

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA POZICI ŘEDITELE
CHARIT OLOMOUCKÉ ARCIDIECÉZE**

Selection procedure for the position of Director
at Caritas organization in Olomouc Archdiocese

Bakalářská diplomová práce

Barbora Cigánková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury a další informační zdroje včetně internetu.

V Olomouci dne 15. března 2016

podpis.....

Poděkování

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské diplomové práce, za její rady, ochotu a trpělivost při jejím zpracování.

Děkuji všem, kdo mě podpořili v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD	6
1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE	8
1.1 Definice neziskové organizace	8
1.2 Druhy nestátních neziskových organizací	10
1.2.1 Evidovaná právnická osoba církve.....	12
1.2.2 Účelové zařízení církve	13
1.3 Charita - nestátní nezisková organizace	14
1.3.1 Arcidiecézní charita Olomouc	15
1.3.2 Diecézní středisko ACHO	17
1.3.3 Charity v olomoucké arcidiecézi	20
2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	23
2.1 Analýza pracovního místa	23
2.1.1 Obsah a struktura analýzy pracovního místa	24
2.1.2 Metody analýzy pracovního místa.....	24
2.2 Popis pracovního místa	26
2.2.1 Obsah a struktura popisu pracovního místa.....	27
2.2.2 Specifikace pracovního místa	28
2.2.3 Popis pracovního místa ředitele Charit	29
2.3 Kompetence	32
2.3.1 Kompetence.....	33
2.3.2 Kompetenční model	34
2.3.3 Manažerské kompetence	36
2.3.4 Kompetence ředitele Charit.....	37
3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	39
3.1 Proces získávání pracovníků	39
3.1.1 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů	41
3.1.2 Stanovení vhodné metody získávání pracovníků	42
3.1.3 Dokumenty a informace požadované od uchazečů	45
3.1.4 Formulace a uveřejnění nabídky práce	46
3.1.5. Předběžný výběr vhodných uchazečů o práci	47
3.2 Získávání pracovníků na pracovní pozici ředitele Charit.....	49
4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	52
4.1 Proces výběru pracovníků	52

4.2 Kritéria výběru pracovníků.....	53
4.3 Metody výběru pracovníků	55
4.3.1 Analýza dokumentace uchazečů.....	56
4.3.2 Výběrový rozhovor	56
4.3.3 Testy pracovní způsobilosti.....	60
4.3.4 Assessment centre	61
4.3.5 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání	63
4.4 Výběr pracovníků na pozici ředitele Charit	64
ZÁVĚR	70
SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	71
SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A TABULEK.....	75
SEZNAM ZKRATEK	75
SEZNAM PŘÍLOH	
ANOTAČNÍ LIST	

ÚVOD

„Není většího úspěchu než pomoci ostatním, aby se jim něco povedlo. To je pravděpodobně jediná uspokojivá definice vůdčí osobnosti“ (Drucker, 1999, s. 144).

V neziskovém sektoru pracuji již téměř patnáct let na různých pracovních pozicích a personální práce a řízení mi neustále připadá jako oblast, ve které se má neziskový sektor pořád co učit a zlepšovat.

Ředitele organizace (neziskové, ale i ziskové) vnímám, jako hlavního nositele změny, který může tuto příležitost pro zlepšení nejlépe využít a posílit priority v oblasti personálního řízení. Z tohoto důvodu jsem se ve své bakalářské práci zaměřila, dle mého názoru, na jednu z nejdůležitějších oblastí personálního řízení: výběr pracovníků na pozici ředitele neziskové organizace, v tomto případě Charity.

Cílem bakalářské práce je vytvoření systému výběrového řízení na pozici ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi tak, aby odrážel organizační prostředí se všemi jeho specifiky.

Pro zpracování stanoveného cíle bakalářské práce jsem zvolila metodu případové deskriptivní studie, jejímž výstupem je, na základě odborné literatury a deskripce organizačního prostředí, vytvoření modelu výběrového procesu vhodného pro tento typ organizace (Hendl, 2005, s. 105 – 108).

Na začátku bakalářské práce se zaměřuji na vydefinování nestátních neziskových organizací, zvláště pak na evidované právnické osoby, mezi které patří Charity olomoucké arcidiecéze. Dále navazuji velmi podrobným popisem organizační struktury Arcidiecézní charity Olomouc a Charit v olomoucké arcidiecézi, což je, dle mého názoru, důležité pro pochopení systému řízení a právní subjektivity jednotlivých organizací.

Následuje kapitola zaměřená na popis pracovního místa, ve které obecně definuji jednotlivé oblasti vztahující se k danému tématu, dále kompetence a využití kompetenčního modelu. Součástí je prezentace popisu pracovního místa ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi i s jeho specifiky a kompetenční model, který je v současné době implementován do personálního řízení ředitelů Charit.

Dále navazuje kapitola, která se zaměřuje na získávání pracovníků, identifikaci potencionálních zdrojů uchazečů, metody získávání pracovníků a popis tohoto procesu v Arcidiecézní charitě Olomouc.

Poslední kapitola se věnuje výběru pracovníků, teoretickému ukotvení této personální činnosti a popisuje navržený model výběru pracovníků na pozici ředitele Charit, reflektující specifika dané organizace.

1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Neziskové organizace fungují na základě stejných principů, jako organizace ziskové. Obě formy organizací by měly mít správně nastavenou organizační strukturu, kvalitní vrcholný i střední management, odborně vzdělané pracovníky dle potřeb jednotlivých pracovních pozic, efektivně a kvalitně nastavené procesy aj. Důležitý rozdíl mezi neziskovou a ziskovou organizací je účel jejich zřízení. Zisková organizace, jak již vyplývá z jejího názvu, je zřízena za účelem dosažení zisku, naproti tomu nezisková organizace je zřízena za účelem poskytování obecně prospěšné činnosti. Z toho důvodu, z mého pohledu, vznikají rozdíly ve fungování a řízení neziskových a ziskových organizací. Neziskové organizace nejsou zřízeny za účelem zisku, čímž dochází k jiné formě jejich financování, sledování efektivity, prezentování na veřejnosti i uvnitř organizace, včetně řízení lidských zdrojů a dalších manažerských činností.

Arcidiecézní charita Olomouc je uskupení třiceti evidovaných právnických osob, které mají svoji právní subjektivitu a jsou označovány za nestátní neziskové organizace, zřízené za účelem poskytování obecně prospěšné činnosti, v souladu se stanovami organizace.

Z tohoto důvodu se hned v úvodu své bakalářské práce zaměřuji na definování neziskové organizace a rozlišení jejích specifíků.

1.1 Definice neziskové organizace

Neziskové organizace můžeme charakterizovat jako organizace, které nejsou zřizovány za účelem zisku, ale zaměřují se na správu věcí, které nelze provádět účinně pro zisk (Plámínek, 1996, s. 7). Drucker definuje neziskový sektor s ohledem na jejich cíl a poslání, jako organizace, které nejsou zřízeny za účelem podnikání, ale jako „nástroj změny v životě člověka“ (Drucke, 1994, s. 8).

U neziskových organizací rozlišujeme dvě základní skupiny organizací podle iniciátora jejich vzniku, a to organizace státní neziskové, označovány také jako veřejné neziskové organizace, které jsou zřizovány státem, krajem, obcí, případně jejich organizační složkou. Jedná se zejména o organizační složky a příspěvkové organizace, které zajišťují výkon státní správy nebo realizaci

veřejných služeb, jako je školství, sociální a zdravotní služby aj. Druhou skupinu tvoří nestátní neziskové organizace, tedy organizace soukromé, které jsou zřizovány zpravidla občany jako formální organizace, mající charakter právnických osob (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 20; Tetřevová, 2008, s. 19 - 35).

Nestátní neziskové organizace bývají také označovány jako „nezávislý sektor“, což poukazuje na to, že organizace v něm působící fungují nezávisle na vládě (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 20). Frič a Šilhánová uvádějí označení „třetí sektor“, čímž vymezují postavení a působení neziskových organizací mezi státem a trhem (Frič, Goulli, 2001, s. 7; Stejskal, 2010, s. 9). Nestátní neziskový sektor může být také označen za „dobrovolnický“, pokud chceme zdůraznit specifickou roli dobrovolné činnosti nebo „občanský sektor“, kterým vyzdvihujeme propojení neziskové organizace s občanskou společností (Frič, Goulli, 2001, s. 7; Stejskal, 2010, s. 9).

V ČR se vedle označení „neziskové“ používá označení „nevýdělečné“ (ve smyslu „není za účelem dosahování zisku“), které podle Dobrozemského a Stejskala lépe vyjadřuje anglicky označované organizace „non-profit“ (ve smyslu „vyvíjení nějaké činnosti“) (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 19).

Z hlediska ekonomického můžeme neziskovou organizaci vymezit dle zákona o daních z příjmu jako poplatníka, který není založen za účelem podnikání (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu). To však neznamená, že tyto organizace nemohou vytvářet zisk, pouze jej vrací zpět do rozvoje organizace, a tím podporují realizaci jejího poslání (Neziskovky. ČR, 2014; Salamon, 1999, s. 3).

Charakteristika neziskových organizací

Salamon, Anheier považují za neziskové organizace ty instituce, které fungují mimo rámec trhu a státu a mají těchto pět znaků:

- institucionalizace – znamená, že každá organizace má institucionální strukturu,
- privátnost – jednotlivé instituce jsou odděleny od státní správy státu,
- neziskovost – ve smyslu přerozdělování zisku tak, že organizace nerozděluje zisk ze své činnosti mezi manažery organizace nebo její vlastníky, ale ponechávají zisk pro rozvoj organizace,
- samosprávnost (nezávislost) – činnost organizace je pod kontrolou vlastních postupů a struktury, tzn., že se řídí sami,

- dobrovolnost – využívají k fungování určitý prvek dobrovolnosti, a to v oblastech finančních darů nebo neplacené práce pro organizaci (Salamon, 1999, s. 3-4; Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 22-23), Dobrozemský a Stejskal uvádí šestou charakteristiku neziskových organizací, kterou je:
- prospěšnost – přispívají a usilují o větší dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 22-23; Tetřevová, 2008, s. 40 - 41).

Vymezení nestátní neziskové organizace pro cíl mé práce je organizace, která vznikla s úmyslem vykonávat obecně prospěšnou činnost. Není zřizována ani řízena státem, ale je autonomní, má vlastní strukturu a systém řízení, pro svoji činnost využívá dobrovolné činnosti, která se může projevovat na všech úrovních organizační struktury a ve všech činnostech vykonávaných organizací. Svoji činnost může financovat z darů, podpory veřejných zdrojů nebo zisku, který vytvoří svojí činností.

Uvedená charakteristika vychází z několika výše uvedených definic, protože z mého pohledu je třeba neziskovou organizaci pojmout v celém rozsahu tak, aby se specifika jejího řízení promítla do požadavků na pozici ředitele organizace.

Dále se v bakalářské práci zaměřuji jen na popis a členění nestátních neziskových organizací, mezi které patří i Charita, protože veřejné neziskové organizace nejsou předmětem této bakalářské práce.

1.2 Druhy nestátních neziskových organizací

Vznik, působení a zánik jednotlivých nestátních neziskových organizací je regulován jednotlivými právními normami. V roce 2012 vznikl v ČR nový občanský zákoník, který v současné době zakotvuje a definuje charakter veřejně prospěšných neziskových organizací, mezi které patří spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy. Další neziskové organizace jsou regulovány na základě zákona č. 142/ 1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů a zákon č.3/2002

Sb., o církevních a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů. Hraniční a smíšené nestátní neziskové organizace jsou upravovány na základě mnoha dalších právních předpisů (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 23 – 29).

Přehled nestátních neziskových organizací:

- spolek, ústav, nadace, nadační fondy, přidružený fond – upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- politické strany a politická hnutí – upravuje zákon č. 142/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů,
- církevní a náboženské společnosti – upravuje zákon č. 3/2002 Sb., o církevních a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů a další právní předpis,
- obecně prospěšná společnost – byla upravena zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, který byl k 1. lednu 2014 zrušen a pokud nedojde k transformaci na nějakou jinou formu právnické osoby, řídí se tímto zákonem dále,
- zájmové sdružení právnických osob - bylo upraveno zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, který byl k 1. lednu 2014 zrušen a pokud nedojde k transformaci na spolek, řídí se tímto zákonem dále,
- hraniční nebo smíšené neziskové organizace (organizace, které svým charakterem nesplňují všechny rysy pro zařazení do skupin nestátních neziskových organizací většinou proto, že jsou zakládány na základě rozhodnutí veřejné moci nebo plní jiný veřejný zájem, pro který jsou zřízeny),
- honební společenstva (zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti, ve znění pozdějších předpisů); veřejně výzkumné instituce (zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a změně některých veřejných zákonů) aj. (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 29).

Druh nestátní neziskové organizace určuje její charakter a definuje její specifika, která vyplývají jednak z právní normy, která ji reguluje, dále z jejího zřizovatele, který určuje její stanovy.

Tyto odlišnosti a specifika je třeba zohlednit při vymezení pracovní pozice ředitele organizace, a tím i nastavení výběrového řízení na tuto pozici.

1.2.1 Evidovaná právnická osoba církve

Právní postavení církví a náboženských společností i právní postavení evidovaných právnických osob je upraveno zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o církvích).

U církví a náboženských společností se vždy jedná o právnické osoby, které mají vlastní strukturu, způsob řízení vlastními orgány prostřednictvím vnitřních předpisů (Stejskal, 2010, s. 27; Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 220). Církev nebo náboženská společnost mohou za podmínek stanovených zákonem o církvích zakládat jiné právnické osoby, tzv. evidované právnické osoby. Vznik evidované právnické osoby je na návrh, který podává příslušný orgán církve nebo náboženské společnosti Ministerstvu kultury ČR, které provede zápis dané evidované právnické osoby do příslušného rejstříku. Evidovaná právnická osoba působí jako samostatná právnická osoba, avšak v rámci církve nebo náboženské společnosti tvoří její součást a je církvi nebo náboženské společnosti, která ji založila, podřízena (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 220).

Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, ve znění pozdějších předpisů rozlišuje dva základní typy evidovaných právnických osob:

- orgány církve – řeholní a jiné církevní instituce osob, které se hlásí k církvi založené za účelem vyznání náboženské víry,
- účelové zařízení církve – instituce poskytující veřejnosti obecně prospěšné služby (Stkovajská, 2010, s. 209 - 210).

Účelovým zařízením církve se věnuji v další podkapitole, neboť se jedná o typ evidované právnické osoby, mezi které patří i jednotlivé Charity.

1.2.2 Účelové zařízení církve

Účelové zařízení církve je tedy zřizováno za účelem poskytování obecně prospěšných služeb (charitativní činnosti), sociálního nebo zdravotnického charakteru nebo služeb působících jako charita nebo diakonie. Zakládáno je zakládací listinou registrované církve nebo náboženské společnosti, podepsanou členem nebo členy statutárního orgánu.

Zakládací listina účelového zařízení musí obsahovat:

- název, sídlo a identifikační číslo zakladatele,
- název a sídlo účelového zařízení na území České republiky,
- dobu, na kterou se účelové zařízení zakládá, pokud není založeno na dobu neurčitou,
- označení jeho statutárního orgánu na území České republiky,
- osobní údaje členů statutárního orgánu,
- jeho stanovy,
- způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření účelového zařízení za kalendářní rok,
- způsob schvalování změn zakládací listiny (Zákon č. 3/2002 Sb., § 16; Skovajsa, 2010, s. 211 - 212).

Stanovy účelového zařízení podle odstavce musí obsahovat:

- název a sídlo účelového zařízení,
- způsob ustanovování a odvolávání členů statutárního orgánu a délku jejich funkčního období, způsob jakým statutární orgán jedná,
- druh poskytovaných obecně prospěšných služeb, podmínky jejich poskytování, předmět podnikatelské a jiné doplňkové činnosti v případě, že budou účelovým zařízením poskytovány (Zákon č. 3/2002 Sb., § 16; Skovajsa, 2010, s. 211 - 212).

Ministerstvo kultury ČR provede zápis účelového zařízení do rejstříku evidovaných právnických osob na základě předloženého návrhu v případě, že se jedná o subjekt, který má sídlo na území ČR a zároveň je název účelového zařízení církve odlišný od názvu jejího zřizovatele. Zákon o církvích nestanovuje jednotlivé orgány účelového zařízení církve, ty jsou stanoveny na základě

vnitřních předpisů církve a v souladu se zakládací listinou. Obvykle je ustanoven statutární orgán a kontrolní orgán (Portál veřejné správy, 2015).

Účelové zařízení církve může být zrušeno na základě vlastního podnětu nebo z podnětu orgánu církve nebo náboženského společenství, který ho zřídil. K zániku může také dojít v případě zániku církve, náboženského společenství nebo jejich orgánů, které účelové zařízení založily. Účelové zařízení církve zaniká výmazem z Rejstříku evidovaných právnických osob. Zániku předchází její zrušení s následnou likvidací nebo zrušení bez likvidace v případě, že tento majetek a závazky přecházejí na zřizovatele nebo na jinou evidovanou právnickou osobu (Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech; Skovajsa, 2010, s 211 – 212).

Pro společnost jsou nejznámějšími účelovými organizacemi církve charity a diakonie, které působí hlavně v oblasti sociální, zdravotní péče a humanitární pomoci, jedná se například o Charitu, Slezskou diakonii, Diakonii Českobratrské církve evangelické aj.

Charity v olomoucké arcidiecézi jsou zřizovány arcibiskupem olomouckým, jako evidované právnické osoby (dříve církevní právnické osoby) a jsou součástí katolické církve.

Vymezení organizace jako „neziskové církevní právnické organizace“, jak jsem již uvedla výše, má vliv na určení specifických požadavků pro výběr pracovníků na pozici ředitele Charity, jelikož se od něj očekává, že hodnoty organizace, kterou zastupuje, bude sdílet a rozvíjet v souladu s jejím posláním a definovanou strategií.

1.3 Charita - nestátní nezisková organizace

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit systém výběrového řízení na pozici ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi, z toho důvodu bych chtěla popsat profil organizace a organizační strukturu Arcidiecézní charity Olomouc (dále jen ACHO, diecézního střediska Arcidiecézní charity Olomouc (dále jen DS ACHO), Charit v této diecézi a jejich postavení v rámci celého systému Caritas.

ACHO je součástí Charity Česká republika (dále jen CHČR), která je členem Caritas Europa. Caritas Europa vytváří síť Charit na území Evropy a

zároveň je součástí konfederace Caritas Internationalis, která zastřešuje více než 160 členů po celém světě.

CHČR je právnickou osobou podle Kodexu kanonického práva a součástí římskokatolické církve registrované v České republice podle zákona č. 3/2002 Sb., o církevních a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů, jako evidovaná právnická osoba, jejímž zřizovatelem je Česká biskupská konference (Charita Česká republika, 2016).

Posláním Charity *„je služba milosrdné lásky církve lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci, jejich příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře“* (Stanovy ACHO, interní dokument, str. 1).

Charita své poslání uskutečňuje prostřednictvím poskytování zdravotních a sociálních služeb, charitativní a humanitární pomoci v ČR i v zahraničí.

1.3.1 Arcidiecézní charita Olomouc

Arcidiecézní charita Olomouc započala svou charitativní činnost již v roce 1920. Tuto činnost vykonávala až do druhé světové války, kdy byla oficiální činnost Charit značně omezena. V květnu 1945 nakonec došlo k úplnému zákazu činnosti organizace na území Československa.

K obnově činnosti organizace dochází až po roce 1989 a k obnovení činnosti ACHO až 30. října 1991 dekretem Mons. Jana Graubnera, biskupa a administrátora olomoucké arcidiecéze (Ročenka 1994 ACHO, s. 47 – 51).

Diecézní středisko ACHO vzniká jako koordinační centrum, které má být podporou Charitám v celé arcidiecézi dle církevního práva a přitom respektovat jejich právní subjektivitu (Ročenka 1997 – 2000 ACHO, s. 12). Činnost jednotlivých Charit i DS ACHO se od roku 1991 velmi změnila, v obou případech došlo ke standardizaci a profesionalizaci jejich činnosti.

V současné době je ACHO jedním z osmi diecézních středisek CHČR, které koordinují činnost Charit na území daného biskupství/diecéze (viz obrázek č. 1).

ACHO je uskupení 30 subjektů (evidovaných právnických osob), které mají svoji právní subjektivitu, jedná se o diecézní středisko ACHO, 28 Charit a 1 hospic (dále jen Charity olomoucké diecéze) (ACHO, Výroční zpráva 2014, s. 15).

Obrázek č. 1 – Mapa území Arcidiecézní charity Olomouc (ACHO, Interní dokument, platný k 1. 1. 2012)



Hlavní a vedlejší činnost ACHO

DS ACHO a Charity v olomoucké arcidiecézi jsou evidovanými právnickými osobami, jejichž činnost vychází ze stanov organizace a zaměřuje se na charitativní, humanitární, zdravotnickou, sociální, vzdělávací a duchovní oblast poskytování péče a podpory.

Stanovy definují hlavní a podpůrnou (doplňkovou/vedlejší) činnost ACHO a deklarují pro koho je tato činnost vyvíjena a na jaké oblasti se organizace zaměřuje (Stanovy ACHO, interní dokument, s. 1).

Hlavní činností ACHO jsou:

- *charitativní (dobročinná) – podpůrná a pomocná, například pořádání veřejných sbírek a dobročinných akcí, shromažďování finančních i jiných prostředků za účelem pomoci potřebným v České republice i v zahraničí,*
- *humanitární – koordinace a realizace okamžité, následné i rozvojové pomoci v souvislosti s katastrofami, živelnými pohromami a válečnými konflikty,*
- *zdravotnické – zřizování a provozování zdravotnických služeb a zařízení,*
- *sociální – zřizování a provozování sociálních služeb a zařízení,*
- *vzdělávací, preventivní a výchovné – zřizování a provozování vzdělávacích, výchovných a preventivních služeb a zařízení,*
- *duchovní - zajišťování služeb duchovní povahy a duchovní formace,*
- *vytváření fondů na pomoc lidem v nouzi a zařízení a službám ACHO, které se ocitnou ve stavu ohrožení nebo krize,*
- *dobrovolné – organizování dobrovolnických aktivit na pomoc lidem v nouzi a na podporu a pomoc zařízením a službám zřizovaným a provozovaným v rámci ACHO (Stanovy ACHO, interní dokument, s. 1).*

Vedlejší činností ACHO je činnost zaměřená na podporu zajištění činností hlavních. Jedná se o činnost hospodářskou, která je vykonávána výhradně za účelem podpory charitativní neziskové činnosti (*Stanovy ACHO, interní dokument s. 2, Dodatek č. 1 ke Stanovám ACHO, interní dokument, s. 2*).

Hlavní i vedlejší činnost ACHO musí být vždy v souladu s posláním organizace a naplňovat definovanou strategii organizace, a to v ČR i v zahraničí.

1.3.2 Diecézní středisko ACHO

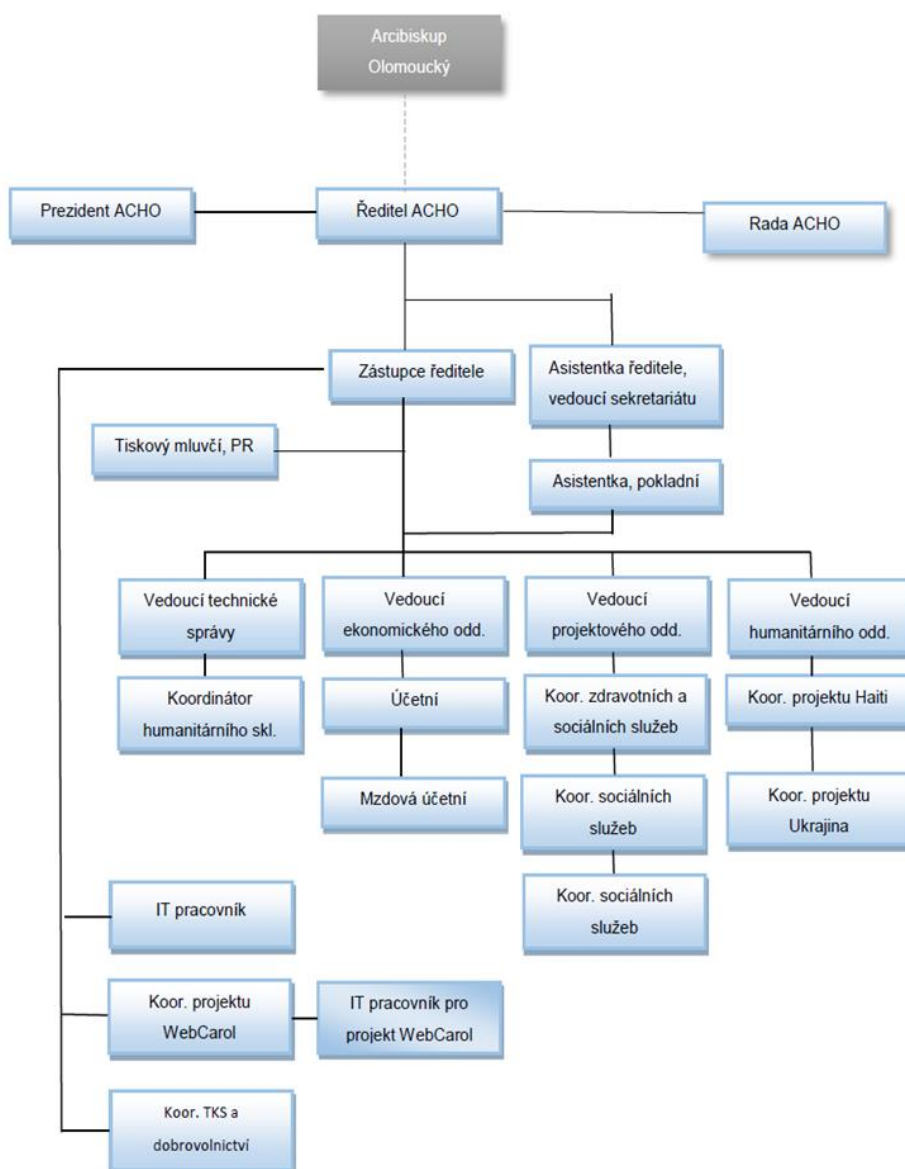
Diecézní středisko ACHO je zřízeno k řízení, koordinaci a metodickému vedení Charit na území olomoucké arcidiecéze (tj. v oblasti Zlínského, částečně Olomouckého, Jihomoravského a Pardubického kraje).

V současné době se jedná o 28 farních nebo oblastních Charit a jednoho hospice, v rámci kterých je poskytováno 197 sociálních a zdravotních služeb (ACHO, Výroční zpráva 2014, s. 3 - 20).

Organizační struktura DS ACHO

DS ACHO má štíhlou liniovou organizační strukturu, v rámci které je dle potřeby využívána projektová organizační struktura. Struktura jednotlivých oddělení je vytvořena s ohledem na jejich činnost (viz schéma č. 1).

Schéma č. 1 – Organizační struktura DS ACHO (Organizační struktura DS ACHO, Interní dokument, platný k 1. 1. 2012)



Organizaci řídí ředitel organizace (statutární zástupce), který má podporu v Radě ACHO a v prezidentu ACHO. Rada ACHO je poradní orgán složený z 6 odborníků, kteří jsou jmenováni na doporučení ředitele ACHO arcibiskupem olomouckým. Prezident ACHO zodpovídá za duchovní formaci ACHO (Stanovy ACHO, interní dokument, s. 1). Ředitel organizace je zastupován a má oporu v zástupci ředitele ACHO.

Ředitel organizace je jmenován arcibiskupem Olomouckým. Odpovídá za řízení celé organizace. Definuje strategii a vize ACHO (DS ACHO a Charit v olomoucké arcidiecézi jako celku) řídí činnost DS ACHO ve vztahu a potřebám Charit na území olomoucké diecéze. Podporou je mu zástupce ředitele, který zajišťuje koordinaci a personální řízení DS ACHO. Zástupce ředitele je přímým podřízeným ředitele a zároveň přímým nadřízeným všem vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení DS ACHO, koordinátorům projektů, kteří nemají své vedoucí oddělení.

Dále má ředitel oporu v prezidentu ACHO, který je přímo jmenován arcibiskupem olomouckým. Zodpovídá za duchovní formaci pracovníků DS ACHO a koordinaci činností s tím souvisejících. Členy Rady ACHO jmenuje na doporučení ředitele ACHO arcibiskup olomoucký. Jejich činnost spočívá v podpoře ředitele organizace při definování cílů a strategie organizace.

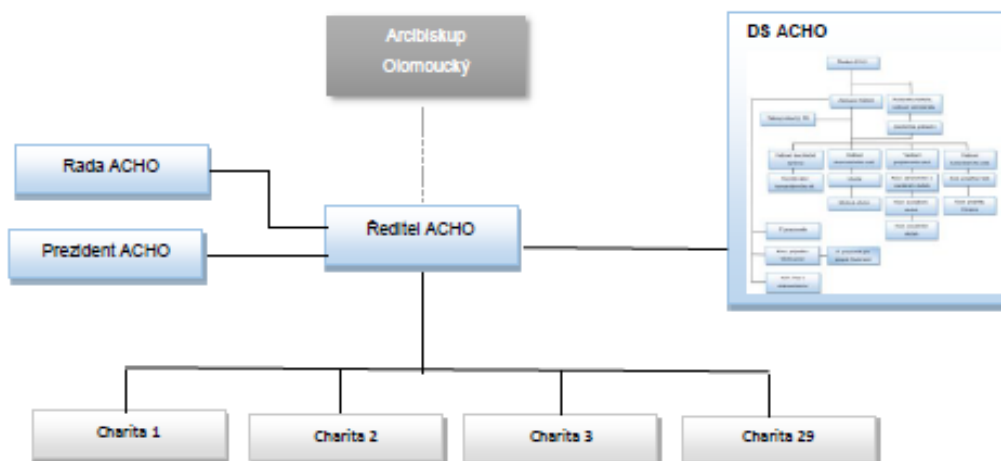
Činnost oddělení zajišťují vedoucí, kteří jsou přímými nadřízenými pracovníkům na jednotlivých odděleních a řídí jejich činnost ve vztahu k DS ACHO, Charitám v olomoucké diecézi, popřípadě činnosti přesahující diecézi olomouckou (např. humanitární pomoc v zahraničí nebo koordinace mimořádných událostí v rámci celé republiky aj.). Tuto činnost plánují tak, aby odpovídala potřebám vycházejícím z Charit a jejich zdravotních, sociálních, humanitárních a jiných služeb.

V rámci ACHO dochází k dvojí formě řízení, a to ve vztahu k pracovníkům DS ACHO (viz výše) a následně k Charitám.

Z hlediska rozhodovacích pravomocí ředitele ACHO k Charitám se jedná o liniově – štábní organizační strukturu, kdy DS ACHO je odbornou metodickou

podporou Charitám v oblasti ekonomické, projektové, sociálně-zdravotní, humanitární a IT (viz schéma č. 2).

Schéma č. 2 - Organizační struktura ACHO (Organizační struktura ACHO, interní dokument, platný k 1. 1. 2012)



Ředitel ACHO odpovídá za řízení celé organizace, definuje strategii a vize ACHO, které jsou určující pro Charity v diecézi. Vede ředitele jednotlivých Charit, definuje personální strategii ve vztahu k nim. Dále vyjednává s partnery na úrovni strategických partnerů (hejtmani, ministerstva, vláda). Prezident ACHO odpovídá za duchovní formaci pracovníků celé ACHO, vede pastorační pracovníky Charit a koordinuje činnosti související s duchovní formací.

Ostatní pracovníci DS ACHO jsou podporou ředitele ACHO k naplňování stanovených cílů a strategie v souladu s posláním organizace, zákonů a nových metod práce v oblastech, na které se organizace zaměřuje.

1.3.3 Charity v olomoucké arcidiecézi

Charity v olomoucké arcidiecézi jsou samostatné organizace s právní subjektivitou, které podléhají řediteli ACHO na základě pověření arcibiskupa.

Charitu řídí ředitel dané organizace (statutární zástupce), který má podporu stejně jako ředitel ACHO v Radě Charity. Na doporučení ředitele ACHO a na

základě výběrového řízení, je jmenován arcibiskupem olomouckým (Stanovy ACHO, interní dokument, s. 1).

Organizační strukturu a systém řízení si volí ředitel Charity sám na základě velikosti organizace a velikosti území, pro které byla organizace zřízena. V případě, že byla zřízena pro dvě nebo více farností jedná se o Oblastní charitu, pokud se jedná jen o jednu farnost, je označena jako Farní charita. Označení Charit na farní nebo oblastní nemá vliv na jejich právní subjektivitu, pouze se jedná o církevní označení území, na kterém působí (Stanovy ACHO, interní dokument, s. 1 – 2).

Počet Charit v olomoucké arcidiecézi se mění, protože může docházet ke vzniku nových nebo k sloučení stávajících Charit působících v rámci jednoho děkanátu. V současné době je ustanoveno 28 Charit a 1 Hospic, který má postavení Charity, tedy subjektu se samostatnou právní subjektivitou.

Farní a Oblastní charity jsou rozlišovány na malé, střední a velké organizace, přičemž se jedná o interní ustanovení, které neodpovídá obecné definici malých a velkých podniků.

Rozlišení Charit dle velikosti vychází z počtu služeb, pracovníků a obratu organizace. V současné době, tedy v rámci ACHO, existuje 6 velkých organizací, 13 středně velkých a 10 malých (viz příloha č. 1).

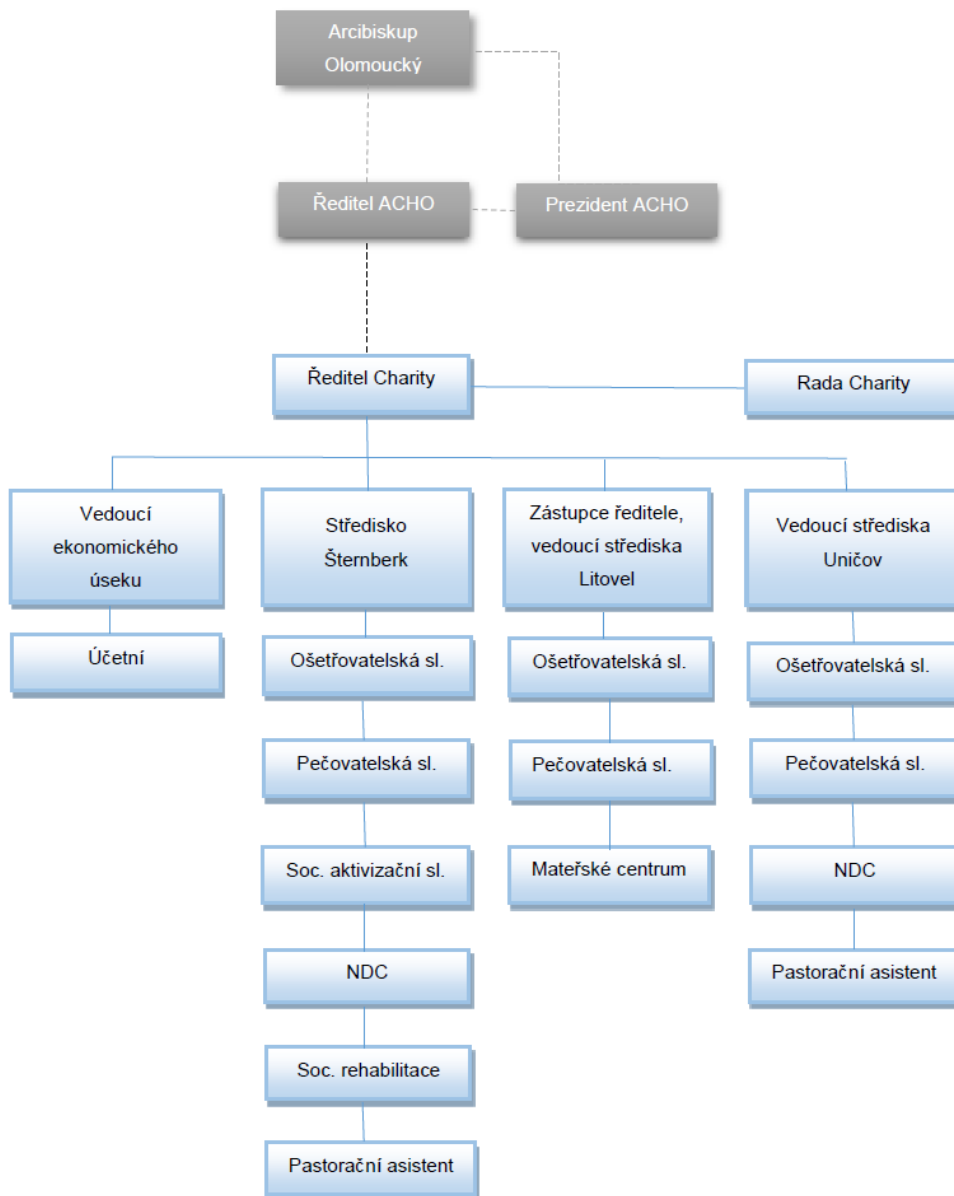
Jednotlivé Charity si svoji organizační strukturu a personální politiku volí samy na základě velikosti organizace a rozsahu území, na kterém působí a stylu řízení.

Zpravidla Charita volí organizační strukturu liniovou, která vychází z hierarchicky uspořádaných pracovních pozic. Je orientována vertikálně a každý nadřazený má jednoznačně určeny své podřízené a naopak; v rámci struktury bývá uplatňováno i projektové řízení.

Velké Charity působící na rozsáhlém území nebo s větším počtem služeb, strukturu organizace člení do úseků podle oblastí (viz schéma č. 3) nebo podle cílových skupin.

Každá Charita (i hospic) je samostatným subjektem se svojí právní subjektivitou, která se projevuje ve všech oblastech řízení. Ředitel ACHO za podpory DS ACHO definuje strategii a cíle celého uskupení třiceti subjektů v souladu s posláním a potřebami vycházejícími z „terénu“.

Schéma č. 3 - Organizační struktura velké Charity rozdělena dle cílových skupin (Organizační struktura Charity XY, interní dokument)



Popis existujícího systému ACHO je důležitý pro vymezení pravomocí a odpovědností ředitele ACHO v oblasti personálního řízení vztahující se k pozicím ředitelů jednotlivých Charit.

V souladu s těmito pravomocemi se ředitel ACHO rozhodl implementovat v oblasti personálního řízení na úrovni vrcholného managementu kompetenční model vycházející z potřeb a specifik ACHO.

2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Cílem bakalářské práce je vytvořit systém výběrového řízení pro pozici ředitele Charit olomoucké arcidiecéze. Důležitým podkladem pro nastavení výběrového řízení je popis pracovního místa, definování jeho specifikace a kompetencí vztahujících se k danému místu na základě analýzy pracovních činností.

U vymezení analýzy pracovního místa pro účel této bakalářské práce vycházím z definice Koubka, ale i Kociánové, která se zaměřuje rovněž na kompetenční profil pracovníka.

Analýzu pracovního místa tedy vymezuji jako proces zaměřený na mapování, evidování a uchovávání informací vztahujících se k danému pracovnímu místu, na základě kterých vzniká popis daného pracovního místa i s jeho specifickými požadavky a následně i kompetenční profil pracovníka.

2.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je považována za klíčovou činnost personálního řízení a je základem pro uskutečnění dalších personálních činností. Dává obraz pracovního místa, a tím tvoří představu o pracovníkovi, který by měl na daném místě pracovat (Koubek, 2003, s. 40). Zároveň poskytuje informace k popisu pracovního místa, ke specifikaci nároků na pracovníka a k vytvoření kompetenčního profilu pracovníka (Kociánová, 2010, s. 42).

Jedná se o proces, v rámci kterého dochází k zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykovává a o dalších souvislostech vztahujících se k danému pracovnímu místu. Výstupem tohoto procesu je popis pracovního místa, na základě kterého jsou vyvozeny specifické požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka (Koubek, 2001, s. 40).

Analýza pracovního místa se zaměřuje na mapování jednotlivých informací v takovém rozsahu, aby bylo možné vytvořit souhrnný popis pracovního místa i s jeho specifiky a následně na jeho základě vytvořit vhodný proces výběru pracovníků pro dané pracovní místo.

2.1.1 Obsah a struktura analýzy pracovního místa

Analýza pracovního místa dává informace o pracovním místě, které jsou klíčové pro vymezení obsahu, struktury pracovního místa a jeho specifikace.

Jedná se o tyto informace:

- účel místa – důvod proč by mělo pracovní místo existovat a jaký je očekávaný přínos pracovníka daného pracovního místa;
- obsah – povaha a rozsah práce, tedy proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky);
- kritéria výkonu – ukazatele, kterými je možné zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě;
- odpovědnost – stupeň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šifí a výstupy práce;
- organizační faktory – vztahy nadřízenosti a podřízenosti týkající se držitele pracovního místa a jeho míra zapojení do týmové práce;
- motivující faktory – rysy práce, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa;
- faktory osobního rozvoje – možnosti povýšení a kariéru nebo příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost;
- faktory prostředí – pracovní podmínky (hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita aj.) (Armstrong, 2002, s. 303).

Tyto sledované informace o pracovním místě jsou zpracovány do konkrétního popisu vztahujícího se k danému pracovnímu místu a následně jsou na jeho základě odvozeny jeho specifické požadavky, které jsou nezbytné pro excelentní výkon této pracovní pozice.

2.1.2 Metody analýzy pracovního místa

Metody analýzy pracovních míst jsou postupy pro zkoumání údajů o pracovních místech a požadavcích pracovního místa na jeho držitele.

Výchozí metodou je analýza dokumentů, které souvisejí s pracovním místem, například specifikace a popis pracovního místa, organizační schéma, organizační a pracovní řád aj.

Další metodou je rozhovor s držitelem pracovního místa, vedoucím týmu, specialistou nebo manažerem. Cílem rozhovoru by mělo být získat všechny důležité údaje vztahující se k danému pracovnímu místu. Dále se jedná o metodu pozorování držitelů pracovního místa při výkonu práce, při kterém dochází ke studiu pracovních postupů, časové dotace aj.

Dotazníky pro zaměstnance zahrnují otázky zaměřené na popis a specifika pracovního místa. Výhodou dotazníkové metody je rychlé a levné poskytnutí informací, které se mohou vztahovat k velkému počtu pracovních míst.

Mezi metody analýzy pracovního místa patří i metoda kontrolních seznamů a soupisek, které jsou vyplňovány držitelem místa. Tato metoda se podobá metodě dotazníkové, avšak odpovědi vyžadují méně subjektivní posouzení a směřují k odpovědím ano, ne. Vychází z kontrolních seznamů, které mohou obsahovat až 100 činností, ze kterých držitel pracovního místa vybírá ty úkoly, které jsou součástí jeho práce.

Další metodou je popis pracovního místa prováděný pracovníkem, základem této metody je analýza pracovního místa držitelem tohoto místa formou popisu. Obdobnou metodou, kterou vykonává sám držitel místa, je analýza deníků a záznamů, kterou vede o svých pracovních činnostech.

Poslední metodou, kterou Armstrong uvádí je hierarchická analýza úkolů, která rozkládá pracovní místa do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů (Armstrong, 2002, s. 303 – 308; Dvořáková, 2012, s. 143)

Výběr metod pro analýzu pracovního místa vychází z účelu, pro který bude analýza provedena. Kombinací různých metod můžeme docílit požadované přesnosti a úplnosti zkoumaných informací o pracovním místě a požadavcích na jeho držitele (Armstrong, 2002, s. 303 – 308; Dvořáková, 2012, s. 143).

Dle Armstronga součástí pracovní analýzy je i analýza schopností a dovedností (Armstrong, 2002, s. 310).

Analýza pracovního místa je jednou ze základních personálních činností vedoucích k nastavení výběrového řízení na všechny pracovní pozice. Vhodně zvolené metody analýzy pracovního místa přispívají k rozpoznání jednotlivých základních informací a specifíků pracovního místa, na základě kterých jsou definovány kritéria výběru.

Dle mého názoru by mělo před každým výběrovým řízením dojít k revizi popisu pracovního místa, pro které je výběrové řízení vypsáno, a to z důvodu vnitřních a vnějších vlivů, na jejichž základě dochází k určitým změnám v obsahu, popř. i v dalších oblastech vztahujících se k pracovnímu místu.

2.2 Popis pracovního místa

Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává držitel pracovního místa, a tím naplňuje jeho účel (Armstrong, 2002, s. 261).

Dle Šikýře pracovní místo určuje roli a postavení pracovníka v organizaci a umožňuje zaměstnavateli využívat schopnosti a motivaci pracovníka k vykonávání dojednané práce, dosahování žádaného výkonu a uskutečnění strategických cílů organizace (Šikýř 2012, s. 46).

Popisy pracovních míst vycházejí z jejich analýzy a poskytují základní informace o jednotlivých pracovních místech (Armstrong, 2002, s. 317). Lze je vymezit, jako vyjádření účelu pracovního místa, jeho umístění v organizační struktuře, podmínek, za kterých je vykonáváno a zásadní prvky povinností (odpovědností) nebo klíčových úkolů vztahujících se k danému pracovnímu místu (Armstrong, 2002, s. 302). Může se vztahovat k jednomu pracovnímu místu v organizaci nebo k řadě pracovních míst, na nichž se vykonává stejná práce (Bláha; Mateiciuc; Kaňáková, 2005, s. 112).

Popis pracovního místa může být doplněn o další informace, které podrobněji popisují povahu a obsah práce, definují kritéria nebo faktory dokumentující její úroveň pro účely hodnocení. Tyto údaje mohou být dále využity pro nastavení vzdělávacích programů (Armstrong, 2002, s. 317).

Popis pracovního místa musí být souhrnný, aby bylo možné z něj vycházet při dalších personálních činnostech vztahujících se k výběru pracovníků.

2.2.1 Obsah a struktura popisu pracovního místa

Popis pracovního místa definuje očekávaný přínos držitele pracovního místa v podobě výsledků, kterých by měl dosáhnout a jeho postavení v organizaci (Armstrong, 2002, s. 318).

Obsah popisu pracovního místa:

- název pracovního místa – navrhovaný název by měl být co nejjasnější, aby vymezil okruh činností, funkci a útvar, v rámci kterého je práce vykonávána;
- vztahy k ostatním pracovním místům uvnitř organizace i mimo ni, z popisu pracovního místa by měly být jasné – nadřízená pracovní místa (přímý nadřízený), podřízená pracovní místa (počet podřízených, jejich funkce), zastupování (kdo zastupuje koho a v jakých oblastech), vztahy k dalším pracovním místům;
- obecný účel pracovního místa – definován hlavní účel pracovního místa a jeho přínos k dosažení cílů organizace;
- základní povinnosti nebo hlavní úkoly a činnosti důležité pro realizaci cílů – vymezeny v 8 až 10 oblastech, které jsou více rozepsány, tak aby nositel pracovního místa porozuměl rozsahu své práce;
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě – rozsah pravomocí týkajících se pracovních postupů;
- očekávané výsledky – konkretizované výstupy práce a jejich kritéria hodnocení;
- dodatečné informace – mohou zahrnovat: předpisy pro dané pracovní místo, technické prostředky a zařízení k práci, pracovní podmínky a pracovní dobu, odměny a zaměstnanecké výhody aj.;
- datum zpracování – uvádí datum, kdy byl popis pracovního místa zpracován a kdy má být provedena revize dokumentu.

Popisy pracovních míst se v jednotlivých organizacích mohou lišit v rozsahu nebo struktuře, důležité je, aby byl popis stručný, konkrétní a vycházel z výstupů analýzy pracovního místa (Armstrong, 2002, s. 320 - 321; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 113; Kociánová, 2010, s. 52).

Popis pracovního místa má velký význam pro různé personální procesy, například získávání a výběr pracovníků. Je důležitým dokumentem v procesu

adaptace přijatého pracovníka a následně při jeho vzdělávání a rozvoji nebo hodnocení.

Popis pracovního místa je základem pro jasné pochopení pracovního místa, vymezení jeho klíčových atributů, a tím vytvoření představy o držiteli pracovního místa, který by měl danou pracovní pozici vykonávat. V této bakalářské práci se jedná o popis pracovního místa ředitele Charity, který byl jedním z podkladů pro definování kompetencí pro pracovní pozici. Zároveň je východiskem pro nastavení výběrového řízení na tuto pracovní pozici.

2.2.2 Specifikace pracovního místa

Specifické požadavky pracovního místa jsou odvozeny z popisu pracovního místa. Můžeme je vymežit jako stanovené vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a schopnosti chování, které by pracovník daného místa měl mít, aby mohl dobře vykonávat stanovenou práci (Armstrong, 2002, s. 302).

Specifikace pracovního místa dává přehled požadovaných kvalit od držitele pracovního místa v zájmu plnění úkolů daného pracovního místa tak, jak je uvádí popis pracovního místa.

Specifikaci pracovního místa můžeme vypracovat na základě prostudování popisu pracovního místa, seskupením podobných klíčových úkolů a činností daného pracovního místa do skupin – ke každé skupině jsou přiřazeny požadované znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné zvládnutí daných činností a zadaných úkolů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 114 - 116).

Dle Armstronga může být specifikace pracovního místa vytvořena dle sedmi uvedených bodů:

- schopnosti – co daný držitel pracovního místa musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností;
- odborná příprava a výcvik – požadovaná odbornost, vzdělání nebo výcvik, který by měl držitel pracovního místa splňovat;

- zkušenosti, praxe – získané ve stejném oboru nebo v podobné organizaci;
- zvláštní požadavky – vycházející z daného pracovního místa;
- vhodnost pro organizaci – podniková kultura a schopnost držitele pracovního místa v ní pracovat a přizpůsobit se jí;
- další požadavky – jedná se o další požadavky na flexibilitu pracovníka, např. neobvyklá pracovní doba, cestování, proměnlivé pracoviště aj.;
- možnost splnit očekávání uchazeče/držitele pracovního místa – možnosti organizace naplnit očekávání v oblasti kariéry, vzdělávání jistoty zaměstnání aj. (Armstrong, 2002, s. 354).

Specifikace pracovního místa je definována na základě prostudování popisu pracovního místa, seskupením podobných klíčových úkolů a činností daného pracovního místa do skupin, ke každé skupině jsou přiřazeny požadované znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné zvládnutí daných činností a zadaných úkolů (Bláha, Mateciuc, Kaňáková, 2005, s. 116).

Specifické vymezení je důležitou součástí popisu pracovního místa, zvláště u pracovní pozice top managementu, v tomto případě ředitele neziskové organizace, protože *„ve veřejně prospěšné organizaci se nemůže vedoucí spokojit s tím, že bude plnit svoje povinnosti jen dostatečně. Musí podávat vynikající výkon, protože se jeho organizace angažuje na určitých záležitostech. Očekává se od něj, že bude svou funkci pojímat v širších souvislostech a že bude brát svoji roli, nikoliv pouze sám sebe, vážně“* (Drucker, 1994, s. 27).

2.2.3 Popis pracovního místa ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi

Manažer neziskové organizace musí vycházet z poslání organizace, které se odráží v jeho stylu řízení. Zároveň je reprezentantem a představitelem tohoto poslání a hodnot organizace ve vztahu k zaměstnancům, dobrovolníkům a externím zájmovým skupinám.

Na organizaci musí mít systémový pohled ve vztahu k místní komunitě a očekáváním, které vůči organizaci komunita má. Jeho činnost směřuje k dosažení dobrého hospodaření se zdroji, které má k dispozici, a ty s rozvahou

alokovat tak, aby komunitě i organizaci byly přínosem. Manažer organizace musí chápat, že není „vlastníkem“ organizace, ale spíše jejím dočasným správcem či strážcem. To znamená, že musí pomáhat organizaci tak, by si budovala kapacitu vlastní udržitelnosti (Dvořáková, 2012, s. 504).

Ředitel Charity je manažerská pozice. Je nejvyšším představitelem organizace, který v organizaci (Charitě) zastává pozici statutára organizace a je na návrh ředitele Arcidiecézní charity Olomouc jmenován biskupem nebo arcibiskupem dané diecéze.

Ředitel Charity je zodpovědný za celkové směřování a řízení organizace. Jeho odpovědnost spočívá především v definování celkové strategie dané organizace a naplňování stanovených cílů. Musí zabezpečit kvalitu poskytovaných služeb v souladu s požadovanými zákonnými normami a zároveň i dostatečné financování těchto služeb. Zároveň řídí pracovníky organizace, a to buď přímo nebo prostřednictvím vedoucích jednotlivých středisek nebo vedoucích služeb (viz tabulka Popis pracovního místa ředitele Charity).

Tabulka č. 1 – Popis pracovního místa ředitele Charity v olomoucké arcidiecézi (Popis pracovního místa ředitele Charit, interní dokument)

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Jméno, příjmení, titul:	Osobní číslo:
Název pracovní funkce: Ředitel Charity	
Středisko: Charita	Tarifní stupeň:
<p>Účel pracovního místa: Ředitel/ka Charity je statutárem, který/á celkově řídí a koordinuje činnost organizace v souladu s naplňováním poslání Charity.</p>	
<p>Charakteristika pracovního místa: Ředitel/ka Charity zastupuje organizaci při jednání navenek, komunikuje se zainteresovanými stranami. Vytváří a implementuje strategii směřující k naplnění stanovených cílů organizace. Přímou nebo prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých středisek řídí pracovníky organizace. Nese odpovědnost za vyhledávání a získávání finančních prostředků na činnost organizace a zprávu majetku. Ředitel/ka Charity vykonává svoji činnost na základě jmenovacího dekretu a uzavřené manažerské smlouvy.</p>	

Popis pracovní náplně:**Řízení organizace**

- vytváření a implementace strategií směřující k naplnění definovaných cílů organizace,
- příprava a realizace změn řízení s ohledem na plánovaný rozvoj organizace,
- vytváření, rozvíjení a implementace organizační kultury,
- řízení a správa procesů organizace – vytváření procesů v souladu s definovanou strategií organizace, dohled nad definovanými procesy a operativní řízení nedefinovaných procesů a kompetencí,
- definování koncepce vytváření a sledování kvality v charitních službách.

Prezentace organizace

- zastoupení organizace při jednání navenek - samostatně jedná jejím jménem, zvláště v právních záležitostech vůči druhým osobám,
- spolupracuje s farnostmi a místními kněžími, které spadají do území, na kterém Charita působí,
- jedná se zástupci samospráv, obcí, státní správy a podnikatelských nebo jiných subjektů,
- definování strategie Charity na vzniklá společenská témata vztahující se k oblastem sociálním, sociálně-zdravotním, humanitárním aj.,
- definování strategie PR a marketingu Charity.

Řízení lidských zdrojů

- řízení pracovníků organizace, a to přímo nebo prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých středisek nebo úseků,
- definování koncepce řízení lidských zdrojů, jejich součástí je systém plánování lidských zdrojů, hodnocení, vzdělávání a odměňování,
- definování koncepce práce s dobrovolníky.

Finanční řízení

- vyhledávání a získávání finančních prostředků na činnost organizace a vytváření strategie jejich efektivního využití,
- správa veškerého majetku Charity,
- vyhledávání materiálních zdrojů a jejich efektivního využívání,
- ekonomická stabilizace organizace.

Pracovní podmínky:

Flexibilní pracovní doba, ale s vysokou náročností na čas. Pro výkon své funkce má k dispozici pracovní mobil, notebook, automobil, podporu supervizora, kouče a DS ACHO.

Organizační vztahy:

Přímý nadřízený: arcibiskup olomoucký, který delegoval tuto pravomoc na ředitele ACHO.

Přímý podřízený: vedoucí pracovníci jednotlivých úseků.

Zastupitelnost: zástupcem ředitele/ky nebo jiná osoba nebo osoby, které jsou pověřeny zastupováním v jednotlivých oblastech /dle směrnice dané organizace/

Hmotná odpovědnost v rozsahu: hmotná odpovědnost ředitele je stanovena v rozsahu běžného pracovního právního vztahu.

Spolupracuje s ředitelem ACHO a ostatními řediteli Charit v ACHO, pracovníky DS ACHO a jednotlivými farnostmi.

Kvalifikační požadavky:

Vzdělání: Vyšší odborné nebo vysokoškolské ekonomického/sociálního/personálního řízení/andragogického/pedagogického/ teologického zaměření

Praxe: 5 let v oboru nebo 2 roky ve vedoucí pozici

<p>Ostatní požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zakotvení v křesťanských hodnotách a ochota vést organizaci v souladu s posláním Charity (viz Kodex Charity), - morální a občanská bezúhonnost, - zdravotní způsobilost. 		
<p>Znalostní a dovednostní požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - práce na PC (Word, Excel, PowerPoint), - pracovněprávní předpisy se zaměřením na činnost NNO (zákoník práce, občanský zákoník, zákon o sociálních službách aj.), - řízení lidí (např. výběr, motivace pracovníků aj.), - management zaměřený na NNO, - základní orientace v oblasti sociálních a zdravotních služeb (standardy kvality, projektová dokumentace, zákonné povinnosti vztahující se k sociálním službám), - manažerské dovednosti (strategicky plánuje, zpracovává dlouhodobé a krátkodobé plány činností, vede rozhodovací procesy, řídí procesy kvality, koordinuje činnost organizace, řídí a koordinuje finanční operace), - komunikační a prezentační dovednosti (prezentuje strategii organizace, reprezentuje organizaci, vyjednává s donátory nebo zájmovými skupinami organizace, zpracovává prezentační materiály), - personální řízení (koordinuje činnost a procesy spojené s řízením lidských zdrojů), - finanční řízení (řídí a koordinuje finanční operace, vyhledává, získává a řídí finanční zdroje) 		
Datum a podpis zaměstnavatele:	Platnost od:	Datum a podpis zaměstnance:

Pro nastavení výběrového řízení na pozici ředitele Charit v ACHO je popis pracovního místa jedním ze základních dokumentů, které tvoří podklad pro nastavení kritérií výběru a i samotného procesu výběrového řízení.

2.3 Kompetence

Organizace, které se orientují na manažerské kompetence, umí zpravidla lépe přijmout vhodné pracovníky na správná pracovní místa, dokáží mít nastavený objektivnější a spravedlivější systém odměňování pracovníků, lépe posoudit svojí připravenost pro dosahování strategických cílů organizace, zaměřit se na péči o rozvoj svých pracovníků s ohledem na strategii organizace, vychovat manažery pro další záměry a optimalizovat karierní rozvoj pracovníků (Kubeš, 2004, s. 9).

Ředitel ACHO nastavil model kompetencí pro řízení vrcholného managementu, tedy ředitelů Charit, s ohledem na specifika a potřeby organizace.

Vymezení manažerských kompetencí a kompetenčního modelu je podkladem pro další činnost personálního řízení s ohledem na cíl této bakalářské práce, hlavně pro definování kritérií pro výběrové řízení.

2.3.1 Kompetence

Obsah pojmu kompetence není jednoznačně chápán, protože je používán jednak jako vnější danost – pravomoc vztahující se například k pracovní pozici nebo je považován za vnitřní potenciál člověka – určitou schopnost vykonávat tuto pracovní pozici (Schneiderová, 2010, 14 -15).

Armstrong poukazuje na rozdílnost anglických slov „competence“ a „competency“. V pojmu „competence“ jde spíše o účinnost a oprávněnost („být schopen dobře pracovat, dělat správnou práci rychle a precizně, popřípadě být oprávněn dělat určitou práci“), kdežto u „competency“ jde o způsobilost, kvalifikaci a potenciál (schopnost vykonávat úkoly vyžadované pracovním místem) (Armstrong 1991, s. 193).

Jednoznačnější vymezení kompetence, ze které můžeme vycházet, uvádí Hroník. Definuje kompetenci tím „JAK“ dosahujeme „CO“ tedy, jako způsobilost pracovníka – soubor určitých předpokladů k určité činnosti, proto jsou kompetence definovány na základě analýzy činností (Hroník 2006, s. 29).

Tuto definici pak můžeme rozvinout pomocí Kubešova vymezení kompetence, jako dispozici člověka chovat se tak, aby splnil svěřený úkol. V případě, že pracovník je kompetentní, naplňuje tři předpoklady – je vnitřně vybaven k takovému chování, je motivován takové chování použít a má možnost takové chování použít (Kubeš, 2004, s. 27).

Pro účel této bakalářské práce budeme vycházet z Hroníkovy definice kompetencí, která je vymezena jako vnitřní způsobilost člověka, v tomto případě ředitele Charity, vykonávat stanovené činnosti vztahující se k dané pracovní pozici.

2.3.2 Kompetenční model

Kubeš vymezuje kompetenční model jako deskripci konkrétních kombinací vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci, pro přehlednost jsou tyto charakteristiky seskupeny do homogenních celků, tedy kompetencí (Kubeš, 2004, s. 60).

Výhodou zavedení kompetenčního modelu do řízení organizace je dle Hroníka:

- sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů,
- vymezení jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením výsledků,
- východisko pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost plánovat rozvojové cíle (Hroník, 2006, s. 30).

Existuje více typů kompetenčních modelů, každá organizace musí zvážit, jakým způsobem chce kompetenční model implementovat, co je hlavním úmyslem pro jeho tvorbu a dle toho vytvořit takový model, který bude odpovídat specifikům organizace. Hroník uvádí pět požadavků na tvorbu efektivního kompetenčního modelu tak, aby byl pro organizaci funkční. Kompetenční model tedy musí být propojující, tedy navazovat na strategii organizace a definovat výkladový rámec pro personální činnost organizace. Zároveň musí být uživatelsky přátelský, aby byl srozumitelný a jednoduchý, vystihující podstatu věci. Dále jednotný, protože musí fungovat napříč celou organizací a přirozeným způsobem sjednocovat firemní jazyk. Také široce využitelný, jelikož dává výkladový rámec ve více personálních činnostech a silný, protože uživatelé kompetenčního modelu se podíleli na jeho tvorbě (Hroník, 2007, s. 71-72).

Kubeš uvádí základní tři typy kompetenčních modelů s ohledem na identifikaci kompetencí k pracovní pozici:

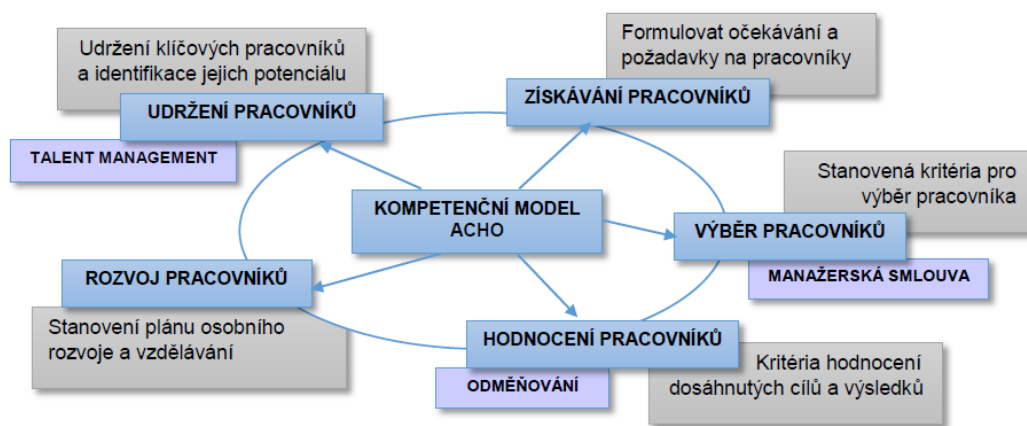
- model ústředních kompetencí – definuje kompetence, které jsou společné a nezbytné pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na pracovní pozici nebo hierarchii v organizaci, někdy jsou také označovány, jako klíčové kompetence;

- model specifických kompetencí – identifikuje kompetence, které jsou specifické a vztahují se ke konkrétní pracovní pozici v dané firmě;
- model generických kompetencí – poskytuje ověřený seznam kompetencí pro konkrétní pracovní pozici, ale bez zohlednění specifik konkrétní organizace.

Kompetenční model ACHO je dle této typologie kombinací kompetenčního modelu ústředních a specifických kompetencí. Mezi kompetence, které jsou závazné pro všechny pracovníky, patří některé intrapersonální a interpersonální kompetence například integrita s hodnotami organizace nebo orientace na zákazníka v naší organizaci na klienta. Do specifických kompetencí vztahujících se k pracovní pozici ředitele Charity patří strategické kompetence aj.

Vytvořený kompetenční model ACHO v rámci organizace není podkladem jen pro získávání a výběr pracovníků, ale bude využit i v dalších oblastech (viz schéma č. 4).

Schéma č. 4 – Využití kompetenčního modelu v ACHO (vlastní zpracování)



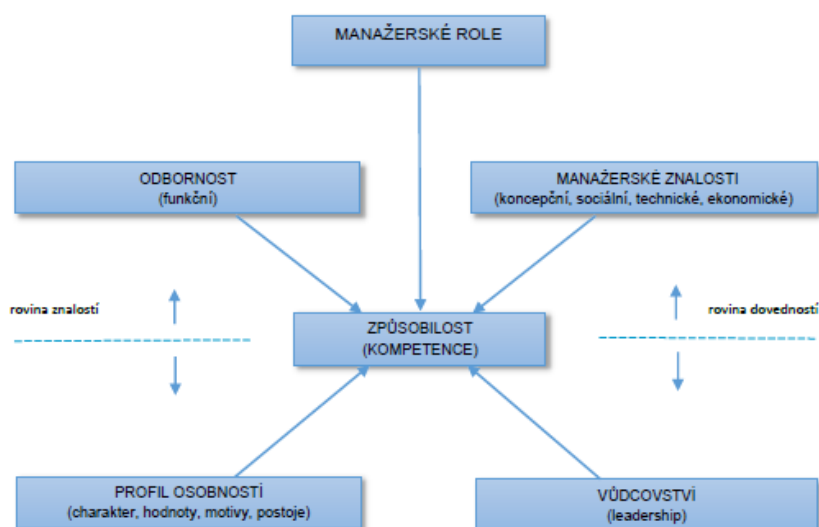
Uvedené schéma „Využití kompetenčního modelu ACHO“ ukazuje jednotlivé oblasti, ve kterých organizace chce tento kompetenční model implementovat, a tím vytvořit smysluplný systém zaměřený na rozvoj ředitelů Charit a efektivní řízení organizace.

2.3.3 Manažerské kompetence

Manažerskou způsobilost, tedy kompetenci vymezuje Řezáč jako funkci několika proměnných – odbornosti, manažerských znalostí a dovedností, profilu osobnosti manažera, schopností vůdcovství a manažerských rolí.

Dle Řezáče se manažerské kompetence skládají ze čtyř složek – odborné, metodické, sociální a osobní kompetence (viz schéma č. 5). Odborná kompetence se nachází ve všech organizačních, procesních, úkolových znalostech a dovednostech. Metodická kompetence je schopnost naučit se pružně a efektivně nové znalosti a pracovní metody. Sociální kompetence je důležitá v oblasti schopností navazovat konstruktivní vztahy a dlouhodobě je udržovat v zájmu realizovaných společných záměrů a cílů. Osobní kompetence, jejíž součástí je sebereflexe, schopnost hodnotit z nadhledem sám sebe a své jednání, osobní iniciativa, pozitivní přístup ke změnám, připravenost brát na sebe odpovědnost (Řezáč, 2009, s. 360).

Schéma č. 5 – Model manažerských kompetencí (Řezáč, 2009, s. 360)



V nestátních neziskových organizacích jsou požadavky na manažerské kompetence u jejich manažerů stejně důležité jako v ziskovém sektoru, v některých ohledech i důležitější, protože manažer v nestátním neziskovém sektoru musí zajistit dlouhodobé fungování organizace, přestože nemá jistotu v jasném financování nebo ustálené legislativě.

2.3.4 Kompetence ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi

Kompetence ředitelů Charit byly definovány na základě analýzy jejich činnosti. Jsou rozděleny do čtyř hlavních oblastí – intrapersonální kompetence, interpersonální kompetence, strategické kompetence a kompetence řízení organizace, které jsou specifikovány do dílčích kompetencí. Některé z těchto kompetencí jsou organizací vnímány jako „klíčové“, ale většina vymezených kompetencí jsou kompetence specifické vztahující se k výkonu pozice ředitele Charity (viz tabulka č. 2, Kompetence ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi)

Tabulka č. 2 – Kompetence ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi (Kompetence ředitele Charit, interní dokument)

KOMPETENCE ŘEDITELE CHARIT V ARCIDIECÉZI OLOMOUCKÉ		
Skupina kompetencí	Kompetence	Stručná charakteristika ve vztahu k pracovní pozici ředitele Charity
Intrapersonální kompetence	Integrita s hodnotami organizace	Schopnost vystupovat jako důvěryhodná a integrovaná osobnost, která jedná v souladu s hodnotami a zájmy organizace.
	Seberozvoj	Schopnost a chuť pracovat na rozvoji svých schopností, dovedností a znalostí a vytvářet prostředí pro rozvoj pracovníků na všech úrovních organizace.
	Time Management	Schopnost efektivně plánovat a stanovovat způsob dosažení vymezených cílů se zaměřením na delegování úkolů.
	Samostatnost	Schopnost samostatně a účinně rozhodovat s ohledem na vyhodnocení rizik a potřeby organizace.
Strategické Kompetence	Strategické myšlení	Schopnost definovat vizi a cíle organizace, které jsou v souladu s posláním Charity.
	Obchodní dovednosti	Schopnost vést manažerské a obchodní jednání ve prospěch organizace.
	Orientace na výsledek	Schopnost efektivně řídit procesy zaměřené na výsledky a dlouhodobou výkonnost.

	Orientace na procesy	Schopnost vytvářet a orientovat se v procesech organizace a vytvářet podmínky pro jejich definování.
Interpersonální kompetence	Komunikace	Schopnost aktivně vytvářet prostředí pro konstruktivní a účelnou komunikaci.
	Týmová práce	Schopnost pracovat kooperativně s ostatními řediteli a jinými pracovníky a vytvářet prostředí pro spolupráci na všech úrovních organizace.
	Koučink a vedení	Schopnost vést organizaci a její pracovníky v souladu s definovanou vizí a posláním organizace.
	Orientace na zákazníka	Schopnost vystupovat jako partner vůči interním i externím zákazníkům a vytvářet prostřední vnímavé pro identifikaci potřeb zákazníků (klientů).
Kompetence řízení organizace	Řízení lidských zdrojů	Schopnost a znalost řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu s řízením celé organizace.
	Orientace na kvalitu	Schopnost a znalost řízení kvality v nestátní neziskové organizaci a vytváření prostředí a procesů pro zvyšování a dodržování kvality.
	Řízení financí	Schopnost a znalost financování nestátní neziskové organizace se zaměřením na stabilizaci a rozvoj organizace.
	Orientace na inovace	Schopnost zavádět změny, inovace a vytvářet prostředí podporující vznik nových nápadů a změn.

Definované kompetence ředitele Charity a popis pracovního místa jsou základními dokumenty pro vymezení kritérií pro získání a výběr nových pracovníků na tuto pracovní pozici.

3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je personální činnost zaměřená na zajištění dostatečného množství vhodných uchazečů o volná pracovní místa v organizaci s ohledem na přiměřené náklady a čas. Tato personální činnost se zaměřuje na získávání lidských zdrojů jak z vnějšku, tak i z řad stávajících pracovníků organizace. Nejedná se jen o získání nezbytného počtu pracovníků s odpovídající kvalifikací, ale o *„získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou“* (Koubek, 2003, s. 117- 118).

Proces získávání pracovníků vytváří podmínky pro realizaci efektivního a úspěšného výběru vhodného uchazeče pro danou pracovní pozici. Nedostatečná příprava může způsobit následné komplikace při samotném výběru pracovníků, a to z důvodu nedostatečného počtu vhodných uchazečů, nereálného očekávání od uchazečů o dané pracovní místo aj. Zároveň nevhodně formulovaná nabídka práce může způsobit i poškození dobrého jména organizace. Z tohoto důvodu je třeba i v této fázi zaměřené na získávání a předvýběr uchazečů věnovat dostatek pozornosti, protože na základě výstupů dojde k dobrému nebo špatnému výběru vhodných uchazečů pro další výběrové řízení.

3.1 Proces získávání pracovníků

Základem procesu získávání pracovníků je nastavení komunikace mezi organizací, která hledá vhodného uchazeče a potencionálním uchazečem o dané pracovní místo za účelem zajištění toku informací mezi oběma stranami (Koubek, 2003, s. 118; Šikyř, 2012, s. 72).

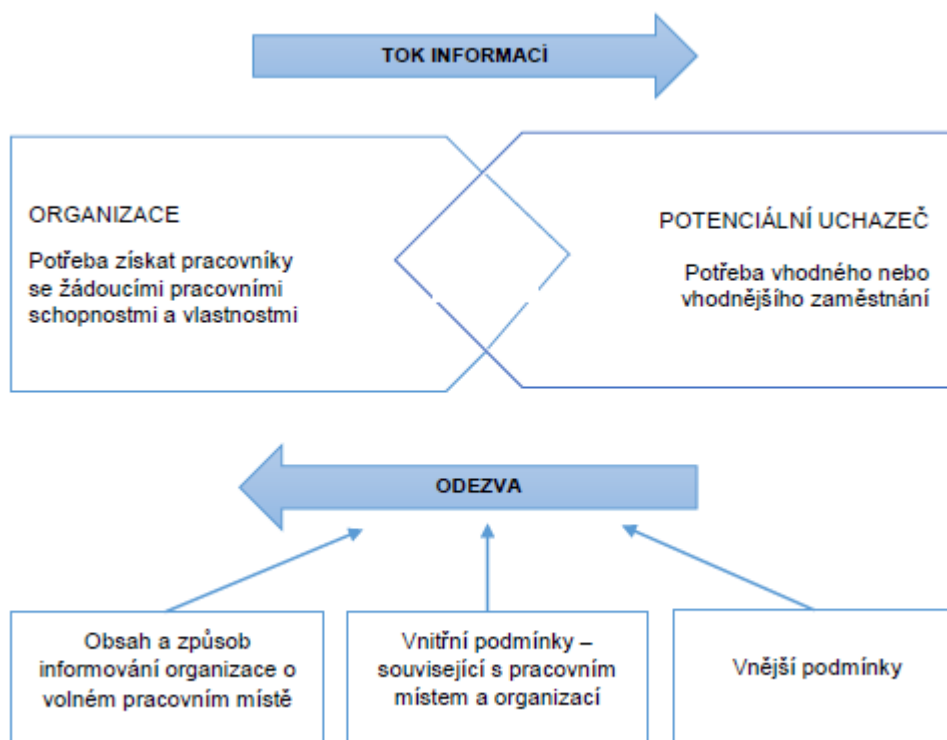
Tok informací mezi zaměstnavatelem a potencionálním uchazečem může být ovlivněn vnitřními podmínkami organizace, které může tato organizace do značné míry ovlivnit a pak vnějšími podmínkami, které jsou organizací neovlivnitelné (viz schéma č. 6).

Vnitřní podmínky mohou souviset přímo s daným pracovním místem nebo s organizací, která nabízí toto pracovní místo. Mezi vnitřní podmínky vztahující se k pracovnímu místu patří: povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka, rozsah povinností a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doba, místo vykonávané práce, pracovní podmínky jako výše odměny, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody aj.

Podmínky související přímo s organizací jsou například: význam organizace a její úspěšnost, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlivé odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, úroveň péče o pracovníky, možnost vzdělávání, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci aj.

Mezi nejzávažnější vnější podmínky, které organizace nemůže ovlivnit, patří například: demografické podmínky, ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství, sociální podmínky související s hodnotovými orientacemi lidí, technologické podmínky, politicko–legislativní podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků aj. (Koubek, 2003, s. 119 - 20).

Schéma č. 6 – Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (Koubek, 2003, s. 118)



Proces získávání pracovníků Koubek rozložil do dvanácti kroků, které na sebe navazují a v některých oblastech se prolínají. První dva kroky – „identifikace potřeby získávání pracovníků“ a „popis a specifikace obsazovaného pracovního místa“ jsou již popsány v druhé kapitole „Analýza pracovního místa“. Třetímu kroku „zvážení alternativ“ – s ohledem na cíl bakalářské práce, se v popisu nevěnuji, protože u volné pracovní pozice ředitele Charity nedochází k zvažování zrušení nebo přenesení jeho kompetencí a činností na jiné osoby. Ve výjimečných případech je do výběru nového ředitele dané Charity pověřen zastupující pracovník formou pověření.

Ostatní kroky procesu získávání pracovníků slučuji do pěti fází, z důvodu prolínání se těchto jednotlivých kroků. Jedná se o „identifikace potenciálních zdrojů uchazečů“, „stanovení vhodné metody získání pracovníků“, „určení dokumentů požadovaných od uchazečů“, „formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání“ a „předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání“.

3. 1. 1 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Organizace se musí rozhodnout při identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů, zda se zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, nebo zda bude tyto zdroje kombinovat.

Proces získávání pracovníků ovlivňuje, zda se organizace zaměřuje na lidské zdroje vnější nebo vnitřní. Vnitřní zdroje pracovních sil představují pracovníci, kteří jsou z důvodu pracovních změn nebo ukončení určitých projektů v současné chvíli uvolnění, dále pracovníci, kteří jsou na současném pracovním místě sice zcela účelně využiti, ale mají zájem přejít na uvolněné pracovní místo.

Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je, že jsou dobře známy silné a slabé stránky uchazeče a uchazeč zároveň dobře zná organizaci. Dále dochází k větší motivaci pracovníků, protože se vytváří možnosti karierního růstu a organizace současně lépe využívá dřívější investice do rozvoje pracovníka.

Mezi hlavní vnější zdroje pracovních sil patří volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol nebo jiných institucí a zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit pracovní místo.

Přidanou hodnotou získávání pracovníků z vnějších zdrojů může být získání nového talentu, který do organizace přinese nové náhledy, poznatky a zkušenosti

a rovněž bývá finančně méně nákladné vysoce kvalifikovaného člověka získat, než si jej v organizaci vychovat (Koubek, 2003, s. 120 -126).

ACHO při získávání pracovníků na všechny pracovní pozice i na pozici ředitele organizace využívá vnitřních i vnějších zdrojů pracovních sil. Při výběru z vnitřních zdrojů pracovních sil jde o pracovníky místní Charity nebo jiných Charit v rámci diecéze i mimo ni.

Z mého pohledu je pro organizaci výhodné zaměřit se při výběru pracovníka na vnitřní i vnější zdroje pracovních sil zvláště na pozici ředitele organizace, protože kombinace obou zdrojů dává organizaci větší možnost výběru. V případě, že jsou využity vnitřní zdroje organizace, je dána stávajícím pracovníkům možnost karierního postupu. Jestliže se organizace rozhodne pro vnější zdroje, má možnost získat nového schopného a nadaného pracovníka.

3. 1. 2 Stanovení vhodné metody získávání pracovníků

Volba metody získávání pracovníků musí reflektovat pracovní pozici, pro kterou je pracovník hledán a na základě toho musí být vymezen okruh osob, které chce organizace oslovit a zaujmout, aby se o dané pracovní místo ucházeli. Zároveň je výběr metody ovlivněn volbou, zda se organizace rozhodne získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů nebo obojí, dále podle pracovního místa a jeho požadavků. Ovlivňovat výběr metod může i to, jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel nebo kolik času a finančních prostředků má organizace k dispozici aj. (Koubek, 2003, s. 127; Šikýř, 2012, s 75).

Dále Hroník uvádí, že v procesu získávání pracovníků záleží na tom, zda oslovení potenciálních uchazečů a jejich výběr provádí organizace sama nebo s pomocí externí firmy či specialistů (Hroník, 2007, s. 119).

Metod k získávání pracovníků je velké množství a organizace zpravidla nevolí jen jednu z nich, ale používají více metod, které kombinují z důvodu oslovení většího počtu potenciálních uchazečů.

Klasická inzerce:

Inzerce v tisku – stále patří mezi nejrozšířenější metody získávání pracovníků. Inzerce může být zaměřena na region, v němž organizace působí nebo na území celé republiky, to záleží na tom, o jaké pracovní místo se jedná a jak obtížné je najít vhodného pracovníka. Výhodou je, že se informace z inzerátu mohou rychle dostat k potenciálnímu uchazeči a o volném pracovním místě se dozví větší počet osob. Zároveň se jedná o finančně náročnější metodu.

Inzerát v rozhlasu nebo televizi – stejně jako inzerát v tisku může být tato inzerce zaměřena na region nebo celé území republiky. Její výhodou je oslovení široké veřejnosti a její slabou stránkou je finanční náročnost této metody (Hroník, 2007, s. 123 -141; Koubek, 2003, s. 126 – 134).

Metody klasické inzerce jsou dle mého názoru odpovídající metodou k získávání pracovníků na pozici ředitele organizace – obvykle je volena forma inzerce v tisku. Tato metoda umožňuje oslovit potenciální vhodné uchazeče velmi rychle a zároveň dává možnost zaměřit se na region nebo určitou profesi, dle zvolené tiskoviny.

Internetová inzerce:

Inzerce na webových stránkách organizace – je metodou, která umožňuje uveřejnit maximální množství informací o nabídce práce, a to bez finančních nákladů, ale je třeba vždy kombinovat s jinou metodou, která na tyto webové stránky upozorní, a tím přiláká potřebné množství potenciálních uchazečů.

Inzerce na intranetu – je metodou finančně nenáročnou, ale zaměřenou jen na vnitřní pracovní zdroje. Intranet umožňuje organizaci v rámci celé struktury informovat potenciální uchazeče o vzniklé nabídce práce.

Inzerce na internetu – stále více se objevují internetové adresy, na nichž může organizace umístit svoji nabídku práce – některé z těchto odkazů jsou zpoplatněny. Jedná se o metodu získávání pracovníků stále více využívanou a zároveň finančně nenáročnou s možností oslovit velké množství potenciálních uchazečů. Přesto je důležité i tuto metodu kombinovat s dalšími metodami (Hroník, 2007, s. 123 -141; Koubek, 2003, s. 126 – 134).

Využití internetu a intranetu je pro získávání vhodných uchazečů i na pozici ředitele organizace vhodnou metodou, která umožňuje oslovit bez větších finančních nákladů velký počet možných uchazečů uvnitř i mimo organizaci.

V případě, že je tato metoda dále kombinována například s inzercí v tisku, je z mého pohledu zajištěno oslovení dostatečného množství vhodných uchazečů.

Spolupráce s institucemi:

Spolupráce s úřady práce – úřady práce napomáhají organizacím hledat vhodné pracovníky z jejich evidence, popřípadě je možné na jejich webovém portálu zveřejnit nabídku práce. Jedná se o metodu finančně nenáročnou, ale lépe využitelnou při hledání nových pracovníků s nižší kvalifikací.

Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi – jedná se o široce používanou metodu získávání pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získat mladé odborníky nebo absolventy z předešlých ročníků.

Spolupráce s personálními agenturami – využití externí firmy pro získání pracovníků může organizaci pomoci ušetřit čas a umožnit oslovit široký okruh potenciálních uchazečů. Nevýhodou je finanční nákladnost této metody (Hroník, 2007, s. 123 -141; Koubek, 2003, s. 126 – 134).

Metody spolupráce s institucemi, kromě možné spolupráce s personální agenturou, nejsou vhodnými metodami pro získávání pracovníků na pozici ředitele organizace.

Individuální kontakt:

Doporučení pracovníkem organizace – jedná se o finančně nenáročný způsob, který vychází z předpokladu, že pracovník dobře zná organizaci i volné pracovní místo a zároveň i doporučeného uchazeče. Lze tedy předpokládat, že doporučený člověk je vhodný a že daný pracovník za něj určitým způsobem „ručí“.

Přímé oslovení vhodného člověka – klade nároky na aktivní sledování vhodných pracovníků vně i mimo organizaci a jejich následné oslovení. Zpravidla se využívá u získávání pracovníků pro vyšší pracovní pozice.

Uchazeči se nabízejí sami – jedná se o finančně nenáročný způsob, při kterém se uchazeči o zaměstnání průběžně sami hlásí. Tito uchazeči jsou v organizaci vedeni v databázi a v případě volného pracovního místa jsou osloveni, aby se účastnili výběrového řízení.

Oslovení bývalých pracovníků organizace – může se jednat o pracovníky, kteří byli propuštěni v době recese, kdy organizace prováděla restrukturalizaci nebo

pracovníky, kteří odešli z organizace z jiných důvodů (Hroník, 2007, s. 123 -141; Koubek, 2003, s. 126 – 134).

Jednotlivé metody individuálního kontaktu je možné využít pro získání pracovníků na pozici ředitele organizace. Dle mého názoru často bývá využíváno přímé oslovení vhodného uchazeče, které může být zaměřeno jak na pracovníky uvnitř struktury organizace, tak i mimo ni.

V případě, že se organizace rozhodne pro výběrové řízení, je třeba tuto metodu kombinovat s dalšími.

ACHO běžně využívá více metod pro získávání pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů. Pro získání pracovníků využívá nejčastěji intranet pro oslovení potencionálních uchazečů z vnitřních zdrojů organizace napříč celou strukturou nebo další metody zaměřené na vnější pracovní zdroje, mezi které patří inzerce v tisku, která je kombinována s inzercí na internetu. Zde se jedná o webové stránky organizace, ale i o některé internetové adresy, na kterých je možné uveřejnit nabídku práce. Dále úzce spolupracuje s Vyšší odbornou školou Caritas, přes kterou oslovuje vhodné absolventy.

Spolupráce je navázána i s úřady práce, ale zde se nejedná o pracovní pozice vrcholného (ředitele Charit) a středního managementu (vedoucí úseku nebo služeb). Často je využíván i individuální kontakt, kdy jsou využity reference stávajících pracovníků nebo jsou oslovováni bývalí pracovníci, se kterými měla organizace dobré zkušenosti.

ACHO volí metody získávání pracovníků dle pracovní pozice a pracovních podmínek a požadavků, které se k dané pracovní pozici vztahují, s ohledem na současnou situaci na trhu práce. Stanovení metod je i v závislosti na finanční a časové náročnosti.

Kombinace metod výběru, které ACHO volí s ohledem na pracovní pozici, pro kterou je vypsané výběrové řízení, jsou dle mého názoru vyvážené. Vždy se jedná o kombinaci dvou a více metod tak, aby se navzájem doplňovaly.

3. 1. 3 Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Dokumenty požadované od uchazečů o místo obsahují důležité informace a údaje o jejich způsobilosti vykonávat danou pracovní pozici. Vhodnost

požadovaných dokumentů ovlivní, v jakém rozsahu a jaké informace organizace o uchazeči získá.

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o dosaženém vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace a životopis uchazeče. Dalším požadovaným dokumentem je hodnocení z předešlého zaměstnání nebo reference, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, motivační dopis nebo jiné dokumenty vhodné pro zjištění způsobilosti vykonávat danou pracovní pozici (Koubek, 2003, s. 134 - 137).

Dokumenty požadované od uchazeče na dané pracovní místo by měly obsahovat takové informace a údaje, které organizace potřebuje k identifikaci a kontaktování jednotlivých uchazečů, k posouzení způsobilosti uchazeče vykonávat dané pracovní místo a k naplnění zákonem stanovených povinností, které definují zvláštní právní předpisy (Šikýř, 2012, s. 78).

Vhodně zvolené dokumenty a informace požadované od uchazeče napomáhají organizaci korektně posoudit v předběžném výběru způsobilost jednotlivých uchazečů o práci a schopnost vykonávat danou pracovní pozici.

ACHO, kromě obvyklých dokumentů, požaduje: strukturovaný životopis, kopie dokladů o dosaženém vzdělání a praxi, reference z předešlého zaměstnání, průvodní motivační dopis psaný vlastní rukou, doklady o zdravotní způsobilosti a výpis z rejstříku trestů. Po uchazečích o pracovní místo ředitele Charity požaduje i popis vlastní strategie řízení dané Charity s definovanými prioritami v oblasti řízení a rozvoje.

Zvolené dokumenty se zaměřují na doložení způsobilosti uchazeče v oblasti kvalifikace, motivace, souladu s hodnotami organizace, znalostí a orientace v řízení neziskového sektoru, což vyjadřuje základní požadavky na danou pozici.

3. 1. 4 Formulace a uveřejnění nabídky práce

Nabídka práce je vypracována na základě popisu, specifikace pracovního místa a definovaných kompetencí ředitele Charit současně s ohledem na volbu, zda organizace bude oslovovat pracovní sílu z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Důležité je také o jakou pracovní pozici se jedná a jaké metody získávání uchazečů organizace volí (Koubek, 2003, s. 137 – 138).

Nabídka práce umožňuje oslovit a upoutat potencionální uchazeče o pracovní místo, poskytuje jim srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách práce. Nestačí tedy jen zvažovat obsah nabídky, ale i formu a její umístění. (Koubek, 2003, s. 138; Šikýř, 2012, s. 79).

Formulace nabídky práce by měla být formulována tak, aby oslovila dostatek vhodných uchazečů, zároveň neměla diskriminační charakter, a nedostala se do rozporu s pracovněprávními a služebními předpisy nebo nebyla v rozporu s dobrými mravy (Šikýř, 2012, s. 79).

Nabídka práce by měla obsahovat:

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- stručný popis práce a charakteristiku činností organizace,
- místo výkonu práce a název a adresu organizace,
- požadavky na uchazeče o práci (požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče),
- pracovní podmínky (plat, výhody, pracovní dobu, pracovní režim aj.),
- dokumenty požadované od uchazečů o práci,
- pokyny pro uchazeče (jak, kde a dokdy by se měl o práci ucházet, popř. kde by měl získat další informace) (Koubek, 2003, s. 138).

Obsah a forma uveřejnění nabídky práce je z mého pohledu nejdůležitějším okamžikem v procesu získávání a oslovování vhodných uchazečů, protože se jedná o první kontakt možného uchazeče s organizací, která nabízí pracovní příležitost. Organizace má možnost zaujmout svojí nabídkou vhodné uchazeče o pracovní místo, a ti na jejím základě mohou posoudit, zda je nabízené pracovní místo pro ně vhodné a zajímavé.

3. 1. 5. Předběžný výběr vhodných uchazečů o práci

Předvýběr vhodných uchazečů o práci probíhá na základě předložených dokumentů a informací, které uchazeči předložili. Cílem je rozhodnout, který z uchazečů je způsobilý pro výkon nabízené práce a vhodný pro zařazení do následujícího procesu výběru.

Předvýběr, vycházející z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa, je založen na porovnávání způsobilosti jednotlivých uchazečů. V případě, že některé informace nejsou z předložených dokumentů dostatečné a potřebují doplnit, lze již během předvýběru prostřednictvím telefonického rozhovoru tyto údaje doplnit.

Výsledkem předběžného výběru uchazečů je jejich rozdělení do tří skupin: velmi vhodní, vhodní, nevhodní.

Velmi vhodní uchazeči o práci jsou ti, kteří by měli být zařazeni do dalšího výběru, minimálně by měli být pozváni k výběrovému pohovoru. Vhodní uchazeči o práci jsou zařazeni do dalšího procesu výběru v případě, že velmi vhodných uchazečů není mnoho. Nevhodní uchazeči o práci nesplňují nezbytné požadavky pro výkon práce a nejsou zařazeni do dalšího procesu výběru.

Nevhodným uchazečům, popřípadě vhodným uchazečům v případě, že velmi vhodných uchazečů je dost, je zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem o nabízenou práci v organizaci.

Po předvýběru je sestaven seznam uchazečů, kteří by měli být pozváni k dalšímu výběrovému řízení. Za ideální počet je považováno 5 až 10 uchazečů, ale záleží na pracovní pozici, pro kterou je výběrové řízení plánováno. Pro vedoucí pozice nebo vysoce kvalifikované specialisty je vhodnější vyšší počet uchazečů. Konečný seznam je sestaven abecedně, protože při předvýběru se uchazeči jen řadí do skupin, ale už se neurčuje jich pořadí ani se neporovnávají mezi sebou (Koubek, 2003, s. 144 - 145; Šikýř, 2012, s. 82 - 83).

Předběžný výběr vhodných uchazečů je poslední částí procesu získávání pracovníků. Někdy je také zařazován do samotného procesu výběru pracovníků. Jeho výstupem je seznam vhodných uchazečů, kteří budou přizváni do výběru pracovníků na požadovanou pozici.

Pro organizaci je důležité vést veškerou administrativu spojenou se získáváním a výběrem vhodných pracovníků zodpovědně, protože náležité a včasné informování všech uchazečů i odmítnutých je projevem dobré firemní kultury.

Každá organizace by měla mít nastavený pracovní postup pro získávání pracovníků s definovanými jednotlivými fázemi a odpovědnými pracovníky pro jednotlivé činnosti.

3.2 Získávání pracovníků na pracovní pozici ředitele Charit

Získání vhodných uchazečů je v první řadě založeno na rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potencialních uchazečů (Armstrong, 2002, s. 357).

Proces získávání pracovníků na pozici ředitele Charit v ACHO je v kompetencích ředitele ACHO, který řízením celého procesu pověřuje zástupce ředitele/personalistu. Ten má administrativní podporu v pracovních sekretariátu DS ACHO.

Při identifikaci potencialních zdrojů uchazečů o pracovní místo se ACHO zaměřuje na zdroje pracovní síly z vnitřních i vnějších zdrojů. Při získávání pracovníků na všechny pracovní pozice i na pozici ředitele organizace využívá vnitřních i vnějších zdrojů pracovních sil. Při výběru z vnitřních pracovních zdrojů jde o pracovníky místní Charity, kteří zpravidla zastávali pozici zástupce ředitele, vedoucího úseku nebo služby. Zároveň se může jednat i o pracovníky jiných Charit v rámci olomoucké diecéze i mimo ni, kde se může rovněž jednat o vedoucí pozice nebo i pozici ředitele. Popřípadě se může jednat o pracovníky DS ACHO, kteří získali v dané oblasti zkušenosti a znalosti vhodné pro řízení Charity.

Pro získání uchazečů ze stávajících pracovníků využívá ACHO intranet, kterým může oslovit všechny potencialní uchazeče. Další metodou zaměřenou spíše na získávání vnějších potencialních uchazečů je inzerce v tisku, kdy se jedná o inzerci zaměřenou na daný region, ve kterém se Charita nachází, zároveň je inzerát zveřejněn v některých z celostátních novin, obvykle se jedná o Lidové noviny nebo Mladou frontu. Tato inzerce je kombinována s inzercí na webových stránkách organizace, na které je odkaz i v inzerci uvedené v tisku.

Pro stanovení vhodné metody získávání uchazečů ACHO vychází z pracovní pozice, pro kterou je vypsána pracovní nabídka a z požadavků, které se k ní vztahují. ACHO při získávání potencialních uchazečů vždy kombinuje více metod pro jejich oslovení.

Obsah a struktura nabídky práce pro dané pracovní místo by měly být v souladu se stanovenými metodami získávání pracovníků. Z tohoto důvodu jsem formulaci nabídky práce na pozici ředitele (viz příloha č. 2) přepracovala dle doporučení Koubka (2003, s. 138) tak, aby vycházela z popisu

a specifikace pracovního místa. Dále z definovaného kompetenčního modelu a situace, ve které se daná Charita nachází, např. zda se jedná o neočekávanou změnu na této pozici, zda v organizaci je zástupce ředitele, který může být dočasně pověřen vedením organizace aj.

Nabídka je formulována formou inzerátu, jehož součástí je název práce, stručná charakteristika práce, název organizace, která dává nabídku práce, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, pracovní podmínky, dokumenty požadované po uchazeči a pokyny pro uchazeče s odkazem na webové stránky organizace, kde lze nalézt i formulář strukturovaného životopisu.

Nabídka práce na pozici ředitele Charity bývá vypsána zpravidla na dobu jednoho měsíce. Po celou dobu je vyvěšena na webových stránkách organizace a jednou až dvakrát je uveřejněna v regionálním tisku a jednou v tisku s celorepublikovou působností. Pro další výběrová řízení na pozici ředitele bych doporučila uveřejnění nabídky práce v regionálním tisku, a to jedenkrát týdně po celou dobu jejího vypsání a dvakrát v celorepublikovém z důvodu zajištění dostatečné informovanosti potenciálních uchazečů.

Součástí zveřejněné nabídky práce jsou i stanovené dokumenty a informace, které organizace požaduje od jednotlivých uchazečů o dané pracovní místo. Vybrané dokumenty a informace, které jsou od uchazečů o pracovní místo ředitele Charity požadované, vycházejí z letité zkušenosti organizace při získávání vhodných pracovníků. ACHO doposud požadovala od uchazečů o pracovní místo ředitele Charity strukturovaný životopis, kopie dokladů o dosaženém vzdělání a praxi, reference z předešlého zaměstnání, průvodní motivační dopis psaný vlastní rukou a popis vlastní strategie řízení dané Charity se stanovenými prioritami v oblasti řízení a rozvoje. Dále uchazeči dokládá výpis z rejstříku trestů.

Požadované dokumenty od uchazeče o pracovní místo ředitele Charity jsou z mého pohledu pro základní posouzení jeho způsobilosti k výkonu této pozice dostačující, jen místo strukturovaného životopisu bych doporučila životopis polostrukturovaný, který uchazeči umožní uvést i další skutečnosti, které by mohly podpořit jeho způsobilost pro výkon pozice ředitele. A upustila bych od podmínky ručně psaného motivačního dopisu z důvodu přenesení posouzení způsobilosti uchazeče o pracovní místo na jiné metody výběru.

Předběžný výběr vhodných uchazečů o práci nastává ve chvíli, kdy je ukončeno uveřejnění nabídky práce a jednotliví uchazeči doručili v požadovaném termínu stanovené dokumenty a informace.

Administrativa, spojená s evidencí a uchováváním doručených dokumentů od jednotlivých uchazečů, je vykonávána asistentkou ředitele, která jednotlivé žádosti v elektronické podobě řadí dle termínu jejich doručení. Dále kontroluje jejich úplnost; v případě, že některé žádosti o pracovní místo neobsahují veškeré požadované dokumenty nebo informace, vyzve uchazeče k jejich doplnění.

Veškeré zaslané žádosti jsou předloženy personalistovi/zástupci ředitele a řediteli organizace, kteří na jejich základě vybírají vhodné uchazeče pro zařazení do dalšího procesu výběru. Výběr probíhá formou porovnání předložených dokumentů jednotlivých uchazečů s definovanými požadavky na pracovní místo. Tito uchazeči jsou zpravidla (v souvislosti s množstvím uchazečů) rozděleni do tří kategorií – velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

Pokud je dostatek velmi vhodných uchazečů, tak ostatní (vhodným a nevhodným) uchazeče asistentka ředitele písemně informuje o jejich odmítnutí a velmi vhodné uchazeče pozve na další výběrové řízení. V případě, že velmi vhodných uchazečů není dostatek, pět a více, tak jsou k výběrovému řízení přizváni i uchazeči vhodní.

Uchazeči vybráni k dalšímu výběrovému řízení jsou seřazeni abecedně a stejně tak jsou i pozváni k výběrovému řízení.

Proces předvýběrů vhodných uchazečů mi připadá přiměřený a v souladu s doporučením uvedené odborné literatury.

4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků navazuje na personální činnost získávání pracovníků, jehož cílem je vybrat nejvhodnějšího pracovníka pro danou pracovní pozici. Výběr pracovníků je zaměřen na identifikování nejvhodnějšího uchazeče o pracovní místo z těch uchazečů, kteří prošli předvýběrem. Mělo by se jednat o uchazeče, který pravděpodobně bude nejlépe vykonávat požadavky daného pracovního místa a organizace a zároveň se bude podílet na vytváření zdravých a harmonických mezilidských vztahů v organizaci, bude schopen přijmout hodnoty organizace a podílet se na vytváření organizační kultury; současně je flexibilní a má rozvojový potenciál (Koubek, 2003, s. 156).

Zároveň je důležité brát v úvahu, že se jedná o oboustranný proces, do kterého vstupují obě strany jako partneři. Organizace (zaměstnavatel) nabízí pracovní příležitost a vybírá nejvhodnějšího uchazeče, na straně druhé uchazeč nabízí své znalosti, dovednosti aj. a vybírá si zaměstnavatele, tedy organizaci, ve které tyto své schopnosti chce využít a rozvíjet (Kociánová, 2010, s. 94).

Pro vytvoření vhodného systému výběrového procesu na pozici ředitele Charit – s ohledem na specifika organizace, vycházím z definice výběru pracovníků dle Koubka, který je, dle mého názoru, vhodné doplnit o pohled Kociánové, která tento proces definuje jako oboustranný proces, ve kterém obě strany působí jako partneři.

4.1 Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků navazuje na personální činnost získávání pracovníků a skládá se z jednotlivých činností vedoucích k rozhodnutí, kterého z uchazečů vybrat na dané pracovní místo.

V procesu výběru se posuzuje způsobilost jednotlivých uchazečů vykonávat práci daného pracovního místa, proto je nutné stanovit kritéria a metody výběru tak, aby co nejobektivněji prokázaly vhodnost uchazeče (Koubek, 2003, s. 156).

Výběrový proces bývá uskutečněn v několika kolech. Zpravidla první kolo, tzv. předvýběr (viz třetí kapitola „Získávání pracovníků“), bývá provedeno

personalisty, na realizaci dalších kol se většinou podílí další interní i externí odborníci (Kociánová, 2010, s. 95).

Samotný proces výběru můžeme rozdělit na přípravnou fázi, ve které musíme stanovit kritéria a metody výběru, a fázi vyhodnocovací, v níž jde obvykle o zkoumání předložených dokumentů od uchazečů, předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí. Tyto jednotlivé činnosti druhé fáze výběru pracovníků nemusí být realizovány všechny, zpravidla se používá kombinace dvou a více metod s ohledem na povahu daného pracovního místa (Koubek, 2003, s. 163).

Proces výběru pracovníků je další klíčovou personální činností navazující na předvýběr uchazečů a je nezbytnou součástí procesu získávání pracovníků, protože se zaměřuje na první třídění všech přihlášených uchazečů o dané pracovní místo.

4.2 Kritéria výběru pracovníků

Cílem procesu výběru je porovnání kompetencí uchazeče s nároky pracovní pozice a posouzení jeho způsobilosti, a to na základě stanovených kritérií pracovního výkonu a metod, které budou pro srovnání využity (Kociánová, 2010, s. 96).

Koubek uvádí tři druhy kritérií výběru pracovníků dle Lewise: celoorganizační, úseková nebo také týmová a kritéria pracovního místa.

Celoorganizační kritéria se vztahují k vlastnostem, které organizace pokládá u svých pracovníků za důležité pro úspěšné jednání v organizaci.

Týmová (útvárová) kritéria se vztahují k vlastnostem, které by měl mít pracovník určitého pracovního týmu, aby se se svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti začlenil, přijal hodnoty týmové kultury, a nestal se rušivým prvkem.

Kritéria pracovního místa odpovídají specifikaci pracovního místa a jsou považovány za důležité pro výkon dané pracovní pozice, ale nerozhodují samy o sobě, protože pracovník by se měl stát součástí týmu i organizace (Koubek, 2003, s. 160).

V rámci definování kritérií výběru by měla být vymezena kritéria úspěšnosti práce, tedy kritéria pracovního výkonu pro dané pracovní místo, kdy vycházíme z popisu pracovního místa a sledujeme požadovaný pracovní výkon. Dále definujeme predifaktory úspěšného výkonu. Jedná se o faktory sloužící k předvídání úspěšného výkonu daného pracovního místa, kdy vycházíme ze specifikace pracovního místa (Koubek, 2003, s. 158). Kociánová uvádí dle Robertsona tři prediktory založené na minulosti, současnosti a budoucnosti. Prediktory založené na minulosti můžeme ověřit pomocí referencí uchazeče nebo na základě údajů z jeho životopisu. Prediktory založené na současnosti potvrdit prostřednictvím výběrového pohovoru, testů, sebehodnocením nebo pomocí assessment centra. Poslední prediktor je založen na budoucnosti, který lze prokázat prostřednictvím výběrového pohovoru nebo situačních metod (Kociánová, 2010, s. 97).

Zbývající oblastí kritéria výběru jsou kritéria osobnostní, která jsou důležitá pro začlenění vybraného uchazeče do pracovního týmu a organizace (Koubek, 2003, s. 158).

Stále častěji je pro výběr pracovníků využíván přístup založený na kompetencích. Tento přístup se zaměřuje rovněž na osobu pracovníka, který má vykonávat danou pracovní pozici, a nejen na jeho budoucí pracovní úkoly. Základem je analýza kompetencí zaměřená na efektivní výkon dané pracovní pozice. Přístup založený na kompetencích přispívá k rozlišení, které metody výběru pravděpodobně poskytnou přínosné informace (Kociánová, 2010, s. 96).

Dle Kubeše je nejvhodnější implementovat kompetenční model do organizace v oblasti výběru nových pracovníků, protože pracovníci vybírání pomocí kompetenčního modelu dosahují velmi dobrých pracovních výsledků, a to je organizací vnímáno velmi pozitivně, což napomáhá k implementaci kompetenčního modelu do všech oblastí řízení lidských zdrojů (Kubeš, 2004, s. 138).

Kritéria výběru uchazečů o pracovní místo ředitele Charity ACHO jsou dány kompetenčním modelem, který je zaměřený právě na tuto pracovní pozici. Jeho součástí jsou kompetence a požadavky na chování, které jsou požadovány pro výkon této pracovní pozice.

Rovněž můžeme říci, že tato kritéria výběru jsou v souladu s kritérii, která uvádí Koubek dle Lewise, protože vychází z kompetencí, které jsou klíčové, tedy zaměřeny na celoorganizační kritéria, interpersonální, vztahující se k týmovým kritériím, dále strategické a zaměřené na řízení organizace, které vyplývají ze specifík pracovního místa.

Současně i s prediktory dle Robertsona, které jsou zaměřeny na minulost, současnost a budoucnost, což dle mého názoru zaručuje souhrnné a rovnoměrné rozložení kritérií výběru.

4.3 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků jsou používány k posouzení jednotlivých uchazečů ve vztahu k požadavkům daného pracovního místa se záměrem dosáhnout rozhodnutí, který z uchazečů je pravděpodobně nejvhodnější pro obsazovanou pracovní pozici.

Metod výběrů je celá řada, ale o žádné z nich nemůžeme říci, že je naprosto spolehlivá a že zaručuje nejvhodnější výběr pracovníka mezi uchazeči. Proto v praxi dochází ke kombinaci více metod výběru (Kociánová, 2010, s. 98).

Informace o uchazeči, které získáme prostřednictvím zvolených metod výběru, je třeba vnímat ve smyslu určité hypotézy, kterou je nutné ověřit. Dochází tedy k tomu, že jednotlivé údaje o uchazeči porovnáváme a posuzujeme na základě dalších sdělení, která získáváme prostřednictvím různých metod výběru uchazečů (Vajner, 2007, s. 27).

Metody výběru dle Kociánové můžeme rozdělit do čtyř hlavních skupin: analýza dokumentů o uchazeči, výběrové rozhovory, testy pracovní způsobilosti a Assessment centere (Kociánová, 2010, s. 98). Rozdělení metod výběru do čtyř skupin je na základě specifických postupů zjišťování a posuzování způsobilosti uchazečů vykonávat dané pracovní místo.

4.3.1 Analýza dokumentace uchazečů

Do dokumentace získané od jednotlivých uchazečů patří životopis a motivační dopis uchazeče, firemní a osobní dotazníky, ústní či písemné reference, pracovní posudky, lékařské vyšetření, popřípadě další vyžádané dokumenty zaměřené na posouzení uchazečovy pracovní způsobilosti (Kociánová, 2010, s. 98 - 99).

Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru nebo předvýběru, viz třetí kapitola „Získávání pracovníků“.

Již během předvýběru prošly tyto dokumenty od jednotlivých uchazečů analýzou, jehož výsledkem byl seznam uchazečů vhodných pro zařazení do procesu výběru.

V procesu výběru dochází k opětovné práci s dokumentací uchazečů, protože uvedené informace jsou porovnávány s dalšími výstupy a informacemi získanými během celého procesu výběru.

4.3.2 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je považovaný za klíčovou a nejvíce využívanou metodu výběru pracovníků. Jeho úkolem je posoudit předpoklady jednotlivých uchazečů ve vztahu s požadovanými kritérii daného pracovního místa. Aby výběrový rozhovor byl funkční metodou výběru, je třeba jej důkladně připravit; podkladem pro něj je popis pracovního místa a jeho specifikace.

Výběrový rozhovor se zaměřuje, kromě posouzení pracovní způsobilosti uchazeče, na získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči, předání informací uchazeči o organizaci a práci v ní a posouzení jeho osobnosti. Zároveň se výběrový rozhovor zaměřuje na vytvoření přátelského vztahu mezi organizací a účastníky výběrového řízení.

Výběrové rozhovory můžeme rozlišit dle počtu účastníků a struktury rozhovoru. Na základě počtu účastníků jde o individuální rozhovor, tedy rozhovor jednoho na jednoho. Pohovor vede jeden představitel organizace s jedním uchazečem. Výhodou této formy výběrového rozhovoru je možnost vytvořit

osobní atmosféru, zároveň může dojít k dosti subjektivnímu posuzování uchazeče.

Další formou výběrového rozhovoru je pohovor před panelem posuzovatelů (komisí). Tento rozhovor je veden 3 až 4 představiteli organizace, kteří jsou seznámeni s požadavky obsazovaného pracovního místa. Členové panelu se předem domluví na rolích během výběrového rozhovoru. Zpravidla mezi členy panelu patří personalista, nadřízený pracovník, zkušený psycholog, popřípadě další osoby potřebné pro posouzení způsobilosti uchazečů daného pracovního místa. Tato forma rozhovoru poskytuje všestrannější a objektivnější posouzení uchazeče, ale zpravidla nevytváří tak osobní atmosféru jako individuální rozhovor.

Postupný rozhovor je série individuálních pohovorů s různými představiteli organizace. Tato forma výběrového rozhovoru se snaží využít výhody obou předešlých forem výběrových rozhovorů a překonat jejich nedostatky.

Výhodou je zachování osobní atmosféry i objektivity více posuzovatelů, ale zvláště pro uchazeče je časově náročnější a únavnější.

Poslední formou je skupinový nebo hromadný rozhovor, ve kterém se setkává skupina uchazečů a skupina představitelů organizace. Poslední forma výběrového rozhovoru je spíše využívána pro dílčí posouzení některých skutečností u jednotlivých uchazečů. Tato forma výběrového rozhovoru šetří čas, ale na druhé straně není zaměřena na všestranné posouzení uchazeče (Koubek, 2003, s. 168 – 169; Kociánová, 2010, s. 101 - 102).

Výběrové rozhovory můžeme také rozlišit na základě jejich obsahu a průběhu na nestrukturované, polostrukturované a strukturované rozhovory.

Při nestrukturovaném rozhovoru dochází k vytvoření obsahu, postupu i časovému rozvrhu přímo v průběhu rozhovoru. Cíl nestrukturovaného rozhovoru není stanoven vůbec nebo jen rámcově. Tento typ rozhovoru není vhodný pro výběrové rozhovory, protože nevytváří objektivně porovnatelné výstupy.

Polostrukturovaný rozhovor může mít dvě podoby. V první podobě jde o prolínání strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru, přičemž obě části na sebe navazují a mají vymezený čas nebo v druhém případě jde o předem stanovený cíl rozhovoru a okruhy otázek a představitelé organizace je rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru.

Strukturovaný rozhovor má pevně stanoven obsah, sekvence otázek, čas a cíl rozhovoru. Tento typ rozhovoru je považován za velmi efektivní, protože snižuje možnost opomenutí některé oblasti posuzování způsobilosti uchazečů. Také snižuje možnost subjektivního hodnocení jednotlivých uchazečů (Koubek, 2003, s. 169; Kociánová, 2010, s. 102).

Struktura výběrového rozhovoru zahrnuje úvod, ve kterém je přivítán uchazeč a je mu sdělen cíl rozhovoru, plánovaný program rozhovoru a předpokládaný čas. Následuje představení zaměstnavatele a pracovního místa s informacemi o podmínkách práce aj. Dále navazuje představení uchazeče, ve kterém zpravidla prezentuje svůj pracovní životopis a schopnost ucházet se o dané pracovní místo. Největší část je zaměřena na otázky a odpovědi, které naplňují účel výběrového rozhovoru. V této části je ověřována způsobilost vykonávat danou pracovní pozici. Poslední je závěr, v rámci kterého je s uchazečem domluven další postup, uchazeči je poděkováno a představitelé organizace se rozloučí (Šikýř, s. 86 -87).

Výběrový rozhovor může mít různou obsahovou strukturu na základě typu rozhovoru. Rozlišujeme několik typů výběrového rozhovoru – tradiční, behaviorální, multimodální, stresový, zaměřený na výkon nebo rozhovor podle kompetencí.

Tradiční výběrový rozhovor může být veden prostřednictvím několika na sebe navazujících kroků: shrnutí účelu návštěvy, položení „startující otázky“, stručné informování uchazeče o organizaci, zaměření se na zjištění informací o uchazeči, předání podrobnějších informací o profilu pracovního místa a jeho specifik, vytvoření prostoru pro dotazy uchazeče o pracovní místo a na závěr poděkování uchazeči za účast a podání informací o dalším postupu (způsob předání informací a termín sdělení výsledku výběrového řízení).

Behaviorální výběrový rozhovor je nastavený na chování uchazeče a liší se od tradičního typu způsobem kladení otázek. Při tomto typu rozhovoru je uchazeč požádán, aby popsal a vysvětlil své chování v konkrétní pracovní situaci, kterou již v minulosti řešil. Při tomto typu rozhovoru je možnost lépe posoudit určité sociální dovednosti vhodné pro dané pracovní místo.

Multimodální výběrový rozhovor je založený na osmi pevně stanovených složkách, z nichž pět má diagnostický účel a tři zajišťují přirozený průběh rozhovoru. Rozhovor probíhá v následujících krocích: začátek rozhovoru, zaměřený na navození příjemné atmosféry, tato část je bez hodnocení, následuje představení uchazeče, při kterém dochází k posouzení jeho chování, dále profesní orientace uchazeče a výběr organizace, při kterém jsou kladeny standardizované otázky, které jsou následně vyhodnocovány, navazuje volný rozhovor, který je založen na otevřených otázkách vycházejících z předcházejících zjištění a slouží k souhrnnému posouzení uchazeče, následují životopisné otázky, vyvážené informace ze strany představitelů organizace o pracovním místě a organizaci; poslední fází je závěr rozhovoru, který slouží k shrnutí a je založen na otevřených otázkách.

Stresový výběrový rozhovor je zvláštní typ výběrového rozhovoru, při kterém je uchazeč konfrontován s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými otázkami. Záměrem tohoto typu rozhovoru je posoudit uchazečovy reakce na stres.

Výběrový rozhovor zaměřený na výkon uchazeče vychází z předpokladu, že předcházející výsledky práce jsou nejlepším prediktorem pro uchazečovy výsledky v budoucnosti. Výběrový rozhovor se tedy zaměřuje na získání informací o uplatněných a získaných dovednostech v konkrétních pracovních situacích, ve kterých uchazeč uspěl.

Výběrový rozhovor podle kompetencí vychází z identifikovaných kompetencí vztahujících se k danému pracovnímu místu a stanovených v rámci kompetenčního modelu. Rozhovor podle kompetencí se zaměřuje na posouzení úrovně požadovaných kompetencí a vychází z minulých pracovních událostí, které analyzuje a identifikuje. Orientuje se na to, co již uchazeč udělal, co vedlo k potřebným výsledkům a na vše, co může dát zpětnou vazbu k úrovni uchazečových kompetencí.

Výběrový pohovor vychází z kompetenčního modelu organizace, ve kterém jsou stanoveny požadované kompetence a nároky na chování, které jsou pro výkon dané pracovní pozice vyžadované. Výběr událostí, na které se budeme uchazeče dotazovat, je klíčový, protože vybraná událost musí obsahovat požadované chování, které charakterizuje měřené kompetence.

Zpravidla jsou během pohovoru posuzovány kompetence klíčové, požadované po všech pracovních organizace, specifické kompetence vztahující se k dané pracovní pozici a u pozice manažera se jedná i o kompetence významné pro tuto pracovní pozici.

Při výběrovém rozhovoru jsou využívány obvykle připravené otázky vztahující se ke kompetencím s variantní odpovědí popisující chování. Uchazeč je hodnocen na základě stanovené kvality odpovědi, tedy zda prezentované chování je či není žádoucí.

Pro zápis celého výběrového pohovoru je vhodný záznamový formulář, který je předem připravený a představitelům organizace zjednodušuje evidenci pohovoru. Pro výběrový pohovor musí být tazatelé, tedy zástupci organizace, kteří vedou výběrový pohovor, proškolení, musí znát projevy kompetencí a umět klást otázky zaměřené na identifikaci míry požadované kompetence (Kociánová, 2010, s. 110 - 111).

Výběrový pohovor obecně je nejčastěji využívanou metodou výběrového řízení pravděpodobně i z důvodu, že zástupci nebo zástupcům organizace umožňuje posoudit způsobilost uchazeče o dané pracovní místo ve více oblastech. Záleží jen na zkušenostech a schopnostech zástupců organizace, zda umí využít veškerý potenciál, který jim výběrový pohovor nabízí.

Dle mého názoru je výběrový pohovor nezbytnou součástí výběrového řízení na pozici ředitele organizace, protože umožňuje zástupcům organizace, kteří posuzují způsobilost uchazeče, přímo sledovat uchazečovu schopnost sebe prezentace, reakce na stres, komunikační dovednosti, schopnost argumentace, schopnost logického myšlení, ale i obchodní dovednosti aj.

4.3.3 Testy pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilost vyjadřuje úroveň, v jaké uchazeč o pracovní místo splňuje požadavky na danou pracovní pozici. A to jak v oblasti odborné, co se týče vzdělání, znalostí a dovedností, tak i osobnostní charakteristiky a další způsobilosti, jako například morální nebo fyzické.

Testy pracovní způsobilosti jsou důležitou skupinou výběrových metod, ale zpravidla jsou používány jako pomocný nástroj výběru pracovníků (Kociánová, 2010, s. 111, Koubek, 2003, s. 164).

Testy pracovní způsobilosti dle Kociánové můžeme dělit na dvě základní skupiny, psychologickou diagnostiku, která se zaměřuje na měření individuálních charakteristik uchazeče a testy, zkoušky znalostí, dovedností nebo určitých předpokladů uchazečů vyplývajících z obsazovaného pracovního místa (Kociánová, 2010, s. 112). Psychodiagnostické metody můžeme dále rozlišit na výkonové, mezi které řadíme testy inteligence nebo testy specifických kognitivních funkcí a osobnostní, kam řadíme osobnostní dotazníky, projektivní metody, objektivní testy osobnosti, testy integrity a testy situačního úsudku a kompetencí (Seitl, 2015, s. 15).

Testy (zkoušky) znalostí a dovedností nebo jiných předpokladů, také označované jako testy schopností můžeme dále rozlišit na testy potencionálních schopností nebo testy získaných schopností (Koubek, 2003, s. 114).

Testy zaměřené na posouzení různých oblastí uchazečovy způsobilosti jsou další metodou výběru, která může rychle a účinně pomoci při výběru nejvhodnějšího uchazeče, zvláště na pozice odborné nebo vyžadující specifické požadavky.

Doposud ACHO při výběrovém řízení zpravidla nevyužívala testy pracovní způsobilosti, ale dle mého názoru se jedná o vhodnou metodu výběru pro pozici ředitele organizace, protože umožňuje prostřednictvím jednoho nebo více testů ověřit způsobilost pro výkon této pracovní pozice jak v oblasti odborné, tak i osobnostní.

4.3.4 Assessment centre

Metoda Assessment centre (dále jen AC) představuje souhrn metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií, které provádí skupina hodnotitelů. AC lze využít jako metodu výběru, ale i hodnocení a vzdělávání pracovníků. Metoda AC dává možnost posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál pracovníků. Jsou zaměřeny na individuální pracovní

předpoklady uchazečů, zároveň i na předpoklady ke skupinové práci, popřípadě na manažerské předpoklady, také dovoluje získat informace o osobnosti, dovednostech a schopnostech uchazeče s ohledem na kritéria vztahující se k danému pracovnímu místu.

V rámci AC jsou využívány metody skupinové a individuální. Mezi metody individuální patří například prezentace, případové studie, morální dilemata, hraní rolí, individuální rozhovor, zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností, zkoušky znalostí aj. Skupinové metody jsou nastaveny na sledování výkonových, interpersonálních a kognitivních charakteristik a reakcí na stres, jedná se například o týmové hry, manažerské hry, případové studie pro skupinu, skupinová diskuze aj.

AC je obvykle realizováno mimo běžné pracoviště a trvá jeden až dva dny pro přiměřeně velkou skupinu uchazečů (osm až deset uchazečů). Skupinu hodnotitelů tvoří interní a externí odborníci, jedná se o pět až sedm personalistů, psychologů a manažerů, kteří jsou proškoleni v metodách AC (Kociánová, 2010, s. 117 – 122; Šikýř, 2012, s. 89).

Metody výběru pracovníků ACHO se odvíjí od pracovní pozice, na kterou je daný uchazeč vybírán. Na pozici ředitele Charity výběrové řízení vychází z kompetenčního modelu, který byl implementován pro tuto pracovní pozici. Metody výběru jsou voleny dle jejich možnosti prokázat míru způsobilosti definovanou jednotlivými kompetencemi.

Mezi zvolené metody výběru patří analýza dokumentů, které uchazeč předkládá, dokumenty prokazující odbornou způsobilost (vysvědčení, potvrzení o zkouškách, reference aj.), ale i motivační dopis a popis vlastní strategie řízení dané Charity. Dále se jedná o výběrový rozhovor, který je zaměřen na ověření způsobilosti uchazečů na základě stanovených kompetencí vztahujících se k obsazovanému pracovnímu místu. Stejně tak tomu je u testů pracovní způsobilosti, které jsou využity pro doplnění informací o schopnostech uchazečů v jednotlivých oblastech vycházejících ze specifických a manažerských kompetencí vyplývajících z daného pracovního místa.

Vhodnou metodou pro výběr a následnou personální práci s řediteli Charit by byla metoda Assessment centre, která by pomohla ještě více přispět k

implementaci kompetenčního modelu a podpoře rozvoje jednotlivých ředitelů, ale v současné době je pro organizaci finančně, a tím i personálně, nedostupná.

4.3.5 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání

Na konci procesu výběru nejvhodnějšího uchazeče o dané pracovní místo bychom měli mít u vybraného pracovníka kladné odpovědi na tři základní otázky, zda tento uchazeč může vykonávat příslušnou práci, tedy má odpovídající kvalifikaci, praxi, znalosti, dovednosti apod., dále chce uchazeč vykonávat tuto práci, tedy vnímá ji pozitivně, má potřebnou motivaci apod., začlenění se do pracovního týmu a organizace, tzn., bude pro tým přínosem, přijme jeho hodnoty (Koubek, 2003, s. 159).

Odpověď na tyto otázky slouží zástupcům organizace, kteří odpovídají za výběr pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče, jako podklad pro závěrečné rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí uchazeče o danou pracovní pozici.

Zpravidla za závěrečné rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí vybraného uchazeče, které je podloženo výstupy z hodnocení uchazečů z celého výběrového řízení, odpovídá osoba (manažer, vedoucí), která je potencionálním nadřízeným posuzovaného uchazeče.

Vybranému uchazeči o pracovní místo, který pravděpodobně nejlépe vyhovuje požadavkům daného pracovního místa, je předána nabídka práce. V případě, že ji přijme, následují formální procesy spojené s přijetím nového pracovníka (Šikýř, 2012, s. 90).

Jestliže je výběrové řízení na ACHO úspěšné, a je vybrán pravděpodobně nejvhodnější uchazeč o dané pracovní místo, je mu nejdéle do týdne od výběrového řízení telefonicky oznámen výsledek výběrového řízení a nabídnuto dané pracovní místo. V případě přijetí pracovní nabídky uchazečem, jsou s ním dále domluveny další náležitosti a termín setkání, ve kterém bude sepsána smlouva a domluveny podrobnosti nástupu.

Dojde-li k odmítnutí pracovní nabídky ze strany nejvhodnějšího uchazeče, je pracovní nabídka předložena druhému uchazeči v pořadí (dle hodnocení výběrového řízení). Všichni uchazeči jsou asistentkou ředitele nejpozději do týdne od výběrového řízení písemně vyrozuměni o výsledku.

4.4 Výběr pracovníků na pozici ředitele Charit

„Kdybych byl členem výběrové komise, jejímž úkolem je vybrat pro neziskovou organizaci z určitého množství ženských i mužských kandidátů vůdčí osobnost, zaměřil bych se nejprve na to, co tito lidé dokázali a jaké jsou jejich silné stránky...“ (Drucker, 1990, s. 25).

Cílem této bakalářské práce je vytvořit systém výběrového řízení na pozici ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi. Vytvořený systém vychází z prezentované teorie ale i dosavadních zkušeností a zvyklostí při výběru pracovníků ACHO.

Proces výběru pracovníků plynule navazuje na předcházející personální činnost získávání pracovníků. Začíná tedy pozváním vybraných velmi vhodných uchazečů na základě zaslané dokumentace uchazečů.

V tomto období musí organizace (ředitel ACHO nebo jiná pověřená osoba) stanovit výběrovou komisi. Ta je složena z ředitele ACHO, personalisty ACHO, personalisty dané Charity (pokud je v organizaci), prezidentem ACHO nebo děkanem místní Charity, ředitelem jedné z Charit ACHO, která je obdobně velická jako Charita, ve které výběrové řízení probíhá. V návaznosti na implementaci kompetenčního modelu u pozice ředitele Charit, je třeba do výběrové komise přizvat i externího odborníka, který má zkušenosti s výběrovým řízením dle kompetencí.

Stanovená výběrová komise se před výběrovým řízením setká a společně projde nastavení definovaných výběrových kritérií (kompetencí daného pracovního místa) a metod, dohodne se na rolích jednotlivých členů komise.

Kritéria výběru (kompetence), se kterými se členové výběrové komise musí seznámit tak, aby mohli jednotně hodnotit a posuzovat výstupy z úkolů, testů a výběrového pohovoru, jsou stanovena na základě kompetenčního modelu, jehož součástí je i stanovení požadavků na chování, které je vyžadováno pro výkon této pracovní pozice.

Kompetence vztahující se k pracovní pozici ředitele Charit jsou rozpracované v souhrnné tabulce, jejíž součástí je škála chování, která se k dané kompetenci vztahuje a zároveň je uvedena míra důležitosti a naplnění pro danou

pracovní pozici (viz příloha č. 3). Tento kompetenční model pro ředitele Charit je pro výběrové řízení upraven formuláře určeného pro hodnocení jednotlivých uchazečů.

V metodách výběru pracovníků, pro které jsem se rozhodla na základě uvedené odborné literatury a kompetenčního modelu vztahujícího se k danému pracovnímu místu, je výběrová komise důkladně proškolená.

Zvolené metody výběru pracovníků byly vybrány dle jejich možnosti prokázat míru způsobilosti jednotlivých uchazečů podle požadavků vyplývajících z vymezených kompetencí. První základní metodou, využívanou pro výběr pracovníků na tuto pracovní pozici, je analýza dokumentů, a to dokumentů dokládajících odbornou způsobilost, která již byla provedena u předvýběru. V první řadě se jedná o kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů dokládajících dosažené vzdělání. Dále se jedná o motivační dopis, předložení strategie řízení dané Charity a relevantní reference.

Dokumenty od jednotlivých uchazečů, které má výběrová komise k dispozici k výběrovému řízení, již byly prověřeny personalistou ACHO při předvýběru, v případě nejasností byly doplněny o informace získané prostřednictvím telefonického kontaktu s předešlým zaměstnavatelem nebo přímo uchazečem.

Tyto dokumenty jsou stěžejní a slouží jako podklad k posouzení několika oblastí způsobilosti/kompetence – jedná se zpravidla o strategické a interpersonální kompetence (viz příloha č. 4).

Rozsah požadovaných dokumentů je z mého pohledu standardní; specifickým dokumentem je popis vlastní strategie řízení dané Charity, který jako první prověřuje, jak se uchazeč v dané problematice orientuje.

Další zvolenou metodou výběru jsou testy pracovní způsobilosti, které jsem zvolila s ohledem na jejich možnost doplnit potřebné informace o míře uchazečovy způsobilosti potřebné pro výkon dané pracovní pozice a s ohledem na stanovené kompetence k ní se vztahující.

Vybrané testy jsou zaměřeny na posouzení různých kompetencí – jedná se o testy znalostní i psychodiagnostické.

Test znalostní je zaměřen na část strategických, intrapersonálních kompetencí a kompetencí zaměřených na řízení organizace. Jedná se o

případové studie, ve kterých uchazeč prokáže svojí orientaci a znalost v dané problematice (viz příloha č. 5).

Psychodiagnostické testy jsou zaměřené na intrapersonální a interpersonální kompetence, zde se jedná o test osobnostní, test interpersonálního chování a sebeřízení. Tyto testy uchazeč vyplní on-line před výběrovým řízením.

Součástí výběrového řízení je i test tzv. Křeliv, zaměřený na schopnost rozlišit priority v zátěžových situacích. Tento test bude realizován až po výběrovém pohovoru.

Výběr i rozložení zvolených testů mi připadá vhodné pro výběrové řízení na pozici ředitele organizace – jako další z podkladů pro porovnání schopností a osobností uchazečů s požadovanými kompetencemi vztahujícími se k této pracovní pozici (Kociánová, 2010, s. 113).

Stěžejní metodou je výběrový rozhovor podle kompetencí, který je rovněž zaměřený na posouzení úrovně požadovaných kompetencí. Vychází z kompetenčního modelu organizace, ve kterém jsou stanoveny požadované kompetence a normy chování, které jsou pro výkon dané pracovní pozice žádané (viz příloha 3, 5).

Během pohovoru jsou posuzovány kompetence interpersonální, intrapersonální, strategické a kompetence zaměřené na řízení organizace, které se vztahují k pozici ředitele Charity.

Při výběrovém rozhovoru jsou využívány zpravidla připravené otázky, které jsou orientované na uchazečovy předešlé výsledky, dále na dovednosti a schopnosti, které k nim vedly. Uchazeči jsou hodnoceni na základě odpovědí, dle škály požadovaného chování žádoucího pro výkon dané pracovní pozice.

Výběrový pohovor je rozdělen na dvě na sebe navazující části. První část je zaměřená na prezentaci několika případových studií, na které se uchazeč připravuje samostatně před výběrovým pohovorem a při pohovoru prezentuje řešení a výstupy. Navazuje druhá část pohovoru, která je zaměřená na polostrukturovaný výběrový pohovor, který vychází z připravených dotazů, zaměřuje se i na prezentaci uchazečovy předložené Strategie řízení Charity, při které může představit svoji vizi, popřípadě doplnit nebo dovysvětlit jednotlivé priority.

Rozdělení výběrového pohovoru na dvě části mi připadá vhodné, z důvodu zaměření pozornosti na různé oblasti uchazečovy způsobilosti.

Kombinace vybraných metod výběru na pozici ředitele Charit dle mého názoru je dostačující. Jedná se o metody, které se navzájem doplňují a zaměřují se různou měrou na posouzení zpravidla více kompetencí, čímž dochází k vzájemnému potvrzení nebo vyvrácení jednotlivých hypotéz o daném uchazeči.

Výběrové řízení probíhá jeden až dva dny, dle počtu vybraných velmi vhodných nebo vhodných uchazečů. Je realizováno přímo na Charitě, pro kterou je ředitel vybírán, jen v případě, že to není možné z prostorových nebo jiných důvodů, probíhá v prostorách ACHO.

Průběh výběrového řízení je koordinován po stránce organizační asistentkou ředitele a po stránce personální činnosti personalistou ACHO nebo přizvaným externím odborníkem.

Asistentka ředitele dle instrukcí personalisty nebo externího odborníka informuje vybrané uchazeče písemnou formou o výběrovém řízení. Zároveň je vyzve, aby vyplnili tři on-line testy, které vyhodnotí externí odborník, ještě před výběrovým pohovorem.

Uchazeč získá informace o průběhu výběrového řízení telefonicky a zároveň v písemné podobě e-mailem. Z informací o výběrovém řízení se dozví, kde a v kolik hodin bude výběrové řízení probíhat, dále jak dlouho pravděpodobně bude výběrové řízení trvat, popřípadě další informace vztahující se k výběrovému řízení.

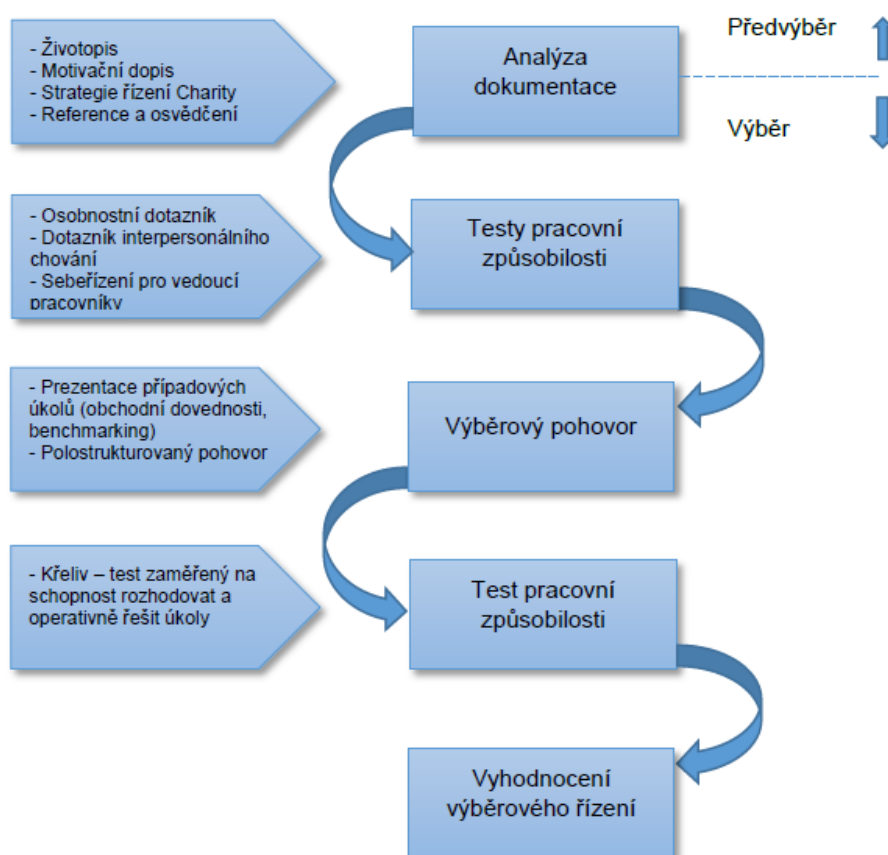
Průběh výběrového řízení pro jednotlivé uchazeče trvá zpravidla tři hodiny (viz příloha č. 8), uchazeči jsou zváni postupně, aby na každého uchazeče bylo dostatek času.

Každý uchazeč začíná individuálně po příchodu zpracovávat jednotlivé případové studie, které následně prezentuje přímo na začátku výběrového pohovoru. Jedná se o benchmarkingový úkol (test znalostí), který má ověřit orientaci v oblasti efektivity, vykazování a financování v oblasti sociálních služeb. Dále se jedná o případovou studii, která je zaměřená na prokázání obchodních kompetencí a schopnosti prezentovat organizaci i ve stresových nebo ne zcela příjemných jednáních, kdy ředitel organizace je v pozici hlavního jednatele. Tato

případová studie se zaměřuje na mírně konverzní aktuální téma, v současné době by se mohlo jednat například o obhajobu projektů zaměřenou na podporu integrace uprchlíků, což je jeden z úkolů Charity, která se stala generálním poskytovatelem integračních služeb pro rok 2016.

Výstupy z obou případových studií jsou prezentovány v první části výběrového pohovoru. Plynule navazuje druhá část pohovoru, která je vedena polostrukturovaným pohovorem (viz příloha č. 7) a zaměřuje se na prezentaci uchazečovy Strategie řízení Charity, téma „nejcennější pracovní neúspěch“ a potvrzení nebo ověření dříve zjištěných informací o uchazeči (viz schéma č. 6). Veškeré výstupy z výběrového pohovoru jsou zpracovány pomocí formulářů a výběrová komise s nimi dále pracuje. Externí odborník výběrové komisi předloží zpracované výstupy z jednotlivých testů. Všechny výstupy z výběrového řízení slouží jako podklady pro výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Schéma č. 6 – Průběh výběrového řízení ACHO (vlastní zpracování)



Výběr nejvhodnějšího uchazeče ukončuje proces celého výběrového řízení v případě, že bylo úspěšné a byl vybrán pravděpodobně nejvhodnější uchazeč pro danou pracovní pozici.

Vybranému uchazeči jsou telefonicky ředitelem ACHO popřípadě personalistou ACHO co nejdříve, nejpozději však do týdne od výběrového řízení, sděleny výsledky výběrového řízení a je mu nabídnuto dané pracovní místo. Pokud vybraný uchazeč pracovní nabídku přijme, jsou s ním dále domluveny další náležitosti a termín setkání, ve kterém bude sepsána smlouva a domluveny podrobnosti nástupu.

Dojde-li k odmítnutí pracovní nabídky ze strany nejvhodnějšího uchazeče, je pracovní nabídka předložena druhému uchazeči v pořadí (dle hodnocení výběrového řízení).

Všichni uchazeči, kteří se účastnili výběrového řízení, jsou asistentkou ředitele nejpozději do týdne od výběrového řízení písemně vyrozuměni o jeho výsledku.

Dokumentace vztahující se k celému průběhu výběrového řízení je založena asistentkou ředitele a osobní dokumenty uchazečů (kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů, životopis aj.) jsou uchazečům, kteří neuspěli ve výběrovém řízení, vráceny nebo skartovány.

Při nastavování procesu předvýběru a výběru pracovníka na pozici ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi jsem se snažila o vytvoření procesu výběrového řízení s ohledem na specifika církevní neziskové organizace a nároků vyplývajících z dané pracovní pozice.

Vycházela jsem ze stanov organizace, jejího poslání, organizační struktury, dosavadní praxe a doporučení z odborné literatury.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zaměřila na vytvoření systému výběrového řízení na pozici ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi tak, aby odrážel organizační prostředí se všemi jeho specifiky.

Na začátku každé kapitoly je úvodní teoretická část, ve které usiluji o ucelené ukotvení dané problematiky, následně navazuji empirickou částí, která z ní vychází a zaměřuje se na specifika této problematiky v naší organizaci.

V první kapitole jsem se zaměřila na vymezení nestátních neziskových organizací a na podrobný popis organizační struktury Arcidiecézní charity Olomouc a Charit v olomoucké arcidiecézi. V následující kapitole jsem se zabývala analýzou pracovního místa, jejími metodami a popisem pracovního místa; v empirické části jsem popsala pracovní místo ředitele Charit a jeho specifika, která se promítají do kompetenčního modelu ACHO vztahující se k pozici ředitele Charit.

Ve třetí kapitole jsem navázala na předcházející personální činnost procesem získávání pracovníků, a to formulací uveřejněné nabídky a předvýběrem vhodných uchazečů, ve kterém popisuji možné metody, identifikaci potencionálních zdrojů uchazečů. Navázala jsem popisem stávající personální praxe v ACHO včetně jejího zhodnocení.

V poslední kapitole jsem se věnovala samotnému výběru pracovníků, procesu výběrového řízení, definováním kritérií a metodám výběru. Těmto oblastem procesu výběru se věnuji i v navrhovaném modelu výběrového procesu na pozici ředitele Charit. Navrhovaný model je doplněn o přílohy, které by měly být podporou při jeho realizaci.

Tento model výběrového řízení na pozici ředitele prozatím nebyl v praxi ověřen, ale byl prezentován řediteli ACHO, který schválil jeho ověření s podporou externího odborníka v praxi.

Domnívám se, že jsem naplnila stanovený cíl bakalářské práce, avšak zda reflektuje navrhovaný model výběrového řízení veškerá specifika daného pracovního místa a organizace, může ověřit až praxe.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

Seznam literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.
4. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
5. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. FRIČ, Pavol a Rochdi GOULLI. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
8. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
9. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.
10. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
13. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

14. MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2011. Účetnictví (Anag). ISBN 978-80-7263-675-4.
15. PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1.
16. ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
17. SALAMON, Lester M a S SOKOLOWSKI. *Global civil society: dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2004. ISBN 1886333424.
18. SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2015. ISBN 978-80-244-4513-7.
19. SCHNEIDEROVÁ, Anna (ed.). *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7368-855-4.
20. SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.
21. ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
22. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
23. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
24. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Zákony:

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117, s. 3474-3491. Dostupné také z: CODEXIS®.

ČESKO. Zákon č. 3/2002 Sb., o církevních a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 2, s. 83-95. Dostupné také z: CODEXIS®.

ČESKO. Zákon č. 142/1991 Sb., o sdružení v politických stranách a v politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 28, s. 610-612. Dostupné také z: CODEXIS®.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1365. Dostupné také z: CODEXIS®.

ČESKO. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, částka 65, s. 3553-3565. Dostupné také z: CODEXIS®.

ČESKO. Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 168, s. 9747-9770. Dostupné také z: CODEXIS®.

ČESKO. Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 56, s. 3182-3204. Dostupné také z: CODEXIS®.

Internetové zdroje:

NEZISKOVKY.ČR. O neziskových organizacích. In: neziskovky.cz. [online].

©2016 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z

http://www.neziskovky.cz/clanky/%20511_538/fakta_neziskovky-v/.

PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY. Církev. In: portal.gov.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-

01-14]. Dostupné z

<http://portal.gov.cz/portal/obcan/situace/139/140/4125.html#obsah>.

CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA. O Charitě. In: charita.cz [online]. ©2016 [cit.

2016-01-18]. Dostupné z <http://www.charita.cz/o-charite/>.

Firemní materiály:

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC, *Ročenka 1994*. Olomouc: ACHO 1994.

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC, *Ročenka 1997*. Olomouc: ACHO 1997.

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC, *Ročenka 1997 – 2000*. Olomouc: ACHO 2001.

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. *Výroční zpráva 2013*. Olomouc: ACHO 2014.

Interní dokumenty organizace:

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. *Stanovy Arcidiecézní charity Olomouc (interní dokument)*. Platné od 11. 10. 2006.

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. *Dodatek č. 1 ke Stanovám Arcidiecézní charity Olomouc (interní dokument)*. Platné od 6. 6. 2007.

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. *Organizační struktura ACHO (interní dokument)*. Platné od 1. 1. 2012.

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. *Organizační struktura DS ACHO (interní dokument)*. Platné od 1. 1. 2012.

CHARITA XY. *Organizační struktura Charity XY (interní dokument)*.

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. *Kompetenční model pro ředitele Charit (interní dokument)*. Platné od 1. 1. 2016.

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. *Kompetenční stupnice pro hodnocení (interní dokument)*. Platné od 1. 1. 2016.

Seznam obrázků, schémat a tabulek

Obrázky:

Obrázek č. 1 – Mapa území Arcidiecézní charity Olomouc (ACHO, Interní dokument, platný k 1. 1. 2012)

Schémata:

Schéma č. 1 – Organizační struktura DS ACHO (*Organizační struktura DS ACHO, Interní dokument, platný k 1. 1. 2012*)

Schéma č. 2 - Organizační struktura ACHO (*Organizační struktura ACHO, interní dokument, platný k 1. 1. 2012*)

Schéma č. 3 - Organizační struktura velké Charity rozdělena dle cílových skupin (*Organizační struktura Charity XY, interní dokument*)

Schéma č. 4 – Využití kompetenčního modelu v ACHO (vlastní zpracování)

Schéma č. 5 – Model manažerských kompetencí (*Řezáč, 2009, s. 360*)

Schéma č. 6 – Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (*Koubek, 2003, s. 118*)

Schéma č. 6 – Průběh výběrového řízení ACHO (vlastní zpracování)

Tabulky:

Tabulka č. 1 – Popis pracovního místa ředitele Charity v olomoucké arcidiecézi

Tabulka č. 2 – Kompetence ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi

Seznam zkratek

CHČR – Charita česká republika

ACHO – Arcidiecézní charita Olomouc

DS ACHO – Diecézní středisko Arcidiecézní charity Olomouc

SQ – Standardy kvality sociálních služeb

AC – Assessment centre

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Přehled Charit (tabulka)

Příloha č. 2 - Nabídka práce na pozici ředitele Charit (vzor)

Příloha č. 3 - Kompetenční model pro ředitele Charit (interní dokument)

Příloha č. 4 - Přehled metod výběru na pozici ředitele Charit (tabulka – návrh)

Příloha č. 5 - Kompetenční stupnice pro hodnocení (interní dokument)

Příloha č. 6 - Benchmarkingový úkol (případová studie - příklad)

Příloha č. 7 - Podklad pro polostrukturovaný výběrový pohovor (tabulka – návrh)

Příloha č. 8 - Harmonogram výběrového řízení (návrh)

Příloha č. 1 - Přehled Charit (interní dokument vycházející z údajů za rok 2013)

PŘEHLED CHARITA 2014				
FARNÍ A OBLASTNÍ CHARITY	Počet služeb na Charitě	Počet pracovníků	Počet přepočtených úvazků	Obrat jednotlivých Charit
Bystřice p/H	4	25	24,39	6 302 763
Holešov	3	22	19,83	4 287 958
Hranice	6	47	41,47	11 039 822
Kojetín	4	18	18,00	5 060 632
Konice	3	47	41,70	12 998 598
Kroměříž	11	90	88,30	32 516 031
Kyjov	10	64	52,82	17 946 527
Luhačovice	3	15	13,57	3 567 031
Morav. Třebová	3	16	14,25	5 642 790
Nový Hrozenkov	5	67	54,56	14 525 728
Olomouc	15	102	91,53	35 870 583
Otrokovice	9	72	64,48	27 105 701
Prostějov	5	44	40,43	9 979 913
Přerov	7	30	28,36	7 057 599
Slavičín	5	30	22,97	5 007 489
Strážnice	3	58	44,88	4 021 395
Svitavy	3	21	16,28	7 008 790
Šternberk	8	46	40,65	8 927 776
Šumperk	4	29	27,25	5 651 516
Uherské Hradiště	16	210	129,90	45 616 003
Uherský Brod	15	153	130,59	35 103 830
Val. Klobouky	4	24	21,61	5 643 242
Valašské Meziříčí	16	88	88,41	30 114 954
Veselí n/M	6	55	52,63	10 216 509
Vsetín	6	41	38,80	12 179 145
Vyškov	6	38	36,47	9 098 781
Zábřeh	9	93	77,64	17 710 243
Zlín	6	51	42,12	13 369 422
Hospic na Sv. Kopečku	2	45	38,60	-----

Příloha č. 2 - Nabídka práce na pozici ředitele Charit (vzor)

NABÍDKA PRÁCE NA POZICI ŘEDITEL/ŘEDITELKA CHARITY

Popis práce:

Ředitel/ka Charity je statutárem, který/á celkově řídí a koordinuje činnost organizace v souladu s naplňováním poslání Charity.

Zastupuje organizaci při jednání navenek, komunikuje se zainteresovanými stranami.

Vytváří a implementuje strategii směřující k naplnění stanovených cílů organizace.

Přímo nebo prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých středisek řídí pracovníky organizace.

Nese odpovědnost za vyhledávání a získávání finančních prostředků na činnost organizace a správu majetku. Vykonává svoji činnost na základě jmenovacího dekretu a uzavřené manažerské smlouvě.

Organizace, vypisující výběrové řízení:

Arcidiecézní charita Olomouc, Křížkovského 6, 772 00, Olomouc

Místo výkonu práce:

Charita, adresa dané Charity

Požadavky na uchazeče:

Kvalifikační:

Vzdělání: Vyšší odborné nebo vysokoškolské ekonomického/sociálního/personálního řízení/ andragogického/pedagogického/ teologického zaměření

Praxe: 5 let v oboru nebo 2 roky ve vedoucí pozici

Ostatní požadavky:

- zakotvení v křesťanských hodnotách a ochota vést organizaci v souladu s posláním Charity (viz Kodex Charity)
- morální a občanská bezúhonnost
- zdravotní způsobilost

Znalostní a dovednostní požadavky:

- práce na PC (znalost a ovládání kancelářského software MS. Office, e-mail, internet)
- pracovně-právní předpisy se zaměřením na činnost NNO
- řízení lidí (např. výběr, motivace pracovníků aj.)
- základní orientace v oblasti sociálních a zdravotních služeb
- manažerské dovednosti (strategicky plánuje, koordinuje činnost organizace aj.)
- komunikační a prezentační dovednosti
- finanční řízení (řídí a koordinuje finanční operace, vyhledává, získává a řídí finanční zdroje)

Doporučené znalosti:

- znalost některého ze světových jazyků (AJ, NJ, vhodný je i RJ)
- řidičský průkaz typu B

Pracovní podmínky:

- práci u stabilní české organizace
- příjemný kolektiv a zázemí křesťanské organizace
- možnost odborného růstu a seberozvoje
- pracovní benefity – flexibilní pracovní doba, pracovní telefon, automobil aj.

Pokud Vás nabídka pracovní pozice v naší organizaci zaujala, zašlete nám Váš motivační dopis, polostrukturovaný životopis, jehož formát naleznete na webových stránkách organizace (viz níže), motivační dopis v maximálním rozsahu jedné A4, popis strategie řízení Charity XY se stanovenými prioritami v oblasti řízení a rozvoje, kopie dokladů o dosaženém vzdělání a praxi, popřípadě reference z předešlého zaměstnání v maximálním rozsahu dvě A4 a výpis z rejstříků trestů.

Zasílejte v elektronické podobě na mail: info@acho.charita.cz s označením „Výběrové řízení – Charity XY“ do dne XX. XX. XXXX do 12:00 hodin.

Další informace lze získat na tel.: 585 345 234, e-mail: info@acho.charita.cz nebo na webových stránkách www.acho.charita.cz.

Příloha č. 3 - Kompetenční model pro ředitele Charit (interní dokument)

KOMPETENČNÍ MODEL PRO ŘEDITELE CHARITY V ARCIECÉZI OLOMOUCKÉ					
Skupina kompetencí	Kompetence	Stručná charakteristika ve vztahu k pracovní pozici ředitele Charity	Projevy chování	Míra požadované kompetence	
				Malá a střední Charita	Velká Charita
Intrapersonální kompetence	Integrita s hodnotami organizace	Schopnost vystupovat, jako důvěryhodná a integrovaná osobnost, která jedná v souladu s hodnotami a zájmy organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → vnímá a podporuje hodnoty organizace jako své vlastní a je vzorem pro druhé → je v souladu s politikou a strategií organizace, rozvíjí je a uplatňuje je → podílí se a dbá na šíření dobrého jména organizace a jeho jednání je v souladu s hodnotami a posláním organizace → vnímá odpovědnost za stanovené cíle, hodnoty organizace 	4	4
	Seberozvoj	Schopnost a chuť pracovat na rozvoji svých schopností, dovedností a znalostí a vytvářet prostředí pro rozvoj pracovníků na všech úrovních organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → aktivně se zajímá a podílí na nastavení systematického vzdělávání v organizaci → zajímá se a vyhledává možné vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na rozvoj jeho osobnosti → je otevřený novým poznatkům, metodám a vytváří prostor pro implementaci nově získaných znalostí svým i ostatních pracovníků → umí pracovat se zpětnou vazbou a je schopen sebereflexe 	4	3
	Time Management	Schopnost efektivně plánovat a stanovovat způsob dosažení vymezených cílů se zaměřením na delegování úkolů.	<ul style="list-style-type: none"> → činnost plánuje sobě i druhým efektivně → vytváří vhodné prostředí pro delegování jednotlivých úkolů, což činí cíleně → rozlišuje priority jednotlivých úkolů a dle těchto priorit jedná → sleduje a hodnotí naplňování cílů a aktivity směřující k jejich naplnění a dle toho jedná 	4	3
	Samostatnost	Schopnost samostatně a účinně rozhodovat s ohledem na vyhodnocení rizik a potřeby organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → dokáže samostatně řešit naléhavé situace → přistupuje k problémům proaktivně a s nasazením → při plnění úkolů řídí sám sebe, je schopen sebekontroly a sebestimulace → je schopen nést osobní riziko, protože je umí posoudit 	4	3

Strategické kompetence	Strategické myšlení	Schopnost definovat vizi a cíle organizace, které jsou v souladu s posláním Charity.	<ul style="list-style-type: none"> → vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii organizace → předvídá a uvažuje v širším kontextu napříč jednotlivými oblastmi a chápe vzájemné vazby → zavádí a udržuje nástroje a opatření podporující nastavenou strategii organizace 	3	4
	Obchodní dovednosti	Schopnost vést manažerské a obchodní jednání ve prospěch organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → má schopnosti vést manažerské a obchodní jednání ve prospěch organizace → dokáže vyhodnotit a využít všech dostupných relevantních informací pro vyjednávání a zároveň hájit dobré jméno organizace → myslí a jedná nákladově jako majitel firmy → rozhoduje se včas, zvažuje důsledky svých rozhodnutí a efektivně řídí riziko 	3	3
	Orientace na výsledek	Schopnost efektivně řídit procesy zaměřené na výsledky a dlouhodobou výkonnost.	<ul style="list-style-type: none"> → jeho výkon je spolehlivý a stabilní → cíle si stanovuje s ohledem na potřeby organizace, v souladu se svými kompetencemi → je zaměřen na řešení a zlepšení → orientuje se na výkon i na výsledek → je schopen reagovat v obtížných situacích → dokáže poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu i ji přijmout navrhuje adekvátní řešení 	3	3
	Orientace na procesy	Schopnost vytvářet a orientovat se v procesech organizace a vytvářet podmínky pro jejich definování.	<ul style="list-style-type: none"> → identifikuje a systematicky buduje procesy organizace směřující k dosažení jejich cílů → zná procesy směřující k organizaci práce a podporuje standardizaci práce v souladu se SQ a jinými právními normami → orientuje se v oblasti sociální, zdravotní a humanitární práce 	3	3
Interpersonální kompetence	Komunikace	Schopnost aktivně vytvářet prostředí pro konstruktivní a účelnou komunikaci.	<ul style="list-style-type: none"> → srozumitelně formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě a to ve všech situacích → aktivně naslouchá, zajímá se o názor druhých → dokáže prezentovat sebe i organizaci před malým i velkým fórem, svým projevem dokáže přesvědčit druhé → vytváří prostředí vhodné pro účelnou a efektivní komunikaci → dokáže od druhých získat jejich skutečný názor a pracovat 	4	3

	Týmová práce	Schopnost pracovat kooperativně s ostatními řediteli a jinými pracovníky a vytvářet prostředí pro spolupráci na všech úrovních organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → má přirozenou autoritu a v týmu zaujímá roli leadera → vyhodnocuje silné stránky a oblasti rozvoje lidí a průběžně rozvíjí jejich dovednosti → uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu → ke svým kolegům má partnerský a vysoce individuální přístup → podporuje spolupráci, jako preferovaný pracovní styl → sdílí s ostatními znalosti, informace a procesy učení 	3	3
	Koučink a vedení	Schopnost vést organizaci a její pracovníky v souladu s definovanou vizí a posláním organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → přebírá odpovědnost za výsledky týmu, a to i v případě neúspěchu → je příkladem pro druhé, využívá formální i neformální autoritu → rozvíjí potenciál druhých k maximálním výsledkům → podporuje kooperaci, cíleně rozvíjí, uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu i jednotlivce → aktivně vyhledává možnosti zvýšení kvalifikace svých podřízených → chová se jako vůdce 	3	3
	Orientace na zákazníka	Schopnost vystupovat jako partner vůči interním i externím zákazníkům a vytvářet prostřední vnímavé pro identifikaci potřeb zákazníků (klientů).	<ul style="list-style-type: none"> → systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování → zastává roli důvěryhodného poradce, stanovuje priority služeb poskytovaných klientům → je schopen naslouchat a pochopit potřeby a problémy klienta → zavádí iniciativní změny vedoucí ke zlepšení služeb pro klienty 	4	3
Kompetence řízení organizace	Řízení lidských zdrojů	Schopnost a znalost řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu s řízením celé organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → má znalost legislativy dané oblasti a dokáže poskytnout radu ostatním kolegům → je odborníkem v oblasti ŘLZ, zná principy, taktiky a nástroje související s personalistikou → dokáže přijmout nepopulární opatření a uplatňuje formální moc → působí pozitivně, dodává podporu a zároveň umí vést kritické pohovory 	3	3
	Orientace na kvalitu	Schopnost a znalost řízení kvality v nestátní neziskové organizaci a vytváření prostředí a procesů pro zvyšování a dodržování kvality.	<ul style="list-style-type: none"> → vnímá důležitost kvality a dodržování SSQ, vytváří podmínky a podporuje jejich implementaci → zná strategii kvality organizace, SSQ a veškeré pracovní předpisy vztahující se k jeho výkonu práce → dbá na kvalitu své práce, dodržuje termíny a pracovní postupy → kontroluje svoji 	3	3

			<p>provedenou práci, je citlivý na odchylky, které odstraňuje → svoji práci vykonává zodpovědně, pracovníci mu důvěřují</p>		
	Řízení financí	<p>Schopnost a znalost financování nestátní neziskové organizace se zaměřením na stabilizaci a rozvoj organizace.</p>	<p>→ má znalost a orientuje se ve financování sociálních služeb (granty, vyrovnávací platby aj.) a finančním účetnictvím → umí pracovat a analyzovat finanční data → má znalost legislativy související s účetnictvím a financováním neziskových organizací → orientuje se v oblasti sociálního podnikání</p>	4	3
	Orientace na inovace	<p>Schopnost zavádět změny, inovace a vytvářet prostředí podporující vznik nových nápadů a změn.</p>	<p>→ vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn, podporuje ostatní pracovníky k jejich využívání → považuje změny a nové přístupy za příležitost → sám přichází s novými nápady a řešeními a je schopen je realizovat v praxi → je schopen reagovat v nepředvídatelných situacích a improvizovat</p>	3	3

Příloha č. 4 - Přehled metod výběru na pozici ředitele Charit (vlastní zpracování)

KOMPETENČNÍ MODEL PRO ŘEDITELE CHARITY V ARCIECÉZI OLOMOUCKÉ			
Skupina kompetencí	Kompetence	Stručná charakteristika ve vztahu k pracovní pozici ředitele Charity	Metody výběru pro posouzení jednotlivých kompetencí
Intrapersonální kompetence	Integrita s hodnotami organizace	Schopnost vystupovat, jako důvěryhodná a integrovaná osobnost, která jedná v souladu s hodnotami a zájmy organizace.	→ Motivační dopis → Výběrový pohovor → Test/Osobnostní dotazník
	Seberozvoj	Schopnost a chuť pracovat na rozvoji svých schopností, dovedností a znalostí a vytvářet prostředí pro rozvoj pracovníků na všech úrovních organizace.	→ Výběrový pohovor → Test/Osobnostní dotazník → Test/Sebeřízení pro vedoucí pracovníky → Test/Sebeřízení pro vedoucí pracovníky
	Time Management	Schopnost efektivně plánovat a stanovovat způsob dosažení vymezených cílů se zaměřením na delegování úkolů.	→ Vyhodnocení referencí → Výběrový pohovor → Test/Osobnostní dotazník → Test/Sebeřízení pro vedoucí pracovníky
	Samostatnost	Schopnost samostatně a účinně rozhodovat s ohledem na vyhodnocení rizik a potřeby organizace.	→ Vyhodnocení referencí → Výběrový pohovor → Test/Osobnostní dotazník → Test/Sebeřízení pro vedoucí pracovníky
Strategické kompetence	Strategické myšlení	Schopnost definovat vizi a cíle organizace, které jsou v souladu s posláním Charity.	→ Hodnocení strategie řízení a rozvoje Charity → Výběrový pohovor → Test/Křeliv
	Obchodní dovednosti	Schopnost vést manažerské a obchodní jednání ve prospěch organizace.	→ Výběrový pohovor
	Orientace na výsledek	Schopnost efektivně řídit procesy zaměřené na výsledky a dlouhodobou výkonnost.	→ Výběrový pohovor → Případová studie - písemný úkol benchmarking sociálních služeb
	Orientace na procesy	Schopnost vytvářet a orientovat se v procesech organizace a vytvářet podmínky pro jejich definování.	→ Výběrový pohovor

Interpersonální kompetence	Komunikace	Schopnost aktivně vytvářet prostředí pro konstruktivní a účelnou komunikaci.	→ Výběrový pohovor → Test/ Dotazník interpersonálního chování
	Týmová práce	Schopnost pracovat kooperativně s ostatními řediteli a jinými pracovníky a vytvářet prostředí pro spolupráci na všech úrovních organizace.	→ Výběrový pohovor → Test/ Dotazník interpersonálního chování
	Koučink a vedení	Schopnost vést organizaci a její pracovníky v souladu s definovanou vizí a posláním organizace.	→ Výběrový pohovor → Test/ Dotazník interpersonálního chování
	Orientace na zákazníka	Schopnost vystupovat jako partner vůči interním i externím zákazníkům a vytvářet prostřední vnímavé pro identifikaci potřeb zákazníků (klientů).	→ Výběrový pohovor → Test/ Dotazník interpersonálního chování
Kompetence řízení organizace	Řízení lidských zdrojů	Schopnost a znalost řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu s řízením celé organizace.	→ Výběrový pohovor → Test/ Dotazník interpersonálního chování
	Orientace na kvalitu	Schopnost a znalost řízení kvality v nestátní neziskové organizaci a vytváření prostředí a procesů pro zvyšování a dodržování kvality.	→ Výběrový pohovor → Test/ Dotazník interpersonálního chování
	Řízení financí	Schopnost a znalost financování nestátní neziskové organizace se zaměřením na stabilizaci a rozvoj organizace.	→ Výběrový pohovor → Test/ Dotazník interpersonálního chování
	Orientace na inovace	Schopnost zavádět změny, inovace a vytvářet prostředí podporující vznik nových nápadů a změn.	→ Výběrový pohovor → Test/ Dotazník interpersonálního chování

Příloha č. 5 – Kompetenční stupnice pro hodnocení (interní dokument)
(VLOŽENO A3)

Příloha č. 6 - Benchmarkingový úkol (případová studie)
(VLOŽENO A3)

Příloha č. 7 - Podklad pro polostrukturovaný výběrový pohovor (tabulka)

KOMPETENČNÍ MODEL PRO ŘEDITELE CHARITY - VÝBĚROVÝ POHOVOR		
Skupina kompetencí	Kompetence	Výběrový pohovor
Intrapersonální kompetence	Integrita s hodnotami organizace	→ Proč usilujete o tuto pozici? → Co má pro Vás v životě smysl, čím by vedení této organizace naplnilo Váš život? → Popište svůj Individuální plán rozvoje na 2 roky a definujte své silné a slabé stránky. → Jak si plánujete čas a úkoly? → Co se Vám osvědčilo a proč? → Jak vyvažujete práci, rodinu a volný čas pro sebe?
	Seberozvoj	
	Time Management	
	Samostatnost	
Strategické kompetence	Strategické myšlení	→ Případový úkol zaměřený na obchodní dovednosti. → Prezentace zpracovaného benchmarkingového úkolu. → Prezentace vlastní Strategie řízení Charity.
	Obchodní dovednosti	
	Orientace na výsledek	
	Orientace na procesy	
Interpersonální kompetence	Komunikace	→ Co pro Vás znamená manažerská odpovědnost za individuální rozvoj lidí a jak byste jej realizoval(a)? → Jaké klíčové kompetence by měl mít pracovník v sociálních službách? → Jak byste vybíral(a) zaměstnance?
	Týmová práce	
	Koučink a vedení	
	Orientace na zákazníka	
Kompetence řízení organizace	Řízení lidských zdrojů	→ Jak často a jakým způsobem byste vedl(a) s podřízenými motivačně hodnotící rozhovory? → Jak sdělíte podřízenému svou nespokojenost a především, jak zařídíte, aby to změnil? → Jaké byste používal hlavní motivátory při řízení a rozvoji lidí? → Jak a k čemu byste využil(a) SWOT analýzu v organizaci? → Jak byste měřil(a) výkonnost organizace a lidí? → Víte něco o benchmarkingu?
	Orientace na kvalitu	
	Řízení financí	
	Orientace na inovace	

Příloha č. 8 – Harmonogram výběrového řízení (vlastní zpracování)

1. část výběrového řízení ještě před samotnými pohovory

On-line psychodiagnostické testování, které vyhodnotí externí pracovník a předá je výběrové komisi až po výběrovém pohovoru.

Přibližná časová dotace na vyplnění 45-60 minut.

Testy

- Osobnostní dotazník
- Dotazník interpersonálního chování
- Sebeřízení pro vedoucí pracovníky

2. část výběrového řízení s výběrovými pohovory

- Případový úkol na obchodní dovednosti (písemně + prezentace) 10+5 minut - 10 minut má uchazeč na písemnou přípravu, která probíhá samostatně
- Benchmarkingový úkol (písemně + prezentace) 20+5 minut - 20 minut má uchazeč na písemnou přípravu, která probíhá samostatně
- Polostrukturovaný výběrový pohovor cca 30 minut - součástí „nejcennější pracovní neúspěch“ a prezentace vlastní Strategie řízení Charity
- Křeliv (písemně) – uchazeč zpracovává samostatně, čas pro zpracování 40 minut

Uchazeč	Případový úkol na obchodní dovednosti, písemná příprava	Benchmarkingový úkol, písemná příprava	Polostrukturovaný pohovor	Křeliv písemné zpracování
1	09:00 - 09:10	09:15 - 09:35	09:40 – 10:20	10:30 - 11:10
2	09:40 - 09:50	09: 55 - 10:15	10:20 - 11:00	11:10 - 11:50
3	10:20 - 10:30	10:35 - 10:55	11:00 – 11:40	11:50 - 12:30

4	11:50 - 12:00	12: 05 - 12:25	12:30 - 13:10	13:20 - 14:00
5	11:30 - 12:40	12: 45 - 13:05	13:10 - 13:50	14:00 - 14:40
6	12:10 - 12:20	12: 25 - 13:45	13:50 - 14:30	14:40 - 15:20

Pro komisi půl hodiny pauza 11:50-12:30.

3. část pro výběrového řízení – vyhodnocení

ANOTAČNÍ LIST

Příjmení a jméno autora: Cigánková Barbora

Název katedry a fakulty: Katedra andragogiky, sociologie a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název bakalářské diplomové práce: Výběrové řízení na pozici ředitele Charit olomoucké arcidiecéze

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová

Počet znaků: 129 842

Počet příloh: 8

Počet použitých zdrojů: 45

Klíčová slova: neziskové organizace, evidované právnické osoby, Charita, pracovní místo, kompetence, získávání pracovníků, výběr pracovníků

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je vytvoření systému výběrového řízení na pozici ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi, tak aby odrážel organizační prostředí se všemi jeho specifiky.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na teoretické ukotvení problematiky nestátních neziskových organizací a celého personálního procesu zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků. Na teoretickou část navazuje část empirická, zabývající se deskripcí organizační struktury, získáváním pracovníků a navrhovaného modelu výběrového procesu na pozici ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi. Navrhovaný model se zaměřuje na všechny části procesů výběru pracovníků a doporučuje jednotlivé kroky procesu, kritéria a metody výběru, které vycházejí z nastaveného kompetenčního modelu ACHO a ze specifik a potřeb daného pracovního místa a organizace.

Keywords: non-governmental organizations, registered legal entity, Caritas, work position, competences, attracting the staff, selection procedure

Abstract:

The aim of the bachelor thesis is to create the system of selection procedure for the position of Caritas directors in Olomouc Archdiocese which will reflect the organizational environment with all its specifics.

This thesis is focusing on the entire process of HR selection procedure in non-governmental organizations. The theoretical part is followed by the empirical section dealing with the description of organizational structure and attracting and selecting the staff. It suggests a model selection procedure for the position of directors of Caritas in Olomouc Archdiocese. The proposed model focuses on the whole process of HR selection procedure and recommends particular steps of the process, criteria and selection methods in the process, which are based on the set of competency model of Archdiocese Caritas Olomouc and the specificities and needs of the work position and organization.

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
CIGÁNKOVÁ Barbora DiS.	Jiráňková 602/77, Brno - Černovice	F130717

TÉMA ČESKY:

Výběrová řízení na pozici ředitele Charit v olomoucké

NÁZEV ANGLICKY:

Tenders for the position of Director of Charity in Olomouc Archdiocese

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce:

Vytvoření systému výběrového řízení na pozici ředitele Charit v olomoucké arcidiecézi

Konkretizace cíle a předmětu práce:

Na základě odborné literatury a deskripce organizačního prostředí (se všemi specifiky organizace) vytvoření modelu výběrového procesu vhodného pro tento typ organizace.

Aplikace modelu do konkrétního organizačního prostředí bude obsahovat:

- popis organizační struktury,
- popis pracovního místa,
- výběr pracovníků.

Návrh postupu řešení:

- studium odborné literatury
- deskripce organizační struktury na základě dokumentů organizace

Harmonogram práce:

- pracovní verze osnovy práce nejpozději do: říjen 2015
- hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 10. 3. 2016
- odevzdání definitivní verze práce nejpozději do: 31. 3. 2016.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
DRUCKER, P. Řízení neziskových organizací. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1
ŠEDIVÝ, M., MEDÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6
REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6
OPATRŇNÝ, M., LEHNER, M. Teorie a praxe charitativní práce. České Budějovice: TF JU, 2010. ISBN 978-80-7394-214-4.

Příloha č. 5 – Kompetenční stupnice pro hodnocení (interní dokument)

KOMPETENČNÍ STUPNICE								
Skupina kompetencí	Kompetence	Stručná charakteristika ve vztahu k pracovní pozici ředitele Charity	1	2	3	4	Míra důležitosti pro pracovní zařazení	Míra naplnění
Intrapersonální kompetence	Integrita s hodnotami organizace	Schopnost vystupovat jako důvěryhodná a integrovaná osobnost, která jedná v souladu s hodnotami a zájmy organizace.	→ zná hodnoty a poslání organizace, → má povědomí o vizi a strategii organizace	→ zná a prosazuje hodnoty a poslání organizace → zná vizi, poslání, strategií a politiku organizace → jednáni je v souladu s hodnotami a politikou organizace	→ zná, prosazuje a ztotožňuje se s hodnotami a posláním organizace, → zná a ztotožňuje se s politikou organizace, její vizi a strategii, → jednáni je v souladu s hodnotami a politikou organizace	→ vnímá a podporuje hodnoty organizace jako své vlastní a je vzorem pro druhé → je v souladu s politikou a strategií organizace, rozvíjí je a uplatňuje je → podílí se a dbá na šíření dobrého jména organizace a jeho jednáni je v souladu s hodnotami a posláním organizace → vnímá odpovědnost za stanovené cíle, hodnoty organizace		
	Seberozvoj	Schopnost a chuť pracovat na rozvoji svých schopností, dovedností a znalostí a vytvářet prostředí pro rozvoj pracovníků na všech úrovních organizace.	→ aktivně se nezajímá o seberozvoj, ale účastní se stanovených vzdělávacích aktivit	→ zajímá se a podílí na rozvoji svých vzdělávacích aktivit → vyhledává možné vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na rozvoj schopností a dovedností a znalostí → je otevřený novým poznatkům	→ aktivně se zajímá a podílí na nastavení systematického vzdělávání v organizaci → zajímá se a vyhledává možné vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na rozvoj schopností a dovedností a znalostí → je otevřený novým poznatkům a umí pracovat se zpětnou vazbou	→ aktivně se zajímá a podílí na nastavení systematického vzdělávání v organizaci → zajímá se a vyhledává možné vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na rozvoj jeho osobnosti → je otevřený novým poznatkům, metodám a vytváří prostor pro implementaci nově získaných znalostí svým i ostatním pracovníkům → umí pracovat se zpětnou vazbou a je schopen sebereflexe		
	Time Management	Schopnost efektivně plánovat a stanovovat způsob dosažení vymezených cílů se zaměřením na delegování úkolů.	→ plánuje konkrétní činnosti a úkoly, ale ne vždy dokáže rozlišit jejich priority, → snaží se plánovat svůj čas, ale vyhodnocuje jen aktuální situaci, → nedeleguje pracovní úkoly	→ plánuje krátkodobě i dlouhodobě své aktivity a rozlišuje jejich priority, ale ne vždy podle toho jedná → umí zorganizovat svoje plány s plány ostatních pracovníků → úkoly deleguje jen výjimečně	→ plánuje krátkodobě i dlouhodobě a efektivně využívá svůj čas → dokáže rozlišit jednotlivé priority úkolů a podle těchto priorit postupuje → standardně koordinuje a plánuje činnost svoji i ostatních → téměř vždy umí úkoly delegovat	→ činnost plánuje sobě i druhým efektivně → vytváří vhodné prostředí pro delegování jednotlivých úkolů, což činí členě → rozlišuje priority jednotlivých úkolů a dle těchto priorit jedná → sleduje a hodnotí naplňování cílů a aktivity směřující k jejich naplnění a dle toho jedná		
	Samostatnost	Schopnost samostatně a účinně rozhodovat s ohledem na vyhodnocení rizik a potřeby organizace.	→ dokáže samostatně řešit běžné a jednoduché úkoly, → při plnění úkolů se se orientuje dle směrnic a instrukcí, → rozhoduje se na základě skupinového myšlení	→ dokáže samostatně a spolehlivě řešit běžné úkoly, u nových úkolů potřebuje dohled → při plnění úkolů se orientuje dle směrnic a instrukcí → rozhoduje se bez ohledu na skupinové myšlení, může-li se opřít o předpisy	→ dokáže samostatně a spolehlivě plnit všechny zadané pracovní úkoly → při plnění úkolů řídí sám sebe, u náročnějších úkolů potřebuje podporu → nebojí se odpovědnosti přijímá určitou míru rizika	→ dokáže samostatně, spolehlivě řešit naléhavé situace → přistupuje k problémům proaktivně a s nasazením → při plnění úkolů řídí sám sebe, je schopen sebekontroly a sebedotivace → je schopen nést osobní riziko, protože je umí posoudit		
péřence	Strategické myšlení	Schopnost definovat vizi a cíle organizace, které jsou v souladu s posláním Charity.	→ spolupracuje na tvorbě strategie organizace, ale potřebuje podporu a dohled → dokáže odhadnout v jednoduchých situacích vnitřní a vnější faktory ovlivňující fungování organizace	→ dokáže spolupracovat při tvorbě strategie organizace → dokáže odhadnout vnitřní a vnější faktory ovlivňující fungování organizace → podporuje strategii organizace	→ dokáže se samostatně podílet na strategii organizace → předvídá a uvažuje v širším kontextu → zavádí a podporuje nastavenou strategii organizace	→ vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii organizace → předvídá a uvažuje v širším kontextu napříč jednotlivými oblastmi a chápe vzájemné vazby → zavádí a udržuje nástroje a opatření podporující nastavenou strategii organizace		
	Obchodní dovednosti	Schopnost vést manažerské a obchodní jednání ve prospěch organizace.	→ dokáže vést jednání a snaží se prosadit zájmy organizace → využívá pro jednání dostupné informace a hájit dobré jméno organizace → pro rozhodnutí někdy potřebuje podporu	→ dokáže vést obchodní jednání s ohledem na zájmy organizace → vyhodnocuje část dostupných informací potřebných pro vyjednávání a zároveň hájit dobré jméno organizace → jedná s ohledem na náklady organizace → rozhoduje se ve stanovených termínech a zvažuje důsledky a rizika svých rozhodnutí, pokud jsou mu známy	→ dokáže vést manažerské a obchodní jednání a hájit zájmy organizace → dokáže vyhodnotit a využít většinu dostupných informací pro vyjednávání a zároveň hájit dobré jméno organizace → jedná s ohledem na náklady organizace → rozhoduje se ve stanovených termínech a zvažuje důsledky a rizika svých rozhodnutí	→ má schopnosti vést manažerské a obchodní jednání ve prospěch organizace → dokáže vyhodnotit a využít všech dostupných relevantních informací pro vyjednávání a zároveň hájit dobré jméno organizace → myslí a jedná nákladově jako majitel firmy → rozhoduje se včas, zvažuje důsledky svých rozhodnutí a efektivně řídí riziko		

Příloha č. 5 – Kompetenční stupnice pro hodnocení (interní dokument)

Strategické kompet	Orientace na výsledek	Schopnost efektivně řídit procesy zaměřené na výsledky a dlouhodobou výkonnost.	<ul style="list-style-type: none"> → nemá schopnost rychlého rozhodnutí → snaží se plnit úkoly ve stanoveném termínu, zpravidla potřebuje kontrolu → Vykonává zadané úkoly, potřebuje kontrolu → ne vždy se umí rychle rozhodnout → ne vždy je schopen poskytnout včasnou a přímou zpětnou vazbu → nemá schopnost rychlého rozhodnutí 	<ul style="list-style-type: none"> → většinou dosahuje stabilního výkonu → umí si stanovit osobní cíle a snaží se je dosáhnout → plní úkoly ve stanoveném termínu → snaží se orientovat na výkon i na výsledek → ne vždy se umí rychle rozhodnout → snaží se poskytnout včasnou a přímou zpětnou vazbu 	<ul style="list-style-type: none"> → jeho výkon je spolehlivý a stabilní → cíle si stanovuje s ohledem na potřeby organizace, v souladu se svými kompetencemi → je zaměřen na řešení a zlepšení → orientuje se na výkon i na výsledek → poradí si a jedná v obtížných situacích → dokáže poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu i ji přijmout 	<ul style="list-style-type: none"> → jeho výkon je spolehlivý a stabilní a nadstandardní → cíle si stanovuje s ohledem na potřeby organizace, v souladu se svými kompetencemi → je zaměřen na řešení a zlepšení → orientuje se na výkon i na výsledek → je schopen reagovat v obtížných situacích → dokáže jednat, když nemá všechny dostupné informace → dokáže poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu i ji přijmout a navrhuje adekvátní řešení 		
	Orientace na procesy	Schopnost vytvářet a orientovat se v procesech organizace a vytvářet podmínky pro jejich definování.	<ul style="list-style-type: none"> → má povědomí o procesech organizace → při podpoře standardizace práce potřebuje podporu a kontrolu → má základní znalost o problematice sociální, zdravotní a humanitární práce 	<ul style="list-style-type: none"> → pracuje na procesech organizace směřující k dosažení jejich cílů → podporuje procesy směřující k organizaci práce a standardizaci práce v souladu se SQ a jinými právními normami, ale ne vždy se mu to daří → částečně se orientuje v oblasti sociální, zdravotní a humanitární práce 	<ul style="list-style-type: none"> → identifikuje a buduje procesy organizace směřující k dosažení jejich cílů → zná procesy směřující k organizaci práce a podporuje standardizaci práce v souladu se SQ a jinými právními normami → orientuje se v oblasti sociální, zdravotní a humanitární práce 	<ul style="list-style-type: none"> → identifikuje a systematicky buduje procesy organizace směřující k dosažení jejich cílů → zná procesy směřující k organizaci práce a podporuje standardizaci práce v souladu se SQ a jinými právními normami → orientuje se v oblasti sociální, zdravotní a humanitární práce 		
Interpersonální kompetence	Komunikace	Schopnost aktivně vytvářet prostředí pro konstruktivní a účelnou komunikaci.	<ul style="list-style-type: none"> → schopnost získat a sdělovat informace, ale ne v každé situaci, → snaha vysvětlovat a naslouchat ostatním, → informace jsou předávány ostatním na vyžádání, → reakce na nečekané situace není vždy adekvátní 	<ul style="list-style-type: none"> → v běžných situacích srozumitelně formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě → naslouchá ostatním a reaguje přiměřeně na vzniklé situace → dokáže prezentovat sebe před druhými → snaží se vytvářet prostředí vhodné pro účelnou a efektivní komunikaci 	<ul style="list-style-type: none"> → formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni, a to ve všech situacích → aktivně naslouchá, zajímá se o názor druhých, → dokáže prezentovat sebe i organizaci před druhými → vytváří prostředí vhodné pro účelnou a efektivní komunikaci 	<ul style="list-style-type: none"> → srozumitelně formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě, a to ve všech situacích → aktivně naslouchá, zajímá se o názor druhých → dokáže prezentovat sebe i organizaci před malým i velkým fórem, svým projevem dokáže přesvědčit druhé → vytváří prostředí vhodné pro účelnou a efektivní komunikaci → dokáže od druhých získat jejich skutečný názor a pracovat 		
	Týmová práce	Schopnost pracovat kooperativně s ostatními řediteli a jinými pracovníky a vytvářet prostředí pro spolupráci na všech úrovních organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → pracuje v týmu, pokud je vyzván → s cíli týmu se ztotožňuje jen částečně → informace s ostatními aktivně nesdílí 	<ul style="list-style-type: none"> → aktivně spolupracuje a v týmu zaujímá pozitivní roli → v některých případech, bere v úvahu stanoviska druhých → ke svým kolegům má otevřený přístup → respektuje týmové cíle → informace s ostatními sdílí, ale aktivně je nenabízí 	<ul style="list-style-type: none"> → má přirozenou autoritu a v týmu zaujímá roli manažera → podporuje rozvoj lidí a jejich dovednosti → bere v úvahu nápady a stanoviska druhých → ke svým kolegům má partnerský a individuální přístup → podporuje spolupráci → sdílí s ostatními znalosti a informace 	<ul style="list-style-type: none"> → má přirozenou autoritu a v týmu zaujímá roli leadera → vyhodnocuje silné stránky a oblasti rozvoje lidí a průběžně rozvíjí jejich dovednosti → uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu → ke svým kolegům má partnerský a vysoce individuální přístup → podporuje spolupráci, jako preferovaný pracovní styl → sdílí s ostatními znalosti, informace a procesy učení 		
	Koučink a vedení	Schopnost vést organizaci a její pracovníky v souladu s definovanou vizí a posláním organizace.	<ul style="list-style-type: none"> → přijímá odpovědnost za tým nebo jejich výkon v případě, že je jim tato kompetence jednoznačně předána → motivaci pracovníků nevěnuje dostatečnou pozornost → zaměřuje se na rozvoj pracovníků a dosažení jejich požadovaného výkonu, ale ne systematicky 	<ul style="list-style-type: none"> → přijímá odpovědnost za tým a jejich výkon v rozsahu odpovídající jeho pracovní pozici, → formální autoritu nevyužívá zcela, dává ostatním instrukce a užitečné rady → věnuje se motivaci a snaží se o rozvoj pracovníků v jejich potenciálu 	<ul style="list-style-type: none"> → přijímá zcela odpovědnost za tým a své rozhodnutí i pracovní výsledky → podporuje pracovníky v kooperaci → využívá formální autoritu a moc adekvátním způsobem → prosazuje týmového ducha a snaží se zvyšovat výkonnost týmu i jednotlivce → podporuje potenciál, vzdělávání a rozvoj ostatních, využívá k tomu motivaci 	<ul style="list-style-type: none"> → přebírá odpovědnost za výsledky týmu, a to i v případě neúspěchu → je příkladem pro druhé, využívá formální i neformální autoritu → rozvíjí potenciál druhých k maximálním výsledkům → podporuje kooperaci, cíleně rozvíjí, uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu i jednotlivce → aktivně vyhledává možnosti zvýšení kvalifikace svých podřízených → chová se jako vůdce 		
	Orientace na zákazníka/klienta	Schopnost vystupovat jako partner vůči interním i externím zákazníkům a vytvářet prostřední vnímavé pro identifikaci potřeb zákazníků (klientů).	<ul style="list-style-type: none"> → komunikuje s klienty a snaží se řešit jejich problémy → nemá snahu o inovace služeb → snaží se o udržení služby 	<ul style="list-style-type: none"> → snaží udržet dobré vztahy s klienty → snaží se naslouchat a pochopit potřeby a problémy klienta → má snahu o zlepšování služeb pro klienty 	<ul style="list-style-type: none"> → buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich zlepšování → dává podporu a stanovuje priority služeb poskytovaných klientům → je schopen naslouchat a pochopit potřeby a problémy klienta → zavádí změny vedoucí ke zlepšení služeb pro klienty 	<ul style="list-style-type: none"> → systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování → zastává roli důvěryhodného poradce, stanovuje priority služeb poskytovaných klientům → je schopen naslouchat a pochopit potřeby a problémy klienta → zavádí iniciativní změny vedoucí ke zlepšení služeb pro klienty 		

Příloha č. 5 – Kompetenční stupnice pro hodnocení (interní dokument)

Kompetence řízení organizace	Řízení lidských zdrojů	Schopnost a znalost řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu s řízením celé organizace.	→ má základní znalost pracovní právní legislativy → orientuje se v interních předpisech a normách z oblasti personalistiky → je schopen podílet se na některých personálních činnostech	→ má znalost pracovní právní legislativy dané oblasti důležité pro danou pracovní pozici → zná a orientuje se v interních předpisech a normách z oblasti personalistiky → je schopen podílet se na většině personálních činnostech → působí pozitivně, dodává podporu	→ má znalost pracovní právní legislativy dané oblasti důležité pro danou organizaci → zná oblasti ŘLZ a její principy, taktiky a nástroje související s personalistikou → dokáže nést zodpovědnost za rozhodování v oblasti ŘLZ → je schopen podílet se na všech personálních činnostech → působí pozitivně, dodává podporu	→ má znalost pracovní právní legislativy dané oblasti a dokáže poskytnout radu ostatním kolegům → je odborníkem v oblasti ŘLZ, zná principy, taktiky a nástroje související s personalistikou → je schopen nabízet a implementovat inovativní postupy v oblasti ŘLZ → dokáže přijmout nepopulární opatření a uplatňuje formální moc → působí pozitivně, dodává podporu a zároveň umí vést kritické pohovory		
	Orientace na kvalitu	Schopnost a znalost řízení kvality v nestátní neziskové organizaci a vytváření prostředí a procesů pro zvyšování a dodržování kvality.	→ uvědomuje si, že organizace musí dodržování SQ → přímo nebrání implementaci SQ → musí být kontrolován, aby jeho práce byla kvalitní a v daném termínu	→ částečně vnímá důležitost kvality a dodržování SQ → snaží se vytvářet podmínky a podporuje jejich implementaci → má povědomí SQ a pracovních předpisů vztahujících se k jeho výkonu práce → většinou dodržuje termíny a pracovní postupy → většinou kontroluje svoji provedenou práci → svoji práci se snaží vykonávat zodpovědně	→ vnímá důležitost kvality a dodržování SQ, vytváří podmínky a podporuje jejich implementaci → má povědomí o strategii kvality organizace, SQ a veškerých pracovních předpisech vztahujících se k výkonu jeho práce → dbá na kvalitu své práce, dodržuje termíny a pracovní postupy → kontroluje svoji provedenou práci → svoji práci vykonává zodpovědně, pracovníci mu důvěřují	→ vnímá důležitost kvality a dodržování SQ, vytváří podmínky a podporuje jejich implementaci → zná strategii kvality organizace, SQ a veškeré pracovní předpisy vztahující se k výkonu jeho práce → dbá na kvalitu své práce, dodržuje termíny a pracovní postupy → kontroluje svoji provedenou práci, je citlivý na odchylky, které odstraňuje → svoji práci vykonává zodpovědně, pracovníci mu důvěřují		
	Řízení financí	Schopnost a znalost financování nestátní neziskové organizace se zaměřením na stabilizaci a rozvoj organizace.	→ má povrchní znalost ve financování sociálních služeb (granty, vyrovnávací platby aj.) a finančním účetnictví → má orientační znalost legislativy související s účetnictvím a financováním neziskových organizací	→ má základní znalost ve financování sociálních služeb (granty, vyrovnávací platby aj.) a finančním účetnictví → umí částečně pracovat a analyzovat finanční data → má základní znalost legislativy související s účetnictvím a financováním neziskových organizací	→ má znalost ve financování sociálních služeb (granty, vyrovnávací platby aj.) a finančním účetnictví → umí pracovat a analyzovat finanční data → má znalost legislativy související s účetnictvím a financováním neziskových organizací	→ má velmi dobrou znalost a orientuje se ve financování sociálních služeb (granty, vyrovnávací platby aj.) a finančním účetnictví → umí pracovat a analyzovat finanční data → má znalost legislativy související s účetnictvím a financováním neziskových organizací → orientuje se v oblasti sociálního podnikání		
	Orientace na inovace	Schopnost zavádět změny, inovace a vytvářet prostředí podporující vznik nových nápadů a změn.	→ výjimečně podporuje vznik nových nápadů a změn a jejich využívání → výjimečně přichází s novými nápady a řešeními a v případech je schopen je realizovat v praxi → zpravidla není schopen reagovat v nepředvídatelných situacích a improvizovat	→ částečně podporuje vznik nových nápadů a změn, podporuje ostatní pracovníky k jejich využívání → sám přichází s novými nápady a řešeními a v některých případech je schopen je realizovat v praxi → v některých případech je schopen reagovat v nepředvídatelných situacích a improvizovat	→ podporuje vznik nových nápadů a změn, podporuje ostatní pracovníky k jejich využívání → považuje změny a nové přístupy za příležitost → sám přichází s novými nápady a řešeními a zpravidla je schopen je realizovat v praxi → většinou je schopen reagovat v nepředvídatelných situacích a improvizovat	→ vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn, podporuje ostatní pracovníky k jejich využívání → považuje změny a nové přístupy za příležitost → sám přichází s novými nápady a řešeními a je schopen je realizovat v praxi → je schopen reagovat v nepředvídatelných situacích a improvizovat		

Příloha č. 6 - Benchmarkingový úkol (případová studie)

Úkol - Benchmarking sociálních služeb (příklad)

Podstatou úkolu je vyhodnocení řady ukazatelů benchmarkingového srovnávání sociálních služeb. Úkolem uchazečů je v souvislostech vyhodnotit veškeré údaje o sociální službě včetně finančních, kapacitních aj.

1. Domovy pro seniory a obdobná zařízení, celoroční, týdenní a denní pobyty

Ukazatel/Obec	1	2	3	5	6	7	8	9	10
Zjišťování spokojenosti uživatelů služeb zařízení pravidelně provádí a vyhodnocuje	1	0	0	1	0	1	0	1	0
Zjišťování spokojenosti zaměstnanců zařízení pravidelně provádí a vyhodnocuje	1	0	0	1	0	1	0	0	0
Má zařízení zpracovanou směrnici (metodiku) stanovující poslání, cíle, cílovou skupinu a hodnoty poskytovaných služeb?	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Má zařízení zpracovanou směrnici (metodiku) pro ochranu práv uživatelů/klientů?	1	0	1	0	0	0	1	0	1
Má zařízení směrnici pro postup jednání se zájemcem o službu definující způsob jednání, personální zajištění, odpovědnosti...?	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Má zařízení zpracovanou směrnici (metodiku) pro ochranu osobních údajů uživatelů/klientů?	1	0	1	0	1	0	1	1	1
Má zařízení zpracovanou směrnici pro řešení stížností?	1	0	1	1	1	0	1	1	1
Má zařízení zpracovanou směrnici pro spolupráci s dalšími poskytovateli služeb?	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Má zařízení stanovenou organizační strukturu, počet pracovních míst?	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Má zařízení stanoveny pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců?	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Má zařízení zpracovaný informační systém o poskytované službě?	1	1	1	1	0	0	1	1	1
Je zařízení zcela bezbariérové?	1	1	1	0	1	0	0	1	1
Je zařízení částečně bezbariérové?	0	0	0	1	0	1	1	0	0
Zařízení není bezbariérové	0	0	0	1	0	0	0	NA	0
Má zařízení volně využitelné společenské prostory?	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Má zařízení směrnici řešící havarijní a nouzové situace?	1	0	1	1	0	0	1	0	1
Má zařízení směrnici pro zpětné hodnocení způsobu poskytování služeb?	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Má zařízení směrnici pro vnitřní kontrolní systém?	1	0	1	0	1	0	1	1	1
Proběhly dobrovolné inspekce v rámci zavádění Standardů kvality?	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Je zařízení nějakým způsobem zapojeno do procesu Plánování sociálních služeb (komunitního plánování) na úrovni obce III. Typu?	0	1	1	0	0	0	1	1	1
Je zařízení nějakým způsobem zapojeno do procesu Plánování sociálních služeb (komunitního plánování) na úrovni kraje?	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Počet lůžek celkem - celoroční pobyt	60	47	154	84	100	63	42	80	339
Počet klientů celkem	59	47	154	79	99	63	41	79	326
Administrativní a THP zaměstnanci	3	4	5	3,5	3,6	3	3,5	3	7
Zaměstnanci přímé obslužné péče	30	17,36	41	30,9	27,2	14,875	12,75	20,132	94,3
Ostatní obslužný personál	13	12,09	24,7	15,2	14,7	9,25	9,28	12,215	47,4
Zaměstnanci sociální péče	19	8,33	20	1,6	13,2	0,75	5	3,5	45,8
Zdravotnický personál celkem	11	9,03	21	29,3	14	14,125	7,75	16,632	48,5
Provozní náklady bez mezd a odvodů celkem	6 518 700	4 937 390	10 702 200	5 561 670	7 058 920	4 431 430	3 556 250	7 052 350	27 521 500
Osobní náklady celkem	10 000 400	6 812 690	15 781 500	11 610 700	10 475 200	6 201 110	6 271 720	8 138 390	34 291 700
Provozní náklady celkem	16 519 000	11 750 100	26 483 700	17 172 400	17 534 100	10 632 500	9 827 970	15 190 700	61 813 200
Spotřeba materiálu	4 143 100	2 112 060	5 272 000	2 906 880	3 361 700	2 691 800	2 119 050	2 486 230	13 060 700
Spotřeba energií	718 520	659 530	2 483 000	1 237 930	1 468 040	651 676	418 765	2 036 140	5 835 600
Opravy	620 760	588 510	327 739	104 704	170 095	426 371	229 078	257 206	2 305 100
Nákup služeb	356 830	381 980	485 800	792 779	389 047	193 946	339 231	325 877	1 548 600
Jiné - ostatní provozní náklady	171 040	276 450	384 345	84 517	26 638	241 545	177 152	77 887	46 600
Odpisy celkem	508 450	918 860	1 749 300	434 862	1 643 410	226 094	272 972	1 869 000	4 724 900
Investiční náklady - rekonstrukce budov, výstavba budov a objektů	1 627 160	0	183 177	420 850	92 820	0	4 131 600	0	637 000
Investiční náklady - stroje a zařízení, ostatní	996 700	653 344	430 108	479 745	648 277	0	156 247	89 328	7 069 000
Úhrady klientů celkem	3 840 520	3 246 950	11 597 300	6 113 000	7 710 340	4 006 540	2 988 960	5 429 310	24 396 000
Příjmy z veřejných rozpočtů celkem	10 696 000	8 367 900	14 034 300	10 185 000	9 953 000	6 622 000	6 366 500	9 720 000	36 567 600
Sponzorské dary a ostatní výnosy, včetně výnosů ze smluvních vztahů	1 982 660	163 790	966 862	925 920	248 726	0	616 775	153 051	1 053 700

U otázek s možnou odpovědí ano/ne, platí 1=ano, 0=ne.