



Řízení personální činnosti ve vybrané neziskové organizaci

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch
Autor práce: **Kateřina Honců**
Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Honců**
Osobní číslo: E15000305
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch
Zadávací katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph. D.
Konzultant práce: Ivona Valnohová
Místopředsedkyně představenstva Centrum Kašpar Liberec

Název práce: **Řízení personální činnosti ve vybrané neziskové organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Literární rešerše.
3. Charakteristika vybrané neziskové organizace.
4. Personální činnost vybrané neziskové organizace.
5. Návrh a doporučení na rozšíření činnosti neziskové organizace v personální oblasti.
6. Formulace závěru a ověření výzkumných předpokladů.

Seznam odborné literatury:

- KOUBEK, Josef. 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- ARONOVÁ, Klára. 2008. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-3-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. 2014. *Amstrong's handbook of human resource management practise*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

8. 4. 2019

Kateřina Honců

Anotace

Bakalářská práce se zabývá řízením personální činnosti ve vybrané neziskové organizaci Centrum Kašpar se sídlem v Liberci. Cílem práce je charakterizovat neziskovou organizaci, popsat personální činnosti v ní uplatňované a podat návrhy a doporučení na rozšíření či zlepšení činnosti v personální oblasti. Bakalářská práce začíná částí teoretickou, s názvem literární rešerše, obsahující odborné pojetí a poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a personálních činností. Dokument pokračuje částí praktickou, popisující základní informace, historii, organizační strukturu, aktivitu a personální činnosti aplikované ve vybrané neziskové organizaci. Praktická část je zakončena analýzou polostrukturovaného rozhovoru vedeného s předsedkyní představenstva vybrané organizace, který nahrazuje dotazníkové šetření a následné vyhodnocení vybraných otázek vede ke splnění daného cíle.

Klíčová slova

Personální činnosti, personalistika, řízení lidských zdrojů, nezisková organizace.

Annotation

Managing Personnel Activities in a Selected Nonprofit Organization

The bachelor thesis deals with the management of personnel activities in the selected nonprofit organization Centrum Kašpar, based in Liberec. The aim of this work is to characterize nonprofit organization, describe personnel activities applied in it and make suggestions and recommendations for enlargement or improvement in personnel activities. The bachelor thesis starts with the theoretical part, with the title literary research, containing the professional concept and knowledge from the area of human resource management and personnel activities. The document continues with a practical part, describing basic information, history, organizational structure, activity and personnel activities applied in a selected nonprofit organization. The practical part is concluded with an analysis of a semi-structured interview with the chairman of the board of the selected organization, which replaces the questionnaire and subsequent evaluation of selected questions leads to the fulfillment of the given objective.

Keywords

Personnel activities, human resources, human resource management, nonprofit organization.

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....	10
Úvod.....	11
1 Literární rešerše	12
1.1 Řízení lidských zdrojů	12
1.2 Personální plánování.....	13
1.3 Získávání zaměstnanců	14
1.3.1 Vnitřní zdroje.....	15
1.3.2 Vnější zdroje.....	15
1.4 Výběr zaměstnanců.....	16
1.5 Adaptace nově přijatých zaměstnanců.....	17
1.6 Hodnocení zaměstnanců	17
1.7 Odměňování a motivování zaměstnanců	18
1.8 Vzdělávání a rozvoj	19
1.9 Ukončování pracovního poměru.....	20
2 Charakteristika vybrané neziskové organizace	22
2.1 Základní informace o neziskové organizaci	22
2.2 Poslání, vize, firemní kultura	23
2.3 Historie neziskové organizace	23
2.4 Pomoc lidem	24
2.4.1 Pracovní poradenství	24
2.4.2 Zprostředkování práce	25
2.4.3 Trénink ve skupině	25
2.4.4 Bonusy.....	25
2.5 Pomoc firmám a institucím.....	26
2.5.1 Sociální audit	26

2.5.2	Mentoring pro management, HR a týmy.....	27
2.6	Organizační struktura	27
3	Personální činnost vybrané neziskové organizace.....	29
3.1	Personální plánování.....	29
3.2	Získávání a výběr zaměstnanců.....	30
3.3	Adaptace nově přijatých zaměstnanců	31
3.4	Hodnocení zaměstnanců	32
3.5	Odměňování a motivování zaměstnanců.....	33
3.6	Vzdělávání a rozvoj	34
3.7	Ukončování pracovního poměru	35
4	Návrh a doporučení na rozšíření činnosti neziskové organizace	37
4.1	Polostrukturovaný rozhovor – ukázka.....	37
4.2	Návrhy a doporučení	38
	Závěr.....	42
	Seznam použité literatury.....	43
	Seznam příloh	44
	Přílohy práce.....	45

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Logo organizace.....	22
Obrázek 2: Organizační struktura.....	27
Obrázek 3: Složení zaměstnanců CK	40
Obrázek 4: Věkové složení zaměstnanců CK.....	40

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

CK	Centrum Kašpar
HR	Human resources (Řízení lidských zdrojů)
PIS	Personální informační systém
SW	Software

Úvod

Bakalářská práce se zabývá řízením personální činnosti ve vybrané neziskové organizaci. Personální práce, jejíž novější pojetí se nazývá řízení lidských zdrojů, je nedílnou součástí řídicích procesů a pracovní náplní nejen specializovaných personalistů, ale také všech manažerů a vedoucích organizace. Každá zaměstnávající společnost by měla klást důraz na péči, rozvoj a motivaci svých zaměstnanců, jelikož na správných metodách a postupech řízení lidských zdrojů stojí úspěch a náležitá zaměstnanecká pověst firem. Jedině správně motivovaný a angažovaný zaměstnanec dokáže plnit firemní cíle s nadšením a v požadovaném čase.

Cílem bakalářské práce je zkvalitnění a rozšíření personální činnosti v neziskové organizaci Centrum Kašpar a předložení návrhů a doporučení ke zlepšení v této oblasti řízení.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část uvádí čtenáře do problematiky řízení lidských zdrojů, popisuje její definice, úkoly a cíle. Literární rešerše dále pokračuje charakteristikou jednotlivých personálních činností, které jsou stěžejním tématem této práce, a zabývá se významem lidského kapitálu pro výkonnost a úspěšnost organizací.

V praktické části dochází ke zužitkování nabytých teoretických poznatků a jejich převedení do praxe, znázorněním na příkladu neziskové organizace Centrum Kašpar, která se nachází v Liberci a zabývá se snižováním nerovnosti na trhu práce a pomocí firmám v podobě sociálních auditů. Organizace je nejprve podrobně charakterizována a jsou blíže zkoumány a rozebírány personální činnosti a jejich možná úskalí. Konec praktické části odpovídá na výzkumnou otázku "Jakým způsobem lze rozšířit či zlepšit řízení lidských zdrojů v této organizaci."

K získávání informací ohledně vnitřní směrnice, organizační struktury a samotné personalistiky uvnitř zkoumané organizace, byly vedeny schůzky s předsedkyní představenstva a personalistkou Centra Kašpar.

1 Literární rešerše

Teoretická část dokumentu se zabývá obecnou problematikou řízení lidských zdrojů a zejména popisem personálních činností. Kapitola není zaměřena pouze na personalistiku neziskového sektoru, neboť řízení lidských zdrojů je aplikováno totožně s aspektem na lidská práva nehledě na tržní či netržní sektor.

V počátku kapitoly jsou obecně popsány definice a význam lidské složky v pracovním procesu a personální plánování. Kapitola pokračuje jednotlivými činnostmi z oblasti personální práce a jejich bližším odborným popisem od získávání zaměstnanců až po ukončení pracovního poměru.

1.1 Řízení lidských zdrojů

K tématu řízení lidských zdrojů existuje nespočet různých způsobů, jak definovat, co vlastně lidský kapitál v organizaci označuje. Jednou z nich je tato; „*The purpose of HR is to ensure that the employees of an organization are used in such a way that the employer obtains the greatest possible benefit from their abilities and the employees obtain both material and psychological rewards from their work. (Graham, 1978)*“ (Účelem HR je zajistit, aby byli zaměstnanci organizace využíváni tak, aby zaměstnavatel získal co největší užitek z jejich schopností a aby zaměstnanci získali jak materiální, tak i psychologické odměny ze své práce) (Senyucel, 2009, s. 15).

Jinými slovy, řízení lidských zdrojů, zjednodušeně personalistika, zahrnuje všechny procesy vedení a rozvoje lidského kapitálu a označuje, jak jsou lidé zaměstnáváni a řízeni v organizaci (Armstrong, 2014, s. 4).

Řízení lidských zdrojů (HR) je možné rozdělit do dvou modelů, měkké a tvrdé personální řízení. Měkké řízení lidí se zaměřuje především na vzdělávání, rozvoj a účast ku celkovému prospěchu s cílem rozvíjet motivaci, kvalitu a oddanost zaměstnanců vůči organizaci. Naopak tvrdé řízení lidských zdrojů se soustřeďuje více na strategii, v níž jsou lidské zdroje použity zejména k dosahování cílů organizace (Senyucel, 2009, s. 16).

Každá organizace by si měla uvědomit důležitost a význam lidských zdrojů na její výkonost a úspěšnost, jelikož úspěch organizace stojí právě na správném řízení lidí. Navíc, rozsah i struktura personální práce, jakožto podnět výkonnosti organizace, závisí individuálně na každém zaměstnávajícím subjektu (Koubek, 2010, s. 14).

Úkoly řízení lidských zdrojů v organizaci jsou následující:

- nalézt nejvhodnější využití schopností zaměstnanců (hledat a řadit je na pracovní pozice s co nejvyšší využitelností jejich potenciálu),
- vytvářet účinný styl vedení a příznivé mezilidské vztahy na pracovišti,
- formovat příhodné pracovní podmínky v organizaci,
- dodržovat a respektovat lidská práva.

(Koubek, 2010, s. 16-17)

Cíle řízení lidských zdrojů v organizacích jsou následující:

- podpořit organizaci k dosažení vymezených cílů zavedením a vývojem personální strategie, která má být v souladu s celkovou strategií organizace,
- zaopatřit organizaci talentovanými, zkušenými a oddanými zaměstnanci v potřebném množství,
- přispět k rozvoji vysoce kvalitní firemní kultury,
- vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti mezi managementem a zaměstnanci,
- podnítit organizaci k etickému přístupu k lidskému kapitálu.

(Armstrong, 2014, s. 5)

1.2 Personální plánování

Personální plánování usiluje zejména o to, mít ve firmě k dispozici potřebný počet lidských zdrojů v současnosti i budoucnosti za účelem dosažení cílů organizace, stanovených ve strategickém plánu. Personální a strategický plán by měly být vždy ve společném souladu a personální plán by měl bezprostředně vycházet z osnovy strategického plánu. Zpravidla by mělo být personální plánování záležitostí celé organizace (Kocianová, 2010, s. 73,74).

Personální plánování se nezabývá pouze kvantitou lidských zdrojů, jde také o kvalitu. Důležité je vybrat správné typy lidí, splňující kompetence daných pozic v organizaci, které jsou nebo budou potřeba obsadit. Personální plánování z pohledu kvality určuje nutné zkušenosti, znalosti a dovednosti, které jsou zapotřebí pro vykonání práce na určité pracovní pozici. V neposlední řadě jde také o charakter, motivovanost a flexibilitu člověka (Kocianová, 2010, s. 73).

Mezi hlavní charakteristické rysy plánování lidských zdrojů patří; získávání a udržování nezbytného počtu kvalitních zaměstnanců, předcházení možným potížím s přebytkem či nedostatkem lidského kapitálu a snižování závislosti organizace na vnějších zdrojích (Kocianová, 2010, s. 74).

1.3 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je podstatná personální činnost, která má určit proces a zdroje vstupu nových kvalitních pracovních sil do organizace. Po získání uchazečů se pokračuje výběrovým řízením pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Jedna z otázek, kterou by si personalista měl klást, je, jak rychle potřebujeme nového zaměstnance a s jakými kompetencemi. Neboli jaké budou zapotřebí náklady na zajištění procesu a kolik času získávání zabere (Kocianová, 2010, s. 79).

Při získávání zaměstnanců je doporučeno řídit se procesem, který obsahuje několik kroků. Proces získávání zaměstnanců začíná identifikací potřeby získávání zaměstnanců a specifikováním požadavků na pozici v popisu pracovního místa. V dalším bodě by mělo být zhodnoceno, zda má firma potenciál získávání pracovní síly z interních zdrojů, což je příhodné pro kariérní růst již zaměstnaných, či je nutný zásah do externího prostředí mimo firmu. Dále by se měla vybrat vhodná metoda získávání a dokumenty, které jsou požadovány od uchazečů. Důležitou částí je formulace inzerátu s nabídkou pracovní pozice a její uveřejnění, které by mělo dosáhnout co největší viditelnosti. Závěr získávání pracovníků by měl obsahovat shromáždění dokumentů od uchazečů a sestavení seznamu možných kandidátů na danou pracovní pozici, kteří jsou následně pozváni k výběrovému řízení (Kocianová, 2010, s. 80).

1.3.1 Vnitřní zdroje

V první řadě by měla organizace zvážit výběr zaměstnance z vnitřních zdrojů. Nejen, že to s sebou přináší nižší náklady, snížené nároky na adaptaci, ale také motivaci získanou kariérním postupem, což zajišťuje stabilitu kmenových zaměstnanců. Každá organizace má stanovená pravidla pro vnitřní výběr podle posouzení výkonnosti, schopností nebo podle hodnocení (Kocianová, 2010, s. 83).

Mezi hlavní výhody získávání z vnitřních zdrojů patří: znalost uchazeče, rychlé obsazení, posilování pocitu jistoty a motivace (postup v zaměstnání) nebo návratnost investic do vzdělání a rozvoje zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 83).

Na druhou stranu s sebou vnitřní získávání zaměstnanců přináší také negativa, jako jsou; omezený výběr, tedy pouze z řad již zaměstnaných, následná potřeba obsazení místa po postupujícím pracovníkovi nebo možné riziko odmítní vedení vybraného zaměstnance, který dříve patřil do řad kolegů (Kocianová, 2010, s. 83).

1.3.2 Vnější zdroje

V důsledku nedostatečných vnitřních zdrojů, z kterých není možno čerpat, se musí podnik zaměřit na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Faktory, které ovlivňují počet externích uchazečů, jsou následující: lokální situace na trhu práce, pověst podniku i zaměstnavatele a podmínky pro danou pracovní pozici, jelikož ne vždy je snadné najít správného kandidáta s odpovídající kompetencí (Kocianová, 2010, s. 84).

Hlavními výhodami získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou: širší nabídka uchazečů s potřebnými kompetencemi, větší pracovní nasazení, uznání nově příchozího pracovníka na vedoucí pozici spíše než zaměstnance z řad kolegů a možnost přinést nový pohled na věc, jakožto zdroj know-how (Kocianová, 2010, s. 84).

Získávání z vnějších zdrojů s sebou nese také jisté nevýhody jako: vyšší náklady na proces a delší doba získávání, neznalost organizace a spolupracovníků, určitá míra rizika s přijetím pracovníka z vnějšku nebo zvýšená fluktuace (Kocianová, 2010, s. 84).

Pokud se organizace rozhodne pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, měla by určit nejrychlejší a nejúčinnější metodu marketingu. V dnešní době se považuje e-recruitment (inzerování na internetu) za nejpoužívanější metodu získávání zaměstnanců. Možné je využít i jiných metod jako jsou: inzerování v ostatních médiích, využití externí agentury, vývěsky, letáky či spolupráce s úřadem práce (Kocianová, 2010, s. 85).

1.4 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je fází navazující na jejich získávání. V první řadě by se měl stanovit přesný postup a pravidla výběrového řízení, které povede k volbě toho nejvhodnějšího uchazeče. Před samotným výběrovým pohovorem by si měli personální specialista i vedení organizace důkladně prostudovat dokumenty jako CV, motivační dopis, certifikáty atd., již nasbírané od uchazečů a provést předvýběr, který určí kandidáty pozvané k pohovoru (Aronová, 2008, s. 30).

Hlavním cílem výběrového pohovoru je prověření způsobilosti, posouzení předpokladů a potřebné motivace kandidáta pro nabízenou pracovní pozici. Navíc, pokud organizace dosazuje pracovníka na specifické pozice, měla by se otestovat odbornost znalostními testy. Po každém pohovoru a před definitivním výběrem zaměstnance by mělo dojít k zhodnocení výsledků pohovoru. Jinými slovy, na co jsme přišli, zda byly získané odpovědi od kandidáta v souladu či nesouladu s předpoklady pro pracovní pozici nebo posouzení dojmů z člověka. Příčinou výběru špatného kandidáta je nepřipravenost pověřeného personalisty či nedostatečně věnovaný čas výběrovému řízení (Aronová, 2008, s. 31).

Osoba pověřená výběrem zaměstnance by měla dodržovat profesionalitu a řídit se jednoduchými zásadami. První z nich je seznámení se s uchazečem a tzv. „prolomení ledu“, které slouží ke snížení nervozity. Dalším krokem je vyzvat uchazeče k představení, pozorovat jeho výstup, dělat si poznámky a ptát se na doplňující otázky. Poté personalista podá více informací o pracovní pozici, popřípadě o organizaci. Posledním a důležitým bodem je poskytnutí prostoru pro dotazy uchazeče (Aronová, 2008, s. 31).

1.5 Adaptace nově přijatých zaměstnanců

Po přijetí do pracovního procesu a podepsání pracovní smlouvy je čas na adaptování a zaškolování zaměstnance na danou pracovní pozici. Adaptace neboli schopnost přizpůsobit se novému prostředí je velice důležitý krok v personálním řízení, který je často v organizacích podceňován. Správně adaptovaný člověk má totiž větší předpoklad pro budoucí spokojenost v zaměstnání a organizace si tím snižuje riziko brzkého odchodu zaměstnance a s tím spojené náklady na získávání nového uchazeče (Aronová, 2008, s. 32).

Adaptaci můžeme také nazývat orientací, která se zaměřuje na firemní kulturu a pravidla organizace, sociální prostředí (vzájemné vztahy na pracovišti) a hlavně na pracovní činnosti pozice, na kterou byl uchazeč přijat (Kocianová, 2010, s. 130).

Hlavními cíli adaptace jsou: usnadnění a překonání těžkých začátků v organizaci po nástupu jedince, úsilí o dosažení uspokojujícího výkonu v co nejkratším čase nebo pozitivní ovlivnění postoje a vztahu k organizaci i sociálnímu prostředí (Kocianová, 2010, s. 131).

Mezi nástroje používané při procesu adaptace patří: různé firemní příručky, školení, specifické kurzy na dané pozice, činnost zkušeného mentora a v závěru adaptace jsou velice důležité pohovory pro získání zpětné vazby (Bláha, 2013, s. 107).

1.6 Hodnocení zaměstnanců

V řízení personálních činností je oblast hodnocení považována za nástroj vedení, rozvoje a podpory podávaného výkonu a především účinný prostředek stimulující motivaci zaměstnanců. Hodnocení by se mělo řadit k jedné ze základních činností manažera oddělení, který má za úkol prostřednictvím evaluace povzbudit a inspirovat podřízené k práci a lepším výkonům (Bláha, 2013, s. 56).

Typy hodnocení se dělí podle osoby, která zastává úlohu hodnocení. Hodnotiteli jsou: přímí nadřízení hodnotící podřízené, zaměstnanci hodnotící své vedoucí, členové týmu

hodnotící se navzájem, hodnocení uskutečněné externími zákazníky, sebehodnocení či vícezdrojové hodnocení (Bláha, 2013, s. 56-57).

Hlavními funkcemi hodnocení jsou: poznávací, srovnávací, kauzální, stimulační a výběrová. Poznávací funkce slouží k průběžnému pozorování výkonu a chování pracovníků. Srovnávací funkcí se rozumí porovnávání výkonů mezi pracovníky. Kauzální funkce sleduje důvody změn a snaží se posilovat pozitiva a odstraňovat negativa. Stimulační funkce vyvolává úsilí pracovníků dosáhnout lepších výsledků hodnocení a poslední funkcí je výběrová, která spravuje postup u talentovaných zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 146).

Cílem hodnocení je získávání podrobnějších informací o jedincích, pracujících ve firmě, které mají poskytnout zpětnou vazbu o jejich výkonu a chování. Úspěšný proces hodnocení v organizaci představuje přehled a shrnutí komplexních pracovních výsledků o výkonech, jednání a pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců, kteří byli hodnoceni. Výsledky hodnocení jsou uchovávány ve firmě a složí ke zlepšení výkonu zaměstnanců do budoucna, k zaměření se na jejich potřebný osobní rozvoj, a především napomáhá ke spravedlivému odměňování (Kociánová, 2010, s. 145).

1.7 Odměňování a motivování zaměstnanců

Odměňování úzce souvisí a navazuje na hodnocení zaměstnanců v organizaci. Jedná se o jeden z nejefektivnějších prostředků, který napomáhá zvyšovat potřebný pracovní výkon a motivaci k práci. Organizace by měla mít vytvořený správně strukturovaný a jednoduchý systém odměňování, který zaručí oddanost a spokojenost, jak ze strany zaměstnavatele spokojeného s výkony svých pracovníků, tak zaměstnanců, spokojených se svojí odměnou zaslouženou za dobře vykonanou práci (Horváthová, 2016).

Jak bylo zmíněno výše, odměňování napomáhá zvyšovat také potřebnou motivaci. Motivací se rozumí podnícení výkonu a chování lidí k povzbuzení jejich vnitřního zájmu k naplňování úkolů a dosahování cílů organizace. Jinými slovy se dá říci, že motivace posouvá zaměstnance směrem, který organizace považuje za žádoucí a potřebuje

k dosažení stanovených cílů. V důsledku toho by se měla každá organizace zaměřit na nejefektivnější způsoby motivování svých zaměstnanců (Horváthová, 2016, s. 22).

Při procesu odměňování se musí brát v úvahu, že „*výše odměny (ať finanční či nefinanční složky) je velmi významným faktorem pracovní spokojenosti. Jak moc významným, je individuální. U jedinců i u různých profesních skupin pracovníků se bude vliv odměny na spokojenost lišit.*“ (Kociánová, 2010, s. 167). V důsledku toho by měla organizace velmi pečlivě strukturovat systém odměňování, aby byl přizpůsoben potřebám organizace i jejích zaměstnanců. Měl by být transparentní (jednoduchý a pochopitelný všem), motivační (srovnatelný s odměnami v jiných organizacích) a především spravedlivý (odměny podle zásluh) (Bláha, 2013, s. 109).

Náležitý systém odměňování slouží k přilákání potřebného počtu uchazečů o pracovní pozice v organizaci, ke stabilizaci potřebné pracovní síly, dále ke stimulaci kvalitnějších pracovních výkonů zaměstnaných a v neposlední řadě k odměňování pracovníků za jejich profesní nasazení a dosažené úspěchy (Kociánová, 2010, s. 161).

Odměňování je realizované v podobě hmotné či nehmotné, peněžní či nepeněžní patřičné odměny, připadající jednotlivým zaměstnancům jako kompenzace za řádně vykonanou práci. Mezi hmotné odměňování se řadí výše mzdy/platu přiměřená ke schopnostem a výkonu zaměstnance, příplatky za práci přesčas, noční směny nebo práce ve svátky a zaměstnanecké benefity. Za nehmotné odměny se považuje pochvala a uznání za provedenou práci, kariérní postup a tím zvýšená zodpovědnost a samostatnost, či vzdělání nad rámec současné pracovní pozice (Bláha, 2013, s. 110).

1.8 Vzdělávání a rozvoj

Personální oblast, na kterou by neměla žádná úspěšná organizace zapomenout, je systém vzdělávání a další rozvoj svých zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj jsou významnou oblastí personálního řízení, která by měla být součástí celkové strategie organizace. Strategický přístup ke vzdělání a rozvoji vede k získání nových znalostí a rozvoji již nabytých dovedností a tím ke snadnějšímu dosažení cílů organizace. S měnící se dobou se každá organizace potýká s působením vnějších vlivů, kterým by měly být znalosti a dovednosti

lidí v pracovním procesu konstantně přizpůsobovány. Investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců v organizaci má za cíl získat co největší návratnost v podobě vysoce kvalifikované pracovní síly, využití nově nabytých informací a větší motivace, vedoucí ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak vedení organizace s jejími výsledky.

Mezi vzděláním a rozvojem existují ovšem jisté rozdíly, které by měly být objasněny. Vzdělávání na rozdíl od rozvoje je krátkodobý proces, sloužící k prohlubování a formování znalostí, dovedností a ke zlepšení výkonu na daném pracovním místě. Jednou z příčin nutnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců jsou zvyšující se požadavky na nové technologie a techniky, se kterými by měla být organizace v souladu. Míra efektivity zavedeného vzdělávacího procesu v organizaci je měřena následným hodnocením, testováním, certifikáty či analýzou věnovaných nákladů do procesu a následné zhodnocení získaných přínosů (Bláha, 2013, s. 122).

Rozvojem se rozumí dlouhodobý proces, který má za účel rozvíjet a pracovat se současným stavem znalostí pracovníků a získat budoucí stav s vyšší úrovní znalostí. Nástrojem pro rozvoj mohou být jisté vzdělávací aktivity na budoucí potřeby, či aktivity mající vliv na osobní i profesní růst. Investicí do rozvoje lidského kapitálu získá organizace dostupné kvalifikované zaměstnance v případě potřeby vnitřní mobility pracovních sil (Bláha, 2013, s. 122).

1.9 Ukončování pracovního poměru

Proces rozvázání pracovního poměru je poslední částí životního cyklu zaměstnance a poměrně náročný úkol personalisty, jež má zajistit, aby měl tento proces co nejmenší dopad na pověst organizace. Ukončení pracovního poměru lze provést podle zákona dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době (Šedivý, 2017, s. 111).

K ukončení pracovního poměru dochází, jak se strany organizace, tak ze strany zaměstnance, a to z různých důvodů. Propouštění lidí organizací nastává nejčastěji z nadbytečnosti (zapříčiněné nedbalým personální plánováním), z organizačních důvodů,

opakované neplnění pracovních povinností a porušení pracovní smlouvy ze strany zaměstnance, uplynutím sjednané doby či úmrtím zaměstnance (Šedivý, 2017, s. 111).

V případě, že dojde k propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti, nastává složité rozhodování o tom, kteří pracovníci budou muset organizaci opustit. K takovému rozhodování se váží různá kritéria výběru. Jedním z nich je metoda výběru LIFO (Last In First Out), založená na propouštění nově přijatých zaměstnanců pracujících nejkratší dobu v organizaci. LIFO se řídí objektivně podle délky pracovního poměru a tím eliminuje diskriminaci. Další metodou je dobrovolný odchod pracovníků, kterým je nabídnuta peněžní kompenzace, nýbrž tato metoda může zapříčinit opuštění klíčových zaměstnanců, což by bylo pro organizaci nepříhodné. Třetím způsobem je výběr pracovníků k propuštění podle jejich výkonu, který vychází z průběžného hodnocení a výsledků jednotlivců (Kociánová, 2010, s. 192).

Odstup od pracovní smlouvy ze strany zaměstnance se nazývá rezignace. Pokud k rezignaci dojde, je pro organizaci příhodné provést s odcházejícím pracovníkem ukončovací rozhovor, za účelem získání bližších informací o aktuálním dění na pracovišti a důvodech, které jedince přiměly k takovému rozhodnutí (Kociánová, 2010, s. 192).

Organizace, které záleží na udržení dobrých vztahů s propuštěnými zaměstnanci a mají pro to dostatečné finance, mohou poskytovat tzv. outplacement. Jedná se o profesionální poradenskou službu poskytovanou v rámci organizace nebo externí firmou, jež má za cíl zjednodušit propuštěným lidem hledání nové práce a pomoci s vyrovnáním se se ztrátou zaměstnání v co nejkratším čase (Šedivý, 2017, s. 112).

2 Charakteristika vybrané neziskové organizace

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na Centrum Kašpar, neziskovou organizaci, která pomáhá vytvářet spravedlivější trh práce pro lidi, firmy a instituce, její místo působení se nachází v Liberci a také na pobočce s poradnou v Jablonci nad Nisou.

2.1 Základní informace o neziskové organizaci

Centrum Kašpar je nezisková organizace, která byla registrována u Ministerstva vnitra ČR dne 17. 5. 2005. 1. 1. 2014 se organizace stala spolkem na dobu neurčitou, zapsaným ve spolkovém rejstříku u Krajského soudu v Ústí nad Labem. Centrum Kašpar se tímto zavázalo být dobrovolnou, nezávislou a nepolitickou organizací.

Mezi orgány spolku se řadí představenstvo spolku a členská schůze. Představenstvo spolku je statutárním orgánem, jež má minimálně 3 členy volené na pětileté funkční období. V tomto případě je to předsedkyně, místopředsedkyně a tajemnice. Mezi hlavní funkce představenstva patří: schvalování rozpočtu, účetní uzávěrky, výroční zprávy a cílů spolku, u nichž se musí průběžně kontrolovat jejich plnění. Členská schůze je tvořena členy spolku, které volí představenstvo, je svolávána nejméně jednou za rok statutárním orgánem a volí členy do představenstva. Představenstvo navrhuje změny stanov a členská schůze je schvaluje.

Členové Centra Kašpar musí dodržovat práva a povinnosti spojené s chodem spolku. Jsou povinni se aktivně podílet na činnosti neziskové organizace, účastnit se členských schůzí a podávat návrhy či připomínky směřované k představenstvu. Členové by dále měli dodržovat stanovy, prosazovat cíle a podporovat jejich plnění a obzvláště respektovat usnesení členské schůze a představenstva.



Obrázek 1: Logo organizace
<https://www.centrum-kaspar.cz/>

2.2 Poslání, vize, firemní kultura

Posláním neziskové organizace Kašpar je umění propojit práci, vzdělání a rodinu s očekáváním firem i zaměstnaných žen a mužů. Cílem Centra Kašpar je oslovovat různé cílové skupiny v oblasti pomoci lidem i firmám a přispět ke spravedlivému rozvoji, který si zaslouží každý.

Vize organizace je určena pro pětileté období a aktuální vize je stanovena do roku 2021, kdy se chce Centrum Kašpar stát silným poskytovatelem sociálních auditů, vzdělávání pro děti a dospělé k dosažení úspěchu na trhu práce a osobnostně sociálních aktivit pro ženy i muže.

Firemní kultura je důležitou součástí chodu organizace a označuje její hodnoty. Rozmanitost, odvaha a rozvoj jsou hodnoty Centra Kašpar. To znamená, že se spolek nebojí aktivně zapojovat a reagovat na nerovnosti ve společnosti a věří, že existuje otevřená šance k vyrovnání rozdílů nejen na trhu práce.

Firemní kultura v této organizaci znamená:

- vzájemnou důvěru a respekt,
- kvalitně odvedenou práci,
- příznivé pracovní vztahy,
- otevřenost řešit problémy.

Centrum Kašpar má zpracovaný podrobný etický kodex, který odráží základní principy firemní kultury. Každý zaměstnanec je s etickým kodexem seznámen a toto seznámení je stvrzeno podpisem.

2.3 Historie neziskové organizace

Centrum Kašpar bylo založeno v roce 2004 za účelem pomoci lidem, kteří se potýkají s problémy v oblasti hledání dobré práce či skloubení práce s rodinou. Organizace začala uskutečňovat první poradenské a vzdělávací aktivity a v důsledku toho vznikla také dětská herna pro hlídání dětí během těchto probíhajících aktivit.

V roce 2011 začala organizace pomáhat také firmám a institucím s jejich vnitřními problémy v oblasti personalistiky. Centrum Kašpar začalo provádět první firemní audity a vytvářet partnerství s úřady i soukromým sektorem. Začala se specializovat i na individuální hlídání dětí zaměstnanců, jako výhodný benefit firmám, které o to organizaci požádají.

Rok 2014 s sebou přinesl první ročník dárcovské kampaně s názvem „ušij tašku a zaměstnej člověka“, pořádaný touto neziskovou organizací ještě v prostorách Centra Kašpar. Shromáždilo se přes 200 tašek a výtěžek první online aukce byl 15 tisíc korun.

2.4 Pomoc lidem

Cílem neziskové organizace Kašpar je pomáhat lidem. Mezi hlavní zaměření patří zejména snižování genderové nerovnosti a podpora lidem, nacházejících se v různých životních situacích, najít to správné místo na trhu práce. Centrum Kašpar se zaměřuje hned na několik okruhů pomoci lidem, které jsou vysvětleny v podkapitolách.

2.4.1 Pracovní poradenství

První z oblastí zájmů této neziskové organizace je pracovní poradenství, kdy se sjedná schůzka s jedním z poradců a řeší se konkrétní problém jedince. Pracovní poradenství slouží k informovanosti o tom, jak efektivně hledat práci, jelikož nestačí jenom celý den bezmyšlenkovitě vysedávat u počítače a hledat práci online. Především je zapotřebí vědět, která práce bude daného jedince bavit, bude naplňovat jeho potřeby a při nejlepším zároveň odpovídat již získané kvalifikaci. K tomu slouží profesní testy, které se vyplní v prostorách Centra Kašpar na počítači a následně konzultant vysvětlí výsledek těchto testů. Účastníci mají příležitost zjistit jejich silné stránky, možnosti na trhu práce a vhodný typ zaměstnání.

Kromě profesních testů se spolek zaměřuje také na rekvalifikační kurzy. Pokud se lidé nacházejí v oboru, který je nadále nenaplňuje, mají možnost docházet do Centra Kašpar na hodiny vedené zkušenými lektory. Předmětem lekcí jsou například: práce s programy

Word a Excel, obsluha počítače, účetnictví či daňová evidence s využitím výpočetní techniky. Navíc je po absolvování každého kurzu vydán certifikát.

2.4.2 Zprostředkování práce

Dalším zásadním bodem zájmu Centra Kašpar je přímo zprostředkování práce, která bude pro kandidáta příhodná. Zájemcům je poskytnuta pomoc s orientací v nabídkách zaměstnání a podrobná příprava na výběrové řízení. Jelikož je organizace v osobním kontaktu s místními firmami, které zaměstnávají, může uchazeče doporučit na určitou pozici a zprostředkovat první kontakt se zaměstnavatelem či poskytnout důležité reference. Po úspěšném vyjednání pracovní pozice je Centrum Kašpar nadále oporou a konzultuje s klienty první dny v novém zaměstnání.

2.4.3 Trénink ve skupině

Tzv. trénink ve skupině je jednou z aktivit Centra Kašpar, která má účastníkům pomoci k úspěšnému vstupu do pracovního procesu. Kurz se zaměřuje především na podceňovaná témata při přípravě na zaměstnání. Zájemci o tuto aktivitu si mohou odnést cenné informace o metodách hledání práce či o účinném sestavení životopisu a psaní motivačního dopisu. Dále má sloužit k získání potřebné motivace, zvýšení sebevědomí, zlepšení komunikace nebo k posílení slabých stránek účastníků. Nejdůležitějším obsahem Tréninku ve skupině je demonstrace a vyzkoušení si postupu přijímacího řízení.

2.4.4 Bonusy

Centrum Kašpar nabízí různorodou podporu, aby přilákalo co nejvíce klientů a pomohlo s vedlejšími okolnostmi, které by mohly znemožnit účast zainteresovaných jedinců na projektech.

Pro matky s dětmi, které se chtějí vzdělávat a zapojit do aktivit organizace, slouží vybavená dětská herna, kde jsou děti hlídány profesionální chůvou. Dalším příkladem je „podpora při péči o závislou osobu“. Jedná se o odlehčovací službu, kdy Centrum Kašpar

zprostředkuje péči o seniory či osoby s hendikepem, kteří se o sebe nedokáží sami postarat v průběhu, kdy chce jejich pečovateli docházet do poradny v Centru Kašpar.

Dalším bonusem je poskytování náhrady cestovného, který slouží především z důvodu přilákat nové uchazeče z větší dálky. Kašpar také v neposlední řadě nabízí možnost získat mzdový příspěvek, což napomáhá k zaměstnanosti lidí s předsudky a pro firmy to znamená snížení rizika v počátku pracovního poměru. Centrum Kašpar dosadí jedince na pozici ve firmě, podá případné reference o klientovi, který docházel na sezení ve spolku a dále se vzdělával a je vhodný na pozici. V důsledku toho dostává měsíční peněžní příspěvek od neziskové organizace a firmy získají motivaci dát klientovi alespoň částečný úvazek.

2.5 Pomoc firmám a institucím

Centrum Kašpar se postupem času začal zaměřovat také na firmy a instituce. Pomáhá zejména těm útvarům, které mají vnitřní potíže se zaměstnanci, chtějí provést personální změny nebo potřebují zpětnou vazbu na stávající chod firmy. K tomu slouží firemní sociální audity nebo mentoring pro management, HR a týmy. Navíc Centrum Kašpar poskytuje benefit firmám ve formě individuálního hlídání dětí zaměstnanců.

2.5.1 Sociální audit

Lidé ve firmě jsou tím nejdůležitějším a od správného vedení lidí se odvíjí úspěch organizace. Tím se řídí i Centrum Kašpar a realizuje pomoc firmám v podobě sociálního auditu. Před samotným začátkem auditu by měla firma stanovit očekávání od auditu či formulovat problém, na který se mají auditoři zaměřit při pozorování ve firmě.

Celý proces začíná dotazníkovým šetřením, poté následují individuální rozhovory a skupinové diskuze se zaměstnanci. Po dalším pozorování se vyhodnotí výsledky auditu a firma by měla dostat zpětnou vazbu ve formě návrhů a doporučení, čemu by bylo dobré se věnovat do budoucna. Mělo by také dojít k lepšímu porozumění cílů organizace ze strany zaměstnanců a ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti, pokud byly narušené.

2.5.2 Mentoring pro management, HR a týmy

Mentoring pro management, HR a týmy je užitečný nástroj pomoci firmám pro snadnější dosažení jejich vytyčených cílů a pro zefektivnění personální činnosti. Vše vychází z již vyhotovených informací z firemního auditu, které jsou diskutovány s managementem a je vytvořen plán za použití metody SMART. Touto metodou se snadno nastaví konkrétní reálné cíle, které mají být dosaženy ve vymezeném čase. Důsledkem toho je stanovení jednotlivých úkolů pro firmu do budoucnosti a určení odpovědných osob. Mentoring v týmu začíná debatou se zaměstnanci sdělením výsledku auditu a zjišťováním jejich názorů a následné pochopení problému. Do pracovního procesu organizace jsou zapojeni mentoři, kteří jsou vodítkem jak pro management, tak zaměstnance a společným účelem je pracovat na konkrétních materiálech a splnit naléhavé cíle. Proces mentoringu končí celkovým vyhodnocením vydařené práce za uplynulý půlrok.

2.6 Organizační struktura

Centrum Kašpar má plochou organizační strukturu, jejíž zjednodušená verze je znázorněna v tabulce 1. V organizaci pracuje celkem 26 zaměstnanců, z toho je 13 kmenových a 13 externích zaměstnanců.



Obrázek 2: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním řídicím orgánem spolku je představenstvo, které volí valná hromada a skládá se ze 3 členů. Struktura organizace se dělí na řízení strategické (strategie), které řídí předsedkyně a finanční (finance), které vede místopředsedkyně představenstva. V širším řízení je dále zaměstnána hlavní účetní, tajemnice jako administrativní asistentka, personalistka (HR), metodička (metodika práce, genderová problematika) a pozice pro evaluaci. Tyto pozice jsou odborného rázu a nositelé know-how.

Organizační struktura se dělí na 2 oddělení: produktové a obchodní. *Produktové oddělení* se skládá ze 3 hlavních oblastí, kde v každé z nich je ve vedení manažer. První z oblastí je zaměřená na programy pro zaměstnavatele (firem, škol a úřadů), kterým jsou poskytovány sociální audity a mentoring pro týmy a vedení, jako komerční služby. Dále tam patří řízení chův pro hlídání dětí, jako benefit pro zaměstnance nebo jako služba hlídání dětí klientů Centra Kašpar. Do produktového managementu patří i jednotlivé projekty (momentálně 6 probíhajících projektů), kde každý z nich má svého garanta. Druhou z oblastí produktového oddělení jsou programy pro jednotlivce (sladění práce a rodiny), kterým jsou poskytována poradenství, rekvalifikační kurzy a další vzdělávání. Třetí z oblastí jsou rozvojové programy pro školy, které jsou ale momentálně z důvodu strategického vytížení v útlumu. Druhé oddělení je *obchodní*, které spojuje hlavní komunikační oblasti, jako je marketing pro podporu prodeje již zmíněných komerčních služeb, fundraisingové kampaně, grafika a online nástroje (správa webových stránek).

Je zapotřebí, aby si jednotlivá oddělení předávala průběžné informace o chodu neziskové organizace. K tomu složí různé typy porad, které byly založeny ke zlepšení komunikace na pracovišti a mají napomáhat k dosahování stanovených cílů.

V první řadě je to *Celo-týmová informativní porada*, která se koná 1x měsíčně a klade si za cíl informovat o jednotlivých cílech a výstupech napříč oddíly. Další jsou *odborné řešitelské porady*, které probíhají 1x za dva týdny a jsou definované dle pracovních týmů (např. sociální audity, poradenství). Poslední a velice důležité porady jsou *Manažerské řešitelné*, které probíhají 1x za dva týdny a jejich úkolem je podpora a zajištění manažerského řízení jednotlivých oddílů. V režimu těchto porad se schází nejužší vedení na strategické poradě a účasti manažerů z jednotlivých úseků. Ze všech porad vznikají přehledné záznamy, které jsou dostupné všem pracovníkům organizace.

3 Personální činnost vybrané neziskové organizace

Tato kapitola se podrobně zabývá procesy v oblasti personálního řízení, uplatňovaných v organizaci Centrum Kašpar. Centrum Kašpar (dále CK) aplikuje v jejím řízení základní personální činnosti objasněné ve strategickém plánu, jimiž jsou: získávání a výběr zaměstnanců, adaptace nově přijatých zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování a motivace, vzdělávání a rozvoj a ukončování pracovního poměru. Všechny tyto činnosti jsou podrobně charakterizovány v podkapitolách.

3.1 Personální plánování

V CK tvoří 90 % objemu práce řízení projektů dotovaných ze strukturálních fondů EU, které obvykle trvají 2-3 roky a v průběhu jejich plnění musí organizace postupovat tak, aby bylo dosaženo jejich stanovených cílů. Předem je sestaven a sepsán projektový záměr (jaké výstupy bude potřeba zrealizovat) a na to navazuje alokace a plánování lidských zdrojů. Příprava a hodnocení realizace před zahájením jednotlivých projektů trvá až 1 rok. Z toho následně vyplývá, že organizace musí analyzovat kvantitu a podobu pracovních úvazků na rok dopředu, aby souvisely s náplní projektu.

Na každou pracovní pozici má CK zpracovaný popis pracovního místa, náplň práce (k dispozici v příloze C) a metodiku, podle které nový zaměstnanec postupuje. Dále existuje dokument obsahující *hodnotový modul* a *kompetenční manuál*, ze kterého vedení vychází při hledání nového zaměstnance a podle kterého zjišťuje potřebné kompetence a hodnoty uchazečů. Stěžejními hodnotami CK jsou rozmanitost, odvaha a rozvoj a v hodnotovém modulu jsou dále popsány vedlejší hodnoty, kterými je otevřenost, odpovědnost, týmová spolupráce a profesionalita.

Práce s lidskými zdroji má úzkou vazbu na strategii organizace, zejména držení know-how kmenových zaměstnanců v týmu a snaha se dále zdokonalovat a odborně vzdělávat patří k základním předpokladům práce v CK.

3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Nezisková organizace CK uplatňuje vícezdrojové získávání nových zaměstnanců. V první řadě se zaměřuje na analýzu vnitřních lidských zdrojů. Vedení nejprve zjišťuje, jaké možné nástupce na pozici nabízí výběr z řad kolegů, doporučených kandidátů či výběr z klientů docházejících do CK za poradenstvím při hledání práce. Tyto zdroje jsou považovány za obecně spolehlivé a přinášejí mnoho výhod, jako: předběžná znalost uchazeče (klient CK, který dochází na poradenství hlavně za účelem hledání vhodného zaměstnání), posilování motivace a stability v podobě kariérního postupu či vyšší pravděpodobnost úspěšného adaptačního procesu.

Pokud se organizaci nepodaří najít vhodného kandidáta na požadovanou pozici z vnitřních zdrojů, přejde k plánování získávání ze zdrojů vnějších, a to i v případě, že se jedná o pozici s nutností další expertízy, se kterou organizace momentálně nedisponuje. Získávání z vnějších zdrojů je ovšem pro organizaci časově i finančně náročnější.

Při náboru zaměstnanců z vnějších zdrojů CK hojně využívá e-recruitment neboli inzerování na internetu, ke kterému využívá své internetové stránky, Facebook stránku CK a portály sloužící k hledání práce. Organizace klade důraz na formu zpracování inzerátu pro externí získávání zaměstnanců. Důležité je dát v inzerátu najevo, jaké poslání, firemní kulturu a postoje CK zastává, a tím předem třídit uchazeče s podobnými hodnotami. Nejnovější příklad inzerátu je k dispozici v příloze A a v příloze B je k dispozici starší verze inzerátu k porovnání.

Získávání zaměstnanců je ukončeno sběrem životopisů a dalších podkladů od uchazečů v potřebném množství, ze kterého bude následně nutné vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta. Výběr vhodného uchazeče na pozici začíná pečlivým prostudováním získaných dokumentů a zvážením, zdali se jednotliví uchazeči hodí na danou pozici. Motivační dopis požaduje CK spíše po uchazečích, kteří se hlásí na pozice odbornějšího rázu.

Nezisková organizace uplatňuje vícekolové výběrové řízení za účelem jistoty správného výběru zaměstnance. CK si také zakládá na výběrovém řízení stavěném na profesionalitě, transparentnosti a diskrétnosti při jejím průběhu. Výběrové řízení se skládá z praktické

části práce s PC, testování konkrétních dovedností, vypracování případové studie, různých osobnostních testů a pohovoru.

Například, na místo poradce/kyně, zprostředkovatele/ky jsou uchazeči přizváni na společnou schůzku, kde dochází k představení organizace a určité pozice a jsou připraveny testy v podobě případové studie a ověření základních PC znalostí. Na základě výsledků z těchto aktivit jsou ti nejvhodnější přizváni k pohovoru, kde vedení zjišťuje motivaci uchazeče, příčiny reakce na zadané případové studie a jestli je srozuměn do jaké organizace přichází.

Vedení organizace dbá při výběru nových zaměstnanců na osobnostní charakter, postoje a pracovní zkušenosti, poněvadž dovednosti a znalosti jsou z pohledu CK snadno doplnitelné v průběhu pracovního poměru při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Protože je náplní práce CK hlavně o projektech, většina úvazků je řešena na dobu určitou. Smlouvy na dobu neurčitou jsou poskytované kmenovým zaměstnancům, neboť jsou klíčovými nositeli know-how organizace.

3.3 Adaptace nově přijatých zaměstnanců

Po ukončení procesu výběru a přijetí nového zaměstnance začíná důležité období adaptace, ve kterém dochází k orientaci na pracovišti a na dané pracovní pozici. Prvním krokem adaptačního období, který CK aplikuje při přijetí nových pracovníků, je sdělení důležitých informací o činnosti, poslání a cílech organizace a podrobnější popis pracovního místa, nebo určitého projektu, na které byl zaměstnanec přijat.

Pro snadnější zapojení do pracovního procesu je každému novému zaměstnanci přidělen odborný mentor z řad zkušených kolegů, jehož úkolem je zprvu podat školení o firemní kultuře, etickém a pracovním řádu, organizační struktuře, firemních hodnotách, benefitech atd. sloužící ke správnému pochopení vnitřního prostředí organizace CK. Dalším úkolem mentora je začlenit dotyčného zaměstnance do kolektivu a seznámit ho s pracovní náplní dané pozice.

Mezi adaptační aktivity pro poradenské účely patří naslechy schůzek s klienty za účelem úspěšného pochopení pracovních procedur a inspirace spojená s vedením poradenství. Naopak začlenění zaměstnance do projektových skupin je řešeno podáním podrobného textu s vysvětlenými postupy a metodami pro dosažení cílů daného projektu.

Spolek CK má stanovenou zkušební dobu na 3 měsíce. V průběhu těchto prvních měsíců dochází k již zmíněnému mentorování, postupnému všestrannému zaškolení a adaptačním rozhovorům, které vede přímý nadřízený s dalším vedoucím organizace a konají se zpravidla v polovině a na konci adaptační doby. Při prvním rozhovoru jsou zjišťovány silné a slabé stránky zaměstnance, správné porozumění agend a zda byly představy dotyčného naplněny. Druhý rozhovor je spíše neformální a potvrzující výsledek úspěšné či neúspěšné adaptace a je zakončen vzájemnou zpětnou vazbou.

Organizace se vždy snaží co nejvíce zpříjemnit vstup a zařazení nového kolegy do týmu CK. Již při první možné příležitosti (podepsání pracovní smlouvy) dochází k seznámení s ostatními zaměstnanci pracujícími ve spolku. První den v zaměstnání má nový zaměstnanec již připravené pracovní místo po formální i technické stránce a na první organizační poradě nastává oficiální představení a přivítání nového kolegy.

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců pracujících v organizaci probíhá nejčastěji formou sebehodnocení, hodnocení zaměstnance nadřízeným či možností pro zaměstnance ohodnotit vedení CK.

Organizace pořádá dvakrát ročně pravidelné formální pracovní rozhovory s interními zaměstnanci za účelem hodnocení a za účasti přímého nadřízeného daného zaměstnance. Zaměstnanec, který je hodnocen, dostane zprvu prostor k sebehodnocení (sdělí co se mu daří, v čem má naopak nedostatky), na které získá zpětnou vazbu od vedení a poté se dozví hodnocení od svého přímého nadřízeného. Po rozhovoru je vždy zhotoven písemný zápis pro obě strany, který je uložen pro budoucí potřeby.

CK vidí tyto rozhovory i jako součást podpory a péče o zaměstnance, které obsahují také zmapování cílů pro další vzdělávání a rozvoj do budoucna, porozumění úkolů a doplňující informace o náplni práce. Vedení CK se snaží u každého zaměstnance zjistit, zdali se opravdu cítí součástí dění procesů této organizace a zdali mu něco nebrání ve výkonu práce.

Kritéria hodnocení vychází z hodnot organizace a patří k nim: oceňování odborného posunu člověka, jeho postoje a hodnoty s vazbou na strategii organizace, kvalita odvedené práce a jak jeho práce přispívá k naplňování poslání.

3.5 Odměňování a motivování zaměstnanců

Systém odměňování se skládá z pevné a pohyblivé složky a je určován vnitřní mzdovou směrnicí CK, která definuje mzdový interval pro jednotlivé pozice, jak projektové, tak neprojektové.

Vzhledem k tomu, že je CK neziskovou organizací, která velkou část personálních nákladů pokrývá ze strukturálních fondů EU, finanční možnosti nedovolují poskytovat finanční benefity nad rámec. Organizace proto musí nacházet jiné motivátory. V důsledku toho CK nabízí, jako pohyblivou složku mzdy, osobní ohodnocení, které má vést ke zvýšení motivace zaměstnanců za kvalitně odvedenou práci či práci nad rámec. Jako další nástroj motivace slouží možnost kariérního růstu, který je sledován a uplatňován v horizontálních liniích pracujících s plochou organizační strukturou a motivace v podobě pracovní stability, jelikož CK nejprve nabírá zaměstnance pro nové pozice z vnitřních zdrojů.

K odměňování zaměstnanců za práci nad rámec dochází v co nejkratším čase. Při nejbližší příležitosti nastává slovní osobní ohodnocení a v nejbližší mzdě k finančnímu ohodnocení nad rámec, které je dáno jednotlivými projekty a jak již bylo uvedeno, nedá se nijak dál navyšovat.

Pokud ovšem nastane případ, kdy zaměstnanec svoje povinnosti náležitě neplní i přes veškerou podporu (adaptace, mentoring, školení), která je mu v organizaci poskytnuta, pokroky nedělá (projektové cíle nejsou naplňovány), musí vedení sáhnout

na finanční ohodnocení nad rámec. Po takto narušené důvěře je zaměstnanec pod kontrolou, musí více reportovat svoji práci a nemůže tak často čerpat práci z domova.

Mezi hlavní benefity nabízené neziskovou organizací CK patří:

- pružná pracovní doba,
- možnost práce z domova,
- částečné úvazky,
- hlídání dětí (sdílení nákladů na chůvu, příměstské tábory),
- parkování na pozemku CK, kuchyňka s vybavením,
- odborný profesní i osobní růst.

3.6 Vzdělávání a rozvoj

CK klade důraz na další vzdělávání a rozvoj, jak v profesní, tak osobní sféře. Od úplného začátku zaměstnání v neziskové organizaci je poskytnut odborný mentor, od kterého má nový zaměstnanec získat potřebné odborné znalosti pro úplné vykonávání svých činností. Vzdělávání probíhá nejprve ze zdrojů interních a pokud je nutné CK využívá i zdroje externí.

Dodatečné vzdělávání pro zaměstnance CK probíhají formou:

- odborného školení,
- interního lektoringu,
- odborných řešitelských porad,
- práce s externími odbornými garanty,
- účasti na různých konferencích,
- externího vzdělávání,
- spolupráce s jinými organizacemi podporující odborný rozvoj. (NROS, České centrum fundraisingu, NTI – consulting...).

Vedení neziskové organizace se snaží průběžně získávat informace o vzdělávání a rozvoji jednotlivých členů týmu CK během pracovních rozhovorů či pracovních porad, při kterých je zkoumána oblast zaměření dalšího rozvoje a jsou zjišťovány konkrétní vzdělávací potřeby zaměstnanců. Veškeré požadavky jsou vyhodnocovány a pokud jsou úzce vázané

na strategii a poslání, je celý kurz zaplacen organizací. Jinými slovy, podle míry návaznosti na poslání a strategii organizace se vyhodnocuje, jaký bude postup při podílení se na financování vzdělávacích kurzů. Výsledné zjištěné poznatky projdou analýzou a následně vedení organizace přijme vhodná vzdělávací a rozvojová opatření v souladu s požadavky pracovníků.

V roce 2016 a 2017 probíhal v CK vnitřní vzdělávací projekt zaměřený na různé odborné oblasti. Tento projekt umožnil objednání a realizaci procesního auditu a čerpání externích garantů specializovaných na marketing, strategické plánování, finanční plánování, koučink, fundraising atd. V rámci tohoto projektu byly získány finance na vzdělávání vlastního zaměstnaneckého týmu a tím se podařilo rozšířit celkovou odbornost uvnitř organizace. S některými externími guaranty pokračuje spolupráce i nadále.

Od začátku roku 2019 organizace zahájila dva projekty, jako další podporu vzdělávání. Jedná se o Age management, protože se CK domnívá, že je potřeba diverzifikace týmu a nový pohled na situaci, jelikož tu schází nejmladší a nejstarší generace. Z toho důvodu byla otevřena pozice placené stáže pro studenty, kde si dává CK za cíl získání mladého pohledu na věc a rozšíření personální činnosti v organizaci. Inzerát je k dispozici v příloze A.

Druhým vnitřním projektem je Talent management, který má za cíl zdokonalit pracovní rozhovory a lépe je vyhodnocovat. Projekt spočívá v objednání lektora na míru pro poskytování interního školení týkající se mentoringu a koučinku, které si chce tým CK více osvojit a začít poskytovat externě, jako svoji službu. Tento vzdělávací projekt by měl pomoci vyvázat organizaci z velké závislosti na evropských sociálních fondech.

3.7 Ukončování pracovního poměru

CK aplikuje při ukončování pracovního poměru antidiskriminační přístup, kde jsou vidět jasné důvody uvolnění zaměstnance z organizace.

Ukončování pracovního poměru úzce souvisí s firemní kulturou organizace, jelikož se vedení CK snaží vždy o korektní uzavření pracovního vztahu. V důsledku toho uplatňuje tzv. exit rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, které jsou považovány za cenný zdroj informací. V těchto rozhovorech jsou zjišťovány důvody odchodu, případně výhody nabídnuté konkurencí a dochází k celkovému zhodnocení pracovního poměru. Z exit rozhovoru je učiněn zápis a je vyhotoven pro obě strany.

K ukončování pracovního poměru dochází rovnoměrně, jak ze strany organizace, tak i ze strany zaměstnance. K odchodu řízenému ze strany organizace dochází při dlouhodobém neplnění projektových cílů či uplynutí doby určité. CK se ovšem snaží nabídnout zaměstnanci jiný možný pracovní úvazek, pokud je momentálně k dispozici.

Nejčastějšími důvody odchodu ze strany zaměstnance jsou: nejistota neziskové organizace, tlak na plnění poslání a cílů dané strategií, stále probíhající inovace a odborný rozvoj (neztotožnění se s principy práce, nedostatečná odbornost bez možnosti dalšího růstu).

Ukončování pracovních poměrů je výrazně ovlivněno obdobími. Uprostřed programovacího období úvazky jsou, protože se projekty daří získávat. Když dojde ke konci tohoto období, přichází propouštění zaměstnanců skončením jejich smlouvy na dobu určitou. Tato fluktuace se nedá ovlivnit, neboť organizace předem neví, zdali a jakou výši prostředků získá na další období.

CK přijímá opatření k usnadnění odchodu zaměstnanců z pracovního procesu, neboť jejich posláním je pomoci lidem na trhu práce. Pokud má odcházející zaměstnanec zájem, stává se klientem CK a může docházet na poradenství, jako podpora při hledání té nejvhodnější práce.

4 Návrh a doporučení na rozšíření činnosti neziskové organizace

V předchozí kapitole jsou charakterizovány personální činnosti zkoumané organizace CK, z nichž vychází výzkum této práce. Doplnující potřebné informace byly získány řízeným polostrukturovaným rozhovorem s předsedkyní představenstva CK, který je v kompletní podobě k nahlédnutí v příloze D a příklad několika otázek i s odpověďmi je součástí této kapitoly, které spolu s dalšími fakty poslouží pro splnění daného cíle.

4.1 Polostrukturovaný rozhovor – ukázka

Ukázka 1 - Oblast: Odměňování a motivace

4. Zaznamenáváte napětí či stres na pracovišti při plnění cílů organizace?

- „Určitě, stres je tady bezesporu. Je to práce pod tlakem na všech pozicích. Nemáme finanční hladinu, na které bychom mohli plánovat, existují neustálé výkyvy. Zajistit chod organizace je opravdu stresující záležitost.“

Ukázka 2 - Oblast: Vzdělávání a rozvoj

3. Myslíte si, že je nastavený systém vzdělávání a rozvoje dostačující?

- „Není to dostačující, proto přistupujeme k projektům vnitřního vzdělávání pro zaměstnance (začínající projekt Talent management). Lidé jsou vyčerpání, je těžké si najít v každodenní operativě čas na vzdělávání. Vyčerpaný člověk na další vzdělávání nemá ani chuť. Nastavený dostačujícím způsobem určitě není, systém vzdělávání průběžně vyhodnocujeme a snažíme se zachytávat finančně dostupná nebo bezplatná školení a těchto příležitostí využívat.“

Ukázka 3 - Oblast: Doplňující otázky

6. Používáte personální informační systém?

- „Personální informační systém nepoužíváme. Mimo mzdového účetnictví. Tam je vše položkově podle úvazků, měsíční sestavy by tak obsahovaly třeba 50-90 položek, podle počtu jednotlivých úvazků. Tedy nepřehledné množství dat... Nedělali jsme si ani šetření, jaká SW řešení jsou k dispozici a zda by se nám nějaký vyplatil, nebo zda bychom jej dokázali získat, jako nezisková organizace zdarma.“

4.2 Návrhy a doporučení

Ukázka 1 - Oblast: Odměňování a motivace – zhodnocení

V neziskové organizaci je stěžejní správná motivace zaměstnanců. V CK by měli pracovat lidé, kteří se dokáží ztotožnit s posláním organizace a mají vnitřní motivaci zejména k pomáhání lidem, v tomto případě s hledáním vhodné práce a firmám s řízením svých lidí. V této organizaci je tedy důležité, aby se ve správný čas a účinně předcházelo demotivaci a následnému syndromu vyhoření, který tu z přemíry vytížení může hrozit. V CK je nutné dlouhodobě udržovat příjemné pracovní prostředí i mezilidské vztahy a je důležité soustředění jednotlivců na jasné strategické cíle, aby nedocházelo k nedorozumění a chaosu. Proto **doporučuji zvážit možnost benefitu „občerstvení na pracovišti“, „příspěvek na kulturu a sport“ či dovolenou navíc** pokud to finanční možnosti dovolují, alespoň ve formě motivace za práci nad rámec.

Ukázka 2 - Oblast: Vzdělávání a rozvoj – zhodnocení

Musí být zmíněno, že CK analyzuje a zná své slabé stránky a stále hledá řešení a různá opatření k jejich zmírnění. Nedostačující systém vzdělávání dále rozvíjí, a kromě projektů pro veřejnost, také aplikuje vzdělávací projekty pro své zaměstnance. V minulosti jeden takový vzdělávací projekt proběhl za přítomnosti různých externích odborníků a letos začínají další projekty na Talent a Age management. Vedení doufá, že projekty pomohou k rozvoji jednotlivců s klíčovými kompetencemi a sladí je s potřebami a strategií organizace.

Organizace se potýká s potíží nahraditelnosti či doplňování týmu CK. Z tohoto důvodu doporučuji předcházet možným potížím s přebytkem či nedostatkem lidského kapitálu pomocí **propracovaného personálního plánování** a tím zabezpečit potřebnou kvantitu i kvalitu lidského kapitálu do budoucna. Jak je uvedeno ve strategickém plánu organizace, týkající se opatření zastupitelnosti rolí v týmu, navrhuji **propracovanější strategický přístup ke vzdělání a rozvoji** dalších kompetencí svých zaměstnanců se zaměřením na požadavky ostatních pozic. To vše za účelem získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců v případě potřeby vnitřní mobility pracovních sil.

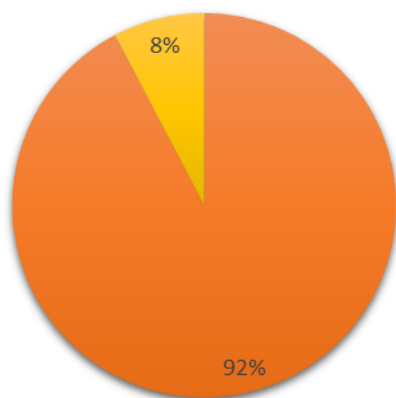
Ukázka 3 - Oblast: Doplňující otázky – zhodnocení PIS

Je nutné neustále inovovat a aktualizovat informace, jelikož se doba neustále mění a přicházejí nová pojetí i metody, jak v řízení organizace, tak v personální práci. Při čerpaní potřebných dat z interních materiálů CK bylo zjištěno, že některé dokumenty jsou několik let staré. Proto **navrhuji dokumenty starší 2 let a více zaktualizovat** na rok letošní a tím pro organizaci zajistit věrohodnost a aktuálnost informací v nich obsažených. Některé dokumenty mohou nést stejnou podobu a data i několik let dozadu, ale vždy je dobré dokument projít a zabývat se i detaily a vytvořit novější verzi působící lépe navenek.

V návaznosti na to **doporučuji zvážit zavedení personálního informačního systému** (dále PIS), který snadněji zrealizuje potřebné aktualizace dokumentů a zásadně rozšíří a posune personální práci na efektivnější úroveň. Mezi hlavní výhody zavedení PIS patří: usnadnění personální práce, zefektivnění a urychlení provádění personálních činností – zejména administrativní práce a analýzy, umožnění propojenosti s ostatními vedoucími (manažerky oblastí, garanti podoblastí) a jejich zapojení do personální práce a v neposlední řadě vytváření lepší základny pro rozhodování.

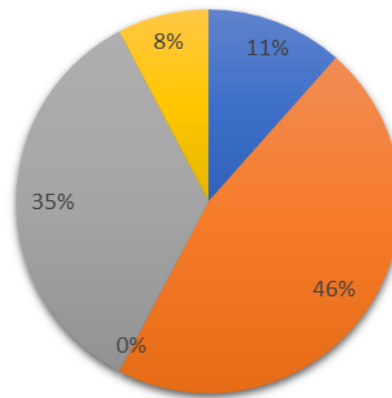
Příklady poskytovatelů PIS jsou například; „VEMA“ (mzdový a personální systém), „OneSoft connect“ (jednoduchý personální software), „MAGMA“ (moderní efektivní systém pro HR), „OKbase“ (personální a mzdový systém). Některé jsou poskytovány na zkušební období zdarma, čímž se dá posoudit spokojenost se systémem. Samozřejmě další možností je pokusit se získat PIS pro neziskové organizace zcela zdarma nebo za nižší poplatek.

Složení zaměstnanců CK Věkové složení zaměstnanců CK



■ ŽENY ■ MUŽI

Obrázek 3: Složení zaměstnanců CK
Zdroj: Vlastní zpracování



■ 20-30 ■ 30-40 ■ 40-50 ■ 50-60 ■ 60 a více

Obrázek 4: Věkové složení zaměstnanců CK
Zdroj: Vlastní zpracování

V CK pracuje momentálně celkem 26 zaměstnanců, z toho 13 kmenových a 13 externích zaměstnanců. Jak je znázorněno na obrázku 3, převážnou většinu zaměstnanců tvoří ženy, pouze 2 muži pracují v organizaci a podle obrázku 4 věkově převažují skupiny 30-40 a 40-50let.

CK se zaměřuje na genderové nerovnosti a diskriminaci na trhu práce při své činnosti a snaží se o to i uvnitř své organizace. Tudíž určitě doporučuji **pokračovat v zajišťování vyšší diverzifikace pracovního týmu CK**. Jak vyplývá z obrázku 3 a 4, převažuje zastoupení žen a zaměstnanců ve věku 30-50 let. Snahou o přilákání a zaměstnání nejmladší či nejstarší generace a většího množství mužů je příležitost dostat jiný pohled na celkový chod organizace a nové nápady. S tím souvisí zacílení a zefektivnění metody získávání a výběru zaměstnanců. Například na Facebook stránce, kterou má CK zřízenou, je možností propagovat příspěvek s inzerátem na novou pracovní pozici za minimální cenu pomocí zacílení na skupinu, které v organizaci chybí zastoupení. Příspěvek s inzerátem se po zaplacení velmi malé částky začne objevovat několika stovkám lidí na hlavní Facebook stránce této cílové skupiny.

Jak již bylo zmíněno, pro personální činnost adaptace nově přijatých zaměstnanců, CK využívá k ověření adaptační rozhovory, vedené v polovině a na konci adaptační doby (3 měsíce). Každý zaměstnanec se k těmto rozhovorům může postavit jinak a možná by došlo k větší otevřenosti ohledně témat při psaní. Z tohoto důvodu **navrhují vytvoření šablony pro tzv. adaptační protokol**, který je podán k vyplnění na konci každého adaptačního měsíce novému zaměstnanci. Zpětná vazba by tímto proběhla třikrát namísto dosavadních dvou rozhovorů. Tím se průběžně zjistí silné a slabé stránky nového zaměstnance, začlenění do organizace, jak se mu daří v pracovním procesu a zdali se jeho očekávání naplňují. Vedení si vyplněný adaptační protokol projde a zhodnotí potřebu krátkého rozhovoru (ŠEDIVÝ, 2017, s. 104).

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat vybranou neziskovou organizaci, popsat personální činnosti v ní uplatňované a práci zakončit návrhy a doporučeními na rozšíření činnosti v personální oblasti.

Práce začala zkoumáním problematiky řízení lidských zdrojů se zaměřením na jednotlivé personální činnosti, pomocí nastudované literatury, zabývající se těmito oblastmi. Dalším krokem bylo poznat blíže organizaci Centrum Kašpar, čím se zabývá navenek a jak řídí svoji personální práci uvnitř. V praktické části byly popsány jednotlivé personální činnosti a byly zkoumány možné slabé stránky v personálním řízení. Řada informací byla zjištěna z interních materiálů organizace a pomocí řízeného polostrukturovaného rozhovoru s předsedkyní Centra Kašpar. Z možných úskalí v řízení lidských zdrojů vychází různá doporučení, navrhnutá k rozšíření a zefektivnění personální práce v této neziskové organizaci.

Autorka práce celkově hodnotí personální práci v Centru Kašpar jako správně fungující a velmi dobře propracovanou. Dostatečná komunikace a rychlé předávání informací mezi zaměstnanci a vedením je tu na prvním místě, což je především dáno plochou organizační strukturou a zajišťováno pravidelnými poradami a k řešení případných problémů se přistupuje okamžitě. Příjemné pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody, jako například občasná práce z domova, jsou hlavními motivátory pracovního výkonu. Při výkonu každé personální činnosti je sejmuta zpětná vazba, která přispívá ke stálému zlepšování personální práce. Jednou ze záležitostí, o co by se dala personální činnost v organizaci rozšířit, je personální informační systém. Uchovává detailní a aktuální informace, čímž by zjednodušil administrativu, analýzy, propojil personální řízení s manažery podoblastí a zefektivnil rozhodování v personální oblasti.

Společnost si je dobře vědoma důležitosti svého lidského kapitálu pro úspěch a existenci organizace a zná své slabé stránky, proti kterým vždy přijímá opatření k jejich odstranění či zmírnění.

Seznam použité literatury

Citace

- KOUBEK, Josef. 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- ARONOVÁ, Klára. 2008. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-3-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. 2014. *Amstrong's handbook of human resource management practise*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Bibliografie

- BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- SENYUCEL, Zorlu. 2009. *Managing the Human Resource in the 21st century*. Zorlu Senyucel Ventus Publishing ApS. ISBN 978-87-7681-468-7.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-7102-495.
- Centrum Kašpar* [online]. Liberec [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.centrum-kaspar.cz>

Interní materiály neziskové organizace

- Age audit
- Etický kodex
- Kompetenční model
- Organizační řád
- Pracovní řád
- Strategický plán

Seznam příloh

Příloha A - Nejnovější verze inzerátu CK.....	45
Příloha B - Starší verze inzerátu CK.....	46
Příloha C - Pracovní náplň.....	47
Příloha D - Polostrukturovaný rozhovor	48

Přílohy práce

Příloha A - Nejnovější verze inzerátu CK



Placená stáž – specialista/specialistka na age management v NNO



Sháníme posilu!

Hledáme nového kolegu/kolegyni na placenou stáž v rozsahu 0,5 úvazku do naší neziskové organizace. **Studuješ a říkáš Ti něco spojení „age management“? Láká Tě kariéra v HR? Super začátek.**

Teď něco o nás. Jsme neziskovka, která v Liberci funguje od roku 2005. Podporujeme lidi, kteří obtížně nacházejí zaměstnání, a také firmy, které na sobě chtějí pracovat. Rozvíjet ale chceme i naši organizaci. Potřebujeme se učit dobře fungovat v týmu, propojovat různé pohledy na věc, umět zachytit talentované jedince, vhodně volit formy dalšího vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance/kyně nebo optimálně nastavit benefity. Může nás brzdit, že nejsme věkově vyvážení. Silně nám v týmu převažuje kategorie 30 – 40 let. A i to potřebujeme zvládnout.



Imponuje nám, když jsou lidé iniciativní a přicházejí s nápady. **Samostatné uvažování, spolehlivost i schopnost soustředěné koncepční práce se bude na této pozici určitě hodit.** Zavádět principy age managementu v neziskovce není něco, s čím už je v ČR hora zkušeností. Proto bude potřeba objevovat způsoby a nacházet cesty. Ale bude to současně taky zábava.

Kromě toho nabízíme měsíční mzdu ve výši **11.000,- až 12.500,- po dobu 30 měsíců**. Nástup předpokládáme v prvním čtvrtletí 2019. Rozsah Tvé práce bude odpovídat 20 hodinám týdně, ale bude na Tobě, jak si je dokážeš rozložit. Studium je něco, v čem by Ti práce u nás neměla překážet. Naopak. Pokud se téma „age managementu“ či personalistiky hodí do Tvé závěrečné práce, rádi Tě podpoříme. **Naše firemní hodnoty jsou ROZVOJ - ODVAHA - ROZMANITOST.** Pokud nejsou v rozporu s těmi Tvými, dej nám o sobě vědět.



Životopis a motivační dopis zašli prosím na email: kariera@centrum-kaspar.cz do 15. 1. 2019.

Kontaktní osobou pro případné dotazy je Bc. Zuzana Rengerová,
email: zuzana.rengerova@centrum-kaspar.cz. Těšíme se.



www.centrum-kaspar.cz  Kašparova 73, Liberec > Dvorská 748/9, Jablonec n. N.

Příloha B - Starší verze inzerátu CK

**centrum
kašpar**

Jsme liberecká nevládní organizace, která věří, že odpovědné zaměstnávání v našem regionu je důležité. Díky aktivní spolupráci jak se zaměstnavateli, tak se zájemci o práci, známe potřeby těch, kdo práci hledají, i těch, kdo práci nabízejí, a dokážeme je propojit.



**Chcete se k nám přidat? Staňte se posilou našeho týmu na pozici
Projektový manažer / Projektová manažerka**



Co u nás budete dělat?

- Plánovat a koordinovat procesy a aktivity projektů zaměřených na oblast zaměstnanosti a rovných příležitostí
- Řídit menší tým podílející se na realizaci projektů
- Komunikovat s poskytovatelem dotace
- Pečlivě vést administrativu související s poskytnutím dotace a realizací aktivit
- Zpracovávat zprávy o realizaci projektů
- Spolupracovat na náboru a zapojování klientů/ek do aktivit
- Podílet se na propagaci projektu
- Úzce spolupracovat s týmem i vedením organizace



Co by vám nemělo chybět?

- Máte SŠ/VŠ vzdělání
- Baví vás plánovat a vytvářet harmonogramy
- Umíte pracovat systematicky
- Když se vyskytne problém, aktivně ho řešíte
- Vítáte možnost pracovat samostatně
- Máte schopnost jednat s lidmi a vést menší kolektiv
- Počítač je váš kamarád (z programů MS Office zejména Excel)
- Pisemný projev bez gramatických chyb vám nedělá potíže
- Umíte být oporou svému týmu
- Jste aktivní řidič/ka
- Máte čistý trestní rejstřík
- Můžete nastoupit od 1. 8. 2017
- Praxe s řízením projektů ESF je výhodou



Na co se u nás můžete těšit?

- Možnost podílet se na naplňování smysluplné vize organizace
- Vstřícné pracovní prostředí
- Tým, který táhne za jeden provaz
- Podporu při sladování pracovního a osobního života (pružná pracovní doba, home office)
- Pracoviště v Liberci
- Pracovní smlouvu na dobu určitou na plný nebo zkrácený úvazek
- Mzdu od 22.000 Kč (při plném úvazku)



Potřebujete další informace?


Jsou vám k dispozici webové stránky www.centrum-kaspar.cz
Pokud vás nabídka zaujala, zašlete strukturovaný životopis a motivační dopis nejpozději do **21. 6. 2017** na e-mail kariera@centrum-kaspar.cz. Do předmětu e-mailu uveďte název pozice, o kterou se ucházíte. U veškerých dokumentů zaslaných naší společností uvádějte souhlas se zpracováním osobních údajů v databázi naší společnosti.



www.centrum-kaspar.cz



Příloha C - Pracovní náplň

	Název dokumentu: Pracovní náplň Personální poradce/kyně	Strana 1 z 1	Č.: 04 Datum: 12. 8. 2014
<p>Pracovní náplň:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuálně pracuje s klienty/kami, sestavuje individuální plán služby, provádí personální a kariérní poradenství • Vede přesnou evidenci klientů/ek, eviduje, jaké služby jsou jim poskytovány. • Vede administrativu a evidenci spojenou s KA 01 - 04 (01 - Personální poradenství, 02 – Pracovní diagnostika, 03 – Motivační aktivity, 04 – Příprava vzdělávání) • Vede klienty/ky poradny při vyplňování testů pracovní diagnostiky a zajišťuje jim pohovory o vyhodnocení testů. • Organizuje JobCluby pro klienty/ky. • Eviduje zájemce/kyně o kurzy a připravuje podklady pro výběrová řízení. • Spolupracuje podle potřeby s ÚP, vyřizuje administrativu spojenou se zařazením registrovaných uchazečů/ek do projektu a do kurzů • Zajišťuje tvorbu školicích materiálů. • V případě potřeby zastupuje zprostředkovatele/ku. • Podle potřeby vykonává všechny další činnosti nutné k zajištění chodu a realizaci projektu. <p>Zodpovídá za:</p> <p>Pravomoci:</p>			
<p>Odborné dovednosti a znalosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientace na trhu práce - Orientace v teorii a metodách kariérového poradenství - Vedení poradenského rozhovoru - Identifikace zájmů a předpokladů klienta/ky na základě poradenského rozhovoru - Posuzování schopností a dovedností jedince s využitím základní kariérové diagnostiky - Vyhledávání kariérových informací, jejich sdělování strukturovaným způsobem s ohledem na rozhodovací prioritu klienta/ky - Skupinové a individuální poradenství pro výběr vhodné profesní orientace - Znalost genderové problematiky - Znalost zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti 		<p>Měkké kompetence:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikační dovednosti - Odolnost proti psychické zátěži - Spolupráce - Kreativita - Flexibilita - Řešení problémů - Celoživotní učení - Tvůrčí a aktivní přístup k práci - Ovlivňování ostatních - Odpovědnost, spolehlivost 	
<p>Požadované vzdělání: min SŠ s maturitou nejlépe VŠ obor personalistika, andragogika, psychologie, pedagogika apod.</p>			
<p>Zastupuje funkci:</p>		<p>Je zastupován:</p>	
<p>Podřízen/a: projektový/á manažer/ka</p>		<p>Nadřízen/a:</p>	

Příloha D - Polostrukturovaný rozhovor

- Vedený 11. 3. 2019 s předsedkyní představenstva

Oblast: Získávání a výběr zaměstnanců

1. Jak konkrétně postupujete při plánování lidských zdrojů na dané období?
2. Daří se vám vždy zabezpečit potřebnou kvantitu i kvalitu lidských zdrojů?
3. Došlo někdy k situaci, že jste byli překvapeni potřebou obsadit nějakou pracovní pozici?
4. Jakým způsobem zjišťujete, jaké požadavky jsou nutné na danou pracovní pozici a jak je ověřujete? Máte zpracovaný kompetenční model?
5. Když získáváte zaměstnance z vnějších zdrojů, co obsahuje daný inzerát, aby zaujal?
6. Kolik kandidátů se hlásí na určité pozice?
7. Jak probíhá vícekolové výběrové řízení?
8. Jak probíhá pohovor a kdo ho vede? Můžete uvést příklad kladených otázek?

Oblast: Adaptace nově přijatých zaměstnanců

1. Máte sestavený podrobný zaučovací program? Pokud ano, můžete ho popsat?
2. Odborný mentor, jedná se o zkušeného zaměstnance CK či externího mentora?
3. Jak definujete firemní kulturu CK?
4. Jak probíhá začlenění nového zaměstnance do týmu CK?

Oblast: Hodnocení zaměstnanců

1. Jak v CK probíhá pracovní hodnocení?
2. Jaká máte nastavená kritéria hodnocení?
3. Jaké hodnotící metody uplatňujete?
4. Jaké jsou možnosti kariérního postupu?

Oblast: Odměňování a motivace

1. Jaký máte systém odměňování?
2. Komunikujete dostatečně se svými zaměstnanci a znáte jejich motivaci?
3. Jako pohyblivou složku mzdy jste uvedli osobní ohodnocení. Odměňujete a motivujete své zaměstnance i něčím dalším?
4. Zaznamenáváte napětí či stres na pracovišti při plnění cílů organizace?
5. CK se zaměřuje na skloubení osobní a profesní sféry i u svých zaměstnanců. Jak tento výrok konkrétně aplikujete?

Oblast: Vzdělávání a rozvoj

1. Jak zjišťujete vzdělávací potřeby svých zaměstnanců a jak je ověřujete?
2. Jak probíhá vzdělávací systém v CK?
3. Myslíte si, že je nastavený systém vzdělávání a rozvoje dostačující?
4. Vzdělání probíhá také formou externího vzdělávání a práce s externími odbornými garanty. Jak probíhá externí vzdělávání a odkud získáváte garanty?
5. S jakými a jak, spolupracujete s dalšími organizacemi podporujícími odborný rozvoj?

Oblast: Ukončování pracovního poměru

1. Ve strategickém plánu je uvedeno, že uplatňujete antidiskriminační způsob při ukončování pracovního poměru. Můžete vysvětlit, co je tím přesně myšleno?
2. Jaká opatření přijímáte k usnadnění odchodu zaměstnanců?
3. Dochází v CK k fluktuaci zaměstnanců? Pokud ano, víte proč?
4. Dochází k ukončování pracovního poměru spíše ze strany organizace nebo zaměstnance?
5. Jaké jsou nejčastější důvody odchodu zaměstnanců?

Oblast: Organizační struktura

1. Můžete popsat organizační strukturu organizace?
2. Můžete podrobněji popsat jednotlivé týmy/oddíly a jejich vedení?
3. Jak hodnotíte vztahy a atmosféru na pracovišti?

Doplňující otázky

1. Víte, jak a zda jsou vaši zaměstnanci ztotožněni s posláním organizace?
2. Daří se naplňovat cíle v daném čase?
3. Kolik a kde bylo realizováno sociálních auditů a mentoringu pro HR a týmy? Máte dostatečnou poptávku?
4. Jaké metody a postupy uplatňujete při získávání finančních prostředků na činnost organizace?
5. Jakým způsobem se snažíte rozšiřovat fundraising?
6. Používáte personální informační systém?