

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Management lidských zdrojů v neziskové organizaci

Bc. Soňa Brabcová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn diplomové práce

Diplomová práce je zaměřena na problematiku týkající se neziskových organizací a jejich situace na dnešním trhu. V teoretické části se zaměříme na samotnou historii, vznik managementu a jeho vývoj až do dnešní podoby, úkoly a cíle nejvyššího managementu neziskové společnosti a řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích. Praktická část popisuje výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zjištění výskytu personálního oddělení řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích. Na základě výzkumného šetření byla stanovena jednotlivá doporučení pro neziskové organizace vedoucí ke zlepšení managementu řízení lidských zdrojů. Celý výzkum probíhal anonymní formou.

Klíčová slova: management, plánování, organizování, personalistika, řízení lidských zdrojů, vedení, personální útvar, neziskové organizace, formy organizace, typologie.

Členění diplomové práce

Diplomová práce je rozdělena do pěti základních kapitol, ve kterých se zaměřujeme na určité specifikace dané kapitoly. V první kapitole popisujeme samotný management, jeho vznik a postupný rozvoj nejen na české, ale i zahraniční scéně, kde management řízení lidských zdrojů vznikal. Podrobně si nastíníme jednotlivá období managementu od konce 19. století až do současnosti. Zároveň si popíšeme manažerské funkce nezbytné pro řízení společnosti a neziskové organizace.

V druhé kapitole se zaměříme na management lidských zdrojů, jeho historii, úkoly, které má v souvislosti s řízením lidských zdrojů ve společnosti na starosti, postavení a funkce personálního útvaru v organizační struktuře společnosti a personální činnosti a jejich zabezpečení.

Dále si popíšeme samotné neziskové organizace, jejich vymezení a členění podle míry plnění veřejného prospěchu, podle typu převládající činnosti a podle oblasti působení neziskové organizace. Nastíníme si typologii neziskových organizací a jejich funkci

v dnešní společnosti. Postupně přejdeme do poslední kapitoly teoretické části zaměřující se na management v neziskových organizacích. Popíšeme si funkci a organizaci personální práce v neziskových organizacích, odpovědnost a personální činnosti v organizacích jako je výběr, adaptace, vzdělávání pracovníků, zaměstnanecké výhody a odměňování v neziskových organizacích a nakonec si nastíníme problematiku personální práce v těchto typech společností. Poslední kapitola se zaměřuje na empirický výzkum, který je založený na anonymním dotazníkovém šetření a vyplývají z něho následná doporučení pro neziskové organizace a jejich rozvoj na českém trhu.

Cíle diplomové práce

Cílem vlastního empirického výzkumu bylo přispět ke splnění hlavního i dílčích cílů, kde hlavním cílem bylo zmapovat specifika řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích a zformulovat jejich doporučení pro zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů v tomto typu organizací. Dílčími cíli bylo:

- zjistit jaké personální činnosti jsou v neziskových organizacích prováděny a jaké metody jsou při tom využívány,
- zjistit míru využívání informačních a komunikačních technologií při vykonávání činnosti neziskových organizací,
- zjistit, jaká je míra flexibility v organizaci pracovní doby a způsobech zaměstnání u neziskových organizací.

Na základě těchto cílů byly rovněž vytvořeny výzkumné hypotézy, na které jsme se zaměřili v dotazníkovém šetření:

H1: Míra využívání ICT při vykonávání personální činnosti roste s počtem zaměstnanců neziskové organizace.

H2: Neziskové organizace s 50 a více zaměstnanci mají častěji zřízenou funkci personalisty či personální útvar než organizace do 50 zaměstnanců.

H3: Velké neziskové organizace (nad 50 zaměstnanců) mají častěji písemně zformulovanou strategii řízení lidských zdrojů než malé neziskové organizace.

H4: Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců roste s rostoucím počtem zaměstnanců.

H5: Výše průměrné mzdy je závislá na velikosti organizace, s rostoucím počtem zaměstnanců roste i základní mzda.

H6: Zaměstnanecké výhody a jejich rozsah se zvyšuje s rostoucím počtem zaměstnanců.

H7: S rostoucím počtem zaměstnanců klesá flexibilita pracovní doby v neziskové organizaci.

Použité výzkumné metody

V rámci psaní diplomové práce byla využita řada metod, které nám osvětlili všechny otázky plynoucí z celkového fungování a řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích. Tyto metody byly uplatněny v jednotlivých krocích za jediným účelem, a to dosažení hlavního a dílčích cílů. V diplomové práci byly užity spíše metody obecné a specifické než univerzální. K obecným metodám řadíme všechny metody, jež byly použity v jednotlivých, po sobě jdoucích krocích:

- 1) **pozorování** - při prvotním prozkoumání tématu jsme se zaměřili na identifikaci problému, která nás vedla k základnímu stanovení hlavního a dílčích cílů, jež byly během práce prozkoumány, a umožnili nám celkový pohled na daný problém a zformulování hypotéz.
- 2) **popis** - je využitý především v kapitole věnované empirickému výzkumu a popisu jeho výsledků, kde nám posloužil zejména k zaznamenání pozorovaných jevů v neziskových organizacích.
- 3) **explanace** - napomohla ke zdůvodnění jednotlivých jevů získaných empirickým výzkumem a hlavní otázky, proč k těmto jevům dochází.
- 4) **měření** - neboli kvantitativní určení výskytu daných jevů a jejich vzájemné srovnání je nedílnou součástí další využívané metody a to **komparace**, která pro změnu napomohla ke srovnání získaných údajů s hlavním cílem práce a s možností usuzovat vlastnosti jednotlivých procesů v neziskových organizacích. Měření i komparace byly využity jak při práci se zjištěnými poznatky, tak i v rámci studia sekundárních zdrojů a při vlastním empirickém výzkumu.

- 5) **modelování** - tato metoda byla uplatněna při formulování doporučení vedoucích ke zlepšení vedení lidských zdrojů a to na základě všech doposud získaných informací, ať už z primárních či sekundárních zdrojů.
- 6) **analýza a syntéza** - byly průběžně použity v rámci celé diplomové práce, kde byla jako prvotní provedena syntéza poznatků z literárních pramenů, článků, diskuzí a rozhovorů a dále analýza, jež byla doprovázena následnou syntézou prováděnou v rámci empirického výzkumu. Syntézu jsme využili především při formulování doporučení pro neziskové organizace v oblasti řízení lidských zdrojů.“
- 7) **indukce** - byla aplikována při zobecnění výsledků empiricky zjištěných dat a faktů.
- 8) **dedukce** - byla využita při formulaci doporučení jednotlivých změn pro neziskové organizace.

Doporučení pro neziskové organizace

Stejně jako tomu bylo v samotném vyhodnocení výzkumné práce, tak i doporučení pro neziskové organizace bude rozděleno do jednotlivých skupin podle zaměření.

Využívání ICT technologií při personální činnosti

Nejen z dostupných literárních pramenů, ale i ze samotného výzkumu vyplývá, že míra využívání informačních a komunikačních technologií je na velice dobré úrovni v neziskových organizacích. Zásadní problém bychom mohli spatřovat v nedostatku specializovaných programů, které nejsou využívány nejen kvůli nedostatečným finančním možnostem organizace, ale také kvůli nedostatečnému proškolení pracovníků. V dnešní době se ovšem ceny jednotlivých specializovaných softwarů snižují a mnohdy je možné a dostačující využití nejrůznějších sharewarů nebo freewarů.

Mimo specializované programy by neziskové organizace měly začít využívat Internet nejen pro základní potřebu při vykonávání práce, ale rovněž i pro komunikaci s potencionálními zaměstnanci a při možnostech vypisování výběrových řízení. Díky Internetu může dojít k většímu a rychlejšímu pokrytí uchazečů a výběr potřebně kvalifikovaného zaměstnance tak bude mnohem jednodušší a pohodlnější.

Neziskové organizace by zároveň neměly zapomínat na dostatečné proškolení svého personálu právě v ICT, neboť naše doba sebou přináší mnoho změn a novinek v této oblasti a nákup počítačového zařízení je jednou z nejnákladnějších investic každé organizace, ale pokud není personál v této oblasti dostatečně vzdělán, jsou tyto investice zbytečné.

Personální činnost v neziskové organizaci

Podobně jako mnoho podniků v podnikatelském sektoru, tak ani většina neziskových organizací nemá ve větší míře jasně zřízenou funkci personalisty či vlastní personální oddělení. Tento fakt vyplývá nejen z nízkého počtu zaměstnanců, ale i z nedostatku finančních prostředků organizace. Ve většině případů se vykonáváním personální činnosti zabývá výkonný ředitel či některý ze členů správní rady. V tomto okamžiku nastává problém s nedostatečnou kvalifikací a zkušeností s řízením lidských zdrojů.

Nabízejícím se řešením v této situaci je zaměstnání kvalifikovaného zaměstnance na zkrácený úvazek nebo jako dobrovolníka. V dalším případě může být tento zaměstnanec v organizaci pověřen i jinou funkcí, která by vykompenzovala náklady na dva zaměstnance a zabezpečila by dostatečnou kvalifikaci v tomto oboru.

Strategie řízení lidských zdrojů

Pro mnoho neziskových organizací je formulace strategických otázek v oblasti řízení lidských zdrojů zbytečnou časovou investicí. Tyto organizace by si ovšem měli uvědomit, že pokud chtějí, aby jejich zaměstnanci jasně a srozumitelně chápali tyto strategie, nelze je jen ústně vysvětlit. Písemná formulace řízení lidských zdrojů by měla být prioritou pro každou neziskovou organizaci, neboť právě díky tomu může být následně všemi zaměstnanci realizována.

Specifikace pracovních míst

Řada neziskových organizací má jasně formulované popisy pracovních míst pro klíčová pracovní místa. Je ovšem nutné podotknout, že popisy a specifikace všech pracovních míst v organizaci jsou důležitým podkladem pro další činnost organizace a neměly by být nijak zanedbávány.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Na základě našeho výzkumu nebylo jasně prokazatelné, že by neziskové organizace nevěnovaly dostatečnou pozornost dalšímu vzdělávání svých zaměstnanců. Jako doporučení bychom mohli uvést zaměření se na ICT a jejich následný rozvoj u personálu, aby docházelo k efektivnímu využití všech poskytovaných nástrojů při práci.

Zaměstnanecké výhody a odměňování

Co se týká odměňování jednotlivých zaměstnanců, tak je patrné, že neziskové organizace mají velmi omezené zdroje a lze tak těžko očekávat, že by se mohli plnohodnotně vyrovnávat podnikatelskému sektoru. V některých případech může být ovšem výhodnější zaplatit profesionála než vynakládat investice za člověka, který nemá odbornou kvalifikaci ani zkušenosti.

Zaměstnanecké výhody využívá již téměř každá nezisková organizace, v našem případě ji využívaly všechny organizace, které se účastnily dotazníkového šetření. Jediným doporučením v tomto směru by mohlo být využívání určitých benefičních bodů, které by zaměstnanec sbíral za své pracovní výsledky a na základě nichž by mohl tyto body uplatňovat např. na rozvojové či vzdělávací kurzy. Tento typ zaměstnanecké výhody by byl přínosný nejen pro zaměstnance, ale rovněž i pro organizaci, neboť by docházelo k samostatnému vzdělávání zaměstnanců.

Pracovní režimy

V oblasti týkající se pracovních režimů, bychom neziskovým organizacím doporučili soustředit se na větší volnost pro zaměstnance už jen z toho pohledu, že práce, kterou vykonává za nižší výdělek než v podnikovém sektoru by mu měla být něčím vykompenzována. Není tím myšleno, že by zaměstnanec měl vykonávat méně práce, ale spíše by se do jeho každodenního stereotypu mohl zahrnout homeworking (práce z domova), zkrácené směny (kratší pátky) či kombinace krátkých a dlouhých týdnů. Tyto varianty by byly určitě přínosné pro mnohé zaměstnance, neboť jim tyto možnosti zabezpečují lepší sladění s osobním a rodinným životem, mohou vést ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců, pokud některé formy budou brány pouze jako odměny za dosažené

výsledky a především z pohledu neziskové organizace může dojít k úspoře finančních prostředků (přesčasové příplatky, režijní náklady, aj.).

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grafa Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ČEPELKA, O.: Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.
3. DRUCKER, P.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy. Praha: Management press, 1990. ISBN 80-85603-38-1.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol.: Personální řízení 1. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
5. DUBEN, R.: Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. Praha: Codex Bohemia. 1996. ISBN 80-85963-19-1.
6. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
7. REKTOŘÍK, J.: Ekonomika a řízení neziskových organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-2101-8100.
8. REŽNÁ, P.: Špecifiká riadenia ľudských zdrojov v nevládných neziskových organizáciách. Dizertační práce. Praha: VŠE, 2005.
9. TOTH, D.: Personální management. Praha: Galileo, 2011. ISBN 978-82-87415-05-04.