2001). V některých případech je efektivní hledat

vhodné pracovníky z interních zdrojů. Organizace se většinou zaměřují na interní zdroje v momentě, kdy hledají pracovníka na vyšší či seniorní pozice, ale nemusí to být pravidlem. Před každým výběrovým řízením je prospěšné mít představu, koho organizace na danou pozici potřebuje. Tato představa a vymezení kompetencí usnadňují organizaci práci při osobním pohovoru s kandidáty.

Některé firmy pro získávání svých pracovníků využívají služby externích outsourcingových služeb personálních agentur, které celkový proces získávání pracovníků dělají za ně. Nicméně tyto služby personálních agentur jsou zpravidla velmi finančně nákladné, takže neziskové organizace, které mají omezené množství finančních prostředků, musí spíše spoléhat na svůj kvalitně zpracovaný proces získávání zaměstnanců.

Když má organizace stanovenou představu o vhodném kandidátovi na danou pozici, musí zvolit efektivní metody pro získání pracovníků. Zvolení metod závisí na tom, jaká je situace na trhu práce, jaké množství finančních prostředků má společnost k dispozici pro získání pracovníků a jak rychle potřebuje pracovní pozici obsadit (Koubek, 2001). Z podstaty věci, čím více platform organizace využije, tím více zájemců se na danou pozici může hlásit.

Dnešním trendem je převážně inzerce práce přes sociální sítě (např. Facebook, LinkedIn, aj.), jejichž nevýhodou ovšem je, že ne každý potenciální uchazeč tyto sítě používá. Mezi nejvyužívanější metody se řadí již řečené sociální sítě, dále inzerce na webových platformách (jobs.cz, práce.cz, aj.) nebo webových stránkách organizací. Pasivní funkční metodou je doporučení od současného pracovníka organizace, kdy spousta firem nabízí svým stálým zaměstnancům za doporučení i finanční či nefinanční odměny. Efektivním způsobem

pro získání pracovníků je i spolupráce organizací se vzdělávacími institucemi, které disponují mladými absolventy napříč obory. Koubek mezi další široce používané metody řadí spolupráci s úřady práce a odbory, inzerci ve sdělovacích prostředcích (rozhlas či televize), letáky vkládané do poštovních schránek nebo vývěsky v organizaci či mimo ni (Koubek, 2001).

První kolo výběrového řízení probíhá formou analýzy zaslaných dokumentů od uchazečů, standardně se jedná o životopis a motivační dopis. Po zúžení vhodných uchazečů přichází další krok výběrového řízení a tím je zpravidla osobní pohovor. Osobní rozhovor je nejpoužívanější a nejefektivnější metodou výběru pracovníků (Koubek, 2001). Kromě metody osobního pohovoru teorie nabízí širokou škálu doplňkových při metod výběru uchazečů, například modelové situace či vědomostní testy. V této době se můžeme setkat u spousty organizací také s digitalizací HR procesů, které byly urychlené díky pandemii Covid-19. Příkladem mohou být pohovory vedené přes telefon či internetové platformy, které umožňují video hovory či textovou komunikaci.

6.1.2 ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Po přijetí nejvhodnějšího uchazeče do organizace započíná pro nového pracovníka zkušební doba, která zahrnuje především proces zaučování a adaptaci pracovníka v organizaci. *„Adaptace obecně zahrnuje formální a neformální procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním nového pracovníka v organizaci“* (Šikýř, 2016, s. 115). Celý adaptační proces má dopad na to, jak se v organizaci bude nový pracovník cítit a jak rychle zapadne do již zavedeného kolektivu. Cílem uvádění nových pracovníků do

organizace je: překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníkovi zdá vše neznámé; vytvořit příznivý pracovní postoj pracovníka k organizaci, aby se zajistila jeho stabilizace; dosáhnout toho, aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon co nejdříve po nástupu; a snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka (Armstrong, 2007).

Vedle formální adaptace, která se týká především pracovního výkonu pracovníka, je důležitá i neformální adaptace, která zahrnuje podporu ze strany nadřízených a kolegů, tedy obecně mezilidské vztahy a příjemné klima, které jsou pro spokojenost pracovníků mnohdy důležitější než materiální přínosy z práce. Adaptace začíná většinou dnem nástupu pracovníka do práce a končí rozhodnutím manažera, obvykle uplynutím zkušební doby (Šikýř, 2016). Dle § 35 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zkušební doba trvá nejdéle tři měsíce od jejího vzniku, a nesmí být delší než polovina sjednané doby trvání pracovního poměru. Dle teorie je efektivní, aby během adaptace nadřízený komunikoval s novým pracovníkem o celém průběhu zaškolování a na konci každé adaptace by mělo být uskutečněno formální hodnocení, v němž se shrnuje a konzultuje průběh a výsledky adaptačního procesu (Šikýř, 2016). Ačkoliv zkušební doba trvá tři měsíce, tak i z terénu je patrné, že skutečný adaptační proces pracovníka trvá obvykle mnohem déle, kdežto samotné formální zaškolování trvá mnohdy kratší dobu.

6.2 ANTROPOLOGICKÁ PERSPEKTIVA

Tato část se pokouší podívat na personální činnosti, zde konkrétně na náborů a adaptaci zaměstnanců, z pohledu antropologie, která byt není věda zabývající se personálním řízením, tak její vědecký záměr

jakožto humanitní vědy je velmi široký, a proto může nabízet další perspektivu vidění tématům personalistiky.

6.2.1 NÁBORY ZAMĚSTNANCŮ

V rámci náborů antropologie nenabízí, tak jako andragogika či personalistika, teoretický rámec zahrnující návody a postupy, kterými se organizace mohou řídit. Nicméně tím, že je antropologie terénní vědou, které záleží na pochopení každodenního života zkoumané skupiny, tak díky její metodologii a metodách výzkumu (především etnografii) (Linstead, 1997), které čerpají ze zkušeností zkoumané skupiny, je její hlavní přínos před samým nábořem v přesné analýze profilu vhodného kandidáta na danou pracovního pozici. Tento správný výběr vychází z analýzy rutinního soužití lidí v organizaci, z pochopení vnitřních formálních a neformálních procesů a z vcítění se do organizační kultury a mezilidských vztahů. Antropologie se od svých počátků zabývala studiem systémů a procesů v nezápadních společnostech, nicméně dnes pole zájmu antropologie tvoří nejrůznější subkultury v našem blízkém okolí, proto by našla své využití i v ziskových či neziskových organizacích, které mají své specifické firemní kultury.

Silnou stránkou antropologů jsou výborné komunikační schopnosti, které potřebují v terénu, kde se setkávají s nejrůznějšími lidmi při narativních nebo polostrukturovaných rozhovorech. U pracovního pohovoru je základním úkolem zjistit, zda je uchazeč vhodným kandidátem na nabízenou pracovní pozici. Pokládat správné otázky a číst tzv. mezi řádky však není jednoduchou disciplínou a jedná se o dovednost, za kterou stojí zkušenosti z terénu a znalosti z teorie komunikace. Proto právě antropologie může svými komunikačními

dovednostmi napomoci manažerům či personalistům ke správnému vedení pracovních pohovorů s uchazeči a k rozvoji vztahů se zaměstnanci.

6.2.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Tématu adaptace se věnuje i kulturní antropologie, jejímž zájmem je především enkulturace, neboli začlenění jedince do společnosti. Toto začlenění zahrnuje enkulturační proces, kterým si jedinec osvojuje a učí se formální a neformální pravidla a zvyky skupiny.

Adaptační proces v organizaci má znaky iniciačního rituálu, jehož podstata je v uvedení jednotlivce do společenství či do určité životní etapy. Právě toto uvedení má pravidelné zvyklosti, neboli jinak řečeno rituál, které se opakují při adaptačním procesu každého nového zaměstnance. Účelem iniciačních rituálů je vznik nové identity jednotlivce, která je úzce spjata s identitou společenství, do které jedinec vstupuje. U adaptačního procesu je výsledkem adaptovaný pracovník, který ovládá formální záležitosti na své pozici v organizaci, a neformální zvyky spjaté s organizační kulturou a mezilidskými vztahy na pracovišti. Adaptovaný pracovník je součástí společné jednoty a identity organizace a předpokladem je, že si osvojil organizační hodnoty, vize a cíle.

6.3 EMPIRIE

Tato část je především empirická a interpretuji v ní data týkající se fungování náborů a adaptace ve zkoumané organizaci, které vzešly z analýzy. Část je chronologicky interpretována a současně srovnávána s andragogickou i antropologickou částí.

6.3.1 NÁBORY ZAMĚSTNANCŮ

Teorie nabízí různorodé strategie získávání pracovníků, kupříkladu již zmíněné řízení talentů a management znalostí. Organizace CommUnity nemá tyto strategické koncepty formálně ukotveny, nicméně touha vytvářet v organizaci talentované pracovníky zaznívala v některých výpovědích participantů. Tato snaha je spojena s profesní realizací pracovníků a vytváření silné identity jedince, kdy cílem je, aby z organizace vycházeli vzdělaní, zkušení lidé, kteří budou přispívat k dobrému jménu organizace a hrdě se hlásit ke spojitosti s organizací:

„Myslím si, že bychom se měli zabývat tím, jak to dělat, a jedním z výsledků, což si myslím, že neděláme, a kdyby se nám to podařilo, by bylo dobrý, je to abychom byli schopni posilovat sebevědomí svých pracovníků... mají silnou identitu, jak té organizace, ale i sebe... že je dobrý sociální pracovník a ob stojí i jinde... to bych přál i kolegům když se rozhodnout pak odejít“
(Participant/ka).

Se znalostmi se organizace CommUnity snaží také pracovat, a to především v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků¹².

Co se týče vytváření pracovních míst ve zkoumané organizaci, má organizace formálně vytvořené karty pracovních pozic, ve kterých se nachází náplň práce a zaškolování. Tyto karty pracovních pozic tvoří ředitelka ve spolupráci s vedoucími služeb. Stanovování počtu pracovníků pro stabilní činnost organizace je dáno síťovou kapacitou od kraje, která určuje počet úvazků pro každou službu, jenž musí organizace splňovat. I když je organizace fixní kapacitou od kraje limitována v rámci diverzifikace pozic a pro běžné provozní vykrytí

¹² Více v 8. kapitole Vzdělávání zaměstnanců.

pracovníků, je podle výpovědí počet pracovníků momentálně optimálně nastavený. Dokladem je i funkční a bezproblémové zastupování při vykrytí řádných dovolených a mimořádných situací:

„...Velmi dobře se nám daří zastupovat, protože všichni dělají podobnou práci a tím, že toho hodně sdílíme, tak víme dost o klientech navzájem“ (Participant/ka).

Pro organizaci a její členy je velmi důležité hodnotové zakotvení jedince, které by mělo souznět s hodnotami organizace. Následná výpověď dokazuje důležitost hodnotového zaměření jedinců v organizaci:

„Aby souzněl s hodnotami organizace, to je pro mě nejdůležitější, to ostatní se dá učit a rozvíjet“ (Participant/ka).

V rámci diskuze o důležitosti hodnotového nastavení, participant/ka vzpomínal/a na jednu uchazečku, která však nebyla podobně hodnotově naladěná jako ostatní lidé v organizaci. Dle výpovědi participanta/ky právě toto bylo rozhodujícím faktorem k nepřijetí, protože by se trápili jak zaměstnanci organizace, tak uchazečka:

„...Měla přijít nějaká praktikantka, ale že nesouhlasí s inkluzí, že chce dělat speciální pedagogiku a nesouhlasí s inkluzí... ona jde na praxi, tak ať se klidně koukne... ale kdyby tu někdo šel takhle do práce, tak bych mu řekl/a, že by se trápil on i my“ (Participant/ka).

Ačkoliv je velmi důležité hodnotové zaměření pracovníků, nezbytným kritériem k práci sociálního pracovníka v organizaci CommUnity je zákonné vzdělání sociálního pracovníka, bez kterého práci vykonávat nemůže. Výhodným postavením pro uchazeče je také předešlá praxe v sociálních službách, která však není nutnou

podmínkou. Díky tomu se organizace nebrání přijímání absolventů, ačkoliv pozitivem je pro organizaci i drobná praxe při studiu.

Jak bylo řečeno v andragogické části, každá organizace má na výběr z několika možných metod výběru pracovníků. Z metod pro výběr uchazečů organizace CommUnity prvotně využívá obsazení koordinátorských a manažerských pozic někým z interních zdrojů, jelikož má organizace spoustu asistentů na DPP, což jsou převážně studenti, kteří se o práci teprve budou ucházet:

„...Když tak koukám na ty lidi, tak se nejvíc lidí vyrekrutuje z bývalých asistentů...“ (Participant/ka).

Tato metoda je podle participantů ideální pro obě strany, protože se navzájem znají a mají představu o náplni a podmínkách práce. Zkoumaná organizace využívá i metody cílené na externí zdroje, kdy jsou využívány různé platformy a metody k získání nových pracovníků. Tím, že organizace nemá personální oddělení, personalistu či osobu, která by se samostatnému procesu náboru nových pracovníků věnovala, tak si každý vedoucí služby organizuje ve spolupráci s ředitelkou výběrové řízení sám. Tudíž se liší využívané metody a platformy na úrovni služeb. Obecně se v organizaci využívají sociální sítě, webové stránky nabídek práce a web organizace, úřad práce a kariérní centrum univerzity. Před samotným výběrem pracovníků do organizace mají všichni vedoucí služeb dle výpovědí jasnou představu o tom, koho na danou pozici potřebují, podle jedné výpovědi je to důležité již pro vytvoření samotných inzerátů, z kterých už by měla být patrná osobnost hledaného kandidáta.

CommUnity organizuje vícekolová výběrová řízení, při nichž jsou využívány různé metody. Tato strategie výběrového řízení organizace CommUnity odpovídá teoretickým konceptům. První kolo výběrového řízení tvoří zaslané dokumenty, které organizace od uchazečů požaduje, a již v tomto kroku dochází k prvnímu redukování kandidátů do užšího výběru k osobnímu pohovoru. Organizace požaduje v prvním kole od uchazečů především strukturovaný životopis, motivační dopis a další požadavky jsou zadané individuálně každým vedoucím zvlášť. Kupříkladu jsem se setkala s požadavkem na uchazeče, aby vypracovali tzv. profil plánování zaměřený na člověka¹³, který je shodný se strategií, kterou se organizace řídí.

V andragogické části jsem se zmínila o využití online platform k náboru nových zaměstnanců, což zapříčinila především epidemiologická situace Covid-19. V případě zkoumané organizace se digitalizace HR procesů, které se týkají náborů, nijak neprojevila, jelikož specifická práce organizace a samotný důraz na osobní přístup ke klientům i k pracovníkům to nedovolila. Jistým specifickým práce je myšlena přímá péče a kontakt s lidmi, proto je nezbytné potenciálního pracovníka dobře poznat. Důraz pro osobní přístup zazníval u všech participantů v drtivé většině personálních činností. Pro pracovníky je důležité udržovat osobní kontakty a pracovat na dálku nechtějí.

¹³ Plánování zaměřené na člověka je koncept, který se skládá ze souboru principů, kdy klíčovými principy je hledání silných stránek, nadání a dovedností člověka v kontextu komunity (RYTMUS. *Plánování zaměřené na člověka*. [online]. Citováno 6. listopadu 2021. Dostupné z: <https://www.kvalitavpraxi.cz/dokumenty/planovani-zamerene-na-cloveka/>).

V druhém kole je využívána nejpoužívanější metoda osobního pohovoru, který v organizaci CommUnity vede především vedoucí služby, nicméně přítomni jsou i členové týmu a ředitelka. Důvodem přítomnosti dalších pracovníků z týmu je důraz na podílení se ve výběru nového člena do týmu, aby byl pracovně a osobně kompatibilní nejen s vedoucím pracovníkem, ale také se svými potenciálními spolupracovníky. Náplň každého osobního pohovoru je opět v kompetenci vedoucích služeb a na každé výběrové řízení se připravuje služba zvlášť, proto se i samotná náplň liší u každé služby. Organizace má však penzum univerzálních otázek¹⁴ pro všechny služby, z kterého mohou čerpat při každém pohovoru. Služby často využívají při osobním pohovoru i metody modelových situací a praktické úkoly, na kterých uchazeči demonstrují, jak by se v dané situaci, která může při kontaktu s klienty nastat, zachovali.

Organizace také obvykle realizuje třetí část výběrového řízení, která zahrnuje práci v terénu s klienty, jejímž účelem je nastítnit reálný přístup a postoj uchazečů ke klientům. Následná citace srozumitelně popisuje příklad náplně osobního pohovoru:

„Máme s týmem nachystanou hromadu otázek, většinou ten, kdo to vede, což bývám já, tak představí uchazeče, představí tým, vysvětlí, proč je nás tam tolik, a pak se ptáme... máme připravené tabulky s kritérii, do kterých si zapisujeme třeba zkušenosti s cílovou skupinou, zkušenost s individuálním plánováním, preferovaný způsob práce... potom máme většinou takové modelové situace, jsou to věci z praxe, takže na tom už se taky hodně pozná, poznají se v tom i morální hodnoty... a potom pokud máme pořád z koho

¹⁴ Viz přílohy.

vybírat (smích), tak jsme dělali i praktický úkol, kdy psali svůj individuální plán, svůj medailonek...” (Participant/ka).

Před výběrem konkrétního uchazeče si dávají pracovníci ještě prostor pro důkladné zvážení, zdali je uchazeč vhodný pro danou pozici v organizaci. Pokud se organizace rozhodne pro konkrétního uchazeče a domluví se na spolupráci, je nutné informovat o výsledku výběrového řízení se zpětnou vazbou i ostatní uchazeče, kteří se výběrového řízení účastnili. Komunikace se všemi uchazeči podporuje dobrou pověst organizace, bez které by organizace obtížně sháněla kvalitní pracovníky. Organizace CommUnity poskytuje všem svým uchazečům informace o přijetí či nepřijetí se zpětnou vazbou.

6.3.2 ADAPTACE

Ačkoliv zkušební doba trvá tři měsíce, podle výpovědí skutečný adaptační proces pracovníka trvá obvykle mnohem déle, zatímco samotné formální zaškolování trvá mnohdy kratší dobu.

Prvním krokem adaptačního procesu v organizaci CommUnity je kontakt s ředitelkou kvůli smlouvě, etickému kodexu¹⁵ a zákonným dokumentům. Zodpovědnou osobou za adaptační proces nového pracovníka je vedoucí služby, který je garantem celého procesu a má na starost hlavně seznámení pracovníka s dokumenty. Další zodpovědnou osobou je odcházející pracovník, který nového pracovníka seznamuje s praktickými věcmi ohledně práce. Organizace má vypracovaný protokol zaškolování, což je formální dokument, který zahrnuje stránky, které musí člověk po zaškolování ovládat:

¹⁵ Viz přílohy.

„...Je připravený zaškolovací list, který obsáhne veškeré potřebné dokumenty, které je potřeba načíst, seznámení s uživateli, seznámení se složkami, seznámení s interními dokumenty v rámci nejen metodických, ale i v počítači uložené složky, a je to formulář, kde je vždycky podpis toho, kdo to garantuje, kdo toho člověka zaučuje a datum...“ (Participant/ka).

Formální seznámení nového pracovníka s celou organizací má na starost vedoucí služby a většinou je nový pracovník uveden na celoorganizační poradě nebo jednotlivě po kancelářích kolegů. Co se týče délky adaptačního procesu v organizaci, nemá organizace formálně vymezenou jednotnou dobu trvání pro všechny služby. Tudíž každý adaptační proces v jednotlivé službě probíhá po jinou dobu, v průměru však dle výpovědí trvá kolem jednoho až dvou měsíců, podle časových možností. Adaptační proces je vždy formálně ukončen podpisem zaškolovacího protokolu.

Vedení organizace CommUnity si je vědomo nesjednocenosti adaptace na úrovni organizace, proto potřeba revize vyvstala již při rozhovorech:

„Tohle je věc, kterou si na základně formálnosti musíme přepracovat, co se týká délky zaškolování a podobných věcí...“ (Participant/ka).

Podle teorie řízení lidských zdrojů by měl být adaptační proces však promyšleným programem, který by měl usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, podmínkami práce, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi, které by měly mít po skončení zaškolení (Koubek, 2001). Zpravidla bývá pro pracovníka těžké vstřebat všechny nové informace a orientovat se v krátké době, proto je dobré části adaptace rozdělit na více úseků. Nicméně je patrné, že každé pracovní místo má různý

obsah práce a potřeby, tudíž doba zaškolování a orientace může trvat různě dlouho, tak jak je to pozorovatelné také ve zkoumané organizaci.

Dle teorie je ale potřebné, aby byl tento proces dobře naplánovaný a prováděn pomocí optimálních metod (Koubek, 2001). Neexistuje ovšem univerzální norma toho, jak dlouho by adaptace měla trvat. Z terénu bylo zjištěno, že získání subjektivní sebejistoty v organizaci trvalo mnohem déle než formální adaptační proces. Participanti uváděli rozmezí od minimálně tří měsíců až po půl roku, dle jedné výpovědi celý proces trval dokonce dva roky. Dle tohoto zjištění nelze stanovit univerzální časovou normu, jelikož pracovní sebejistoty nabývá každý pracovník odlišně.

7. HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této podkapitole se zaměřuji na hodnocení a odměňování zaměstnanců, témata, jež jsou na sebe v organizacích často úzce navázána, přičemž v organizaci CommUnity tomu není jinak. Kapitola je rozložena a koncipována totožně jakožto předchozí kapitola věnující se jiné oblasti personální činnosti.

7.1 ANDRAGOGICKÁ PERSPEKTIVA

Andragogická část opět zahrnuje teoretické koncepty hodnocení a odměňování v oblasti personalistiky a managementu.

7.1.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podle personalistiky je hodnocení spjaté s řízením pracovního výkonu, kdy z obecného hlediska jde o snahu zhodnotit za určitý časový úsek výkon a dosažené cíle pracovníka. Armstrong kupříkladu uvádí, že existují značné rozdíly mezi hodnocením zaměstnanců a řízením pracovního výkonu, jelikož podle něj je řízení pracovníků mnohem širší a nepřetržitý proces řízení než hodnocení, které již bylo zdiskreditováno kvůli značně byrokratickému systému směřujícímu shora dolů, tedy od nadřízených k podřízeným (Armstrong, 2007). Navzdory této skutečnosti v této práci užívám pro ujasnění pojem „*hodnocení zaměstnanců*“, který je stále běžně v odborné literatuře používán.

I když se na první pohled může zdát hodnocení jako příliš formalizovaný a byrokraticky náročný proces, de facto může být hodnocení užitečným aspektem, a to jak pro organizaci a její

strategické cíle, tak pro spokojenost a motivaci pracovníků. Dle teorie je primárním cílem hodnocení totiž především zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance, jelikož podle Diane Arthur je faktem, že organizace, které svou pozornost věnují využití schopností a znalostí svých zaměstnanců, mají mnohem více motivované pracovníky (Arthur, 2010, s. 12). Dalším cílem hodnocení je podporovat dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

V organizacích je často hodnocení navázáno na finanční odměňování, které vyvolává spoustu rozporuplných názorů. Někteří odborníci v oblasti personalistiky by totiž nepropojovali každé hodnocení výkonu s odměňováním a zvyšováním mzdy či platu. Zastánci tohoto názoru tvrdí, že zaměstnanci tak nebudou přemýšlet, jak se jejich hodnocení projeví ve finančním ohodnocení. (Arthur, 2010). Hodnocení pracovníků je především sociálním procesem, z kterého vyvstávají otázky proč, kdo, koho, co, jak, kdy a kde hodnotit (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Tento promyšlený proces je v dnešní době byrokratické zátěže stěžejní pro tvorbu efektivního a jednoduchého systému hodnocení, který bude pro organizace a její pracovníky smysluplný, a ne příliš zatěžující. U každého hodnocení je tedy potřeba důkladně promyslet formu a průběh celého hodnocení. Dle teoretických konceptů by však hodnocení mělo začínat přípravou pracovního hodnocení, poté realizovat pracovní hodnocení na pracovišti a následně interpretovat výsledky a posoudit je (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

V prvotní fázi si organizace volí metody, které bude využívat k hodnocení. Co se týče metod hodnocení, tak ačkoliv jich existuje celá řada, v této práci následně uvedu rozlišení Dvořákové a kol.

(Dvořáková, 2007), která metody hodnocení rozdělila podle Werthera a Davise, dle orientace na minulost a orientace na budoucnost. Metody orientované na minulost například zahrnují: řízení podle stanovených cílů; srovnání se standardním pracovním výkonem; testování a pozorování pracovního výkonu; hodnotící dotazník; hodnotící stupnice; a metodu kritických případů (Dvořáková, 2007). Metody orientované na budoucnost naopak zahrnují: sebehodnocení; assessment centre; a 360° zpětnou vazbu¹⁶ (Dvořáková, 2007). U každé organizace je vhodné zvolit jinou metodu hodnocení, jelikož v rámci každé organizace jsou stanovena jiná kritéria, která musí být u hodnocení brány v potaz. Mezi základní kritéria při hodnocení pracovníků lze zařadit velikost organizace, sektor, do kterého organizace spadá, a organizační kulturu.

7.1.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování je v personalistice jednou z nejdůležitějších personálních činností, i když finance a mzdy zaštiťuje spíše ekonomický úsek. Nicméně právě na personalistech stojí nastavování motivujícího systému odměňování v organizacích. Systém odměňování by měl dle teorie korelovat se strategií organizace a výsledkem by měl být účinný a motivující systém, který naplňuje spravedlivé odměny za pracovní výkon (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). Navázání strategie odměňování na strategii organizace má své opodstatnění, jelikož náklady odměňování ve většině organizací tvoří největší výdajovou položku, a každá organizace by měla mít

¹⁶ Metodě 360° zpětné vazby se podrobněji věnuje kapitola 10. Závěry a doporučení k personálnímu řízení.

představu o svém směřování a o tom, jak poznat, že dosáhla svých cílů (Armstrong, 2007).

Obecně systém odměňování obsahuje mzdu za výkon práce a finanční i nefinanční odměny nad rámec hrubé mzdy. I když jsou peněžní prostředky jakožto odměna za práci nejdůležitější satisfakcí, tak pro spokojenost v organizaci a motivaci jsou důležité i ostatní nefinanční odměny a zaměstnanecké výhody. Mezi nefinanční odměny se řadí formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, motivující pracovní úkoly či flexibilní pracovní režimy (Šikýř, 2016). Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ke mzdě za vykonanou práci a zahrnují široký balíček benefitů¹⁷. Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod je buď plošný, nebo individuální, nicméně dle Dvořákové v ČR dominují plošné výhody, a výjimkou není ani zkoumaná organizace (Dvořáková, 2007). Spolu s finančními, nefinančními odměnami a zaměstnaneckými výhodami je tvořen tzv. celkový model odměny. Podle Armstronga pojetí celkové odměny vypovídá o tom, že odměňování lidí je něčím víc, než jen zasypáváním penězi (Armstrong, 2007).

7.2 ANTROPOLOGICKÁ PERSPEKTIVA

Antropologie se tématům hodnocení a odměňování téměř nevěnuje, ani neposkytuje aplikovatelné metody a strategie, které nabízí andragogika či management. I když andragogika nabízí uchopitelnější metody a strategie, lze se v oblasti hodnocení a odměňování zaměřit na koncepty typické právě pro antropologii.

¹⁷ Více v podkapitole 9. Péče o zaměstnance.

7.2.1 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Pro metodologii antropologie je charakteristická triangulace kvantitativních a kvalitativních metod, což znamená, že kombinuje různé metody a data výzkumu (Flick, 2009). Na tomto základě by pro hodnocení pracovníků bylo efektivní využití triangulace hodnotících a využívaných metod, díky které by byla zajištěna objektivnější zpětná vazba pro pracovníky. Triangulace se v antropologii totiž používá také pro použití různých pozorovatelů či tazatelů, což slouží k minimalizaci subjektivních předpojatostí. Konkrétně tohoto principu využívá tzv. metoda 360° zpětné vazby, jejíž podstatou je hodnocení z více stran, tedy od více pracovníků bez ohledu na hierarchické postavení. Využití triangulace hodnotících zároveň umožňuje zásadní nadbytek znalostí a informací (Flick, 2009). V zásadě víc názorových perspektiv přinese pracovníkovi více než hodnocení od nadřízené osoby.

Mimo metodu 360° zpětné vazby bych zapojila také poznatky z aplikované antropologie, konkrétně participativní akční výzkum. Charakterem participativního přístupu je dlouhodobost projektů, které obsahují participativní strategii od prvního samého začátku (Ervin, 2004). Zapojením vlastních členů komunity do výzkumu za účelem formování vlastní politiky prokazatelně zlepšuje podmínky skupiny, jelikož samotní vědci mohou dělat chyby a projekt nemusí vždy dokončit (Ervin, 2004). Výzkumníci jsou při participativním přístupu v roli facilitátora, jehož cílem je účastníky vést do doby, než budou schopni pokračovat na realizaci projektů sami. Pro fungování malé neziskové organizace může být participační výzkum inspirací hlavně kvůli tomu, že se jedná o tzv. bottom-up přístup, jehož podstatou je ctění optiky jedince, který stojí často ve společenské

hierarchii nízko. Snahou je tedy brát jedince vážně a snažit se dívat na problematiku jejich pohledem a dát jim prostor se vyjádřit.

7.2.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

K oblasti odměňování by mohla poskytnout jinou perspektivu subdisciplína ekonomická antropologie, která se, jak již bylo zmíněno v dřívějších kapitolách, zabývá ekonomickými systémy v různých kulturách.

Odměnu pracovníků za práci zpravidla tvoří základní mzda a jiné finanční odměny nad rámec mzdy, které mají podobu peněz. Tyto peníze jsou obecně považovány za komoditu sloužící jako prostředek směny, která má charakter kulturní univerzálie. Někteří antropologové zabývající se penězi a jejich směnou tvrdí, že peníze nejsou pouhou komoditou, ale také vyjadřují výši závazku mezi osobami, mezi kterými probíhá transakce (Soukup, 2015). Pro západní kapitalismus jsou však peníze brány především jako prostředek tržní směny založené na zákonech nabídky a poptávky (Eriksen, 2008). Antropologové však popsali ve svých pracích různé soustavy směny, v nichž se objevovaly různé systémy a prostředky, například známý směnný systém kula.

System odměňování v organizacích lze na základě antropologické perspektivy považovat za směnný vztah, který stojí na závazku mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy je směňován výkon práce zaměstnance za mzdu a odměny vyjádřené penězi. System odměňování však nemusí být dle pohledu antropologie univerzalistický, jelikož každá společnost má svá kulturní specifika v oblasti zaměstnání. Motivem pro pracovníky v oblasti odměn

nemusí být pouze peníze, ale mohou to být jiné složky a komodity, které mají pro pracovníka cenu prestiže, jako například reciproční směna kula, která je chápána jako sociopolitická směna, nikoli ekonomická (Soukup, 2015).

Carrier zastává názor, že ekonomiky se nijak neliší, pouze závisí na našich hodnotách, a proto jsou ekonomiky kulturně svázány (Carrier, 2005). Otázka, zda hodnoty formovaly naše ekonomiky, nebo zdali ekonomiky formovaly naše hodnoty, vyvolala v 19. století jistou kontroverzi, kdy například Karl Marx zastával názor, že lidská činnost za účelem reprodukce své existence formovala lidské názory a nakonec to, čemu lidé věří (Carrier, 2005).

Finance a s nimi spojené odměňování jsou jednou ze základních součástí kapitalismu, dávají mu jistou dynamičnost (Wallerstein, Collins, Mann, Derlugian, Calhoun, 2016). Nicméně ani sám kapitalismus, který explicitně disponuje univerzálními systémy v rámci odměňování, nedokáže zamezit finančním nerovnostem a vykořisťování, jelikož v globálním měřítku tento problém tvoří nedostatek informací o skutečné situaci v oblasti odměňování za vykonanou práci, pracovních podmínkách, o pracovní době či ochraně zaměstnanců (Horyna, 2014, s. 201). Kapitalismus je také kritizován za zapříčení velkých nerovností, jak sociálních, tak i příjmových. Příjmové nerovnosti lze sledovat v globálním geografickém měřítku, ale i v tom regionálním, kdy pracovník ve stejné firmě, na stejné pozici má vyšší mzdy v Praze, jakožto hlavním městě, a nižší v jiných částech ČR. Podle Changa jsou rozdíly v příjmech v globálním geografickém měřítku dané zejména regulací přistěhovalectví, nikoli rozdílností v osobní výkonnosti (Chang, 2013).

7.3 EMPIRIE

7.3.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

V Organizaci CommUnity je hodnocení shodně s teorií promyšleným procesem, který je navázán na další oblasti personální činnosti a cíle organizace. Konkrétně se jedná o oblast odměňování a vzdělávání. Metody, které organizace využívá ke svému hodnocení, jsou používány v pravidelném časovém horizontu a mají svůj stanovený proces sloužící k efektivitě hodnocení.

Formální hodnocení a zpětnou vazbu poskytují vždy vedoucí pracovníci svým podřízeným, tedy manažeři koordinátorům, a manažerům ředitelka organizace. Jedná se tedy o hodnocení shora dolů. Opačným směrem formální hodnocení neprobíhá, což je vzhledem k nastavení a charakteru organizace škoda, jelikož by zpětná vazba z více perspektiv mohla být pro pracovníky užitečná.

Jak už bylo zmíněno, je hodnocení v organizacích obvykle spojeno s finančním odměňováním, a v organizaci CommUnity tomu není jinak. Organizace však kompenzuje názorovou pluralitu v rámci navázání hodnocení na odměny dvojím hodnocením, kdy jedna metoda je navázána na odměňování pracovníků a druhá je spojena s rozvojem pracovníků v oblasti vzdělávání.

Zkoumaná organizace svým pracovníkům na základě analýzy z terénu a komparace s teorií nabízí dostatečné množství zpětné vazby a hodnocení jejich výkonu práce. Taktéž asistenti dostávají zpětnou vazbu od koordinátorů v rámci náhledů a uživatelů, takže probíhá řízení pracovního výkonu sloužící k dalšímu vývoji i u nich. Dle

teorie by tedy měla organizace disponovat motivovanými pracovníky¹⁸.

Na základě rozhovorů lze usoudit, že organizace CommUnity disponuje motivovanými pracovníky. Tato skutečnost je podmíněna proaktivním přístupem a nasazením pro změny a inovace služeb a interních procesů, které vyvstávaly především z řad managementu, ale i od řadových pracovníků. Dalším dokladem je pozitivní přístup pracovníků k samotnému hodnocení, které je považováno za zdroj motivace k práci a dalšímu rozvoji:

„Určitě je to pro mě důležité a přínosné v tom, že aspoň vím, kde jsou nedostatky, na čem pracovat, tak zároveň i dostat nějaký kladný hodnocení je určitě motivující a posouvající dál v té práci“ (Participant/ka).

Kladný postoj k hodnocení a jeho potřeba vyvstávala především od vedoucích pracovníků. U řadových pracovníků však nebyla zjištěna jednotnost postoje k hodnocení, kdy pro některé pracovníky hodnocení není nikterak důležité. Pro jednoho pracovníka je zpětná vazba a hodnocení důležitá součást, avšak absence formálního hodnocení by mu nevadila, jelikož by si zpětnou vazbu vyžádal sám, kdyby ji potřeboval:

„...Hodnocení mojí práce je pro mě důležitý, a pak jsem i rád, když dostanu zpětnou vazbu na tu práci, co dělají moji podřízení... ale asi by mi nevadilo, kdyby to nebylo, já si to když tak vyžádám v průběhu, takže ten feedback si vyžádám po té práci, co udělám nebo si to zařídím (Participant/ka).

Většinově je hodnocení pracovníky v organizaci považováno za užitečné a přínosné, důležitá je však jeho jednoduchost a četnost. Smysluplnost a jednoduchost hodnotících procesů je alfou omegou

¹⁸ Viz andragogická perspektiva.

teoretických přístupů hodnocení, proto je nezbytné nastavení optimálního systému hodnocení, který bude vyhovující pro management i řadové zaměstnance. Také v terénu jsem se setkala se spoustou výpovědí týkající se potřeby zjednodušování procesů kvůli administrativní zátěži, která se týká i jednotlivých personálních činností, hodnocení nevyjímaje:

„Forma je důležitá, a aby to bylo i přiměřeně často, problém u těch všech hodnocení je vždycky v tom, že je to široké“ (Participant/ka).

Limitem organizace v rámci hodnocení pracovníků, který jsem zjistila z terénu, je, že hodnocení a zpětná vazba se nedostává ředitelce organizace. I když ředitelka figuruje jako prostředník mezi správní radou a organizací, stále je zaměstnancem organizace, který by měl na svou práci dostávat relevantní zpětnou vazbu pro motivaci a další rozvoj. I když je role ředitelky specifická a odlišná od pracovních pozic ostatních pracovníků, byla by jistá forma hodnocení vhodná.

V andragogické části jsem vymežila metody hodnocení podle orientace na minulost a budoucnost. Co se týká využívání metod ve zkoumané organizaci CommUnity, tak z terénu jsem zjistila, že organizace využívá formálně dvě metody hodnocení, a to čtvrtletní hodnocení, které je navázané na systém odměňování, a každého půl roku růstové hodnocení v podobě tzv. čtyřlístku, který se váže na další vzdělávání pracovníka. Obě dvě metody hodnocení na sebe v cyklech logicky navazují. Mimo pravidelné formální hodnocení organizace využívá i porady a supervize jako formu hodnocení, kde se může zhodnotit stav úkolů a práce zaměstnanců. Organizace tedy podle teorie efektivně využívá své metody hodnocení, jelikož kombinace hodnocení navázané na odměny zajišťuje jistotu finanční odměny ve čtvrtletí, ale zároveň nezávisle na odměnu sleduje růst a motivaci

pracovníků mimo odměny, navázané na další průběh vzdělávání a osobního vývoje.

Čtvrtletní hodnocení vázané na odměny zahrnuje hodnotící formulář, ve kterém jsou stanovená kritéria, a podle procentuálně měřeného výsledku se vypočítává odměna. Toto hodnocení provádí a zpracovává vedoucí dané služby, a následně vyplněný formulář posílá ředitelce na schválení. Z terénu jsem zjistila, že hodnocení probíhá formou strukturovaného motivačního pohovoru, jehož postup a průběh si stanovují vedoucí sami.

Půlroční růstové hodnocení neboli tzv. čtyřlístek je grafický nástroj, ve kterém zaměstnanec popisuje, o co se snažil, co se mu podařilo, co by chtěl zlepšit, a vedoucí vyplňuje, na co by bylo dobré se zaměřit. Tato metoda hodnocení je navázána na vzdělávací systém v organizaci, kterému se podrobněji věnuji v kapitole vzdělávání zaměstnanců. Na začátku každého čtyřlístku je snaha navázat na předchozí hodnocení a posuzovat cíle a vývoj, kterých pracovník dosáhl.

Organizace CommUnity své metody hodnocení orientuje podle použitého modelu výš, a to jak na minulost, tak na budoucnost. Pro čtvrtletní hodnocení vázané na odměny je využíván hodnotící dotazník, který je zahrnut do metod orientovaných na minulost. Vedle toho půlroční růstové hodnocení obsahuje metodu sebehodnocení patřící do metod orientovaných na budoucnost.

7.3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Organizace CommUnity disponuje finančním i nefinančním odměňováním, nicméně zde se věnuji hlavně finančnímu

odměňování, jelikož tomu nefinančnímu se podrobněji věnuje kapitola 9. Péče o zaměstnance.

Mimo standardní mzdu, kterou pracovníci pobírají pravidelně, organizace vyplácí i finanční odměny. Než se dostanu k finančním odměnám nad rámec základní hrubé mzdy, je užitečné říct, že organizace CommUnity spadající pod neziskový sektor financuje vyplacení mezd především z dotací ze státního rozpočtu, a v každém rozpočtu je počítáno s pravidelnou valorizací. Na základě teorie, která doporučuje navazovat strategii odměňování na strategii organizace, lze usoudit, že provázání strategií nemusí být pro neziskové organizace jednoduchým úkolem, kvůli závislosti na další straně, která peníze na mzdy pracovníků poskytuje. O odměny a vyplacení mezd se v organizaci stará převážně finanční manažerka ve spolupráci s ředitelkou. Kromě peněz z kraje organizace získává peníze z vlastní činnosti, kterou je aukce.

Co se týče finančních odměn nad rámec základní mzdy, které organizace poskytuje, tak se jedná o již zmíněné čtvrtletní odměny spojené s hodnocením a zpětnou vazbou, které ředitelka určuje a procentuálně poměřuje s výší úvazku. Dále pracovníci dostávají mimořádné odměny, které se vyplácejí za pomoc s pořádáním akcí nebo za mimořádně kvalitní plnění pracovních úkolů. Organizace CommUnity se ztotožňuje s teoretickým konceptem celkového modelu odměny, jelikož spolu s finančními odměnami nabízí svým zaměstnancům spoustu zaměstnaneckých výhod.

Velkým pozitivem je, že tato motivační složka finanční odměny funguje i pro asistenty, kteří jsou zaměstnaní na dohodu o provedení práce. Není to sice paušalizované odměňování pro všechny asistenty, ale i přesto je zde motivace ke kvalitní práci. Tato složka je ve své

podstatě nadstandardní, jelikož v neziskovém sektoru stále přetrvává dobrovolná činnost, ale ve výzkumné organizaci asistenti pracují za mzdu a k ní mohou dosáhnout ještě na motivační složku finanční odměny.

Problematice neziskového sektoru jsem se podrobněji věnovala v kapitole 4. Profesionalizace – Problém nebo příležitost?, nicméně i přes to, že jsou neziskové organizace limitovány finančním kapitálem, tak z terénu je zřejmá plošná spokojenost pracovníků s odměňováním a subvence od organizace. Ve výpovědích často zaznívalo vědomí toho, že se vedení snaží dávat finanční podporu, která je možná. Některé výpovědi nastiňovaly, že finanční stránku vyvažují jiné benefity, které organizace přináší:

„Na sociální služby je to dobrý, asi si myslím, že kdyby sem přišel učitel, tak tady moc dlouho nevydrží, ale my už jsme na to nějak zvyklí a pro mě se to stírá tou flexibilitou tady a jinými benefity, které tu jsou“ (Participant/ka).

Dalším benefitům se věnuje kapitola 9. Péče o zaměstnance, nicméně již na základě těchto skutečností lze usoudit, že pro pracovníky jsou důležité i jiné přínosy a benefity z práce, nežli jenom finanční odměny.

8. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců se řadí mezi další personální činnosti, které z teoretického hlediska zaopatřují strategický rozvoj dovedností a znalostí pracovníků potřebný ke stabilitě a dalšímu růstu organizací. Avšak vzdělávání dospělých je především výzkumnou oblastí pro andragogiku, jejíž základy tvoří právě vzdělávání dospělých v širším pojetí, nejen ve firemním prostředí. V této kapitole vymezují vzdělávání zaměstnanců především z pohledu andragogiky, která z podstaty věci nabízí ve své odbornosti ke vzdělávání mnohé, jak v oblasti teorie, tak i praxe. Empirickou část tvoří vzdělávání zaměstnanců v neziskové organizaci CommUnity.

8.1 ANDRAGOGICKÁ PERSPEKTIVA

Podle Bartoňkové *„firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance“* (Bartoňková, 2010). Vzdělávání by stejně jako ostatní činnosti personálního řízení mělo být spjata se strategickými cíli organizace. Podstatou strategického řízení je především získat konkurenční výhodu a stanovit reálné dlouhodobé cíle, kterých má organizace dosáhnout (Bartoňková, 2010).

Do vzdělávání zaměstnanců se řadí i koncept učící se organizace neboli teorie učení. *„Teorie učení probíhajícího v organizaci zkoumá, jakým způsobem lze v těchto souvislostech učení probíhající u jednotlivců i v týmech přeměnit na zdroj organizace, a jak je tudíž propojeno s procesem řízení znalostí“* (Armstrong, 2007, s. 447). Cílem je tedy vytvořit ze získaných znalostí a dovedností zdroj organizace. Charakteristické pro učící se organizace je to, že strategie vzdělávání a strategie organizace jsou

úzce spjaty; organizace se záměrně a vědomě učí; a organizace se také učí, jak se učit (Armstrong, 2007). S učící se organizací je spojen i termín seberozvoje, který se týká především celoživotního učení, jemuž se věnuje primárně andragogika. Podstatou konceptu seberozvoje a celoživotního učení je permanentnost, jelikož podle něj celý náš životní cyklus průběžně doprovází učení. Stojí na představě, že všichni lidé mají svůj potenciál pro učení (Folwarczná, 2010). Vzdělávání zaměstnanců je také součástí procesu řízení talentů, o kterém jsem se zmiňovala již výše¹⁹, jelikož včetně získávání talentů je důležité i jejich udržování a rozvoj.

Mimo odborné vzdělávání pracovníků, které obvykle zahrnuje zaškolovací proces a adaptace, je potřeba se věnovat systematickému rozvoji pracovníků, který by měl být podle teorie navázán právě na strategii organizace. Systematičnost vzdělávání je podmíněna využitím efektivních metod vzdělávání. V odborné literatuře se odlišují metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi vzdělávání na pracovišti se řadí instruktáž při výkonu, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování a memorování. Naopak mimo pracoviště se využívají spíše metody přednášky, semináře, demonstrování, případové studie či outdoorové aktivity (Šikýř, 2016). Při volbě správné metody vzdělávání je důležité vzít v úvahu potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání a cílovou skupinu vzdělávaných. (Šikýř, 2016).

Po ukončených vzdělávacích aktivitách je žádoucí podle Armstronga provést evaluaci vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost a naplnění cílů vzdělávání (Armstrong, 2007). Dále je třeba zjistit, zdali byl kurz pro pracovníky užitečný a smysluplný, a posoudit vhodnost

¹⁹ Kapitola 6. Nábory a adaptace zaměstnanců.

doporučení kurzu pro další pracovníky. Dílčím důvodem evaluace vzdělávání je ujištění, zda pracovníci byli na kurzu aktivními účastníky, a nevnímali jej jako povinnou nutnost, která jim nic nepřinesla.

Do metod tzv. na rozhraní mezi vzděláváním na pracovišti a mimo něj se dle teorie řadí pracovní porady, samostudium, trainee programs a e-learning. (Dvořáková, 2007). Působení e-learningu urychlila i pandemie Covid-19, která má obecně na svědomí rozmach digitalizace procesů v organizacích. Výhodou online vzdělávacích metod zprostředkovaných počítačem je především to, že je pracovníci mohou využívat odkudkoliv a kdykoliv. Kromě šetření času tyto metody organizacím snižují i náklady na účastníka vzdělávacího programu, odstraňují subjektivní hledisko hodnocení školeného a zpřístupňují volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů (Dvořáková, 2007). Nevýhodou online metod je především absence osobního přístupu, který je důležitý k motivaci a zpětné vazbě ke vzdělávání, další nevýhodou může být i předpokládaná úroveň počítačové gramotnosti, kterou ne každý pracovník disponuje.

8.2 ANTROPOLOGICKÁ PERSPEKTIVA

V rámci vzdělávání nemá andragogika konkurenta, vzhledem k tomu, že vzdělávání dospělých lidí je jejím dominantním předmětem studia. Nicméně i samotná andragogika je multidisciplinární vědou, která je složena z příbuzných věd, a to především ze sociologie, psychologie a pedagogiky. Díky tomu bych využila i konceptů antropologie, pro kterou sice není vzdělávání primárním předmětem, ale jistě by svou perspektivou mohla studium personálního řízení, konkrétně vzdělávání doplnit.

Inspirací v této oblasti je pro mě novější subdisciplína tzv. vzdělávací antropologie, jejíž doménou je pluralismus a rozmanitost znalostí. Podle Wulfa hrají antropologické znalosti důležitou roli nejen v oblasti pedagogické vědy, ale i v oblasti praktického vzdělávání, a to především implicitními znalostmi, kterými antropologové dominují (Wulf, 2002). Antropologické implicitní znalosti totiž vzdorují explicitnímu myšlení a vyvíjí se postupně v průběhu dlouhého procesu práce. Pro vzdělavatele je tedy nezbytné studium antropologických předpokladů, z nichž jejich samotná práce vychází (Wulf, 2002). Tyto antropologické předpoklady vzdělavatelům poskytují studium znalostí ve vztahu ke konkrétním kontextům, jelikož jednotlivé znalosti jsou časově i historicky provázané. Antropologické znalosti jsou relativní, neboť již neexistuje prostor pro normativní antropologii, proto její zájem není omezen pouze na určité kultury a společnosti. Naopak je odrazem vlastní historičnosti a kulturnosti schopna překonat eurocentrismus humanitních věd (Wulf, 2002). Dílčím cílem vzdělávací antropologie je odhalit případné možnosti a limity vzdělávání.

Studium antropologie může tedy sice inspirovat manažery i jednotlivé vzdělavatele dospělých implicitními znalostmi, kterými disponuje, ale navržení nových myšlenkových a vzdělávacích akcí umožňuje především studium historických a kulturních souvislostí. Antropologie mimo jiné vytváří nové otázky, témata a perspektivy, které se stávají aktuálními.

8.3 EMPIRIE

Vzhledem k tomu, že většinu zaměstnanců organizace CommUnity tvoří sociální pracovníci, pro něž je povinné vzdělávání ukotveno

v zákoně o sociálních službách (Předpis č. 108/2006 Sb. §111), je vzdělávání neoddělitelnou součástí organizace. Sociální pracovníci mají ze zákona povinné vzdělávání v rozsahu 24 hodin za rok, které musí splnit prostřednictvím akreditovaných kurzů, stáží či školicích akcí. Pro administrativní úsek a ostatní pracovníky, vyjímaje sociální pracovníky, není vzdělávání v tomto rozsahu ze zákona povinné a není pro organizaci ani uznatelným nákladem. Z tohoto důvodu se u těchto pracovníků dle terénních poznatků spíše jedná o vzdělávání formou stáže, která není tolik finančně nákladná.

Vzdělávání v organizaci je individuální, nikoli centrální, takže si jednotliví pracovníci v každé službě vybírají vzdělávací kurzy sami. Vzdělávací plán organizace je většinou navázán na předchozí hodnocení metodou čtyřlístku, jež jsem již zmiňovala v kapitole 7. Hodnocení a odměňování zaměstnanců. Provázanost s hodnocením a plánování vzdělávání u každého pracovníka se ztotožňuje s teorií, podle níž je nutné spojení vzdělávání se strategickými cíli organizace, jejichž cílem je získat konkurenční výhodu. Tuto konkurenční výhodu organizace zajišťuje specializací každého pracovníka v dílčích oblastech sociální práce, jako je například stránka svéprávnosti a práv lidí s mentálním handicapem, arteterapie, sexualita lidí s mentálním handicapem, aj.

Ačkoli je vzdělávání v organizaci individuální záležitostí, pokud se pracovníci organizace domluví na společné vzdělávací akci, která bude prospěšná celé organizaci v rámci strategických cílů, domlouvá se možnost dojíždění externího školitele a vzdělávání poté probíhá pro všechny zaměstnance současně.

U ostatních individuálních vzdělávacích kurzů, školení či stáží většinou pracovníci kurzy absolvují mimo organizaci. Organizace má

vytipované agentury, které nabízí kvalitní vzdělávací kurzy, nicméně pracovníci mohou navrhnout absolvování kurzů i u jiných agentur. Kurzy se však musí týkat témat sociální práce a musí projít schvalovacím procesem vedení, jelikož i ve vzdělávacích aktivitách jsou určité finanční limity, které organizace musí dodržovat.

Pracovníci organizace preferují prezenční vzdělávací kurzy, nikoli online či e-learning. Ovšem kvůli situaci Covid-19 organizace prošla i několika vzdělávacími akcemi vedenými online formou. Důvodem preference prezenčního vzdělávání je osobní přístup, na kterém si pracovníci organizace zakládají, a jenž je podle nich pro sociální práci nezbytný. Ideálními metodami vzdělávání je dle výpovědí kombinace více metod, kupříkladu přednášky, interaktivního semináře a diskuze. Organizace zapojila do vzdělávacích metod i formu stáže, kdy pracovníci vyjíždí do jiného zařízení podobného charakteru pro inspiraci a získání nových zkušeností. Tento rok však stáže kvůli epidemické situaci Covid-19 nebylo možno realizovat.

Organizace se také sama podílí na vzdělávání pro své asistenty, kdy momentálně nabízí dva akreditované kurzy, kterých se účastní zaměstnanci organizace. Dále organizace pořádá i vlastní školicí akce, které mají na starost pracovníci organizace podle svého zaměření. Jedná se například o témata sexuality lidí s mentálním handicapem, svéprávnosti, kazuistické semináře či instruktáže pro manipulaci s vozíkem. Pro asistenty je totiž také ze zákona rovněž povinné vzdělávání v rozsahu 24 hodin za rok.

Externí kurzy jsou pro asistenty možné také, nicméně ne v takovém rozsahu jako pro stálé zaměstnance, a to kvůli dvěma důvodům. Tím prvním je omezenost finančních zdrojů, protože zajištění externích

školitelů je finančně náročné, a druhým důvodem je organizační náročnost samotných asistentů, kvůli jejich přesycenosti vzdělávání:

„Je to časově velice náročný, ani ne tak na organizaci samotného kurzu, ale spíš na práci s těmi asistenty, protože se nám nechtějí moc vzdělávat, tím že jsou to především studenti, tak ještě nemají takové to pnutí se obohacovat i jinde“ (Participant/ka).

Na základě uvedené citace je zřejmé, že externí kurzy, které probíhají mimo sídlo organizace, by byly pro asistenty náročné i kvůli dojíždění, jelikož je problém naplnit vlastní kurzy organizace. V terénu se vzdělávání asistentů ukázalo být problematičtým tématem²⁰.

V rámci dovedností a schopností pracovníků a tzv. hard skills, které jsou v pozici koordinátora a vedoucího služeb nezbytné, jsem se setkávala s odpověďmi jako:

„To je poměrně obsáhlý balík, ale jednoznačně je to znalost zákona a standardu poskytování soc. služby, pak jsou to určitě způsoby práce a hodnoty, individuální plánování si myslím, že je velmi velká oblast, ve které je potřeba se vzdělávat průběžně“ (Participant/ka).

Dále jsou dle výpovědí potřeba manažerské dovednosti především u vedoucích pracovníků, kteří vedou týmy ve službách. Z terénu jsem zjistila, že organizace CommUnity obecně apeluje na důležitost systematického vzdělávání a dalšího rozvoje. Mezi nejčastější důvody důležitosti vzdělávání zazněla jeho nutnost další rozvoj organizace, a dále podle pracovníků vzdělávání slouží jako prevence vyhoření.

²⁰ Tématu vzdělávání asistentů se podrobněji věnuje kapitola 10. Závěry a doporučení k personálnímu řízení.

Teorie doporučuje po absolvování vzdělávacích aktivit provést evaluaci vzdělávání. Organizace CommUnity měla zavedené tzv. zprávy ze vzdělávacích kurzů, které sloužily jako formální zpětná vazba od zaměstnanců, nicméně dnes již tyto zprávy nefungují a zpětnou vazbu na vzdělávací kurzy řeší s pracovníky vedoucí služeb a s vedoucími poté ředitelka organizace prostřednictvím porad. Od ředitelky organizace mi však bylo sděleno, že zprávy se vzdělávacích akcí organizace plánuje opět plošně zavést:

„...Ted' jsme na cestě, abychom ty zprávy zpátky zavedli, abychom viděli, že to zaměstnancům k něčemu bylo nebo jestli neposlouchal, a přitom ten kurz má nějakou hodnotu... protože zaměstnanec řekne, jo bylo to o ničem, ale de facto to může být tím, že neposlouchal“ (Participant/ka).

Znovuzavedení zpráv bude tedy sloužit jako podklad pro evidenci užitečnosti kurzů, která vychází z plánování vzdělávání v organizaci.

V teoretických konceptech vzdělávání pracovníků má své místo známý koncept učící se organizace, jehož cílem, jak již bylo řečeno v andragogické části²¹, je především vytvořit ze získaných znalostí a dovedností zdroj organizace. Vytváření zdroje znalostí a dovedností pracovníků je částečně spjato i s tvorbou talentů, ke které jsem se zmiňovala v kapitole 6. Nábory a adaptace zaměstnanců, kdy snem vedoucích pracovníků je tvořit u pracovníků profesní sebevědomí spjaté se jménem organizace, které využijí v dalším zaměstnání. Charakteristikou učící se organizace je dle teorie i úzká vazba vzdělávání a strategie organizace a záměrné a vědomé učení. Tyto všechny prvky učící se organizace naplňuje i organizace CommUnity, tudíž by se dala organizace považovat za učící se organizaci. Tomu

²¹ Viz 8.1 Andragogická perspektiva.

nahrává i další aspekt konzultací a individuálního zájmu o vzdělávání pracovníků, které organizace nabízí v rámci průběžného hodnocení. Jeden/na participant/ka situaci shrnula následovně:

„Myslím si, že jsme za poslední roky byli velmi učenliví a velmi žádostiví, myslím si, že se dostáváme do situace, kdy už i my máme co předávat a že už si díky tomu, že se pořád učíme, a chodíme, a chceme vědět, a ptáme se, tak si potvrzujeme, že ty věci víme“ (Participant/ka).

Organizace tedy vlastní znalosti a dovednosti přeměňuje na zdroj organizace a předává je dál svým asistentům v rámci vlastních akreditovaných kurzů.

9. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Personální práce v neposlední řadě zaštiťuje veškerou péči o zaměstnance v organizaci, která je důležitým aspektem pro spokojenost pracovníků. Lidé jsou pro organizace nepostradatelným článkem věnujícím práci spoustu svého času, a proto je důležité, aby zaměstnavatelé svým pracovníkům věnovali náležitou péči.

9.1 ANDRAGOGICKÁ PERSPEKTIVA

Péče o pracovníky je další činností, která je v kompetenci personalistů a vedení organizace. Hned vedle odměňování je péče o pracovníky oblastí personalistiky, která je nejčastěji pracovníky používána k porovnání s konkurenčními organizacemi (Koubek, 2001). Jak již bylo řečeno i dříve²², finanční odměna pro zaměstnance není tím nejdůležitějším faktorem pro dlouhodobou spokojenost v organizaci, a k tomuto tvrzení je dokladem i zkoumaná organizace CommUnity. Zaměstnance v organizacích drží mnohem více aspektů než jen mzda. Obzvláště v neziskových organizacích, kde motivace práce je mnohem hlubší než jen motivace finančního charakteru. Proto je důležité mít propracovaný systém péče o zaměstnance, který zahrnuje nadstandardní benefity.

Co se týče definice péče o zaměstnance, tento pojem není v literatuře zcela jednotně definován a můžeme se setkat s rozličným pojetím péče. Koubek například rozděluje péči o zaměstnance do tří skupin:

- povinná péče, která je dána zákony a předpisy;
- smluvní péče dána kolektivními smlouvami organizace;

²² Kapitola 7. Hodnocení a odměňování zaměstnanců.

- a dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky organizace (Koubek, 2001).

Úkolem organizace v personální oblasti je tedy i uspokojování potřeb pracovníků. Uspokojování lidských potřeb se věnovala například již Maslowova teorie potřeb, jejíž podstata vychází z pojetí lidských potřeb jako základních motivů jednání člověka a stanovuje tzv. hierarchii potřeb člověka, která je uspořádána podle významnosti jednotlivých typů potřeb (Šikýř, 2016). Nejdůležitější je pro zaměstnavatele ovšem zjistit, co zaměstnance motivuje a jaké jejich potřeby je třeba uspokojit, a tím zároveň zaručit dosahování strategických cílů organizace. Toto zjišťování je systematický proces, kterému se musí vedení organizace věnovat neustále.

Podle Šikýře je důležité uplatnění tzv. pozitivního přístupu, což znamená nepřetržitě vnímat přednosti pracovníků, využívat správné pracovníky na správných pozicích a nabízet pracovníkům smysluplnou práci, která bude odpovídat jejich motivaci (Šikýř, 2016, s. 150). Je pravděpodobné, že diverzita pracovníků zapříčiňuje, že každého pracovníka bude motivovat a uspokojovat v práci něco jiného, a proto je nastavování systému péče o zaměstnance náročný a nekončící proces.

Existují také argumenty proti poskytování péče o zaměstnance, která se dotýká osobního rozvoje zaměstnanců, jako například sport a společenské kluby. Hlavním argumentem je, že péči poskytují státní služby, tedy není potřeba, aby firmy a organizace duplikovaly veřejně dostupné možnosti. Dle tohoto názoru by se zaměstnavatelů neměly přímo týkat soukromé záležitosti pracovníků (Armstrong, 2007).

Nicméně systém péče o zaměstnance naznačuje odpovědnost organizací za pracovníky, kteří v organizaci pracují. Legitimním protiargumentem je skutečnost, že pracovníci v samotném zaměstnání a na cestě do zaměstnání tráví značnou část svého času, takže si dostatečnou péči a benefity zaslouží.

Do péče o zaměstnance můžeme řadit i zaměstnanecké výhody, které jsou poskytované nad rámec peněžní odměny. Tyto výhody nemají přímý vliv na výkon a motivaci pracovníků, ale slouží k příznivějším postojům pracovníků v organizaci (Armstrong, 2007). Zaměstnanecké výhody zahrnují velký balíček od sociální péče, různé požitky až po služby a zboží. Poskytování výhod může být plošné nebo individuální, nicméně v České republice převládají plošné benefity (Dvořáková, 2007). Mezi takové výhody se řadí pružná, flexibilní pracovní doba, možnost práce na homeoffice či sick days, který si pracovníci mohou v průběhu roku vybrat. Mezi další zaměstnanecké výhody patří: příspěvek na pojištění; příspěvky na volnočasové aktivity; věcné požitky (služební vůz, služební notebook a telefon); zvýhodněné půjčky; poradenství; účast na zisku či akciích (Dvořáková, 2007).

9.2 ANTROPOLOGICKÁ PERSPEKTIVA

Při zamyšlení nad využitím studia antropologie k oblasti péči o zaměstnance se nabízí koncept firemní kultury, který je v organizačních studiích stále častěji zkoumán, obvykle v kontextu řízení v různých národních a kulturních souvislostech a postojů pracovní síly. Studium kultury by mohlo dopomoci k lepšímu pochopení konkrétních potřeb a nastavení pracovníků v dané organizaci. Nastavování péče o zaměstnance neplatí univerzalisticky

v každé organizaci. Pochopení firemní kultury a toho, co motivuje pracovníky, usnadní správně vybrat jednotlivé aspekty a zaměstnanecké výhody, které mají své místo v personalistice.

9.3 EMPIRIE

V organizaci CommUnity se výpovědi na téma péče o zaměstnance mírně rozcházel, a to hlavně z toho důvodu, že každý participant vnímal vymezení pracovního benefitu jinak. Z tohoto faktu lze říct, že může být náročné nastavit optimální systém péče o zaměstnance, který bude všem vyhovovat. Ačkoli každého pracovníka motivují jiné benefity, z terénu jsem zjistila, že v organizaci převládá spokojenost s péčí, kterou organizace poskytuje. Ve výpovědích participantů se opakovalo, že vnímají z řad vedení snahu v oblasti péči o zaměstnance.

Organizace má zavedený plošný systém péče o zaměstnance, který je pro Českou republiku dle teorie typický. Nejčastější benefity, které pracovníci vyzdvihovali, byly svoboda, individuální přístup a flexibilní pracovní doba. Tyto nemateriální aspekty by mohly být brány spíše jako přístup organizace ke svým zaměstnancům, nicméně pro pracovníky jsou to dle výpovědí nejhodnotnější faktory, jež zajišťují jejich dlouhodobou spokojenost. Dalším benefitem je možnost měsíčně využít dvě hodiny tzv. psychohygieny, což je čas, který mohou pracovníci využít k vlastní potřebě. Nehmotné benefity v organizaci tedy převažují. Tyto výpovědi také korelovaly s odpověďmi na otázky ohledně hlavního motivu ke spokojenosti v zaměstnání.

Organizace má vytvořenou skupinu, která se věnuje péči o zaměstnance. V rámci této skupiny bývají pořádány společné výjezdové akce a volnočasové aktivity, plánována setkání, organizovány narozeniny a podobně. V organizaci také fungují každý měsíc tzv. společné snídaně, což je čas vyhraněný pro účely mimopracovního setkávání.

Společné aktivity v podobě výjezdů pracovníci kvitují pozitivně, nicméně je podle nich důležitá frekvence a pravidelnost. Dále se pracovníci potkávají na společných akcích organizace, na kterých se sami podílejí. Neformální setkávání mezi pracovníky je spíše nepravidelného a individuálního charakteru, nikoli celooorganizačního. Společné setkávání a aktivity však překazila pandemie Covid-19, takže celooorganizační setkávání bylo pozastaveno, nicméně organizace má v plánu se věnovat společnému setkávání, jakmile to epidemiologická situace dovolí.

Materiální benefity v organizaci představují především flexipasy, které ne každý pracovník dle výpovědí využívá. Dalším benefitem pro pracovníky je poskytování veškerých kancelářských potřeb organizací a využívání prostor organizace pro soukromé účely pracovníků. Samozřejmostí je i firemní telefon, jenž je pracovníkům k dispozici i pro soukromé využití.

Z výpovědí bylo zřejmé, že by pracovníci uvítali v rámci benefitů stravenky nebo stravenkový paušál, nicméně tato položka není pro organizaci daňově uznatelným nákladem, a tudíž se pro neziskovou organizaci jedná o problematictější a nákladnější benefit. Materiálních benefitů organizace kvůli finančním limitům nenabízí příliš, nicméně z terénu je patrné, že byť by materiální benefity zaměstnanci

organizace jistě neodmítli, tak tyto limity vyvažují jiné výhody a benefity, které organizace pracovníkům nabízí.

Dalším často zmiňovaným přáním byla změna prostorů organizace. Ačkoliv se budova nachází ve výhodné lokalitě, je staršího charakteru, je bariérová bez výtahu a z pohledu některých pracovníků je nevyhovující. Nicméně záležitosti ohledně sídla organizace jsou závislé na finančních prostředcích a na městě, které neziskovým organizacím prostory poskytuje za výhodnou částku.

Pro pracovníky organizace je podle výpovědí mnohem důležitější možnost osobního rozvoje, flexibilita a svoboda, kterou jim organizace poskytuje. Za nejdůležitější benefit a přínos je dle výzkumu považována možnost seberealizace.

10. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ

Tato poslední kapitola doplňuje empirickou část personálních činností v předchozích kapitolách a obsahuje potenciální doporučení k personálnímu řízení, které vyvstalo z analýzy nasbíraných dat. Podrobnějšímu shrnutí a hodnocení se tato kapitola nevěnuje, jelikož by se opakovaly myšlenky z předchozích kapitol. Tato doporučení z analýzy jsem doplnila i o požadavky a podněty k personálnímu řízení ze strany pracovníků organizace, ke kterým jsme se společně dostali v průběhu rozhovorů. Věnuji se zde i částečné polemice nad jednotlivými přístupy personalistiky a antropologie. Následující doporučení slouží pouze k zamyšlení a úvaze, nenabízí podrobnější postup realizace, jelikož samotná aplikace metod a procesů by byla časově velmi náročná a nebyla cílem této práce.

10.1 KOMPETENČNÍ MODEL Y

Oblast náborů je dle participantů optimálně nastavená a dokladem je i následná citace:

„Myslím si, že jak se to teďka usazuje a jak to děláme, tak že je to funkční, tím že nemáme personální oddělení, tak je to spíš o osobním zaangażování těch lidí, ale myslím si, že je to k přínosu“ (Participant/ka).

Sebejistota z kvalitního nabírání nových pracovníků se objevovala u všech vedoucích pracovníků, s tím, že dokladem optimálního náboru je pozitivní zpětná vazba na výběrové řízení i od samotných uchazečů.

Potenciálním doporučením, které by organizaci CommUnity v oblasti náboru mohlo pomoci, je rozpracování tzv. kompetenčních modelů.

K potřebě kompetenčních modelů se v průběhu výzkumu vyjadřovala i sama ředitelka organizace s přesvědčením, že by vytvoření modelů usnadnilo vymezení kompetencí pracovníků.

„Kompetenční modely totiž popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 243). Rozpracovanost modelů by tedy dopomohla jednak k počátečnímu vytváření a analýze pracovního místa, ale také by usnadnila samotné výběrové řízení, jelikož by organizace díky kompetencím věděla, jakými schopnostmi a dovednostmi by daný uchazeč měl disponovat. Kompetenční modely usnadňují práci jak manažerům a personalistům, tak i samotným pracovníkům. Dalším přínosem modelů je dle teorie také, že poskytují účinný nástroj pro řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků, navazují na strategii organizace a pomáhají pracovníkům lépe porozumět potřebám organizace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Kompetenční modely by tedy usnadnily i další personální činnosti v organizaci.

V neposlední řadě by vymezení kompetencí mohlo dopomoci k vyjasnění konkrétních kompetencí a hranic směřování jednotlivých služeb, což je podle některých výpovědí nevyřešená otázka. Poté by ale vyvstala nutnost posouzení, zda by se jednotlivé služby měly shodovat, či nikoliv.

Kompetenční modely různých organizací jsou velmi pestré a odráží většinou rozmanitost jednotlivých organizací. Podle Hroníka máme dvě možnosti, jestliže chceme v organizaci vytvořit kompetenční model, a to kompetenční model od jedinců k firmě; a kompetenční model od firmy k jedinci (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008). Kompetenční model od jedinců k firmě vychází z představy, že

organizace je sestavena z kompetentních jedinců, a naopak kompetenční model od firmy k jedinci obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou uspořádané dle nějakého klíče (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008).

Co se týče samotné tvorby kompetenčních modelů, existují tři přístupy k jejich tvorbě. Preskriptivní přístup, který se opírá o externí šablony, a je tedy pouze „vypůjčený“. Tento přístup je časově a finančně nenáročný, ale nemusí být plně shodný se specifiky dané organizace. Dále se využívá tzv. přístupu šitého na míru, který se stanovuje dle výzkumu a analýzy na specifika dané organizace. Tento přístup umožňuje přesný popis a zohledňuje potřeby organizace, ale je velmi časově a finančně náročný. Třetí, a pro organizaci CommUnity asi neoptimálnější variantou, je kombinovaný přístup, který je kombinací dvou předchozích přístupů. Jde tedy o využití již vypůjčeného modelu naroubovaného na podmínky dané organizace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Podpůrnou pomůckou pro sestavení kompetenčních modelů může posloužit Národní soustava povolání (<https://www.nsp.cz/>), která poskytuje centrální databázi kompetencí.

10.2 METODA 360° ZPĚTNÉ VAZBY

Metodu 360° zpětné vazby jsem již nastínila v podkapitole 7.2.1 Hodnocení zaměstnanců, propojenou společně s využitím triangulace a participativního výzkumu. Organizace CommUnity dle výzkumu věnuje značnou pozornost hodnocení svých pracovníků, kdy jedna složka je navázána na odměňování, a druhá na další vzdělávání zaměstnanců. Prostor k hodnocení má organizace vymezený i na

poradách, které jsou pravidelnou součástí práce. Z terénu jsem však zjistila, že formální hodnocení v organizaci funguje pouze shora dolů, nikoli opačným směrem, což je v rámci charakteru a nastavení organizace škoda, jelikož využití 360° zpětné vazby a participativních přístupů by mohlo organizaci CommUnity i samotným pracovníkům přinést spoustu podnětných poznatků.

Možným doporučením k hodnocení zaměstnanců v organizaci by tedy mohlo být využití metody 360° zpětné vazby. 360° zpětná vazba je založena na hodnocení z více stran, tedy od více pracovníků, bez ohledu na hierarchické postavení. Konkrétně ji lze definovat jako: *„systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“* (Armstrong, 2007, s. 433). Jde tedy o vícezdrojové všestranné hodnocení.

Argumenty pro použití metody 360° zpětné vazby spočívají především ve skutečnosti, že díky ní má pracovník větší povědomí o sobě samém, a že zároveň posiluje týmovou práci. Některé výzkumy také zjistily, že 360° zpětná vazba tvoří v organizacích součást programu seberozvoje a rozvoje manažerů (Armstrong, 2007). Počet hodnotitelů zpětné vazby se v daných organizacích liší, kvůli vlivu a úrovni dané pozice, a jejich totožnost se většinou udržuje v anonymitě, jelikož se tímto posiluje tendence poskytovat pravdivou zpětnou vazbu (Arthur, 2010).

Ve zkoumané organizaci CommUnity by však anonymita této metody hodnocení nebyla možná kvůli velikosti organizaci. Nicméně si dovoluji říct, že nedodržení anonymity nevnímám při zavedení 360° zpětné vazby v organizaci jako problém. Z terénu jsem totiž zjistila, že organizace je týmově založená a otevřená.

Co se týče výhod a nevýhod využití této metody, hlavní výhody, které metoda přináší, spočívají především ve skutečnosti, že pracovníci získají širší přehled o tom, jak jejich práci vnímají ostatní pracovníci; vyšší a vrcholoví manažeři si díky ní uvědomují, že se také musí vzdělávat a rozvíjet; a tím, že je metoda vícezdrojová, je hodnocení objektivnější a validnější. Mezi problematictější stránky metody může patřit neupřímná zpětná vazba od pracovníků; přílišná byrokracie; a fakt, že pro některé lidi může poskytování zpětné vazby být stresující (Armstrong, 2007).

Tyto problémy je dle mého názoru i názoru některých participantů potřeba minimalizovat a nastavit optimální procesy, které budou vyhovující pro všechny. Přehršel byrokracie navíc totiž nepřinese ani vedení ani pracovníkům vůbec nic. Je proto důležité, aby i organizace CommUnity, v případě že se rozhodne zavést metodu 360° zpětné vazby, promyslela přiměřenou formu a četnost zavedeného konceptu. Organizace totiž již teď poskytuje hodnocení ve větším rozsahu, a proto je důležité metodu zakomponovat tak, aby přinesla svůj primární smysl, a to poskytovat hodnocení i opačným směrem, zdola nahoru. Je potřeba zvážit problematičnost poskytování zpětné vazby, jelikož pro některé pracovníky může být stresující udělovat validní hodnocení, které nemusí být vždy plně pozitivní. Udělení špatného hodnocení je i dle výpovědí participantů těžkou výzvou, se kterou občas musí potýkat. Z těchto důvodů by jistě stála za zvážení diskuze, nebo školení a trénink v oblasti komunikace.

10.3 VZDĚLÁVÁNÍ ASISTENTŮ

Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci dle participantů a teoretických konceptů funguje, je dobře nastavený a pracovníci jsou

s ním spokojeni. Problematickou oblastí vzdělávání vyvstala oblast vzdělávání asistentů, která pravděpodobně není dobře uchopená, přičemž zájem o vzdělávací akce ze strany asistentů je malý. Nicméně je důležité říct, že toto téma je velmi komplexní a nelehké. Základní otázkou je, proč tomu tak je. Pro zjištění motivace a potřeb asistentů v organizaci byl vytvořen dotazník, který byl zaslán na 32 e-mailových adres, nicméně návratnost dotazníku byla pouze od osmi asistentů. Proto není jednoznačné, co je hlavním důvodem malého zájmu asistentů vzdělávat se. Dle výpovědí participantů může být důvodem zahlcenost kurzy ze školy. Důležitý bod k tomuto tématu vyvstal u jednoho participanta, který poukázal na problematickou část týkající se doby úvodního kurzu vzdělávání:

„...Když přijde ten nový asistent, člověk, který nikdy v soc. službách nedělal, ani s tou klientelou, tak si myslím, že k němu to velké vzdělání, ten kurz, který my pořádáme, přijde strašně pozdě, že mu ty střípky dává stejně jeden člověk, koordinátor a že on tam přijde a už v sobě něco má resp. je tam 12 asistentů a třeba jednoho to chytne třeba tak, že třeba před týdnem nastoupil a jde do toho, což je pro mě značka ideál... Tohle je pro mě věc, která by se měla nějak podchytit, že by třeba měli za sebou ti asistenti dvě asistence a už něco ví a mají otázky, a nemusí třeba čekat půl roku, až se naplní kapacita na 12... Já chápu, že se to musí zaplatit, chápu všechno, ale přijde mi to v tomto pro ně míň smysluplné“ (Participant/ka).

Vzdělávání asistentů by dle teorie mělo mít smysluplný postup a pravidla, aby byl naplněn jeho účel pro organizaci. Což podle téhle výpovědi úplně nefunguje. Z těchto důvodů je důležité, aby organizace zvážila další metody vzdělávání, například online formou, které by asistentům více vyhovovaly, anebo zvážit celkovou změnu profilu asistentů. Nicméně, obě dvě možnosti mají své

protiargumenty, jelikož si organizace zakládá na osobním kontaktu, který je v rámci vzdělávání efektivnější, a také vnímají velký přínos asistentů studentů. Trvalé optimální množství asistentů je stěžejní hlavně pro hladký chod organizace, jejichž služby jsou postaveny i na osobních asistencích, které vykonávají převážně asistenti.

V oblasti vzdělávání, ale i náboru, by mohla přispět spolupráce organizace s univerzitou, která disponuje spoustou studentů oborů sociální práce a pedagogiky. Díky spolupráci by mohlo dojít k lepšímu plánování asistenčních programů, a tudíž i k plánování vzdělávacích akcí. Je potřeba zvážit možné alternativy a možnosti, které budou pro organizaci co nejefektivnější.

Mimo vzdělávání asistentů je však vzdělávání vnímáno pracovníky pozitivně. U některých participantů bylo ve výpovědích naráženo opět na finanční limity, které má organizace na vzdělávání svých zaměstnanců vyhrazeny, jelikož by si přáli absolvovat dražší vzdělávací kurzy, například v zahraničí.

10.4 ANDRAGOGIKA VS. ANTROPOLOGIE

Tato práce si klade za cíl nahlédnout na téma personálního řízení z více perspektiv daných především obory, které studuji. Věřím, že triangulace pohledů vědních disciplín podporuje objektivnější a hlubší pochopení zkoumaného fenoménu. Předmět tohoto výzkumu je především výsadou oboru andragogiky či personalistiky, a proto byly z hlediska obsahu tématu základním těžištěm odborné publikace a metodiky těchto disciplín. Nicméně andragogika i personalistika jsou aplikované vědní disciplíny charakteristické svým normativním přístupem, který můžeme pozorovat v metodických příručkách, kdy

autoři mnohdy mimo uvedení do dané problematiky a seznámení s teoretickými koncepty „radí“ čtenářům, jak efektivně nastavit personální řízení v organizaci a jak by mělo personální řízení v organizacích ideálně vypadat. Problematickou součástí publikací personalistiky je fakt, že se z velké části věnují ziskovému sektoru, nikoli neziskovému. Každá organizace je živým organismem, který se vyvíjí, proměňuje a má svá vlastní specifika, kterými se liší od ostatních organizací. Koneckonců tato specifika jsou dnes z pohledu tržní ekonomiky důležitou součástí v rámci vytvoření konkurenční výhody každé organizace. Z důvodu vlastních charakteristik a historie každé organizace nelze jednoznačně a hlavně jednoduše aplikovat teoretické koncepty personalistiky na každou organizaci.

Z tohoto důvodu mi využití antropologie, byť je to věda, jejímž primárním předmětem není řízení lidských zdrojů, připadá jako velmi užitečné k uchopení potřeb holistického obrazu každé organizace. Obecným zájmem antropologie je totiž člověk a společnost v čase i prostoru, a zabírá široké pole témat a disciplín, kterým se věnuje. Antropologická metodologie, konkrétně využití etnografické metody, obohacuje výzkum o nové perspektivy zkoumaných fenoménů. Důvod pro využití antropologie k tématu personálního řízení spočívá v povaze antropologie, jež je na rozdíl od andragogiky vědou nenormativní, a tedy svým studiem vyvrací společenské a systémové normy, které se pokládají za závazné. Antropologie dále přispívá i kritikou univerzalizmu přístupů a systémů vytvořené společnosti.

Antropologickým limitem v oblasti personálního řízení je jednoznačně absence teoretického backgroundu, kterým naopak disponuje andragogika či personalistika. Tyto vědní disciplíny nabízí nejen teoretický rámec samotného personálního řízení a teoretické

koncepty s ním spojené, ale také historický progres personálního řízení a teoretických konceptů. Bez dobře ukotveného teoretického rámce nelze aplikovat metody do praxe, a proto je tedy teorie nezbytná k pochopení personálního řízení v organizacích.

Pro nastavení efektivního personálního řízení je však nezbytné pochopit motivy a potřeby pracovníků a fungování celé firemní kultury, jelikož každá organizace je originálem a univerzální přístupy nemusí být vždy platné pro všechny organizace. Taktéž se některé aspekty personálních činností v praxi neshodují s teorií, což nemusí ovšem znamenat, že daná činnost nefunguje, jak má, jelikož může fungovat neformální domluvou a systémem v organizaci.

Ve využití více vědních přístupů k oblasti personálního řízení shledávám značnou výhodu, která plyne z velké inspirace a rozmanitosti možných pohledů vedoucích k lepšímu pochopení oblasti.

ZÁVĚR

Nejprve bych chtěla předložit interdisciplinární přístup k nastavování personálního řízení, který pro mě byl v této studii zásadní. Důležitou součástí při studiu či nastavování personálního řízení v každé organizaci bez ohledu na její právní formu je dle mého názoru především holistický pohled se zohledňováním sociálních a kulturních specifik, kterými disponuje každá organizace. Každodenní formální a neformální pravidla a zvyklosti organizací nejsou nic jiného než sociální konstrukce, které si vytvořila společnost. Tato realita každodenního života se jeví jako intersubjektivní, kdy svět i s pravidly a zvyky sdílíme s ostatními (Berger, Luckmann, 1999). Obdobně lze vnímat i teoretické koncepty personálního řízení konstruované lidmi, jejichž povaha je především normativního charakteru. Tyto koncepty však nemusí být platné univerzálně pro všechny organizace, a proto je užitečné využívat ke studiu a nastavování personálního řízení i jiných perspektiv, které mohou vyobrazit skutečné potřeby organizace a na základě toho nastavit efektivní systém řízení.

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jakým způsobem funguje personální řízení v neziskových organizacích, které jsou specifické svou povahou. Tento cíl jsem naplnila podrobnou analýzou personálních činností v organizaci CommUnity v komparaci s teoretickými koncepty danými odbornou literaturou. Na základě této analýzy lze vyhodnotit personální řízení v neziskových organizacích za shodné s teoretickými koncepty zacílenými primárně pro ziskové organizace. Nejvýraznější souvztažnost s teorií shledávám v propojení strategických cílů organizace se strategií personálního řízení, jež jsou značně provázané. Provázanost lze sledovat i u jednotlivých personálních činností, kdy metody

hodnocení pracovníků jsou navázané na odměňování a vzdělávání pracovníků. Shodnost byla shledána i při užívání doporučených metod odborných publikací v jednotlivých personálních činnostech organizace CommUnity.

Zkoumaná organizace má nastavené personální řízení, které v obecné rovině koreluje s teoretickými principy, ačkoliv dílčí činnosti fungují spíše na neformálním řízení nežli na formálně stanovených principech. Příkladem je absence podrobnějšího vypracování kompetenčního modelu, který by pracovníkům usnadnil orientaci v dílčích personálních činnostech. Některé záležitosti dle výpovědí nejsou ukotveny a dochází ke vzniku nejasností v rozdělení kompetencí, jelikož organizace CommUnity, ale i většina dalších menších neziskových organizací nedisponuje personálním oddělením či personalistou, který by měl personální záležitosti v kompetenci. Naopak je zodpovědnost za personální práci dělena na ředitelku a manažery organizace. Mimo jiné je podle některých participantů nevyřešenou otázkou vyjasnění konkrétních kompetencí a hranic směřování jednotlivých služeb.

Značný význam pro personální řízení v neziskových organizacích mají finanční limity, které organizace definují z důvodu jejich závislosti na cizích zdrojích, především na příspěvcích ze státního rozpočtu a od donátorů. Výzkum ukázal, že finanční limity ovlivňují samotné personální řízení, jelikož celkové personální výdaje tvoří ve většině organizací největší výdajovou položku (Armstrong, 2007).

V terénu jsem zjistila, že pracovníci organizace by uvítali dražší vzdělávací kurzy, stravenky, které pro neziskové organizace nejsou uznatelným nákladem, nebo možnost vyšších finančních odměn za účelem větší motivace. Avšak právě kvůli finančním limitům nelze

těmto požadavkům jednoduše dostat. Navzdory tomu organizace stírá finanční hledisko jinými benefity, které dle výpovědí mají pro pracovníky mnohem větší hodnotu. Jedná se primárně o možnost seberealizace, svobodu, individuální přístup a flexibilní pracovní dobu.

Z výzkumu je patrné, že velký význam nejen pro personální řízení, ale i pro ostatní činnosti organizace CommUnity, má téma profesionalizace. Samotný vývoj organizace a vnější tlak k profesionalizaci služeb i vnitřních procesů se projevil jako rozporuplné téma, které nemá jednotné názorové zastoupení. Důvodem názorových neshod je především to, že organizace byla založena rodiči dětí s mentálním postižením za účelem zlepšení podmínek, a tudíž tito pracovníci měli možnost sledovat celý vývoj organizace až dodnes. Zákonné povinnosti vytvářely tlak na vyšší standardizaci služeb a byrokratickou zátěž s tím spojenou, což dle některých výpovědí má dle názoru participantů za následek odcizení s uživatelem v přímé péči a pokles kvality služby.

Navzdory vnímaným negativům však profesionalizace naopak dle většiny participantů přinesla růst a progresivní naladění, které je vnímané pracovníky pozitivně. Z terénu je patrné, že profesionalizace měla vliv jednak na poskytování služeb, ale současně také na samotné personální řízení, které je podle výpovědí více formalizované než dříve. Toto lze dle většiny participantů považovat za hlavní přínos profesionalizace neziskových organizací, hlavně díky celkovému rozvoji organizace a motivaci se rozvíjet. Důvodem důrazu neziskových organizací na profesionalizaci jsou i finanční zdroje, jelikož míra závislosti organizací na cizích zdrojích od státu a

donátorů zpravidla má za následek, že tito poskytovatelé finančních zdrojů požadují větší míru kontroly nad využíváním financí.

Ačkoliv je personální řízení neziskových organizací širokým tématem, které si zaslouží více pozornosti kvůli svým specifickým a hlavně finančním limitům, považuji cíl této práce za naplněný. Primárním cílem výzkumu bylo zjistit, jak funguje personální řízení v nestátních neziskových organizacích, což bylo splněno. Nicméně za hlavní omezení této práce považuji vzorek pouze jedné organizace, který nelze aplikovat pro každou organizaci. Avšak pevně věřím, že analýza a závěry práce mohou být užitečné především pro pracovníky organizace, na něž je tato práce primárně cílena, ale také může sloužit jako inspirace pro neziskové organizace podobného charakteru.

Pro mě osobně byla celá tvorba výzkumu a této práce velice inspirující a poznatky mi jistě poslouží pro další působení v této oblasti. Velkým přínosem pro mě bylo především studium personálního řízení z antropologické a andragogické perspektivy, které mi poskytlo komplexnější pohled na zkoumanou oblast.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AKINGBOLA, K. (2012). Context and Nonprofit Human Resource Management. *Administration & Society*. SAGE Publications, XX(X), 1-31.

AKINGBOLA, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, March, Vol. 24, No. 1, pp. 214-240.

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BERGER, P. L., LUCKMANN, T. (1999). *Sociální konstrukce reality: pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 80-85959-46-1.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BROWN A. W., ANDERSSON, O. F., JO, S. (2016). Dimensions of Capacity in Nonprofit Human Service Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, December, Vol. 27, No. 6, pp. 2889-2912.

CARRIER, J. G. (2005). *A Handbook of Economic Anthropology*. Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 1 84376 175 0

- CRESWELL, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-1606-6.
- DRUCKER, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1.
- DRUCKER, P. F. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1021-x.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- ERIKSEN, T. H. (2008). *Sociální a kulturní antropologie: příbuzenství, národnostní příslušnost, rituál*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-465-6.
- ERVIN, M. A. (2004). *Applied Anthropology: Tools and Perspectives for Contemporary Practice* (2nd Edition). Boston: Pearson / Allyn & Bacon. ISBN: 0205414095.
- FLICK, U. (2007). *Designing qualitative research*. Sage Publications Ltd. ISBN 978-0-7619-4976-3.
- FLICK, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. 4th ed. Los Angeles: Sage Publications. ISBN 978-1-84787-323-1.
- FLINN, J. (2011). Ethnographic Methods in Nonprofit Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 40(3), 420-434.
- FOLWARCZNÁ, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HORYNA, B. (2014). *Kapitalismus: mýtus jednoho slova: politické eseje*. Praha: Filosofia. Filosofie a sociální vědy. ISBN 978-80-7007-418-3.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. (2008), *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- CHANG, H-J. (2013). *23 věcí, které vám neřeknou o kapitalismu*. Praha: Argo, Aliter. Argo: Dokořán. ISBN 978-80-257-0980-1.
- JANTULOVÁ ŠŤOVÍČKOVÁ, M. (2005). Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. *Sociální studia*. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. S. 131–146. ISSN 1214-813X.
- KELLER, J. (2011). *Tři sociální světy: sociální struktura postindustriální společnosti*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-044-5.
- KOČIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80247-3269-5.
- KOTTER, J. P. (2015). *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.

- KOUBEK, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- LIESSMANN, K. P. (2008). *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*. Praha: Academia. XXI. století. ISBN 978-80-200-1677-5.
- LINSTEAD, S. (1997). The Social Anthropology of Management. *British Journal of Management*, Vol. 8, 85-98.
- LOUČKOVÁ, I. (2010). *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-79-3.
- LUŽNÝ, D. (2013). *Metodologie společenských věd: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3667-8.
- MAREŠ, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Metodologická studie, Pedagogika*, roč. 65, č. 2, 113-142.
- MAREŠOVÁ, P. (2010). Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích. *E + M Ekonomie a Management*. č.1, str. 131-144. ISSN 1212-3609.
- MARX, K., ENGELS, F. (1952). *Německá ideologie*. Praha: Svoboda. Malá knihovna marxismu-leninismu (Svoboda).
- MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

MIŠOVIČ, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-285-2.

MURPHY, R. F. (2004). *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Vyd. 2. Přeložil Hana ČERVINKOVÁ. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-8086429-25-0.

NADACE NEZISKOVKY.CZ. *O nadaci*. [online]. Citováno 6. listopadu 2021. Dostupné z: <https://neziskovky.cz/#o-nadaci>

RYTMUS. *Plánování zaměřené na člověka*. [online]. Citováno 6. listopadu 2021. Dostupné z: <https://www.kvalitavpraxi.cz/dokumenty/planovani-zamerene-na-cloveka/>.

SALAMON, L. M. (1994). The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affair*. Jul. - Aug., Vol. 73, No. 4 (Jul. - Aug., 1994), pp. 109-122.

SOUKUP, M. (2015). *Základy kulturní antropologie*. (2., rozšířené vydání). Červený Kostelec: Pavel Mervart. Antropos (Pavel Mervart). ISBN 978-807465-186-1.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠEDIVÝ, M., TURNEROVÁ, J. (2003) *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: Informační centrum neziskových organizací. ISBN 80-86423-08-5.

ŠEĎOVÁ, K., ŠVAŘÍČEK, R. (2013). Jak psát kvalitativně orientované výzkumné studie. *Kvalita v kvalitativním výzkumu*. Pedagogická orientace, 23(4), 478–510.

ŠIKÝŘ, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIMEK, D. (2013). *Sociologie pro podnikovou praxi: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3552-7.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOPINKA, D. (2013). *Metody a techniky výzkumu v sociální práci: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3853-5.

WALLERSTEIN, I., COLLINS, R., MANN, M., DERLUGUIAN, G., CALHOUN, C. (2016). *Má kapitalismus budoucnost?*. Přeložil Rudolf PŘEVŘÁTIL. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Sociologické aktuality. ISBN 978-80-7419-235-7.

WILK, R. W., CLIGGETT, L. (2007). *Economies and cultures: foundations of economic anthropology*. 2nd ed. Boulder: Westview Press. ISBN-13: 978-0-8133-4365-5.

WRIGHT, S. (1994). *Anthropology of Organizations*. Routledge. ISBN 0-203-41335-0.

WULF, CH. (2002). *Anthropology of Education*. Free University of Berlin. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3732081>

ZÁKONY

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

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

PŘÍLOHY

SEZNAM OTÁZEK K VÝBĚROVÉMU ŘÍZENÍ

- Co víte o naší organizaci / službě / poslání a cíle?
- Jak si představujete práci na dané pozici?
- Máte nějaké zkušenosti s naší cílovou skupinou? Z jaké pozice?
- Jaké máte zkušenosti se sociálními službami/prací na této pozici?
- Co jste dělal(a) posledního půl roku?
- Co bylo náplní Vaší práce? Které činnosti jste vykonával(a), a jak se Vám dařilo nebo jak Vás to bavilo / naplňovalo?
- Jaký největší problém jste v práci řešil(a) a jak?
- Jaký byl Váš dosavadní největší pracovní úspěch?
- Jaké Vaše dovednosti si myslíte, že můžete uplatnit při práci na dané pozici?
- Jak byste se stručně charakterizoval(a)? Jaké jsou Vaše přednosti / limity? (alespoň 5 od každého)
- Čím si myslíte, že budete přínosem do našeho týmu? Proč bychom měli vybrat právě Vás?
- Co Vás v práci nejvíc motivuje?
- Co potřebujete, aby se vám dobře pracovalo – co je pro vás v práci důležité?

ETICKÝ KODEX NEZISKOVÉ SPOLEČNOSTI²³

Etický kodex pracovníka ...

Etický kodex pracovníka ... je závazný pro všechny pracovníky organizace.

1. Pracovník vykonává svou práci čestně a svědomitě, ve shodě se zákony, právními předpisy

a interními předpisy

2. Pracovník jedná zdvořile, zodpovědně a korektně se všemi kolegy, uživateli, partnery, dárci

a dalšími subjekty, se kterými ... úzce spolupracuje bez ohledu na rasu, pohlaví, věk, národnost, politické přesvědčení nebo náboženské vyznání.

3. Pracovník se vyvaruje všech činností, které vedou ke konfliktu zájmů se zájmy O všech potenciálních konfliktech zájmů neprodleně uvědomí svého přímého nadřízeného.

4. Pracovník zachovává důvěrnost a mlčenlivost o citlivých údajích, které se dozví při výkonu své práce. Povinnost mlčenlivosti trvá i po ukončení pracovního poměru.

5. Pracovník nevyužije k osobnímu prospěchu důvěrné informace získané při výkonu práce.

6. Pracovník neuvede v omyl další zaměstnance, dárce, obdarované nebo veřejnost tím, že by činil nepravdivé nebo zavádějící prohlášení, nebo by zamlčel příslušnou informaci.

7. Pracovník sděluje veškeré informace o vnitřních záležitostech ..., o jeho záměrech a strategii médiím nebo dalším subjektům pouze po schválení ředitelkou

²³ Citlivé a identifikační údaje jsou nahrazeny třemi tečkami (...)

8. Pracovník vede veškerá jednání nestranně, slušně a bez předpojatosti či zvýhodňování plynoucího z osobních motivů.
9. Pracovník dbá na to, aby podmínky veškerých jednání byly transparentní a srozumitelné.
10. Pracovník ve vztahu ke spolupracovníkům vytváří dobré pracovní prostředí a jedná s ostatními s respektem a úctou.
11. Pracovník používá otevřenou komunikaci jako prevenci nedorozumění a problémů.
12. Pracovník i mimo pracovní dobu a pracovní prostředí vystupuje tak, aby nepoškodil pověst a dobré jméno
13. Pracovník dbá o prohlubování a zvyšování své kvalifikace a spolu se svými schopnostmi a pracovním potenciálem jí plně využívá v zájmu
14. Pracovník má právo, aby mu organizace zajistila podmínky pro kvalitní práci, zejména podmínky pro kontinuální vzdělávání a dostatečnou supervizi.
15. Pracovník jedná jako člen týmu. Předává kolegům všechny důležité informace, využívá jejich odbornost a respektuje rozdíly v názorech v rámci týmu. Pracovník konzultuje sporné případy se svým odborným nadřízeným.
16. Pracovník má právo přiměřeným způsobem chránit:
 - sám sebe (přiměřená sebeobrana vůči fyzické agresi; odmítnutí úkolu, který považuje za nebezpečný);
 - své soukromí (neposkytovat své telefonní číslo, mailovou adresu, přátelství na sociálních sítích; odmítnout fotografování pro soukromé účely uživatele, apod.).
17. Pracovník aktivně vystupuje proti stigmatizaci uživatelů služeb
O uživatelích informuje vždy pravdivě a s respektem k jejich lidské

důstojnosti. Informuje veřejnost o lidských právech osob se znevýhodněním/postižením.

Dodatek Etického kodexu pracovníka ... pro pracovníka v přímé péči

Tento Dodatek je závazný pro pracovníka v přímé péči (sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách) ..., dále jen pracovníka a reaguje na specifika práce s lidmi se znevýhodněním/postižením.

1. Pracovník respektuje právo uživatelů služeb ... (dále jen uživatel) účastnit se každodenního společenského života, obohacovat jej a být jím obohacován.
2. Pracovník pomáhá uživateli chápat, znát a naplňovat jeho lidská práva.
3. Pracovník vychází při plánování a poskytování služby z individuálních přání a potřeb uživatele.
4. Pracovník usiluje o maximální možnou míru zapojení uživatele do běžného života společnosti. Pracovník posiluje vědomí uživatele, že není závislý na službě a pracovnících služby.
5. Pracovník podporuje uživatele v osobním růstu.
6. Pracovník poskytuje služby v prostředí přirozeném pro uživatele.
7. Pracovník dbá o to, aby byl uživatel informován o veškerých sociálních dávkách a jiných možných finančních příjmech, které se k jeho situaci vztahují.
8. Pracovník jedná tak, aby posiloval vlastní odpovědnost uživatele.
9. Pracovník přistupuje k uživateli partnersky a s respektem.

10. Pracovník uznává, že uživatel má právo podstoupit riziko a pomáhá mu rozeznat a zvládnout možná nebo aktuální nebezpečí pro něj nebo pro ostatní.
11. Pracovník se vyvaruje manipulace s uživatelem.
12. V případech, kdy uživatel ohrožuje sebe či další osoby, může pracovník jednat proti přání uživatele. Vzniku takových situací se pracovník snaží předcházet.
13. Pracovník respektuje právo uživatele na soukromí. Bez jeho svolení nevstupuje do jeho soukromého prostoru. Rozhovory s uživatelem plánuje tak, aby chránil důvěrnost jeho sdělení.
14. Pracovník rozeznává a odpovědně užívá moc, jež plyne z jeho postavení pracovníka.
15. Pracovník nezneužívá svého postavení při případných obchodních vztazích s uživatelem (půjčky, prodej a nákup, obchodní partnerství).
16. Pracovník nenavazuje blízký osobní kontakt s uživatelem (objetí, chycení za ramena), a to s ohledem na společenské normy a věk uživatele.
17. Pracovník nenavazuje erotické ani sexuální vztahy s uživatelem.
18. Pracovník nevstupuje do opatrovnického vztahu s uživatelem.

V ... dne:

Jméno pracovníka

Podpis