

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Management lidských zdrojů v neziskové organizaci

Bc. Soňa Brabcová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Soňa Brabcová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Management lidských zdrojů v neziskové organizaci

Název anglicky

Human Resources Management in the non-profit Organisation

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce "Management lidských zdrojů v neziskové organizaci" je návrh řešení v oblasti rozvoje personálních činností v neziskové organizaci. Praktickým cílem je implementace v praxi pro rozvoj managementu lidských zdrojů a rozvoj ekonomické efektivity práce lidského kapitálu v tomto typu organizace.

Metodika

V diplomové práci bude využito několik metod, které budou uplatněny v různých krocích za účelem dosažení hlavního a dílčích cílů. Výchozí metodický postup bude zahrnovat aplikaci metody deskripce a analýzy. Další metodický postup bude využívat implementaci názorů empirického výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Závěrečná část bude zahrnovat výčet primárních dat a syntézu pro vytvoření základů a výchozích pozic pro návrh inovativních řešení a doporučení pro vybrané manažery a vybrané pracovníky.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTH, Martin a Jaroslav ZLÁMAL. Řízení lidských zdrojů. 2005.

KOLEKTIV AUTORŮ. Řízení lidských zdrojů: učební texty pro distanční studium. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2002.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press, 2012.

TOTH, Daniel. Personální management. Praha: Galileo, 2011. ISBN 978-82-87415-05-04.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management lidských zdrojů v neziskové organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi, Ph.D. za odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Management lidských zdrojů v neziskové organizaci

Human Resources Management in the non-profit Organization

Souhrn

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.

Summary

This thesis is focused on the issues related to non-profit organizations and their situation on the market today. The theoretical part will focus on the actual history, the emergence of management and its development until today, objectives and targets top management non-profit organization and human resource management in non-profit organizations. The practical part describes the results of the survey, which was focused on locating the HR department of human resource management in nonprofit organizations. On the basis of the research were determined individual recommendations for nonprofit organizations to improve the management of human resources management. All research was conducted anonymously.

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

Keywords: Management, planning, organizing, Human Sources, Human Resource Management, leadership, personál department, non-profi Organization, forms of organization, typology.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 MANAGEMENT	13
1.1 První období – taylorismus	13
1.1.1 Management v USA.....	13
1.1.2 Management v Evropě	15
1.2 Druhé období.....	19
1.2.1 Teorie procesního přístupu	20
1.2.2 Teorie systémového přístupu	20
1.3 Třetí období.....	21
1.4 Čtvrtá období – management 21. století	21
1.5 Dělení managementu.....	21
1.6 Manažerské funkce nezbytné pro řízení společnosti.....	22
1.6.1 Plánování	22
1.6.2 Organizování.....	24
1.6.3 Personalistika	24
1.6.4 Vedení.....	26
1.6.5 Kontrolování	27
2 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	30
2.1 Historie a vývoj personální práce.....	30
2.2 Úkoly managementu lidských zdrojů.....	32
2.3 Cíle řízení lidských zdrojů	32
2.4 Postavení a funkce personálního útvaru v organizační struktuře.....	34
2.5 Personální činnosti a jejich zabezpečení	35
2.6 Flexibilní formy organizace pracovní doby a zaměstnávání.....	37
3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	39

3.1	Vymezení neziskových organizací.....	39
3.2	Členění neziskových organizací.....	41
3.2.1	Členění podle míry plnění veřejného prospěchu	41
3.2.2	Členění podle typu převládající činnosti	41
3.2.3	Členění podle oblasti působení	42
3.3	Typologie neziskových organizací.....	42
3.4	Funkce neziskových organizací ve společnosti.....	44
4	MANAGEMENT V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	46
4.1	Lidské zdroje v neziskových organizacích	46
4.2	Organizace personální práce	47
4.3	Odpovědnost v neziskové organizaci.....	48
4.4	Personální činnosti v neziskové organizaci.....	50
4.4.1	Výběr pracovníků	50
4.4.2	Adaptace pracovníků	52
4.4.3	Vzdělávání pracovníků	52
4.4.4	Zaměstnanecké výhody a odměňování v neziskových organizacích.....	53
4.4.5	Hodnocení pracovníků	54
4.5	Problematika personální práce v neziskové organizaci	55
5	EMPIRICKÝ VÝZKUM	57
5.1	Cíle výzkumu a výzkumné hypotézy	57
5.2	Použité výzkumné metody	58
5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	60
5.3.1	Charakteristika respondentů	60
5.3.2	Struktura neziskové organizace	64
5.3.3	Využívání informačních a komunikačních technologií	65
5.3.4	Útvar personalistiky v neziskových organizacích	67

5.3.5	Strategie řízení lidských zdrojů	68
5.3.6	Vzdělávání pracovníků	69
5.3.7	Odměňování zaměstnanců	70
5.3.8	Zaměstnanecké výhody.....	71
5.3.9	Flexibilita pracovních režimů	72
5.4	Shrnutí ověření hypotéz	74
6	DOPORUČENÍ PRO NEZISKOVÉ ORGANIZACE	76
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM GRAFŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Vývoj společenství lidí a jejich neukojitelná snaha uspokojovat svoje potřeby co možná nejvíce a co možná nejsnáze, vede k jedinému východisku - hledání společného cíle a možností jeho uskutečnění. Každý nově vznikající podnik či instituce, nezisková organizace se na našem trhu objevuje z důvodu rozpoznání potřeby a jejího účelného a organizovaného zaměření se na jedince. Vznikem těchto společností se snažíme rozklíčovat a vyřešit cizí potřeby, přičemž sami usilujeme o svůj zisk.

Budeme-li se zaměřovat pouze na neziskové organizace, tak i jako v jiných oblastech podnikání se jedná o organizování lidské činnosti v daném okruhu cizích potřeb, aby byl spokojený nejen samotný koncový uživatel, ale především my jako nezisková organizace.

Počátky managementu se objevují již na konci 19. století, kdy si lidé uvědomili, že správným řízením lidí je možné dosáhnout mnohem větších výsledků a cílů než když si každý bude samovolně dělat svoji práci. Proto se setkáváme s managementem v oblasti řízení lidských zdrojů, kde se snažíme detailně popsat, jak má správně fungující podnik vypadat a kdo by měl mít jednotlivá oddělení podniku na starosti, neboť je více než logické, že nemůžeme dělníka od manuálního stroje posadit do kanceláře a na několik let z něho udělat ředitele společnosti s vědomím, že ji povede k rozkvětu bez jediné chyby.

Jak tedy správně řídit skupiny lidí v neziskových organizacích, komu vlastně náleží jaký úkol a kdo je za něj odpovědný? Kde hledat lidi, jež rozumí tabulkám a grafům a jsou ochotni ručit za splnění stanovených cílů bez jakéhokoliv zaváhání? A kdo vlastně vymyslel jakýsi management řízení lidských zdrojů? Tohle jsou hlavní otázky, které by nám měla zodpovědět nejen tato diplomová práce, ale i samotný management a především by nám měl ukázat správnou cestu jak zvládnout uspokojit potřeby všech, kvůli kterým neziskové organizace vznikají.

Během psaní diplomové práce se zaměřujeme zejména na možnosti, jak management řízení lidských zdrojů vypadal ve svých počátcích a jak se během několika let a proběhlých politických režimů změnil až do dnešní doby. Zároveň se zaměřujeme na

charakteristiku neziskových organizací, jejich vymezení, hlavní rozdělení, typologii a podíváme se i na jejich postavení v ekonomice a její hlavní funkce a role, které plní.

Ve výzkumné části si ověříme, jak jsou v neziskových organizacích využívány personální oddělení či funkce personalisty. Porovnáme využívání dostupných nástrojů pro neziskové organizace a vše zpracujeme do grafického znázornění pro lepší orientaci dle získaných dat z dotazníkového šetření.

1 MANAGEMENT

Nejčastěji skloňované slovo dnešních velkých i malých společností pochází původem z francouzského slova *manúgement*, které má kořeny v latinském slovu manus – ruka, neboť v prazákladu bylo slovo označením pro ruční ovládání koní. Management je označením pro umění řízení, působení na určitou soustavu (společnost) a především ovládání její činnosti, určení skupiny vedoucích pracovníků.

Samotné počátky managementu sahají již do samotného středověku, kdy bylo zapotřebí řídit velké armády a koordinovat strukturu otroctví a nevolnictví. První tendence promyšleného řízení lidí (zaměstnanců) a firemních společností vědeckým způsobem, se projevuje na konci 19. století a začátku 20. století.

Nezávisle na sobě zde vznikal management ve Spojených státech Amerických a v Evropě. Management bychom mohli začlenit do jednotlivých období podle jeho postupného rozvoje, kdy první období označované jako taylorismus probíhalo na konci 19. století až do 30. let 20. století, druhé období, které je datováno od 40. let 20. století do 70. let 20. století, třetí období označující konec 20. století a čtvrté období neboli management dnešní doby, který je datován od 21. století. V následujících kapitolách se podíváme, jak jednotlivá období vypadala a jak se management postupem času proměňoval až do dnešní podoby.

1.1 První období – taylorismus

1.1.1 Management v USA

Na konci 19. století se USA potýkalo s velkým přílivem imigrantů a tím i nekvalifikované pracovní síly, po které byla velká poptávka z důvodu velmi nízkého finančního nákladu. Jedinou a nejdůležitější potřebou bylo koordinovaně vyškolit tyto přistěhovalce, aby zvládali denní práci jako již proškolení a kvalifikovaní pracovníci. Souhrnně se toto období označuje jako *taylorismus* či období *klasického managementu*. Nejtypičtějším znakem této fáze byla snaha o operativní řízení lidí.

První volbou byla standardizace, kdy se jednotlivé firemní organizace snažili práci rozdělit do menších celků, jež by bylo možné nenákladně a efektivně přistěhovaleckým pracovním silám předvést a naučit. V tomto období ještě nebyly známy žádné sociální přístupy k zaměstnancům, a proto byl člověk považován za pouhý stroj vedoucí k zajištění finančních zisků daného podniku. Aby byla zaručena kvalita a efektivita odvedené práce, dostávali pracovníci finanční ohodnocení pomocí úkolové mzdy, aby zaměstnavatelé odvrátili demotivaci zaměstnanců a jejich myšlenky práce z donucení.

Frederik Winslow Taylor je zakladatelem vědeckého managementu postaveného na třech základních myšlenkách:

- zaměstnavatel by měl pracovníkům dát jeden velký úkol na celý den a k němu přiřadit finanční ohodnocení za splnění tohoto úkolu. Pokud ovšem ke splnění nedojde, nebude vyplacena ani odměna, dojde k tzv. penalizaci za nesplnění plánu;
- výběr pracovníků by neměl být pouze nahodilý. Pro splnění zadávaných pracovních úkolů se mají vybírat primitivnější zaměstnanci, jež dovedou úkol splnit;
- po výběru primitivních kandidátů, by měl být vybrán i jeden kandidát, který by byl považován za vedoucího pracovníka dané skupiny a měl by tak být kvalifikovanou řídicí jednotkou zaměstnanců.

Pokud se podíváme jen na tyto tři základní pilíře, vidíme zde již klasické znaky vedení společnosti, neboť lidé si začali uvědomovat, že prosperující pracovní podnik či společnost je založena především na správném a koordinovaném řízení podřízených pracovníků. Proto již v tomto období začali být jako důležitým faktorem označováni ti pracovníci, jež dokázali vést skupinu primitivnějších zaměstnanců k dosažení přiděleného úkolu.

Taylorovým spolupracovníkem byl **Henry Gantt**, který jako první přišel s myšlenkou diagramů, jež pomáhají společnosti v organizaci. Tyto diagramy proto označujeme dle jeho zakladatele Ganttovy.

Dalším přínosem pro management USA byl **Henry Ford**, jež byl autoritativním manažerem, který se snažil mnoho svých myšlenek a poznatků implementovat přímo do praxe vedení zaměstnanců. Nejvíce se proslavil díky svému zavedení tzv. pásové výroby,

kterou vyzkoušel přímo při výrobě svého nejoblíbenějšího výrobku – automobilu Ford T – tzv. „plechové lise“, kdy přiznal, že je zapotřebí mít několik myšlenkově zdatných pracovníků, kteří vedou celou výrobu, pak množství normálních, fyzicky zdatných, a fyzicky nezdatných, jako jsou děti a starci.

Nad otázkou zbytečných pohybů a činností se zaměřili manželé **Gilberthovi**. Frank Burker Gilberth, který na počátku své kariéry pracoval jako obyčejný dělník, spočítal, že k položení jedné cihly je zapotřebí patnáct pohybů. Postupem času se mu tento úkon podařilo snížit na pouhých pět pohybů a tím ušetřit nejen čas, ale především zvýšit efektivitu práce samotné. Není proto divu, že je označován jako zakladatel pohybových studií a metod předem zjištěných časů.

Po Frankově smrti předvedla jeho manželka Lillian výzkumy na *First Prague International Management Congress* konaném v Pantheonu Národního Muzea v Praze v červenci roku 1924 pod záštitou tehdejšího prezidenta republiky T. G. Masaryka a ministra obchodu USA Herberta Clarka Hoovera.

1.1.2 Management v Evropě

Evropský směr managementu se od toho v USA velice lišil. Základní snahou bylo zaměřit se především k řídicím pracovníkům a k vymezení jejich hlavních úkolů a náplní práce. Důležitým faktorem byla snaha vymežit strukturu pracovníků, ve které bude jasně dané co je jejich hlavním cílem a jakou cestou se k tomuto cíli dá co nejnázde dojít.

Nejznámějším představitelem Evropského managementu je **Henri Fayol**, který byl často spojován s Taylorem, jelikož jeho poznatky velice přispěli jednotlivým podnikům v soutěživosti a ohleduplnosti na výrobní náklady. Fayol jako první rozpoznal čtyři základní složky managementu - **plánování** (správné připravení a rozvržení daného úkolu), **organizování** (koordinace jednotlivých pracovních složek), **vedení** (pomocí vedoucích pracovníků dosažení zadaného úkolu), **kontrolu** (dohled nad pracovními složkami, které vykonávají zadaný úkol).

Tyto čtyři funkce se ovšem poněkud lišili od jeho prvotních myšlenek, jelikož podle Fayola se měl management zakládat na jednodušších pilířích, a to plánovat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat. Fayol věřil, že množství manažerských přístupů a principů, které mohou vylepšit operativní přístup v podniku, jsou potenciálně naprosto nevyčerpatelné.

Henri Fayol zároveň dokázal jako jediný popsat 14 základních principů managementu, které vycházeli z jeho vlastních zkušeností s vedením důlní společnosti, v níž začínal jako devatenáctiletý inženýr a končil jako ředitel:

- 1) **specializace pracovníků** – sebe rozvíjení a sebezlepšování schopností pracovníků vede k vylepšování metod dané společnosti,
- 2) **autorita** – určené právo daného zaměstnance dávat příkazy a na základě přidělené moci vyžadovat poslušnost, která vede k bezproblémovému průběhu výroby v podniku,
- 3) **disciplína** – stejná pravidla pro všechny zaměstnance (žádné ulevování či upravování pravidel a nařízení společnosti pro jednotlivce),
- 4) **jednota přikazování** – každému zaměstnanci je přidělen pouze jeden hlavní nadřízený, který mu dává rozkazy k plnění jeho práce,
- 5) **jednota vedení** – jeden člověk (jedna mysl) vytvoří základní stavební plán celého úkolu, podle kterého bude každý zaměstnanec hrát svou roli a bude mít přiřazenou svoji funkci v úkolu,
- 6) **podřízenost osobních zájmů** – v práci se budou zaměstnanci zaměřovat pouze na myšlenky a zájmy vztahující se k práci, nikoliv ke svému odpočinku či osobnímu prospěchu,
- 7) **odměňování** – zaměstnanci dostávají za plnění úkolu finanční ohodnocení, toto ohodnocení ovšem nesmí být takové, aby jej podnik mohl v současnosti či budoucnosti postrádat,
- 8) **centralizace** – veškerá rozhodnutí společnosti se tvoří odshora, přispívají tak k upevnění jednotlivých manažerských funkcí,
- 9) **skalární řetěz** – lze též označit jako liniové řízení, kdy dochází na základě řetězu příkazů k plnění úkolů. Všechny příkazy jsou předávány na podřízené odshora dolů jako v armádě,

- 10) **pořádek** – každý zaměstnanec a každý materiál, jež je ve společnosti má své předem dané místo, na kterém se vyskytuje a kde po dobu své pracovní doby setrvává,
- 11) **rovnost** – rovnocenné nakládání s jednotlivými pracovníky, není však vždy nutné jej dodržovat stejně,
- 12) **držení personálu** – snaha podniku či společnosti o nejmenší obměnu personálu a snahu zabezpečit tzv. doživotní funkce pro nejlepší zaměstnance,
- 13) **iniciativa** – vlastní přičinění se o vytvoření efektivního plánu, jež zajistí vše potřebné pro splnění zadaných cílů a úkolů a jeho implementování v provozu výroby,
- 14) **morálka kolektivu** – udržovat harmonii a soudržnost kolektivu, aby po případné rozepře a spory mezi jednotlivými zaměstnanci nenarušovali plynulý chod společnosti a neovlivňovali tak ostatní zaměstnance v efektivitě pracovního nasazení.

Jeho zaměření, především na jednotlivé složky společnosti, přineslo mnoho poznatků pro organizační strukturu podniků. Postupně nastínil i model, který byl obdobou dnešního štábu v organizačním vedení společností.

Dalším významným představitelem evropského managementu byl německý rodák **Max Weber**, známý jako zakladatel **byrokratického managementu**, který byl přesvědčený, že ve společnosti by mělo být nastavené spravedlivé prostředí pro všechny zaměstnance stejně a řešení problémů by mělo probíhat na základě administrativy. Později se ovšem ukázalo, že tento styl vedení a přístupu k pracovníkům je velmi neosobní a nemá příznivou budoucnost.

Nejznámějším českým představitelem evropského managementu je **Tomáš Baťa**, který společně se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou založil v roce 1894 ve Zlíně obuvnickou firmu Baťa a postupem času z ní vybudoval dokonale organizovaný komplex výroby, obchodu, dopravy, služeb a financí. Ve své době byl jedním z největších podnikatelů, který si na vlastní kůži zažil, jak se vytváří správný management a jak jsou důležití všichni pracovníci, aby správně fungoval a stal se nejdůležitější složkou společnosti.

Ve své společnosti Baťa zavedl speciální metody řízení výroby, kde jednotlivý pracovníci, většinou mistři výroby, byli zároveň i pověřeni kontrolou výrobků, které si mezi odděleními předávali dál ve výrobě. Za špatně vyrobený kus tak zodpovídalo oddělení, jež výrobek přijalo nikoliv to, které jej vyrobilo, tím byla i posílena kontrola jednotlivých produktů a již nebylo zapotřebí další zbytečné pracovní síly v pozici kontrolora.

Zároveň zavedl systém motivace pracovníků a jejich postupného zdokonalování se v přidělených pracovních funkcích. Vytvořil kurzy celoživotního vzdělávání, zřídil odbornou školu pro zaměstnance a v neposlední řadě i ubytovnu a možnost firemního spojení. Baťa si ovšem uvědomoval, že k tomu, aby měl prosperující podnik, potřebuje mít co nejefektivnější pracovníky a především mít přesně vymezené jednotlivé úkoly a cíle daného oddělení. Proto se rozhodl založit hospodářská střediska, která dohlížela na týdenní zúčtování, ale nejdůležitějším faktorem jeho úspěšného podnikání bylo vytvoření tzv. pololetních plánů, které byly rozděleny na plány týdenní. Zaměstnanci tak přesně věděli, jaké jsou jejich úkoly, které musejí splnit a jaké finanční ohodnocení pro ně ze splnění úkolu plyne, jelikož i v tomto směru byl Baťa dokonalým ekonomem, který dobře věděl, že jen spokojený zaměstnanec může vytvářet dobrou práci. Netajil se tedy tím, že jeho zaměstnanci jsou nejdůležitějším prvkem k vytváření jeho zisku, a proto se snažil své zaměstnance rozvíjet ve všech směrech spojených s výrobou a podnikem.

„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti. Obchod je služba lidu. Čím důkladněji pochopí obchodník tuto pravdu, tím více bude rozšiřovat okruh lidí, kteří budou stát o obchodní spojení.“

Tomáš Baťa rovněž zavedl čtyři základní druhy mezd, které rozlišovali postavení jednotlivých pracovníků ve společnosti. Jednalo se o **pevnou mzdu** (tuto mzdu pobírali technicko - hospodářští a administrativní pracovníci), **individuální úkolovou mzdu** (dostávali ji dělníci na speciálních postech), **kolektivní úkolovou mzdu** (byla určena pro dělníky v dílnách) a **mzdu účasti na zisku** (pobírali ji pouze někteří vedoucí pracovníci jednotlivých úseků).

Na konci každého roku byla přidělena každému zaměstnanci knížka, do které musel zapsat, kolik by si chtěl v příštím roce na své mzdě vydělat. Baťa byl zastáncem, že zaměstnanci jsou jeho spolupracovníci, kteří mu pomáhají k zisku a on je tedy povinen zajistit jim takové podmínky, aby si peníze zapsané v knížce byli schopni vydělat.

Karel Čapek napsal o Baťovi v lidových novinách: *„Byl to muž; byl z lidí, kterým se oblíbeným rčením říká muž stoprocentní. Silný a snad trochu bezohledný; a především optimista. Muž naprosto nepodlomený jakoukoli nedůvěrou v sebe; člověk nerozpolcený, který nemele naprázdno, ale silnými zuby překusuje problémy, které leží v linii jeho zájmu. Přetnout gordický uzel je výkon málo subtilní, ale otvírá cestu tomu, kdo se nechce nechat zastavit.“*

Posledním nejdůležitějším představitelem evropského managementu byl kritik taylorismu známý pro své tři zákony managementu, **Parkinson**, který se zaměřil na základní pravidla práce, kdy v prvním zákonu popsal, že práce by měla přibývat úměrně s tím, kolik času ji můžeme vynaložit a věnovat. Druhý zákon se zaměřuje na finanční stránku práce, ve které by narůstající výdaje měli být v přímé úměrnosti s narůstajícími příjmy společnosti, a s narůstajícími příjmy a rozšiřováním se objevuje složitost, jež může přinášet rozklad společnosti, jak uvádí zákon třetí.

1.2 Druhé období

Etapa druhého období nejlépe propukla v době druhé světové války a pokračovala až do 80. let 20. století – označujeme ji jako **manažerskou revoluci**. Do doby této revoluce byly velké a silné podniky vedeny klíčovou osobností, která udávala tempo celé výrobě a napomáhala rozvoji podniku. Mezi takové osoby patří již zmíněný Tomáš Baťa nebo Henry Ford, neboť nejen že byly absolutními vlastníky společností, řediteli, ale zároveň byly často nejvýše postavenými manažery, bez kterých by jejich firmy upadli do krize a postupného zániku. Jejich strategie řízení podřízených vedla k dokonalému rozkvětu a blahobytu celé společnosti.

Postupem času se ukázalo, že není dobré, aby společnost řídil a manažersky vedl jeden člověk, a tak byla pozice hlavního vlastníka (majitele) od pozice vedoucího

manažera oddělena. Navíc postupně docházelo i k řazení manažerů na vrcholové a manažery první a druhé linie. Na základě těchto předpokladů a nového dělení manažerských pozic vznikali nové teorie a myšlenky.

1.2.1 Teorie procesního přístupu

Představitelem této teorie je **Luther Gulick**, jež se snažil pospat jak nejlépe a nejefektivněji zvládnout jednotlivé procesy řízení a přesně určit a vymezit funkce vedoucích pracovníků. Byl přesvědčený, že ke správnému a výdělečnému chodu společností je zapotřebí, aby každý vedoucí pracovník, manažer, jasně věděl, jak má pracovat a co spadá do jeho funkcí ovlivňujících celkovou výrobu podniku. Zastával názor, že podniky, by měly mít popsané procesy řízení všech oddělení, jež se v podniku vyskytovala a ke každému oddělení by měl být přiřazen jeden manažerský pracovník zodpovídající za vedení a funkčnost přiděleného sektoru.

1.2.2 Teorie systémového přístupu

Teorii systémového přístupu zavedl americký manažer **Chester Barnard**, jež vycházel z názoru, že společnost jako celek je lepší než součet jeho součástí. Největší důraz kladl na samotné pracovníky, jež považoval za nejdůležitější složku podniku, která by měla sdílet veškeré názory vedoucích pracovníků a společnou silou se snažit tyto názory a cíle naplňovat. Pro Barnarda byla hlavním ukazatelem motivace lidí, zaměstnanců, pomocí např. materiálních pobídek či zlepšení celkového pracovního prostředí a podmínek při vykonávání práce. Věřil, že když v zaměstnaném člověku vytvoří duševní pohodu a pocit bezpečí bude více nakloněný společnosti a myšlenkám propagující podnik.

1.3 Třetí období

Třetí etapa managementu je již hodně podobná dnešní struktuře managementu, se kterým se denně setkáváme nejen ve velkých společnostech a podnicích, ale i v menších firmách a neziskových organizacích. Postupně se začínají projevovat snahy jednotlivých zaměstnanců o začlenění se do vůdčích pozic podniků a získávání možností podílet se i na řízení společnosti. Z podniků ubývá exaktnosti ve prospěch intuice a zkušenosti jiných, dosud úspěšných manažerů, které jsou již spíše na bázi všeobecného doporučení než konkrétního pracovního řádu. Vzniká koncepce tzv. dokonalého podniku založená na základě všeobecných názorů, myšlenek a zkušeností jiných vedoucích pracovníků.

1.4 Čtvrtá období – management 21. století

Trendy a myšlenky, které propukly ve třetí etapě, se postupně přesouvají a rozvíjejí i v etapě čtvrté, která se započala 90. léty. Zaměstnancům je do rukou vkládána stále větší moc a prostor rozhodovat o společnosti. Kromě podílu na řízení získávají prostřednictvím odkupu zaměstnaneckých akcií i část majetku společnosti a tak i přehled nad jeho ziskem a výdělečností.

Hlavními osobnostmi této doby jsou např. *Bill Gates*, *Akio Morita* či *William Hewlett*. Tato etapa se někdy nazývá jako etapa 21. století, kde se největší důraz klade na vylepšení úzké spolupráce mezi společností a zaměstnancem. Je kladem důraz na požadavky zaměstnanců, společnost se snaží vytvářet podmínky, které budou pro jejich podřízené nejen příjemné, ale napomohou i k většímu rozkvětu a rozvoji na základě myšlenek „obyčejných lidí“.

1.5 Dělení managementu

Stejně jako docházelo k vývoji jednotlivých etap managementu, docházelo i k jeho postupnému dělení na základě charakteristických prvků a potřeb vytvářených spolu s rozvojem společnosti a podniku. Management bychom v současné době mohli rozdělit do tří základních skupin na **liniový management**, **middle management** a **top management**.

Liniový management je někdy označován jako management prvního stupně. Manažeři na této pozici řeší nejen vztahy na pracovišti, ale rovněž i plnění jednotlivých úkolů a cílů, dohlíží na kvalitu vykonané práce a jsou v nejbližším kontaktu se zaměstnanci. Liniovými manažery jsou např. mistři v dílnách. Tito zaměstnanci musejí mít nejvíce odborných vědomostí, jež se týkají jejich oddělení či přiděleného úseku, ať již z oblasti produkce výrobků či poskytování služeb.

Middle management neboli management středního managementu zahrnuje různorodou skupinu lidí, jež pracují na vyšších pozicích vedoucích pracovníků a starají se tak o chod celého přiděleného oddělení a ne jen o jeho část jako mistři. Do této skupiny patří manažeři z oblasti personalistiky, výrobního procesu, stravovacího oddělení či zásobování.

Top management je nejvyšší stupeň managementu. Zaměstnanci této skupiny jsou pověřeni řízením a správou celého podniku. Starají se o chod celé společnosti a částečně tak přebírají odpovědnost za vlastníky podniku, se kterými jsou ovšem ve velmi úzkém vztahu a na základě pravidelných vyhodnocování poskytují nejdůležitější informace o chodu a prosperitě společnosti.

1.6 Manažerské funkce nezbytné pro řízení společnosti

1.6.1 Plánování

Nejdůležitější proces pro vytvoření fungující společnosti, ať výdělečně činné či neziskové organizace, je správné nastavení cílů a strategií. Smyslem plánování je uvědomění si kde stojíme nyní a kam se chceme dostat na základě těchto cílů. Plánování je východiskem nejen pro vedení samotné společnosti, ale i pro všechny pracovníky, neboť dobře postavený plán a cíl zaručuje efektivitu práce a výsledky pro všechny ostatní. Pokud zakládáme společnost či neziskovou organizaci, je velmi důležité mít stanovený cíl, proč to děláme a čeho tím chceme dosáhnout. Jestliže na tyto otázky dostaneme odpověď, můžeme začít plánovat strategii pro dosažení těchto cílů. Hlavními charakteristikami plánování je dosažení prostředků volby záměrů a cílů, určení priority plánování v systému

manažerských funkcí a následné využití všech těchto funkcí a v neposlední řadě jasně stanovený prostředek realizace všech činností společnosti.

Samotné plánování předchází fázi realizace všech manažerských pozic, jež mají být v souvislosti se společností vytvořeny, neboť je nejdůležitější stanovení základních stavebních cílů. Plánování se na základě různých hledisek dá popsat jako míra dosažených a vytyčených cílů s ohledem na vynaložené náklady a míru uspokojení zájmových skupin.

Plán představuje promyšlený a uvědomělý postup budoucích činností, jež má podobu popsání, cíle, strategie, taktiky, postupu, pravidel, programu a rozpočtu. Důležitou složkou je tzv. *plánovací proces*, ve kterém si nastíníme a upřesníme vše co je pro společnost důležité a souvisí s jejím vedením:

- uvědomění si příležitosti a hrozeb, které vyplývají z hlediska vnějšího a oborového okolí. Rozklíčování silných a slabých stránek organizace,
- stanovení jednotlivých cílů – detailní nastínění k čemu chceme směřovat, jak a kdy chceme tohoto cíle dosáhnout – reálný předpoklad,
- zvažování plánovacích předpokladů – v jakém prostředí budou naše plány realizovány (vnější, oborové, vnitřní),
- stanovení alternativ,
- porovnání alternativ a cílů – které se jeví jako nejefektivnější a které nejsou pro společnost přínosnými,
- výběr alternativ – volba postupu činností, které budeme prosazovat na základě změn v organizaci,
- formulování pomocných plánů - jaké prostředky budou zapotřebí k dosažení našich cílů (investice, obměňování pracovníků, náborů,...),
- numerické vyjádření plánu pomocí rozpočtu.

Tomuto procesu plánování se říká *SWOT analýza*, neboť dokonale vystihuje všechny potřeby společnosti, jež jsou odvozeny od počátečních písmen anglických označení - **S**trengths (silné stránky firmy), **W**eaknesses (slabé stránky společnosti), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (nebezpečí, hrozby).

1.6.2 Organizování

Jestliže máme správně zvolený cíl a strategii, kterou se chceme vydat - alternativu postupu, možnosti jak ho dosáhnout, nastává údobí, kdy je velmi důležité efektivně tento proces zorganizovat, uspořádat a postupně rozmístit veškeré disponibilní zdroje společnosti takovým způsobem, aby se nám vytvořila reálná šance vytyčených cílů nejlépe zvoleným postupem dosáhnout v co nejkratším časovém intervalu. Zejména u lidských zdrojů organizace je zapotřebí zajistit, aby bylo naprosto bez jakýchkoliv dotazů od zaměstnanců jasné, kdo co dělá, jaké jsou jeho pravomoci ve společnosti a za jaké výsledky je odpovědný, aby byly co nejrychleji odstraňovány organizační překážky v rámci plnění stanovených činností, a aby byly zajištěny komunikační a rozhodovací sítě, jež jsou nezbytné k řešení případných a očekávaných problémů.

Celá podstata manažerského organizování je založena na skutečnosti, která by ve společnosti měla zajistit a především vytvořit nejvhodnější prostředí, které bude zajišťovat správnou spolupráci jednotlivých skupin a oddělení při dosahování stanovených cílů.

Celý proces organizování neboli plánování spočívá v klasifikaci a identifikaci potřebných činností společnosti, seskupování činností podle situací a zdroje výskytu, delegování pravomocí a horizontální a vertikální koordinaci informačních vztahů a pravomocí

Celkově bychom všechny tyto procesy mohli shrnout do tří slov, které jsou pro správné manažerské řízení a fungování společnosti nejdůležitější. Jsou jimi personalistika, vedení a kontrolování. Bez těchto složek nemůže žádná společnost efektivně a bez problémů dosáhnout svých cílů v co nejkratším stanoveném časovém horizontu.

1.6.3 Personalistika

V každé organizaci je nepostradatelným střediskem personální útvar, jež zajišťuje řízení lidských zdrojů. Personalistika jako taková je soubor procesů, které jsou potřebné k získávání potřebných, schopných a kvalifikovaných zaměstnanců, jejichž adaptace

v novém prostředí a následné udržení na zvolené pozici potřebuje určitý druh kontroly. Využívá poznatky z oblasti sociologie, psychologie, organizace společnosti a práva.

Hlavními úkoly personálního managementu jsou ve společnosti pověřeni předem zvolení pracovníci, kteří nesledují ani tak zisk celého podniku, ale především personální obsazení a dosazení kvalitních zaměstnanců. Jejich úkolem je nábor a následný výběr pracovníků, zajištění adaptace a pracovního rozvoje nových pracovníků ve prospěch firmy i v jejich osobní prospěch na základě organizovaných školení a seminářů zajišťujících zvyšování kvalifikace, zabezpečení finančního ohodnocení podle výsledku práce a osobního chování na základě referencí od vedoucího daného oddělení společnosti a udržení stabilizace pracovníků.

Celému výběru zaměstnanců předchází řada výběrových kritérií a analýza požadovaných požadavků. Pro takovou personální strategii je vhodné již na počátku komunikace se zaměstnancem zvolit naprosto otevřenou komunikaci bez skrytých slov.

Znamenitym a mnoho let prověřeným prostředkem k dosahování firemních cílů je umožnění samotného osobního rozvoje zaměstnance. Tento rozvoj prochází čtyřmi stupni, které jsou důležité v zaměstnanci rozvíjet a podporovat. Těmito stupni jsou **motivace** (ukázat podřízenému, jak je důležité nejen pro něho, ale i pro jeho společnost, aby práci, jež vykonává, dělal předem stanoveným způsobem), **znalosti** (poskytnout zaměstnanci dostatek informací vedoucích k možnosti splnění očekávaných cílů a sebe rozvoji na přidělené pracovní pozici), **dovednosti** (ukázat nejen na papíře, ale i v praxi, jak se dá těchto stanovených cílů a kladených požadavků co nejefektivněji a nejrychleji dosáhnout) a v neposlední řadě **návyky** (udržení získaných dovedností v zaměstnanci tak, aby jeho dosud používané metody vypadaly jako nepotřebné a pro něho nepřínosné. Zafixování nově získaných zkušeností k dennímu využívání).

Manažerským nástrojem pro správné vedení druhých a jejich ovlivňování jsou dobré znalosti, dovednosti a návyky. Nemůžeme po svém zaměstnanci vyžadovat schopnosti a dovednosti vedoucí ke zlepšení jeho práce a většímu zisku společnosti, když sami tyto schopnosti nemáme anebo jsme je v praxi ani nikdy nevyužili. Neměli bychom zapomínat ovšem ani na efektivní komunikaci, motivaci v rámci zvolených benefitů, jež pro zaměstnance z přiděleného a splněného cíle budou plynout a správné vedení. Celý

proces komunikace probíhá v jasně daných a předem stanovených fázích a má své konkrétní prvky, stejně tak jako motivace, ze které vychází i tzv. *incentivní management*, který se orientuje na vnitřní a vnější motivaci, neboť motivace je složka, která umí v zaměstnanci vytvořit určitou intenzitu napětí, dosáhnout stanovených hodnot a cílů a především přiblížit se k pravděpodobnosti dosažení předem nadefinovaného cíle.

1.6.4 Vedení

Vedení je ve společnosti nejdůležitějším a především i nejzodpovědnějším procesem, který by měl společnosti zaručit splnění a dosažení stanovených cílů. Je to proces, ve kterém dochází k ovlivňování lidí tak, aby díky jejich činnosti firemní cíle byly opravdu naplněny dle struktury, která je nastavena již na počátku celé manažerské strategie. Vedení zaměstnanců vyžaduje po manažerovi umět správně *vytvořit energii* – dokázat své podřízené zaujmout, namotivovat a vzbudit v nich elán, kterým společně povedou dané oddělení směrem nahoru, a usměrňovat *energii* – vytvořit adekvátní tempo, správný směr a umět využít veškeré zdroje, jež jsou v oddělení přístupné.

V managementu můžeme rozlišovat čtyři základní druhy vedení společnosti, kde hlavní rozdíl spočívá v tom, jaký má pověřený vedoucí pracovník přístup ke své pozici.

Autokratický styl je takový styl, ve kterém vedoucí rozhoduje o chodu svého oddělení sám, svým podřízeným uděluje příkazy, ke kterým neočekává žádnou diskuzi, ba naopak od nich očekává striktní dodržování nastavených příkazů a jejich následné plnění.

Demokratický styl zajišťuje mezi vedoucím a zaměstnanci určitý partnerský vztah, kdy po zadání nějakého úkolu nastává čas na diskuzi, tento styl vedení se většinou uplatňuje mezi podřízenými, kteří mezi sebou mají důvěryhodné vztahy.

V případě **liberálního stylu** manažer společnosti seznámí své podřízené s úkoly, které jsou zaměstnancům přiřazeny, a bez jakékoliv iniciativy doufá, že všechno dobře dopadne a stanovené cíle budou dosaženy bez jeho dohledu.

Byrokratický styl.

V oblasti managementu byly vytvořeny tzv. *Likertovy systémy*, které jsou buď vědomě či nevědomě ve společnosti aplikovány:

- **explorativně autoritativní systém** – ve společnosti figurují autoritativní manažeři, kteří nemají k podřízeným žádnou důvěru, mají tendence všechny své zaměstnance podceňovat, negativně motivovat a komunikují s nimi jen v oblasti jednostranné komunikace, která je vedena směrem strohých příkazů bez vysvětlení či nastínění cesty pro splnění cíle
- **laskavě autoritativní systém** – manažer je na svém oddělení v roli tzv. otce, komunikace mezi zaměstnanci a vedoucím je oboustranná a společnými silami se snaží najít nejlepší řešení přidělených cílů, vzájemně mají mezi sebou vytvořenou důvěru a jsou ochotni přijímat jak odměny, tak i tresty
- **konzultativní systém** – dochází k oboustranné komunikaci, kdy základní rozhodnutí má nejvyšší hodnotu, velice často je zde využívána pozitivní motivace
- **participiálně skupinový systém** – nejefektivnější způsob vedení, který je využíván ve společnostech nejčastěji, podřízení mají naprostou důvěru vedení a komunikace probíhá na základě obousměrné a plně rozvinuté úrovně.

1.6.5 Kontrolování

Hlavní podstatou kontrolování stanovených cílů je především objektivní hodnocení. Vedoucí pracovník by neměl být žádným stylem zaujatý proti podřízenému, který daný úkol, vedoucí ke splnění předem stanovených cílů, vykonává. Smyslem kontroly je korekce pracovních procesů, kdy bychom se měli snažit co nejefektivnějším způsobem dospět danému cíli tak, aby to vedlo k dalšímu rozvoji společnosti. Základní kontrolní proces se skládá ze tří hlavních kroků, kde jako první krok je určeno stanovení standardů, následuje průběžné měření vykonané práce z hlediska předem stanovených standardů a v poslední fázi dochází ke korekci zjištěných odchylek od určených plánů a cílů společnosti.

Standardy jsou stanovenými kritérii vykonané práce a představují pro společnost jakési klíčové body z celkových plánů, vyhodnocují samotnou vykonanou práci, aniž by

manažer musel nějakým způsobem kontrolovat podrobnosti, které vedou ke splnění plnění plánů.

Pokud stanovený proces probíhá v určitých mezích, není zapotřebí do něj jakkoliv zasahovat. V praxi byly postupně ověřeny čtyři základní standardy – příjmové, nákladové, kapitálové a fyzické.

Měření vykonané práce nezávisí jen na jejím charakteru, ale rovněž i na příslušných standardech. Část své energie využívají kontrolní systémy k zajištění zpětné vazby a z ní pak dochází k vytvoření vyplývajících opatření:

- **systemy manažerské kontroly s jednoduchou zpětnou vazbou** – zaměřují se zejména na jednotlivé výstupy, které v současné manažerské praxi převládají, což na základě některých studií není zrovna nejpříznivější. Čím později se dostanou vyhodnocené informace o výsledcích řízení procesů k manažerovi, tím více může být oslabena celková efektivnost řízení. Ani v případě, pokud jsou výsledky doručeny v reálném čase, neumožňují tyto systémy provádět korekci rovněž v čase reálném, ale s několikadenním či dokonce několikaměsíčním zpožděním.
- **systemy manažerské kontroly s dopřednou vazbou** – jsou systémy, které se preventivně orientují do budoucnosti. Signalizují sebemenší odchylky, jež jsou podnětem ke korektivním opatřením managementu, jehož cílem je v první řadě zabezpečit veškeré výstupy v souladu se stanoveným plánem. Praktické použití tohoto systému vyžaduje:
 - provedení celkové analýzy stávajících plánovacích a kontrolních procesů společnosti,
 - vytvoření transformačního modelu procesu vstupů do výstupů systému,
 - zajištění měření všech vstupních proměnných a jejich následnou algoritmizaci transformace podle stanoveného modelu,
 - zvolení klíčových vstupů a stanovení standardů pro ně,
 - vyhodnocení kolísavých reálných vstupních hodnot od vstupních standardů a jejich vzájemný vliv na standardy výstupové,
 - zkoumání aktuálnosti transformačního modelu, hodnot klíčových vstupů a standardů a možnost provádět případné potřebné změny,

- zajištění nezbytných opatření týkajících se vstupů nebo transformačního procesu včas, pokud by byly analýzou zjištěny odchylky skutečnosti od standardů.

Elektivní kontrolní systém umožňuje managementu společnosti dosáhnout stavu, ve kterém vynaložená práce probíhá podle stanovených plánů a nákladů souvisejících s její tvorbou. Zavedením a správným fungováním kontrolního systému jsou úměrné jeho efektům. Každá taková kontrola je samozřejmě spojena s určitými náklady a požadavky, kdy jako první z nich bychom mohli považovat požadavek přizpůsobit kontrolu specifikům organizace.

Ke kontrole efektivnosti vede i snaha o co největší míru objektivnosti, pružnosti (schopnost reagovat na jednotlivé změny v určitém časovém intervalu), kulturu organizace a konečné dotažení stanovených plánů (odstranění odchylek od standardů s využitím plánování, organizování, personalistiky a vedení). Všechny výše uvedené funkce v sobě obsahují standardní postup manažerské práce, který zahrnuje samotné analyzování problému, rozhodování se a realizaci uskutečněných rozhodnutí včetně jejich následné koordinace. Tyto kroky bývají označovány za základní manažerské funkce.

2 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Termíny označující „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do určité míry v posledních letech nahradily termíny „personální řízení“ či „management lidských zdrojů“. Dle Armstronga¹ je řízení lidských zdrojů „...*definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Storey² považuje řízení lidských zdrojů za „...*soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.*“ Jeho čtyři aspekty, jež definoval, pak tvoří celkovou a smysluplnou verzi managementu lidských zdrojů, která říká, že se jedná o zvláštní, specifickou konstelaci přesvědčení a předpokladů vytvářejících strategické podmínky poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí, ústředních rolí liniových manažerů, a spoléhání se na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

2.1 Historie a vývoj personální práce

Na počátku minulého století prošel nejen samotný výraz personální práce, ale i jeho celkové pojetí značným vývojem. V odborné literatuře se můžeme setkat s několika odlišnými přístupy, jež se snaží pokaždé o to samé, vymezit jednotlivé etapy ve vývoji personální práce. Zatímco Armstrong³ uvádí ve své publikaci šest vývojových etap personálního řízení (péče o zaměstnance, personální administrativa, personální řízení - fáze rozvoje, personální řízení - fáze dospělosti, řízení lidských zdrojů - první fáze, řízení lidských zdrojů - druhá fáze), tak například Koubek⁴ již zmiňuje pouze tři vývojové fáze (personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů).

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grafa Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

² STOREY, J. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Thomson Learning, 2001. ISBN 18-6152-508-7.

³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

Mnohé literární prameny se ovšem shodují, alespoň na základních etapových fázích. Dvořáková a kol.⁵ uvádí první tři fáze stejné jako již zmíněný Koubek, avšak poslední vývojové etapy se liší ve svém pojetí. Jednotlivý přehled uvedených koncepcí, bychom mohli kombinovat dle jejich časového intervalu, v němž se vyvíjely, a utvářeli:

- 1) **20. léta 20. století - péče o zaměstnance:** zaměstnavatelé si začínají uvědomovat důležitost svých zaměstnanců, snaží se jim přiblížit a starat se o jejich osobní zájmy a potřeby, setkáváme se s odborně pověřenými pracovníky, kteří se starají o toto odvětví v organizaci. Pro zaměstnance začínají vznikat například kantýny.
- 2) **30. - 60. léta 20. století - personální administrativa:** toto období by se dalo označit rovněž jako tzv. personální řízení v užším smyslu. V této fázi již samotný personální útvar zabezpečuje komplexní agendu týkající se zaměstnance a nese za ni naprostou odpovědnost. V organizaci bývá začleněn na nižší řídicí rovině nejčastěji pod jiný odborový útvar.
- 3) **konec 60. let 20. století - personální řízení:** jedná se o období personálního řízení v širším smyslu, i přesto, že jeho řízení má stále spíše operativní povahu řízení. Vznikají profesionální zaměstnanci, kteří se zaměřují především na nábor nových zaměstnaneckých sil (vyhledávají pracovníky, mají na starosti hodnocení práce, kolektivní vyjednávání a odměňování).
- 4) **počátek 80. let 20. století - řízení lidských zdrojů:** personální práce se stává nejdůležitější složkou organizace a celkového řízení podniku. Personální útvar je úzce spjatý spoluprací s liniovými řídicími pracovníky. Základními znaky tohoto pojetí jsou:
 - strategický přístup k personální práci a všem jejím činnostem,
 - orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
 - personální práce se stává náplní všech vedoucích pracovníků,
 - strategie a plánování podniku je úzce propojeno s personální prací,
 - ředitel lidských zdrojů je v užším vedení podniku,
 - důraz na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců,
 - orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost zaměstnanců,
 - dobrá zaměstnavatelská pověst společnosti.

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Personální řízení 1*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8.

- 5) **90. léta 20. století - řízení intelektuálního kapitálu:** zaměstnanci jsou chápáni jako jedinečný intelektuální kapitál (kapitál firmy, který vlastní a je založený na znalostech zaměstnanců, aplikovaných zkušenostech, schopnostech a odborných dovednostech), jehož efektivní vedení vyžaduje jeho samotné měření. Řada převážně velkých globálních společností se pokouší rozvinout metodiky měření intelektuálního kapitálu a některé tyto výkazy dokonce publikují každoročně ve svých výročních zprávách.

2.2 Úkoly managementu lidských zdrojů

Koubek⁶ uvádí spojitost mezi jednotlivými úkoly lidských zdrojů a jejich cílem. Hlavním úkolem lidských zdrojů, je co v nejobecnějším slova smyslu sloužit především tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval a zvyšoval. Přináší zároveň jakousi konkretizaci daných úkolů, kdy cituje Byarsovo a Rueho⁷ pojetí hlavních úkolů, které se zaměřuje na zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu a zvýšení připravenosti na změny.

2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Kleibla, Dvoříkové, Šubrt⁸ je cílem řízení lidských zdrojů zabezpečení dvou hlavních kritérií - **kvantitativní** (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace) a **kvalitativní stránky** (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli organizace).

Manažeři zabývající se ve společnosti řízením lidských zdrojů ovšem musí čelit rozporu mezi **výkonnostními cíli organizace** (májí převážně ekonomický charakter - na jeho zabezpečení mají zájem nejen manažeři, neboť je to jejich úkol, ale rovněž i vlastníci, kteří chtějí zhodnotit vložený kapitál) a **sociálními cíli** (vedou ke spokojenosti

⁶ KOUBEK, J.. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

⁷ BYARS, L.L. – RUE, L. W.. *Human resource management*. Homewood: Irwin, 1987.

⁸ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

zaměstnanců). Aby bylo možné zamezit konkurenčnímu vztahu mezi těmito cíli, je zapotřebí vymezit předpoklady pro sdílení společných cílů jak řadových zaměstnanců, tak managementu a vlastníků. Vytvořením této hranice se dostáváme k výsledku prosperujícího se a rozvíjejícího se podniku.

Podle Armstronga⁹ je obecným cílem lidských zdrojů zajištění úspěšného plnění cílů organizace prostřednictvím vlastních zaměstnanců. Jak již poznamenali Ulrich a Lake¹⁰ „... *systemy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.*“ Jednodušeji řečeno se management lidských zdrojů podílí na plnění cílů společnosti v oblastech týkající se:

- **efektivnosti organizace** - jednotlivě určené charakteristické postupy každé organizace, které určují její konkurenceschopnost oproti ostatním firmám. Tyto postupy mají významný vliv na výkon společnosti, řízení talentů a vytváření „skvělého“ pracoviště. Týká se rovněž vytváření firemní politiky a z toho plynoucího zlepšování a vyvíjení vztahu se zákazníky.
- **řízení lidského kapitálu** - lidé pracující v dané organizaci vytvářejí tzv. lidský kapitál, který „...*představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno- zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“¹¹.
- **řízení znalostí** - cílem je podporovat rozvoj specifických dovedností a znalostí, jež jsou průběžným výsledkem učení probíhajícího ve společnosti. Je to „...*jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích*“¹².

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grafa Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰ Ulrich, D., Lake, D. *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: Wiley, 1990. ISBN 0471618071.

¹¹ Článek Nick Bontis a kol.[on-line]. [cit. 2011-3-12]

<<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/EMJBontis.pdf>>

¹² Scarborough N. M., Zimmerer T. W. *Effective Small Business Management*. United States: Pearson, 1999. ISBN 9780130807083.

- **řízení odměňování** - usiluje o zvyšování motivace, pracovního nasazení a oddanosti zaváděním politiky a postupů, jež zajišťují, aby byli zaměstnanci hodnoceni za to, co udělají a čeho na základě svých dovedností a schopností dosahují.
- **zaměstnanecké vztahy** - vytvářejí příznivé partnerské klima mezi pracovníky a managementem, odbory pak udržují produktivní a harmonické vztahy.
- **uspokojování rozdílných potřeb** - lidské zdroje se starají o optimální vyváženost potřeb realizujících a vytvářejících vnitrofiremní politiku, zabezpečuje různorodé pracovní síly, vyhodnocuje individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách, stylu práce a v aspiraci, kterou následně poskytuje všem pracovníkům.
- **překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** - cílem je, aby se jednotlivé aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce, přijetí nových skutečností a změn ve vnitropolitickém myšlení. Právě liniový manažeři si musejí uvědomovat, že jsou těmi, kdo uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí jí.

Charakteristiky jednotlivých koncepcí zaměřujících se na management lidských zdrojů konstatují¹³, že řízení lidských zdrojů je rozmanité, strategické s důrazem na integraci, orientované na oddanost a angažovanost, založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál), že je ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické. Je jakousi aktivitou prováděnou manažery (praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů) zaměřenou na podnikové hodnoty.

2.4 Postavení a funkce personálního útvaru v organizační struktuře

Vrcholový management vyjadřuje velký význam v organizační struktuře, neboť rozděluje pravomoci personálního útvaru ve vztahu k ostatním vedoucím pracovníkům, kde personální útvar může být podle Dvořákové a kol.¹⁴ přímo podřízen vrcholovému manažerovi podniku a představuje jeho štábní útvar nebo je na stejné hierarchické rovině

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grafa Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Personální řízení 1*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8.

jako ostatní funkční útvary popřípadě je součástí některé štábní struktury spadající pod výkonného ředitele.

Pokud je člen užšího vedení společnosti rovněž vedoucím personálního útvaru, předpokládá se, že při tvorbě a následné realizaci podnikové strategie přispívají k formování a kvalitnímu rozvoji lidských zdrojů. Kleibl, Dvořáková, Šubrt¹⁵ popisují charakteristické faktory, které mají vysoký vliv na organizační začlenění personálního útvaru ve společnosti. Těmito faktory jsou prostorová lokalizace (velikost, členitost a celkový počet vnitropodnikových jednotek, jejich vzdálenost, kvalita infrastruktury a dopravní dosažitelnosti), vlastnická forma, ekonomické a sociální klima (legislativa, intenzita vazeb na okolí, zaměstnanost), charakteristika organizace (činnost, struktura, typ výroby, zabezpečující služby, aj.), organizační architektura společnosti, strategie rozvoje a odrazy v požadavcích na řízení lidských zdrojů, počet pracovníků a jejich struktura, kvalita a flexibilita informačních vazeb, úroveň firemní kultury, formální a neformální autorita personálního vedoucího a nákladová náročnost jednotlivých řešení a jejich efektivita.

2.5 Personální činnosti a jejich zabezpečení

Stejně jako u jednotlivých koncepcí personální práce, tak i v tomto směru se názory autorů různých publikací rozcházejí jak v počtu činností, tak i v jejich řazení a pojmenování. Kleibl, Dvořáková, Šubrt¹⁶ zmiňují ve své práci následující personální činnosti:

- **plánování pracovníků** - plánování potřeb v zaměstnaneckých řadách, jejich počet, kvalifikační a profesní struktura, plánování procesů vedoucích k zabezpečení a změně struktury i počtu,
- **získávání, výběr a rozmisťování pracovníků** - na základě personální roviny dochází ke stanovení způsobu a metod, jež zajišťují nábor pracovníků, metody se týkají vnějšího i vnitřního výběru, zařazování do pracovní činnosti, orientace nových zaměstnanců, ukončování pracovního poměru a penzionování pracovníků,

¹⁵, ¹⁶ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

- **hodnocení pracovníků** - vychází ze zpracování metod hodnocení pracovníka a organizace jako součásti řízení výkonu pro potřebu personálního rozvoje společnosti i osobního rozvoje jedinců,
- **hodnocení práce a popis pracovních míst** - analýza pracovních míst a určení požadavků pro jednotlivé pozice a jejich organizace práce, řízení kvalifikačních aktivit a jejich odměňování,
- **podnikové vzdělávání** - analyzuje a identifikuje potřeby vzdělávání, jeho plánování, přípravu, organizaci a hodnocení účinnosti,
- **odměňování** - tvorba nástrojů pracovní stimulace, mzdových systémů a odměn nemzdového charakteru, vytvoření systému zaměstnaneckých výhod,
- **pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** - zahrnuje jednání zaměstnavatelů a odborů, přípravu kolektivních smluv a dohled nad jejich dodržováním, zajišťuje vedení pracovněprávních agend a kontrolu dodržování pracovněprávních předpisů,
- **bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky** - bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zajišťování zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek,
- **sociální péče a aktivity volného času** - organizace sociálních služeb, aktivit volného času (sportovní a kulturní akce),
- **personální informační systém** - zajišťuje jeho tvorbu, rozvíjení a udržování pro potřeby podniku i jiné instituce, celková personální administrativa,
- **komunikace, informovanost a styl vedení v podniku** - analyzuje komunikační úroveň a informovanost zaměstnanců, využívání vnitropodnikových médií, celkový styl vedení pracovníků a jeho vliv na utváření postojů a úroveň kooperace ve společnosti.

V 80. a 90. letech minulého století se dotkla silná racionalizace zejména oblastí zabezpečující výkon personálních činností a organizaci personální práce. Došlo k jakémusi zeštíhlení personálního útvaru, snížení počtu personalistů v podnicích a přeřazení personálních pracovníků z centra do operativních útvarů. Podle Dvořákové a kol.¹⁷ došlo k **decentralizaci některých operativních činností** z personálního útvaru na vedoucí pracovníky (získávání a výběr výkonných zaměstnanců), **outsourcingu vedlejších personálních činností** (vzdělávání a tréninku, personálního auditu, získávání a předvýběr

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Personální řízení 1*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8.

úzkoprofilových skupin zaměstnanců) a **vytvoření partnerských vztahů s externími podnikatelskými subjekty**, jež se zaměřují na určitou personální činnost.

Podle mnohých autorů bývá decentralizace první výraznou etapou změny v celkovém pojetí personální práce, díky níž dochází rovněž k restrukturalizaci činností především delegováním příslušných pravomocí na liniový management. V případě komplexnější restrukturalizace, kde dochází k přesunutí části odpovědnosti na liniový management, vystupuje personální útvar pouze jako vnitropodniková poradenská organizace, která nabízí odbornou pomoc při řešení problémů.

Stýblo¹⁸ ve svých studiích navrhuje základní podoby uspořádání lidských zdrojů následujícím způsobem:

- centralizace - bývá nejúčelnější v malých organizacích,
- decentralizace - rozhodování probíhá lokálně, ale centrální hodnoty jsou jeho měřítkem a limitem,
- integrace HR funkcí a rozvojových směrů - důraz je kladen na jednotný přístup a trénink,
- integrace HR funkcí a odměňování - dochází k užitečnému propojování administrativně personální funkce a řídicího rozhodování,
- osamostatnění decentralizovaných článků řízení „expatriátních“ - umožňuje vystižení zcela specifických potřeb diferencovaně.

2.6 Flexibilní formy organizace pracovní doby a zaměstnávání

Velmi podrobné vymezení různých forem flexibility přinesla Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek v roce 2000, kdy zveřejnila studii *Flexibilita a pracovní podmínky*¹⁹:

¹⁸ STÝBLO, J. *Globální management lidských zdrojů*. Moderní řízení, 1998. č. 4. s. 69 – 72

¹⁹ GOUDSWAARD, A., de NANTEUIL, M. *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*. Luxembourg.: Office for Official Publications of European Communities, 2000. ISBN 92-828-9767-2.

Forma flexibility	Kvantitativní	Kvalitativní
Externí	Zaměstnanecký status <ul style="list-style-type: none"> smlouva na dobu neurčitou smlouva na dobu určitou dočasně přidělený zaměstnanec od agentury sezónní práce práce on-call 	Systém výroby: <ul style="list-style-type: none"> subdodávky outsourcing pracovníci na živnostenský list
	POČETNÍ FLEXIBILITA A/NEBO SMLUVNÍ FLEXIBILITA	PRODUKČNÍ A/NEBO GEOGRAFICKÁ FLEXIBILITA
Interní	Pracovní doba <ul style="list-style-type: none"> snížení počtu odpracovaných hodin práce přesčas/práce na částečný úvazek noční práce nebo práce na směny práce o víkendu zkrácený (stlačený) pracovní týden kolísavá pracovní doba nepravidelná pracovní doba 	Organizace práce <ul style="list-style-type: none"> obohacování práce/pracovní rotace týmová/autonomní práce více úkolů, více dovedností projektové skupiny zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem či inovacemi, technologiemi
	ČASOVÁ FLEXIBILITA	FUNKČNÍ FLEXIBILITA

Zdroj: GOUDSWAARD, A., de NANTEUIL, M.: Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States. Luxembourg. Office for Official Publications of European Communities, 2000. ISBN 92-828-9767-2, p. 20

Jsou zde vymezeny čtyři základní formy flexibility - **početní flexibilita** (týká se postupů, jež jsou vytvořeny k přizpůsobení zaměstnaneckého statusu v rámci organizace), **výrobní flexibilita** (vztahuje se k opatřením pro decentralizaci výroby a využití subdodávek), **časová flexibilita** (využívá změn v pracovní době, atypické pracovní době či nepravidelné pracovní době) a **organizační flexibilita** (využívá předem vytvořených postupů pro zaměstnance, aby si co nejrychleji a nejkvalitněji osvojili více dovedností a byli tak schopni vykonávat více přidělených úkolů).

Na základě této studie byl proveden výzkum v 7 členských státech Evropské unie, v 15 společnostech, který byl zaměřen na výskyt jednotlivých forem flexibility právě ve zkoumaných podnicích. Ukázalo se ovšem, že všechny pozorované společnosti využívaly alespoň dva typy flexibility vzájemně a 9 z 15 společností dokonce využívalo všechny najednou. Toto zjištění bylo sice velice zajímavé, ale o rozšíření jednotlivých typů flexibility nic nevyovídající.

3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

V posledních letech se čím dál častěji setkáváme s novými neziskovými organizacemi a jejich rozvojem v České republice, který se na rozdíl od minulých let velmi navýšil. Nejedná se již jen o jakési náhrady „podnikání“, ale můžeme je považovat za vyspělé a mnohdy velice složité podniky, které jsou založeny za nějakým účelem.

Salmon a Anheir²⁰, kteří se dlouhodobě věnovali zkoumání neziskového sektoru, uvádějí, že „... neziskový sektor se ukázal být významnou ekonomickou a sociální silou, kdy tvoří významný podíl na národní zaměstnanosti a ještě větší podíl na nedávném růstu zaměstnanosti.“

3.1 Vymezení neziskových organizací

Podobně jako se můžeme setkat s určitými rozdíly u malých a středních podniků, tak se lze s těmito rozdíly setkat i u neziskových organizací a to nejen v rámci naší republiky neboli v rámci jednoho státu, ale napříč jednotlivými zeměmi.

Podle Růžičkové²¹ jsou neziskové takové organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny pouze na základě účelu podnikání, ale jejich činnost je způsobena jiným zájmem, ať už zájmem státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Nejčastěji bývají založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo na jejich založení a zřízení měl největší zájem a usiloval o jejich vznik.

Rektořík²² jednotlivé neziskové organizace ve své publikaci charakterizuje znaky, kterými je zároveň i nepatrně člení do dvou základních skupin, které mají **společné znaky pro všechny neziskové organizace**, to znamená, že jsou právními osobami, jejich účelem není podnikání ani produkce zisku, uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit (vzdělání, kultura, sociální služby, aj.) a mohou, ale nemusí být financovány z veřejných

²⁰ SALAMON, M. L.-ANHEIER, K. H. *The Nonprofit Sector: A New Global Force*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. ISBN 1-886333-25-4.

²¹ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: Agan, 2005. ISBN 80-7263-282-5.

²² REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-2101-8100.

rozpočtů a ty, které mají **společné znaky pro soukromé neziskové organizace** což znamená, že ze zákona mají povolenou vlastní autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí, členství v této organizaci je realizováno pouze na principu dobrovolnosti (s výjimkou některých profesních komor) a většinou vytváří neformální struktury sympatizantů, ale vždy v rámci legislativy, podle níž byly založeny a realizují dle ní svoji činnost.

Zákon č. 586/92 Sb. o dani z příjmů v § 18 definuje organizaci právnického charakteru, která nebyla založena ani zřízena za účelem podnikání jako organizaci, jež můžeme označit jako:

- zájmové sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně dobrovolných organizací,
- politická hnutí a politické strany,
- náboženské společnosti a registrované církve,
- nadační fondy a nadace,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy či výzkumné instituce,
- školské právnické osoby dle zvláštního právního předpisu,
- organizační složky státu a kraje, obce,
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

Stejně jako není sjednocena samotná legislativa týkající se neziskových organizací v rámci Evropské unie, je rozdílná i samotná terminologie užívaná v rámci neziskového sektoru. V naší republice je statut neziskovosti dán především právním typem organizace, kdežto ve většině evropských zemí je nejdůležitějším krokem pro udělení statutu neziskové organizace přezkoumání účelu existence dané organizace příslušným daňovým nebo finančním úřadem, popřípadě soudem. Pokud daný státní orgán uzná obecnou prospěšnost organizace, je jí udělen status neziskové organizace, jež mohou získat např. i společnosti s ručením omezeným.

V řadě zemí se velké neziskové organizace rozlišují uvnitř neziskového sektoru na dobrovolnictví postavené organizace - poskytují služby veřejnosti a jsou založeny především na práci dobrovolníků a již svou povahou jsou považovány za neziskové, a komunitní neziskové organizace - jež jsou rovněž založeny na dobrovolnictví, ale jejich

specifickým znakem je orientace na místní problémy, vedena místními lidmi. Dalo by se říci, že jsou to malé místní neziskové organizace, zejména pak svépomocné spolky²³.

3.2 Členění neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme členit podle nejrůznějších kritérií. Zaměříme se ovšem pouze na způsoby, se kterými se nejčastěji setkáváme v odborné literatuře, a které jsou důležité pro podmínky České republiky.

3.2.1 Členění podle míry plnění veřejného prospěchu

Podle publikace Friče a Goulliho²⁴ můžeme neziskové organizace dělit na dvě základní skupiny podle toho, do jaké míry plní kritérium veřejného prospěchu na vzájemně prospěšné organizace, jejichž hlavním cílem je sloužit zájmům svých členů a veřejně prospěšné organizace, jejichž hlavní náplní je poskytování veřejně prospěšných služeb a služba obecním zájmům.

3.2.2 Členění podle typu převládající činnosti

Na základě převládající činnosti se dají jednotlivé neziskové organizace dělit na *servisní* a *advokační*. Zatímco servisní organizace se zaměřují zejména na poskytování servisních služeb různého charakteru, advokační se orientují na obhajobu práv a zájmů různých skupin lidí a snaží se upozorňovat širokou veřejnost na problematické otázky, veřejně projevoval své názory, kontrolovat rozhodování státní správy a na vlastní podporu mnohdy mobilizují i veřejnost²⁵

²³ ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.

²⁴, ²⁵ FRIČ P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-8643-204-1.

3.2.3 Členění podle oblasti působení

Další členění nám nabízí mezinárodní klasifikace neziskových organizací (INCNPO), jež rozděluje organizace na základě jejich působení v jednotlivých oblastech týkajících se vzdělání a výzkumu, kultury, sportu a volného času, zdraví, sociálních služeb, ekologie, rozvoje obce (komunity) a bydlení, ochrany práv a obhajoby zájmů, politiky, organizování dobročinnosti, náboženství, mezinárodních aktivit, profesních a pracovních vztahů a jiných zaměření.

3.3 Typologie neziskových organizací

Rektořík²⁶ nám ve své knize nabízí komplexnější členění neziskových organizací, které člení do jednotlivých skupin dle specifických, typologických znaků odvozených z globálního poslání dané organizace:

- neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné (občanská sdružení včetně odborových organizací, zájmová sdružení právnických osob, profesní komory,
- neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církevní a náboženské společnosti, organizace s cizím prvkem, politické strany a hnutí,
- neziskové organizace rozpočtového a příspěvkového typu (rozpočtové organizace, příspěvkové organizace, okresní úřady, obce, dobrovolné svazy obcí, AV ČR, Vězeňská služba a justiční stráž, Grantová agentura,
- ostatní neziskové veřejnoprávní organizace (Český rozhlas a Česká televize, Nejvyšší kontrolní úřad, aj.),
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodní společnosti s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

²⁶ REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-2101-8100.

Při využití členění využívaného Radou vlády pro nestátní a neziskové organizace uvádí Škarabelová²⁷ s ohledem na respektování známých charakteristik a typologií dvě základní skupiny - **vládní (státní, veřejné) neziskové organizace** zabezpečující převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich posláním je především podíl na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. V České republice se jedná o právní formy příspěvkových organizací a bývalých rozpočtových organizací, od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce a **nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace**, jejichž existence je založená na principu sebeřízení společnosti. Většinou se podílejí na veřejné politice v rámci občanské společnosti, kdy se občané sdružují do různých nestátních neziskových organizací za nějakým účelem, čemuž velice přispívá i svoboda sdružování. Jejich právními formami v České republice jsou občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti a církevní právnické osoby.

Další komplexní a uznávanou charakteristiku neziskových organizací přinesli Salmon a Anheier²⁸, jež na tuto problematiku pohlížejí z různých pohledů s ohledem na veškerá hlediska. Pod pojmem nestátní neziskový sektor odhalují soubor institucí, jež působí vně státních struktur a slouží zejména veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. Nestátní neziskové organizace mají podle nich rozhodující charakteristiky, neboť jde o organizace, jež jsou do určité míry institucionalizovány (formálním statutem i jiným způsobem), mají soukromou povahu (jsou institucionálně odděleny od státní správy), nerozdělují své zisky mezi jednotlivé vlastníky nebo nejvyšší vedení společnosti (mohou získat v určitém období vyšší zisk, který ovšem musí být využit pouze na dané poslání organizace), jsou schopné vlastního řízení - samosprávné, autonomní, zpravidla mívají vlastní pravidla řízení) a jsou dobrovolné - zahrnují významný prvek dobrovolné činnosti formou účasti na různých aktivitách či jejich samostatným vedením (většina pracovníků jsou dobrovolníci a příjmy by měly pocházet především z příspěvků).

Tito autoři rovněž zdůrazňují rostoucí podíl neziskového sektoru na výdajích, poskytování sociálních služeb a jeho vliv v jednotlivých rozvojových zemích.

²⁷ ŠKARABELOVÁ, S. *Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace*. Brno: CVNS, 2005. ISBN 80-239-4057-0.

²⁸ SALAMON, M. L.-ANHEIER, K. H. a kol. *Nástup neziskového sektoru-mezinárodní srovnání*. Praha: Agnes, 1999. ISBN 80-902633-1-3.

3.4 Funkce neziskových organizací ve společnosti

Základní funkcí a klíčovou rolí neziskových organizací je podle Dubena²⁹ formulování oprávněných požadavků občanů ve chvíli, pokud jde o uspokojování jejich potřeb a dochází tím ke zvyšování jejich občanského uvědomění, především:

- prostřednictvím neziskových organizací mohou být formulovány základní potřeby a přání obyvatel, jež mohou být následně transformovány do politických požadavků,
- neziskové organizace podporují různorodost a rozmanitost a rozvoj od rozličných názorů,
- prostřednictvím jednotlivých iniciativ a aktivit neziskových organizací se jednotlivci či skupiny procvičují v roli člověka znalého politiky a utvářejícího samotnou politickou scénu,
- neziskové organizace představují určitý mechanismus fungující jako včasné varování tam, kde jsou ohroženy základní demokratické principy v rámci jednotlivé země nebo mimo ni,
- chrání jednotlivé skupiny obyvatelstva či jednotlivce před porušováním základních lidských práv ze strany státu a tím zajišťují tzv. ochránářskou funkci,
- fungují jako pomyslný nárazník vůči tržnímu mechanismu v ekonomice a ve společnosti.

Čepelka³⁰ funkce jednotlivých neziskových organizací popisuje jako organizace:

- poskytující služby, jež stát neumí nebo nechce dělat levně a pružně. Poskytují zejména formální pomoc a solidaritu lidem, kteří se ocitli v nouzi, ale rovněž sociální péči či zdravotní péči o lidi, jež ji bezprostředně potřebují,
- umožňují lidem, aby uspokojovaly své potřeby, zájmy a záliby a to jak ve sportovních a kulturních spolcích, tak i v politických uskupeních naprosto přirozeně a legitimním způsobem,
- usnadňují svobodný projev jednotlivců a skupin,
- kontrolují veřejné dění,

²⁹ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

³⁰ ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.

- rozvíjejí a uchovávají názorovou a věcnou rozmanitost společnosti a s tím spojeného společenského života,
- přispívají k integritě společnosti,
- obohacují život v jednotlivých místních společenstvích v obcích a ve městech.

V posledních letech si stabilizované a moderní demokratické vlády uvědomují, že neziskové organizace mají v našem společenství nedílnou součást a hrají důležitou roli, díky níž vytvářejí příznivé politické, ekonomické a právní prostředí. Na druhou stranu ovšem nelze po neziskových organizacích požadovat, aby převzali veškerou úlohu státu, který je zodpovědný za poskytování určitých služeb občanům, zejména těch služeb, které jsou zajišťovány běžně prostřednictvím příslušných národních orgánů. Neziskové organizace se však mohou stát jakýmsi prostředníky, ukazujícími vládám, jak hledat optimální řešení různorodých problémů ve společnosti, jež čekají na uspokojivé řešení³¹.

³¹ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

4 MANAGEMENT V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

4.1 Lidské zdroje v neziskových organizacích

Podobně jako je tomu u velkých podniků, tak i pro neziskové organizace představuje nejdůležitější zdroj lidský kapitál, v němž výkonný ředitel představuje stabilitu organizace v oblasti řízení, financí, morálky a celkové image společnosti a zbývající vedoucí pracovníci mají velký vliv, jak negativní či pozitivní, na chod společnosti a jednotlivých oddělení. Jednotliví zaměstnanci hrají v neziskových organizacích rovněž velmi důležitou roli, neboť jejich péčí, kreativitou, důmyslností či týmovou spoluprací mohou organizaci být prospěšní nebo naopak mohou společnost rozvracet a být tak destruktivní (vytváření skandálů, narušování vybudované morálky), což může vést k narušení dobré pověsti a reputace neziskové organizace, které trvalo léta, než ji vybudovala³².

Hlavním specifickým znakem neziskových organizací je jejich heterogenita. Setkáváme se zde s mnohdy vysoce kvalifikovanými specialisty (umělci, učitelé, lékaři, apod.), pracovníky, kteří vykonávají řídicí činnosti (vrcholový manažeři úspěšných společností či vedoucí jednotlivých oddělení), ale také s řadou neprofesionálních pracovníků, jež vykonávají obslužné práce různého charakteru (řemeslníci, údržbáři, administrativní pracovníci).

Dalším velice výrazným charakteristickým znakem neziskových organizací je fakt, že zde vedle placených zaměstnanců „profesionálů“ působí zaměstnanci, kteří vykonávají svou činnost bezúplatně³³.

Workplace and Employee Survey je výzkum, který byl provedený v Kanadě v roce 1999 a přinesl velice zajímavé poznatky týkající se právě neziskových organizací v oblasti charakteru zaměstnanosti a pracovních míst³⁴. Z tohoto výzkumu vyplývá, že:

- až 3/4 placených zaměstnaneckých míst v neziskových organizacích obsazují ženy

³² GROBMAN, G., M. *An introduction to the nonprofit sector : a practical approach for the 21st century*. White Hat Communications, 2004. ISBN 1-929109-12-1.

³³ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

³⁴ MCMULLEN, K., SCHELLENBERG, G. *Mapping the Non-profit Sektor*. Ottawa: CPRN, 2002.

- zaměstnanost neziskových organizací se zaměřuje především na lidi středního věku
- relativně velký podíl v neziskových organizacích mají lidi, kteří dosáhli univerzitního vzdělání
- velký podíl na zaměstnanosti v neziskových organizacích mají profesionálové a manažeři
- téměř jedna pětina zaměstnanců neziskových organizací má doma děti, které jsou mladší než dvanáct let.

4.2 Organizace personální práce

Co se týká řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích, tak se v posledních letech setkáváme s tím, že právě tyto organizace ztratily určitý obraz jedinečnosti, kterým se odlišovaly od svých výdělečných protějšků, neboť byly dříve považovány za³⁵ méně hierarchické, méně schopné či ochotné propustit neproduktivní zaměstnance, více neformálně řízené, vyplácející menší odměny a benefity za více odpracovaných hodin, řízené více altruisticky, s menším dopadem na hospodářský výsledek a více se zajímající o osobní spokojenost svých zaměstnanců.

V dnešní době se však ukazuje, že tento stereotyp se již neuplatňuje a ačkoliv to není nejideálnější, tak neziskové organizace v dnešním světě podléhají stejnému finančnímu tlaku na úspěch jako jakákoliv výdělečně činná společnost a to pomineme samotnou konkurenceschopnost, které musí neziskové organizace čelit.

Kromě několika velkých neziskových organizací je tento sektor tvořen převážně menšími organizacemi, které velice často nemají ani zřízený personální útvar, natož specialistu, jenž by se zabýval pouze a výhradně personální prací. Tuto funkci v menších neziskových organizacích většinou přebírá samo vrcholové vedení společnosti, případně je vykonáváním personálního chodu pověřen některý profesionální zaměstnanec.

³⁵ GROBMAN, G., M. *An introduction to the nonprofit sector : a practical approach for the 21st century.* White Hat Communications, 2004. ISBN 1-929109-12-1.

Podle Dubena³⁶ by člověk, který se v neziskové organizaci stará o zabezpečení personální práce měl znát základní personální činnosti, které je potřeba vykonávat ve všech organizacích bez ohledu na to, zda mají či nemají vlastní speciální personální útvar. Zároveň by měl být schopen rozpoznat základní rozdíly mezi personálním systémem a personální činností ve veřejném a třetím sektoru a v normálním tržním sektoru a podstatné rozdíly mezi personálním řízením profesionálních a neprofesionálních dobrovolných pracovníků.

4.3 Odpovědnost v neziskové organizaci

Pokud bychom se zaměřili na řízení neziskových organizací, tak bychom dospěli k závěru, že v žádné jiné oblasti není tato problematika tak specifická, jako je tomu u vztahů mezi jednotlivými skupinami pracovníků - správní radou, managementem a dobrovolníky, kteří pracují na jednotlivých projektech³⁷.

Správní orgán, který je tvořen zastupitelstvem, předsednictvem, představenstvem, radou a řídicím výborem, je z pravidla volený orgán, který v organizaci odpovídá za strategická rozhodnutí a je složený z dobrovolníků. V pravomoci správního orgánu bývá rozhodování o poslání neziskové organizace, o jejích existenčních otázkách, o programu a samozřejmě o obsazování nejvyšších manažerských funkcí. Z celé organizace by měl nést nejvyšší odpovědnost za zajištění finančních prostředků pro činnost neziskové organizace a jeho hospodaření s nimi.

V českém prostředí se uplatňují dva základní, ale přesto velmi odlišné, typy správních rad, přičemž kdybychom se podívaly na ostatní společnosti, nejen neziskové, zjistili bychom, že správní rady většiny společností se nacházejí někde mezi těmito typy³⁸:

³⁶ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

³⁷ REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-2101-8100.

³⁸ ŠEDIVÝ, M., TURNEROVÁ, J. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: ICN, 2003. ISBN 80-86423-08-5.

- „Správní radu tvoří lidé, kteří mají velmi blízko k činnosti organizace. Správní a výkonná složka je úzce propojena. Členové takové rady jsou velmi aktivní v práci pro organizaci, rozumějí jejím problémům a jsou často odborníky v dané oblasti. Problémem je překrývání pravomocí, dochází pak k překrývání rolí v řízení organizace i k vnitřním konfliktům členů rady.
- Správní rada je tvořena známými osobnostmi, lidmi společensky aktivními, kteří propůjčují organizaci své jméno, protože považují její činnost za prospěšnou. Kvůli své časové vytíženosti se často nemohou tito členové účastnit jednání rad a nejsou tak seznámeni s činností a problémy organizace. Mohou být pak pasivní a jejich členství v radě pouze formální.“

Management neboli výkonné jádro každé společnosti, které je většinou tvořené z profesionálů (u občanských sdružení tuto úlohu mohou zastávat i dobrovolníci) má ve své kompetenci stanovení konkrétního programu a vytvoření cílů na základě poslání neziskové organizace a zároveň připravování rozpočtů, účetních uzávěrek, zabezpečení organizačního i materiálního zázemí pro práci dobrovolníků a společně s nimi naplňování programu organizace. Management neziskové organizace zajišťuje každodenní chod organizace, jeho úkolem je komunikace s klienty, ať potenciálními či stávajícími, a dalšími cílovými skupinami.

Dobrovolníci jsou jedním z nejzákladnějších specifických znaků, kterým se neziskové organizace odlišují od ostatních společností. Jsou to lidé, kteří nabízejí své zkušenosti, odborné znalosti a schopnosti za předem dohodnutých podmínek a za tuto činnost nejsou nijak finančně či materiálně odměňováni. Neziskové organizace využívají práci dobrovolníků z několika zásadních důvodů, jež jsou velmi důležité pro jejich vlastní schopnost udržet se v dnešním světě mezi výdělečně činnými společnostmi, kterými jsou:

- dobrovolný pracovník je nejlevnější pracovní silou v organizaci,
- určitý druh práce je pro ně nejlepší,
- chtějí dobrovolníkům poskytnout možnost naučit se něco nového a přínosného,
- chtějí své služby obohatit a doplnit je o určitou úroveň profesionality,
- dobrovolníci mohou mít velmi dobrý vliv na mezilidské vztahy.

Dobrovolnické činnosti, které mohou tito zaměstnanci pro neziskovou organizaci vykonávat, je mnoho a odvíjí se od potřeb organizace. Podle Plamínka a kol.³⁹ dobrovolníci mohou pracovat jako členové správní rady, při zajišťování finančních prostředků, jako poradci a terapeuti, na krizové lince, poskytovat administrativní pomoc, mohou pracovat v obchodě či klubu vybrané neziskové organizace, pomáhat pečovatелům či dělat „společníky“ (starším lidem, mladým problémovým skupinám lidí), pracovat jako řidiči, podávat potřebné a získané rady a informace, propagovat organizaci či pomáhat při jejích propagačních programech či jiným způsobem hájit zájmy neziskové organizace.

Rektořík⁴⁰ neziskovým organizacím doporučuje v oblasti spolupráce s dobrovolníky zavést funkci **koordinátora dobrovolníků**, kterou by zastával jeden člověk, jež může být součástí týmu zaměstnanců nebo může být sám dobrovolníkem a jehož hlavním úkolem bude stanovená a průběžná aktualizace psaných předpisů organizace, doporučení oblastí využití pro dobrovolníky v organizaci, získávání a výběr dobrovolníků, jejich vzdělávací programy a hodnocení.

4.4 Personální činnosti v neziskové organizaci

4.4.1 Výběr pracovníků

Pro neziskovou organizaci představuje nový zaměstnanec nejen investici v podobě získané mzdy, ale zároveň se s příchodem nového člověka mění její prostředí a špatné rozhodnutí v této oblasti může mít i fatální následky, které mohou organizaci pronásledovat mnoho let po té, nebo dokonce způsobit její kompletní zničení⁴¹. Určitý problém při výběru zaměstnanců může být i blízký vztah mezi dobrovolníky, který je určitým specifíkem neziskových organizací.

Podle Sukové⁴² má velký vliv na způsob získávání a výběr nových zaměstnanců sama velikost neziskové organizace. V malých neziskových organizacích se obvykle noví zaměstnanci nehledají, neboť se nejprve sahá do vlastních zdrojů, které jsou v podobě

³⁹ PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996.

⁴⁰ REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-2101-8100.

⁴¹ GROBMAN, G., M. *An introduction to the nonprofit sector : a practical approach for the 21st century*. White Hat Communications, 2004. ISBN 1-929109-12-1.

⁴² SUKOVÁ, M. *Jak se v neziskovce nezbláznit*. Grantis č. 07-08, 2004.

dlouhodobých spolupracovníků a dobrovolníků. V těchto organizacích se setkáváme s problémem nízkého rozpočtu a s tím souvisejícím odměňováním a mírou vykonávaných úkolů neumožňujících podrobně specifikovat pracovní náplň nového zaměstnance. Středně velké organizace se od malých neziskových organizací liší zejména v tom, že v jejich řadách je potřeba mít nejen oddané dobrovolníky, ale i motivované profesionály, kteří již mají jasně definovanou strukturu pracovních vztahů a funkcí. V těchto organizacích se od nového zaměstnance očekává, že bude schopný orientovat se ve více oblastech najednou.

Jak v malých, tak i ve středně velkých neziskových organizacích je problémem nedostatečná kvalifikace a získané zkušenosti toho, kdo je za získávání a výběr zaměstnanců odpovědný. Tuto problematiku mají vyřešenou velké neziskové organizace, které mají několik desítek zaměstnanců a personální oddělení se specialisty, které je v dnešní době téměř standardem. Tyto organizace při výběru nových zaměstnanců mnohdy využívají i několik výběrových metod.

V každé neziskové organizaci bez ohledu na její velikost a počet zaměstnanců hraje klíčovou roli výkonný ředitel, není proto divu, že právě při tomto výběru by správní rada měla⁴³ přehodnotit poslání organizace, její cíle a přesvědčit se o jejich přiměřenosti, vyhodnotit silné a slabé stránky organizace, stanovit dlouhodobé priority pro funkční období ředitele, stanovit jednoznačné úkoly a definovat svá očekávání, zformulovat konkrétní vlastnosti, zkušenosti a schopnosti, které od ředitele požaduje, určit a zabezpečit přiměřenou odměnu a pracovní podmínky a stanovit pravomoci, pracovní náplň a zodpovědnost ředitele (jasně vymezit rozdíl mezi ředitelem a členy správní rady).

Podle Šedivého a Turnerové⁴⁴ prochází každá správní rada cyklem obměny, který je dán zákonem nebo přirozenou potřebou změny ve složení správní rady. Tento cyklus začíná prvotní identifikací a výběrem nových členů, pokračuje zaškolením a vyvrcholí obměnou členů správní rady. V první fázi dochází ke zjišťování skutečných potřeb organizace, které vedou k vyhodnocení požadavků na nové členy. Ty potom zpravidla předseda správní rady společně s jejími členy vytipuje a potencionální uchazeče osloví a dochází k vzájemnému jednání o členství. Pokud jsou poskytnuty veškeré informace o

^{43, 44} ŠEDIVÝ, M., TURNEROVÁ, J. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: ICN, 2003. ISBN 80-86423-08-5.

organizaci, práci správní rady a povinnostech jejích členů provádí správní rada konečný výběr.

4.4.2 Adaptace pracovníků

Neziskové organizace jsou všeobecně přijímány pozitivně, není proto divu, že i přijímání a adaptace nových zaměstnanců díky přátelské a otevřené atmosféře jsou podobné, zejména v oblasti sociálního začlenění. V oblasti systematického odborného začlenění však dochází buď k naprostému informačnímu přehlčení nového zaměstnance, nebo naopak jeho nedostatečnému informování. Možnou příčinou tohoto faktu může být nadměrná vytíženost stávajících zaměstnanců⁴⁵.

4.4.3 Vzdělávání pracovníků

Na základě mnohých výzkumných prací, které se zabývají problematikou vzdělávání a následného rozvoje pracovníků v neziskových organizacích, bychom mohli konstatovat, že především nevládní organizace nepřikládají této oblasti velkou pozornost. Hlavními důvody nezájmu organizací jsou především vysoké náklady na profesionální proškolení pracovníků a s tím související nedostatek finančních prostředků, které organizace mají, ale rovněž i nevědomost, kde se dají nabídky na vzdělávací aktivity pro neziskové organizace najít. I přesto, že si neziskové organizace uvědomují, jak důležité je profesně vzdělávat zaměstnance ve svých řadách, tak většinou spoléhají na vlastní metody předávání a proškolení nově nastupujících zaměstnanců, kteří většinou bývají pod dohledem některého ze zkušenějších pracovníků. Tato metoda není sice nejefektivnější, ale pro neziskové organizace je určitě nejlevnější.

Na druhou stranu až 40% neziskových organizací přiznává, že vzdělávání vysokého managementu neprovádí nejen kvůli finančním nákladům, ale i pro jejich časovou náročnost.

⁴⁵ REŽNÁ, P. *Špecifika riadenia ľudských zdrojov v nevládných neziskových organizáciách. Dizertační práce.* Praha: VŠE, 2005.

4.4.4 Zaměstnanecké výhody a odměňování v neziskových organizacích

V mnohých odborných publikacích se můžeme setkat právě s otázkou zaměřující se na odměňování zaměstnanců, kteří pracují v neziskových organizacích. Úroveň odměňování je mnohem nižší než v podnikatelském sektoru, ale i přesto zde můžeme najít velké rozdíly v závislosti na velikosti dané organizace. Malé neziskové organizace čelí především základním problémům týkající se udržení kvalitních placených profesionálních zaměstnanců, neboť jejich možnost vyplácení odpovídajících mezd je velice nízká oproti větším neziskovým organizacím. Všeobecně tedy platí, že mzdy manažerů dosahují nejvyšších hodnot a profesionální zaměstnanci se musí spokojit s nižším ohodnocením jejich práce, i když jsou pro neziskovou organizaci mnohdy přínosnější.

Režná⁴⁶ však ve své publikaci uvádí, že neziskové organizace mají ovšem velikou výhodu v motivaci svých zaměstnanců oproti podnikatelskému sektoru, neboť zaměstnanci pracující v neziskových organizacích jsou ochotni obětovat nízké finanční ohodnocení za zajímavou práci a vlastní uspokojení z dobročinné práce. Nevládní neziskové organizace pak mnohdy využívají zájem mladých absolventů, kteří tak mohou získat nejen potřebnou praxi pro budoucí zaměření, ale rovněž se spokojí i s nižším výdělkem. Na druhou stranu se v neziskových organizacích stále častěji objevují profesionální pracovníci z podnikatelského sektoru, kteří v určité fázi svého života potřebují změnu a rozhodnou se pracovat v nevládním sektoru. S touto změnou ovšem neklesají jejich nároky na úroveň odměňování, a tak právě oni jsou těmi, jejichž plat je na vyšší úrovni v porovnání s ostatními, třeba již dlouholetými, pracovníky neziskové organizace. V tomto směru pak musí sama organizace zvážit, zda je pro ni efektivní a přínosné vynaložit vysoké náklady na profesionálního zaměstnance nebo se spokojí s uchazečem, který nemá tolik zkušeností.

Co se týká zaměstnaneckých výhod v nevládních neziskových organizacích, lze podle Režné⁴⁷ za nejpřínosnější považovat především flexibilní pracovní dobu, pět týdnů dovolené, stravenky, na které zaměstnavatel určitou měrou přispívá, možnost bezplatného využívání služebního mobilního telefonu a vozidla i k soukromým účelům, možnost využití veškerých služeb, které organizace poskytuje svým klientům, stejně jako i možnost

^{46, 47} REŽNÁ, P. *Špecifická riadenia ľudských zdrojov v nevládných neziskových organizáciách. Dizertační práce.* Praha: VŠE, 2005.

účasti na benefičních akcích a představeních, jež jsou organizovány ve prospěch organizace.

4.4.5 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnanec, ať už v podnikatelském či nevládním sektoru, má právo vědět, jaká je jeho výkonnost v porovnání s ostatními. V neziskových organizacích je toto hodnocení o to důležitější, neboť nedochází k tak vysokému finančnímu ohodnocení, a proto většinou bývá i jediným skutečným porovnáním výsledků na základě předem stanovených kritérií⁴⁸.

Drucker⁴⁹ zároveň zdůrazňuje vysokou potřebu pochválení za dosažené výsledky, protože v prostředí neziskových organizací pracuje většina zaměstnanců zejména z nadšení pro danou věc a pochvala je pro ně nejvyšším ohodnocením. V opačném případě, kdy zaměstnanec nevykazuje dobré výsledky pro organizaci, je zapotřebí hledat efektivnější způsoby jejich navýšení než hledat viníky, kteří se nedostatečně věnovali zaškolení a průpravě zaměstnance v organizaci.

Podle výsledků výzkumu disertační práce, které provedla Režná⁵⁰, se ukazuje, že ve většině nevládních organizací probíhá hodnocení zaměstnanců spíše neformální formou (v 86% dotazovaných neziskových organizací). S velkým překvapením tomu ani dnes není jinak. Neziskové organizace se většinou zaměřují na neformální hodnocení svých zaměstnanců a v posledních letech se spíše než na jednotlivce zaměřují na celou skupinu (tým), který pak porovnávají v rámci ostatních pracovních skupin v organizaci. Díky této formě hodnocení se eliminuje důraz na nedostatky jednotlivců a nemůže tak dojít k demotivaci dobrovolného pracovníka.

⁴⁸ DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací, praxe a principy*. Praha: Management press, 1990. ISBN 80-85603-38-1.

⁴⁹ DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací, praxe a principy*. Praha: Management press, 1990. ISBN 80-85603-38-1.

⁵⁰ REŽNÁ, P. *Špecifika riadenia ľudských zdrojov v nevládných neziskových organizáciách. Dizertační práce*. Praha: VŠE, 2005.

Specifickou formu hodnocení má ve většině neziskových organizací jen správní rada a výkonný ředitel. Podle Šedivého a Turnerové⁵¹ by k hodnocení správní rady mělo docházet v příjemném prostředí, nejlépe při konání výjezdních setkání neziskové organizace. Měly by být hodnoceny pouze ty oblasti, které uvádějí aktuální stanovy a strategické dokumenty neziskové organizace (jak často se rada schází, efektivnost jednání správní rady, účast na jednání rady a připravenost zástupců správní rady na projednávané situace). Šedivý a Turnerová⁵² zároveň navrhují zásady hodnocení správní rady, které by určily, jak jednotliví členové správní rady plní své odpovědnosti a jak je plní správní rada jako celek. Zajistily by pojmenování oblastí, které se musí zlepšit ve fungování správní rady, zvolily způsob – metody, jak odstranit tyto nedostatky a stanovily kritéria pro příští hodnocení správní rady.

Hodnocení může probíhat různými formami, nejčastější ovšem bývá formou dotazníkového šetření, kdy jsou v jednotlivých oblastech činnosti správní rady neziskové organizace hodnoceny její silné a slabé stránky.

4.5 Problematika personální práce v neziskové organizaci

Největším problémem v oblasti personální práce a managementu neziskových organizací je podle mnohých autorů především nekvalifikovanost a nízká personalizace nejen kmenových zaměstnanců, ale i dobrovolnického personálu. Frič⁵³ ve své knize uvádí, že potíže s profesionalizací vyplývají zejména ze špatných pracovních podmínek, nízké mzdy, nedostatečného technického vybavení organizace či nevyhovujících prostorů, ve kterých se organizace vyskytuje. Další problém vidí v nedostatku prostředků pro následné vzdělávání zaměstnanců a nejisté perspektivě dané organizace.

V oblasti dobrovolné práce pak mají neziskové organizace další problém týkající se získávání dobrovolníků, kde více než jedna třetina malých a středních neziskových organizací bojuje s náběrem dobrovolníků a jejich následným řízením a vzděláváním.

^{51, 52} ŠEDIVÝ, M., TURNEROVÁ, J. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: ICN, 2003. ISBN 80-86423-08-5.

⁵³ FRIČ, P. *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. Praha: Fórum dárců, 2000.

Duben⁵⁴ uvádí, že se při řízení dobrovolníků mohou vyskytovat problémy nejen na straně samotných dobrovolníků, ale i na straně profesionálů. Většina profesionálních zaměstnanců na dobrovolnický personál nahlíží s určitým despektem, neboť je považují za nepotřebné druhořadé pomocníky a nevěnují jim dostatečnou pozornost při jejich zaškolování a praktickém výcviku. Oproti tomu dobrovolníci přicházející do organizace ze společností, ve kterých zastávali vysoké postavení, se často považují za výkonnější a mnohem přínosnější pro neziskovou organizaci než profesionálové pracující na lépe placených pozicích. Mezi těmito skupinami tak velice často dochází ke konfliktním situacím, kterým se snaží ve své publikaci Duben⁵⁵ předejít a doporučuje využívání následujících aktivit:

- organizovat školení a praktický výcvik dobrovolníků jako trvalou činnost,
- určovat jejich pracovní odpovědnost jasně, detailně a předem,
- stanovit speciální provozní cíle,
- dostatečně informovat dobrovolníky o těchto cílech,
- informovat je o tom, že nebudou-li pracovat uspokojivě, budou muset organizace opustit,
- informovat dobrovolníky o standardu osobní odpovědnosti, který platí v organizace, ale i o snahách vedení organizace s nimi jednat co nejodpovědněji.

Podle Druckera⁵⁶ je skutečná transformace dobrovolných pracovníků z amatérů na trénované neplacené profesionály tím nejlepším rozvojovým programem veřejně prospěšné organizace. Kromě tohoto faktu uvádí, že profesionální dobrovolník vyžaduje od neziskové organizace jen tři základní věci - „*jasné poslání organizace, dobrý výcvik a osobní odpovědnost za splnění cílů*“.

^{54, 55} DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

⁵⁶ DRUCKER, P. *What business can learn from nonprofits*. Harvard Business Review: Vol: 67 Iss: 4 Date: Jul/Aug, 1989.

5 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Během psaní diplomové práce jsme se zaměřili nejen na teoretickou část toho, jak management řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích vypadal v minulosti, ale také na to, jaký byl jeho pokrok, který je aplikován v dnešní době. V praktické části se budeme věnovat získaným poznatkům z výzkumné práce a budeme vyhodnocovat získaná data.

5.1 Cíle výzkumu a výzkumné hypotézy

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.

5.2 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.

Pro zjištění potřebných údajů bylo zvoleno dotazníkové šetření probíhající v neziskových organizacích. Dotazník byl sestavený z 16 uzavřených otázek, ve kterých bylo na výběr několik možností. Zaměření otázek v dotazníku bylo následovné:

- zjišťovací otázky - o jakou se jedná organizaci, kolik má tato organizace zaměstnanců a na co se nezisková organizace zaměřuje,
- otázky zaměřující se na míru využití informačních a komunikačních technologií - v jakých činnostech jsou ICT využívány, při kterých personálních činnostech, zda využívají neziskové organizace specializované programy,
- otázky orientované na personální práce v neziskové organizaci - zda je tento personální útvar zřízen, kdo vykonává personální činnosti v organizaci,
- otázky identifikující personální činnost organizace - výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- otázky směřující ke zjištění pracovních režimů a forem zaměstnání - jaký je preferovaný pracovní poměr, práce o víkendech, flexibilita pracovní doby, apod.

Rozdání a sběr dotazníků probíhal na přelomu roku 2014 a 2015, kdy již v únoru 2015 byly všechny rozdané dotazníky posbírané a začalo jejich vyhodnocování. Celkem bylo rozdáno 150 dotazníků a z toho bylo navraceno 126 dotazníků. Návratnost dotazníkového šetření byla 84%. Pro zpracování dotazníkového šetření bylo využito 125 dotazníků, neboť jeden dotazník nebyl zcela vyplněný a tak nemohl být do výzkumu zahrnut.

V následující kapitole budou zpracovány tabulkově a graficky jednotlivé výsledky dotazníkového šetření, které jsou porovnávány na základě absolutní četnosti v číslech (dále jen AČ v N) a relativní četnosti v procentech (dále jen RČ v %). Získané výsledky nám zároveň zodpoví předem stanovené cíle a hypotézy diplomové práce.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Anamnestická část dotazníku slouží k získání potřebných informací o respondentech. Obsahuje otázky týkající se věku, pohlaví, rodinného stavu a délky práce v neziskové organizaci. Do této části je zahrnuta i otázka týkající se hodnocení vykonávané práce. V druhé části se zaměřujeme na otázky zaměřující se na samotnou neziskovou organizaci a její fungování v rámci řízení lidských zdrojů, vzdělávání, odměňování aj. Tyto otázky nám napomohli k objasnění stanovených hypotéz.

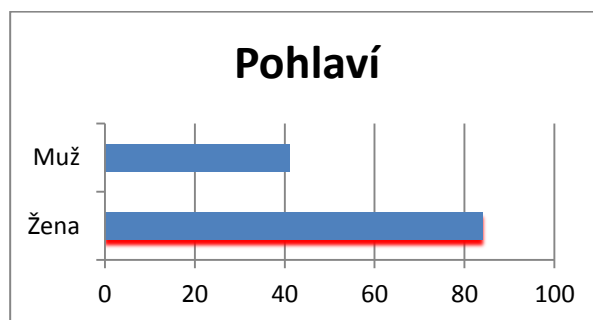
5.3.1 Charakteristika respondentů

Výsledky otázky č. 1 zaměřující se na pohlaví respondentů:

Tab. č. 1 - pohlaví respondentů

Pohlaví	AČ v N	RČ v %
Žena	84	67%
Muž	41	33%
Celkem	125	100%

Graf č. 1 - pohlaví respondentů



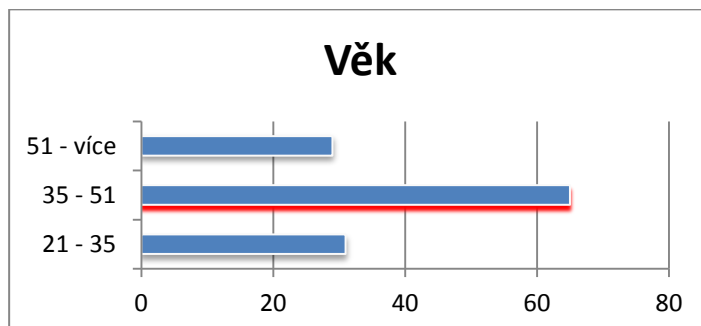
Z uvedeného grafického i tabulkového znázornění vyplývá, že většina dotazovaných respondentů byly ženy, více jak dvě třetiny. Na základě této otázky bychom mohli konstatovat, že v neziskových organizacích pracují především ženy a s mužským pohlavím se setkáváme již méně často. Tento fakt může být zapříčiněn skutečností, že ženské pohlaví je všeobecně více vybaveno mírou obětavosti a empatie.

Výsledky otázky č. 2 zaměřující se na věk respondentů:

Tab. č. 2 - věk respondentů

Věk	AČ v N	RČ v %
21-35	31	25%
35-51	65	52%
51 a více	29	23%
Celkem	125	100%

Graf č. 2 - věk respondentů



Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou je rozmezí 35 - 51 let. Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, tak právě v tomto období u mnohých jedinců nastává zlom, kdy chtějí změnit zaměření svého života a z podnikatelského sektoru se přesouvají do nevládního neziskového sektoru. Druhá nejpočetnější skupina (21 - 35 let) je na pomezí s poslední skupinou ve věkovém rozmezí 51 a více let. V těchto skupinách se většinou objevují absolventi, kteří potřebují získat dostatečnou praxi pro další rozvoj, ať už v neziskovém či podnikatelském sektoru, a zaměstnanci blízcí se důchodovému věku, kteří chtějí i přes svůj pokročilý věk předat získané zkušenosti a být stále aktivními.

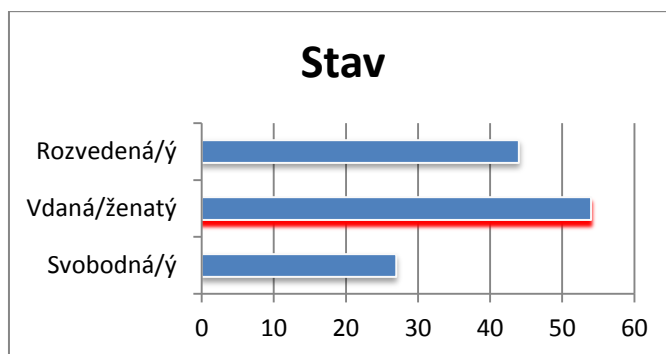
Výsledky otázky č. 3 zaměřující se na zjištění rodinného stavu respondentů:

Otázka věnovaná rodinnému stavu byla do dotazníkového šetření zahrnuta z důvodu počátečního sestavování dotazníkového šetření, kdy na základě provedené studie odborných publikací bylo nastíněno, že vývoj rodinného stavu má veliký vliv na práci v neziskové organizaci, neboť mnohdy se jedinec snaží zaměstnáním u neziskové organizace vykompenzovat jakýsi druh zklamání a selhání. Odpověď vdova/vdovec byla z dotazníkového šetření vyjmuta, neboť žádný z respondentů tuto odpověď nevyužil.

Tab. č. 3 - rodinný stav respondentů

Stav	AČ v N	RČ v %
Svobodná/ý	27	22%
Vdaná/ženatý	54	43%
Rozvedená/ý	44	35%
Celkem	125	100%

Graf č. 3 - rodinný stav respondentů



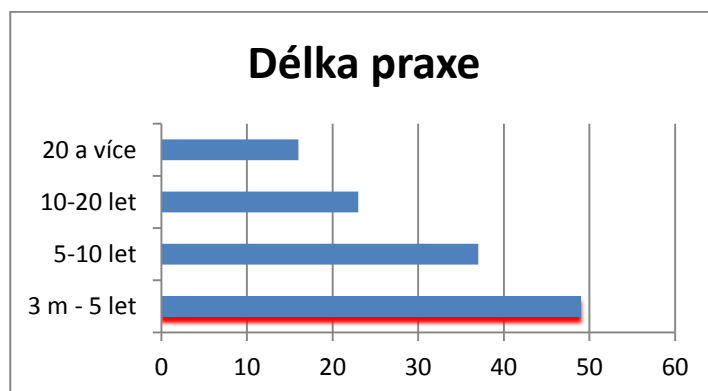
Z celkového počtu respondentů byla nejčastěji zvolena odpověď vdaná/ženatý s váhou 43%. Následovala ji skupina respondentů, jež zvolili odpověď rozvedená/ý a to se 35% a nejnižší počet získala skupina svobodných. Jak již bylo v empirické části výzkumu zmíněno, tak pro některé jedince může práce v neziskové organizaci silně ovlivňovat nejen po pracovní stránce, ale i po té psychické. Pokud se podíváme na výsledky týkající se právě této otázky, tak rozdíly mezi prvními dvěma skupinami nejsou tak veliké, jen 8%, což může napovídat i skutečností, které se objevují v odborných publikacích, že neziskové organizace mohou na člověka působit jako možnost napravit něco, co se např. v rodinném prostředí nepovedlo a vynahrudit to svým působením v organizaci ostatním lidem.

Výsledky otázky č. 4 týkající se délky praxe v neziskové organizaci:

Tab. č. 4 - délka praxe respondentů

Praxe	AČ v N	RČ v %
3 m - 5	49	39%
5-10 let	37	30%
10-20 let	23	18%
20 a více	16	13%
Celkem	125	100%

Graf č. 4 - délka praxe respondentů



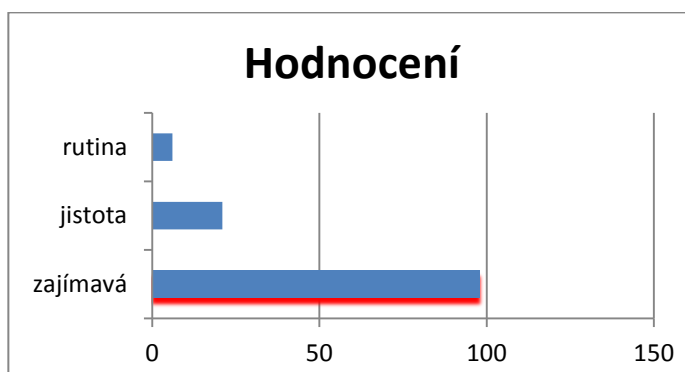
Na základě získaných dat je patrné, že nejpočetnější skupinou jsou respondenti, jejichž délka praxe je v rozmezí od 3 měsíců do pěti let, druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří v neziskových organizacích pracují 5 - 10 let a nejméně početnou skupinou jsou dotazovaní, jejichž délka praxe je vyšší než 20 let. V poslední skupině bychom ve většině případů mohli najít respondenty, kteří v neziskových organizacích zastávají vyšší pozice a s organizacemi již spolupracují mnoho let. Naopak v nejpočetnější skupině se vyskytují absolventi snažící se získat potřebnou praxi pro další rozvoj svých pracovních zkušeností.

Výsledky otázky č. 5 týkající se hodnocení práce v neziskové organizaci:

Tab. č. 5 - hodnocení práce

Hodnocení	AČ v N	RČ v
Zajímavá	98	78%
Jistota	21	17%
Rutina	6	5%
Celkem	125	100%

Graf č. 5 - hodnocení práce



Práce v neziskové organizaci nabízí mnoho zajímavých zkušeností a poznatků z této oblasti, a proto není divu, že 78% respondentů odpovědělo, že jejich práce je pro ně zajímavou a cítí se v ní dobře. Pro 17% dotazovaných je tato práce spíše jistotou zaměstnanosti a jen pro 5% je práce rutinou. Pokud zaměstnanec v neziskové organizaci bere svoje pracovní nasazení pozitivně a práce je pro něho stále zajímavá, je to určitě velice důležité, neboť v těchto společnostech není možnost si kompenzovat „nechut“ k práci získanou finanční odměnou za její vykonávání.

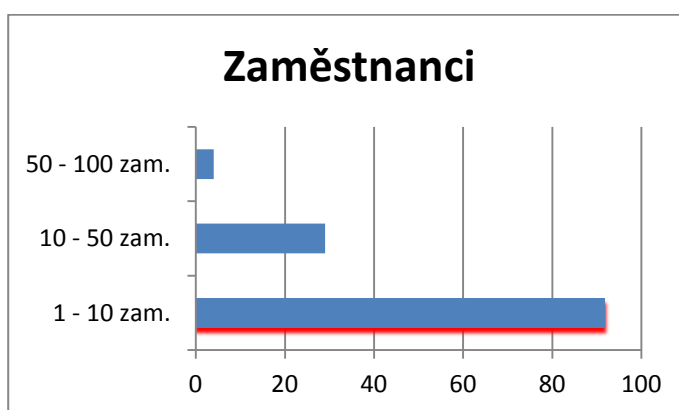
5.3.2 Struktura neziskové organizace

Jako základní kritérium pro hodnocení neziskové organizace byla zvolena velikost daná počtem zaměstnanců. V následující tabulce jsou uvedeny tři základní skupiny, na které byly neziskové organizace rozděleny a díky jejichž rozdělení budeme vycházet pro vyhodnocení stanoveného cíle a dílčích cílů. Z dotazníkového šetření byly vyřazeny neziskové organizace s počtem zaměstnanců vyšší než 100, neboť tato možnost nebyla zvolena v žádném navraceném dotazníku.

Tab. č. 6 - Počet zaměstnanců

Zaměstnanci	AČ v N	RČ v %
1-10	92	74%
10-50	29	23%
50 - 100	4	3%
Celkem	125	100%

Graf č. 6 - Počet zaměstnanců



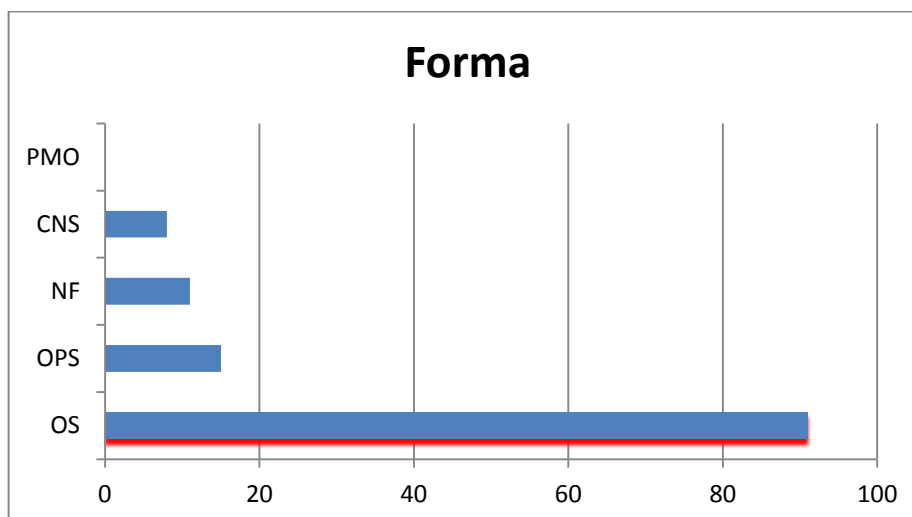
Na základě těchto výsledků byly jednotlivé neziskové organizace rozděleny do podle výše uvedených kritérií na malé (1 - 10 zaměstnanců), střední (10 - 50 zaměstnanců) a velké (50 - více zaměstnanců) neziskové organizace. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou právě malé neziskové organizace, které tvoří 74% a nejméně zastoupenou skupinou jsou velké neziskové organizace, jež tvoří jen 3%.

Dalším kritériem pro neziskovou organizaci byla její právní forma, kterou jsme rozdělili na pět základních typů, viz tabulka níže. Nejvíce dotazovaných neziskových organizací představovalo občanská sdružení, která byla zastoupena 73%, druhou nejpočetnější skupinou byly neziskové organizace, jejichž právní forma určuje obecně prospěšnou společnost (12%) a nejméně zastoupenou byly organizace, které jsou církevními a náboženskými společnostmi (6%) a pobočky mezinárodních organizací s nulovým počtem respondentů.

Tab. č. 7 - Právní forma

Forma	AČ v N	RČ v %
Občanská sdružení (OS)	91	73%
Obecně prospěšná společnost (OPS)	15	12%
Nadace , Nadační fondy (NF)	11	9%
Církevní a náboženské společnost (CNS)	8	6%
Pobočky mezinárodních organizací (PMO)	0	0%
Celkem	125	100%

Graf. č. 7 - Právní forma



5.3.3 Využívání informačních a komunikačních technologií

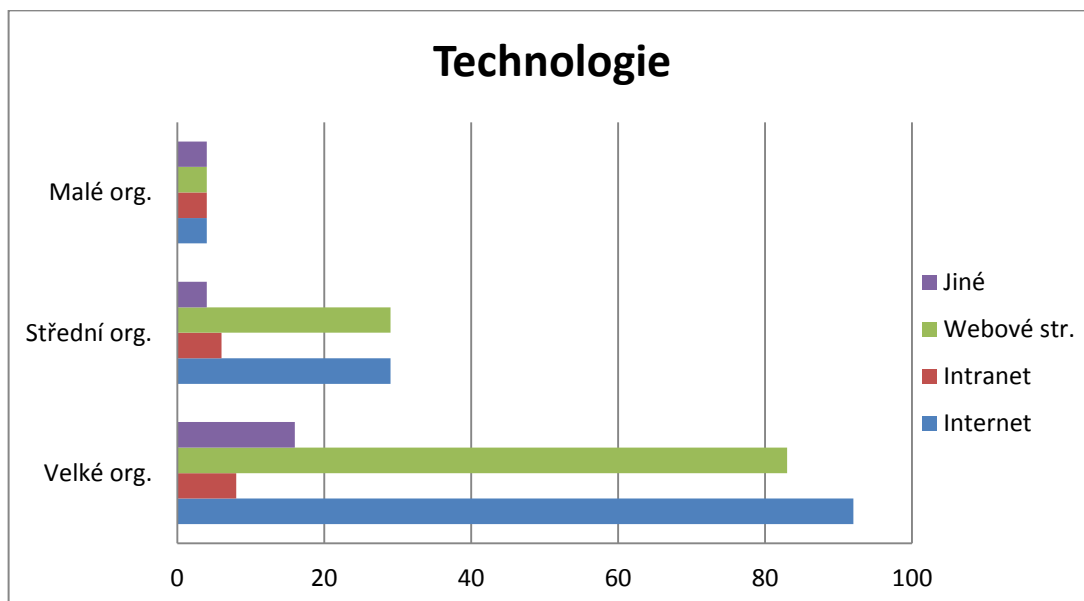
Podle získaných odpovědí respondentů se ukázalo, že bez ohledu na velikost dané neziskové organizace z hlediska počtu zaměstnanců, všechny ke své práci využívají e-mail a Internet. Po prozkoumání jednotlivých organizací bylo i velkým překvapením, že většina neziskových organizací využívá i vlastní webové stránky, které danou organizaci prezentují a informace na těchto stránkách jsou až na menší výjimky aktualizované a přinášejí podrobné informace o organizaci a jejím zaměření. Co se týká využívání

Intranetu, tak v této souvislosti bylo zjištěno, že tento druh vnitrofiremní komunikace využívá jen minimum oslovených neziskových organizací, většinou velké organizace.

Tab. č. 7 - Využití ICT technologie

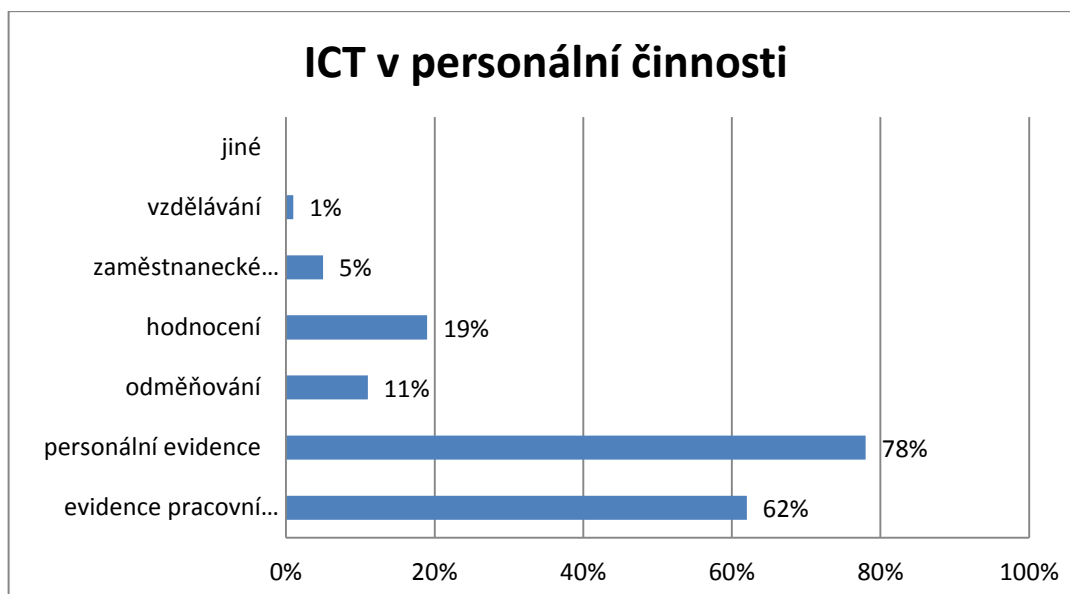
Technologie	malé organizace		střední organizace		velké organizace	
	AČ v N	RČ v %	AČ v N	RČ v %	AČ v N	RČ v %
Internet, e-mail	92	100%	29	100%	4	100%
Intranet	8	9%	6	21%	4	100%
Vlastní webové stránky	83	90%	29	100%	4	100%
Jiné technologie	16	17%	4	14%	4	100%

Graf č. 8 - Využití ICT technologie



Zajímavé informace ve využívání informačních a komunikačních technologií byly zjištěny v rámci využívání těchto technologií při personální činnosti, kde většina dotazovaných neziskových organizací pracuje s ICT zejména při personální evidenci, evidenci pracovní doby a při samotném hodnocení pracovníků. Minimum organizací pak využívá ICT řešení při odměňování pracovníků, využívání zaměstnaneckých výhod a následném vzdělávání zaměstnanců. Vzájemné propojení mezi jednotlivými personalistickými programy nevyžívala žádná z dotazovaných neziskových organizací.

Graf č. 9 - Využívání ICT při personální činnosti



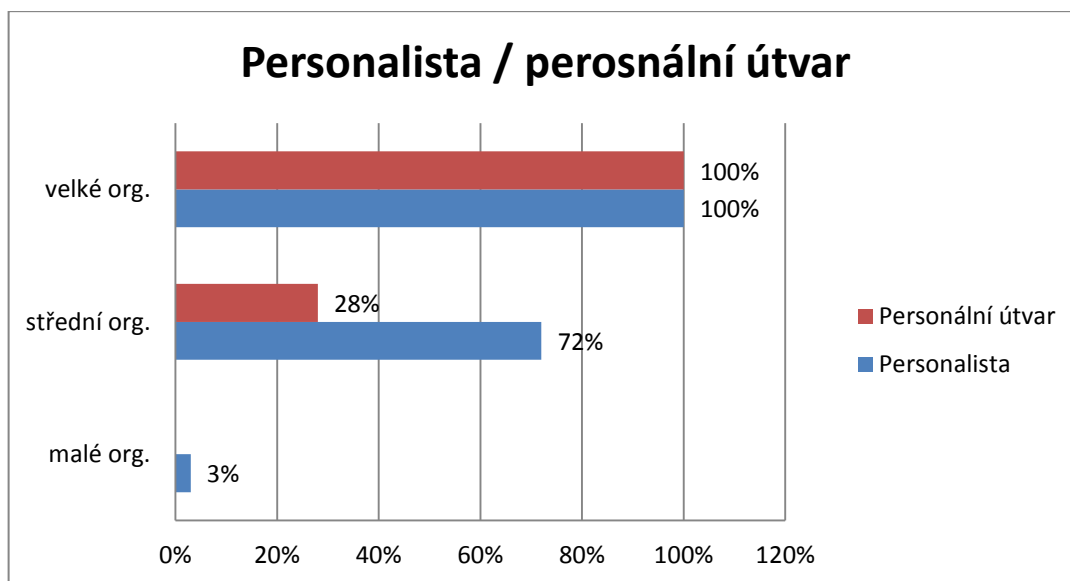
H1: Míra využívání ICT při vykonávání personální činnosti roste s počtem zaměstnanců neziskové organizace. V námi sledovaném vzorku respondentů se nepodařilo prokázat přímou závislost mezi velikostí neziskové organizace danou počtem zaměstnanců a její mírou využívání ICT při personální činnosti. Z tohoto důvodu *byla hypotéza zamítnuta.*

5.3.4 Útvar personalistiky v neziskových organizacích

Z výzkumu bylo prokazatelně zjištěno, že organizace, které mají menší počet zaměstnanců a dle našich kritérií byly označeny, jako malé neziskové organizace nemají jasně zřízenou funkci personalisty či samotný personální útvar zabezpečující zaměstnanecký chod organizace. Naopak s narůstajícím počtem zaměstnanců a měnící se velikostí organizace byla tato funkce zřizována častěji, zejména u středních neziskových organizací, jejichž počet zaměstnanců hraničil s velkou organizací. Nebylo zde mnohdy zřízeno přímo personální oddělení, ale organizace měla vlastního personalistu.

Organizace s počtem zaměstnanců vyšším než 50 měly vždy zřízené personální oddělení nebo v organizaci byla přímo pověřená osoba zabývající se pouze personální agendou jednotlivých zaměstnanců.

Graf č. 10 - Personalista /personální útvar v neziskové organizaci



H2: Neziskové organizace s 50 a více zaměstnanci mají častěji zřízenou funkci personalisty či personální útvar než organizace do 50 zaměstnanců. Tato *hypotéza byla* na základě provedeného výzkumu *potvrzena*, neboť byla prokazatelně zjištěná potřeba zřizování funkce personalisty či personálního útvaru v závislosti na počtu zaměstnanců.

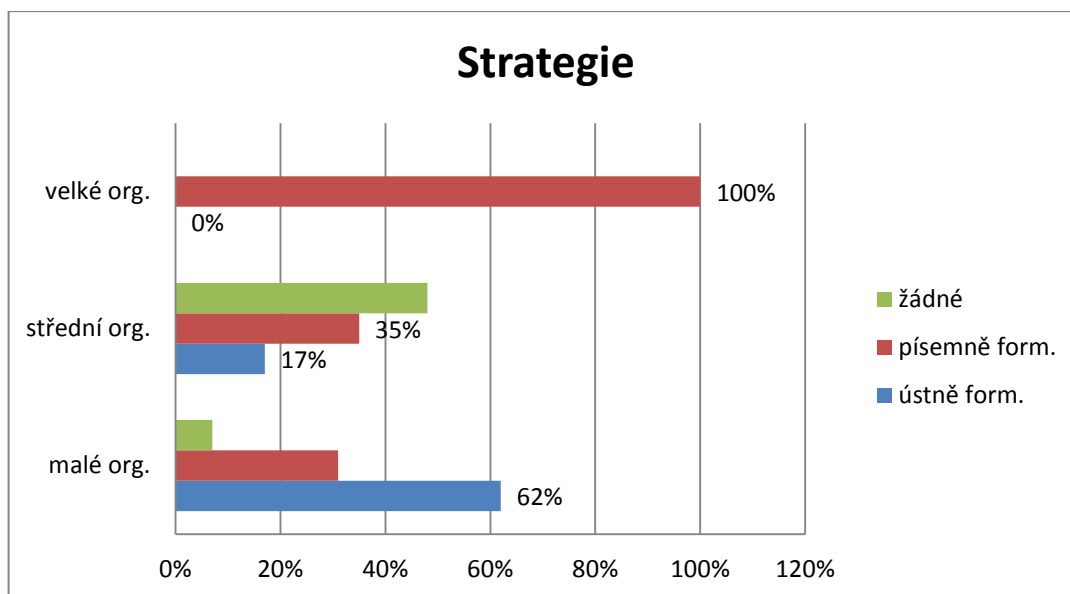
5.3.5 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů byla vytvořena u více jak 50% dotázaných neziskových organizací. Mezi jednotlivými organizacemi byly ovšem veliké rozdíly. Zatímco malé a velké neziskové organizace měli strategii řízení lidských zdrojů jasně formulovanou a vytvořenou i v písemné podobě, střední neziskové organizace strategii většinou ani nevytvářeli nebo ji vůbec zformulovanou neměli.

Tab. č. 8 - Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie	malé organizace		střední organizace		velké organizace	
	AČ v N	RČ v %	AČ v N	RČ v %	AČ v N	RČ v %
ústně formulované	57	62%	5	17%	0	0%
písemně formulované	29	31%	10	35%	4	100%
žádné	6	7%	14	48%	0	0%

Graf č. 11 - Strategie řízení lidských zdrojů

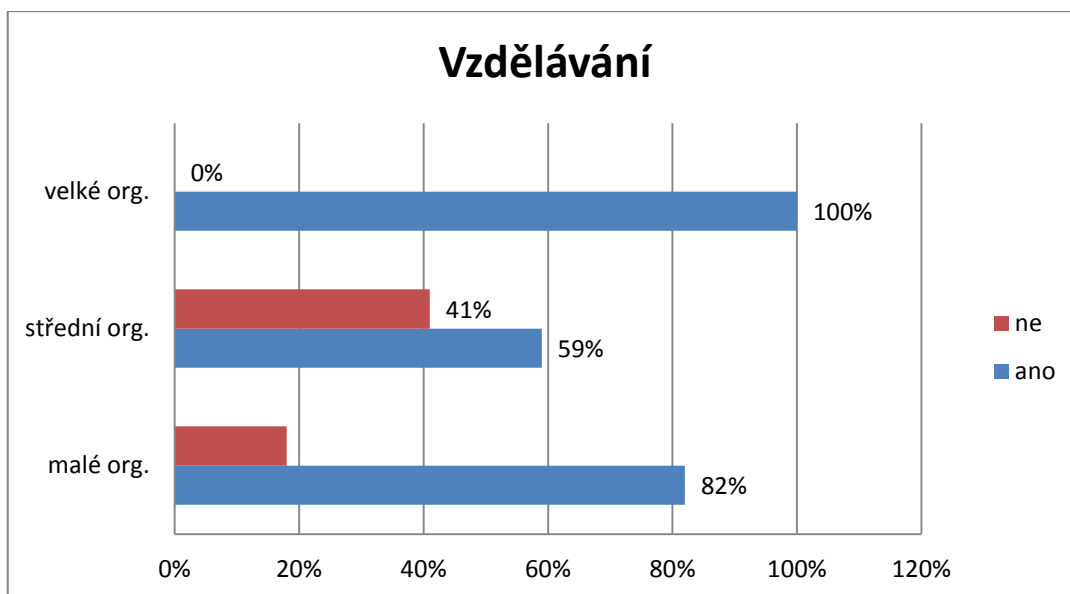


H3: Velké neziskové organizace (nad 50 zaměstnanců) mají častěji písemně zformulovanou strategii řízení lidských zdrojů než malé neziskové organizace. Tato *hypotéza byla potvrzena*, neboť všechny dotazované velké neziskové organizace měli jasně písemně zformulovanou strategii řízení lidských zdrojů, kdežto malé a střední organizace ji tak často formulovanou neměli, a pokud ano, tak spíše v ústní formě.

5.3.6 Vzdělávání pracovníků

Neziskové organizace podléhají školením vyžadovanými právními předpisy, kromě těchto povinných školení uvedlo více jak 60% dotazovaných neziskových organizací, že svým pracovníkům zajišťuje i jiný druh následného vzdělávání potřebného pro vykonávání práce v neziskové organizaci. Míra poskytování vzdělávání a rozvoje byla velice podobná u malých a velkých organizací, kde tomuto odvětví věnují mnoho času, ovšem střední neziskové organizace v této oblasti překvapily, neboť jejich míra poskytování následného vzdělávání byla nejnižší.

Graf č. 12 - Vzdělávání zaměstnanců



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

Jak je patrné z grafického znázornění, tak tato *hypotéza byla zamítnuta*. Velikost organizace v závislosti na počtu zaměstnanců a možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje nebyla potvrzena. Mnohdy se malé neziskové organizace zaměřují na rozvoj svých zaměstnanců ve větší míře než střední neziskové organizace. Naopak bychom mohli jasně potvrdit, že velké organizace dbají vždy na následném rozvoji svých pracovníků.

5.3.7 Odměňování zaměstnanců

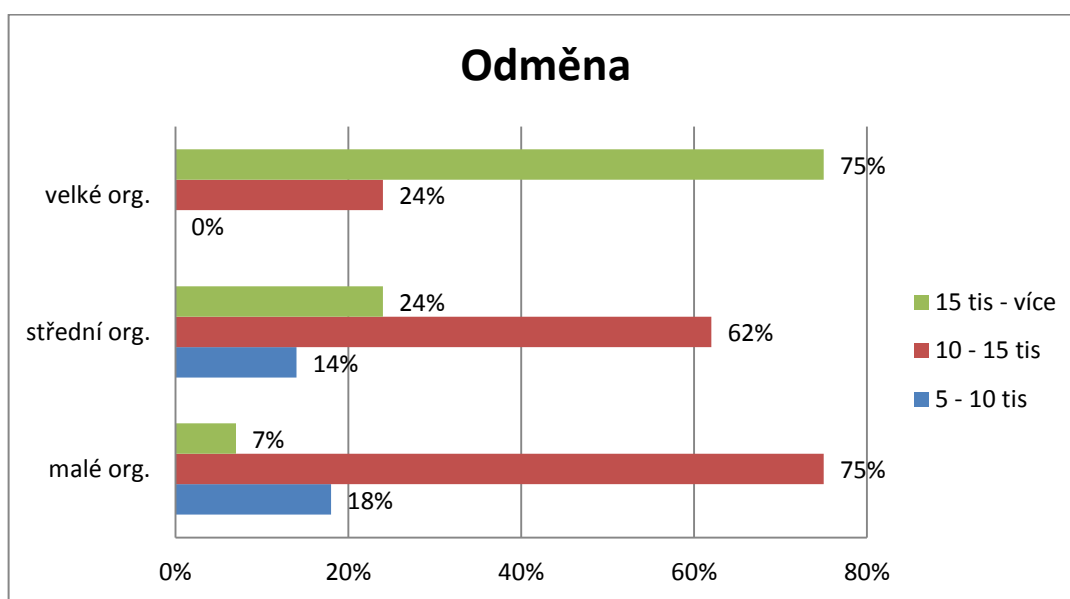
Na otázku zjišťující výši průměrné mzdy zaměstnanců neziskové organizace odpovědělo 97 dotazovaných respondentů. Mezi jednotlivými organizacemi nebyly příliš rozpoznatelné rozdíly, které by mohli jasně určit, že s velikostí organizace roste i výše odměny za vykonanou práci. Jak již bylo řečeno v teoretické části diplomové práce, neziskové organizace jsou určitým druhem společností, kde pocit z vykonané práce a vlastní uspokojení musí být postaveno nad očekávanou mzdou.

Nejčastěji zvolenou odpovědí bylo finanční ohodnocení v rozmezí 10 - 15 tisíc korun. Podobných výsledků se dostalo odpovědím 5 - 10 tisíc korun a 15 tisíc - více korun.

Tab. č. 9 - Odměňování zaměstnanců

Odměňování	malé organizace		střední organizace		velké organizace	
	AČ v N	RČ v %	AČ v N	RČ v %	AČ v N	RČ v %
5 - 10 tisíc	17	18%	4	14%	0	0%
10 - 15 tisíc	69	75%	18	62%	1	25%
15 tisíc - více	6	7%	7	24%	3	75%

Graf č. 13 - Odměňování zaměstnanců

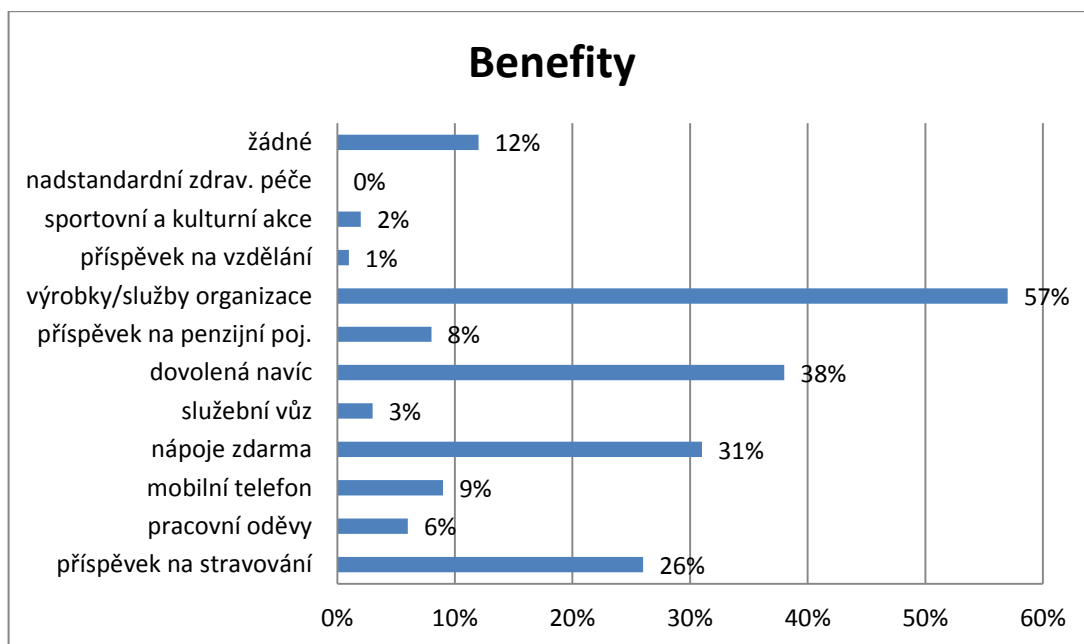


H5: Výše průměrné mzdy je závislá na velikosti organizace, s rostoucím počtem zaměstnanců roste i základní mzda. Z výsledků týkající se výše průměrné mzdy je patrné, že tato *hypotéza byla zamítnuta*, jelikož počet zaměstnanců nemá přímý vliv na nárůst odměny za vykonanou práci.

5.3.8 Zaměstnanecké výhody

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že alespoň jednu z nabízených zaměstnaneckých výhod poskytuje každá organizace bez ohledu na její velikost. Nejčastěji se jednalo o výrobky a služby poskytované organizací za snížené ceny, dále týden dovolené navíc, nápoje na pracovišti zdarma, příspěvek na stravování aj.

Graf č. 14 - Zaměstnanecké výhody



Při podrobnější analýze jednotlivých odpovědí a počtu využívaných benefitů u jednotlivých neziskových organizací se ukázalo, že malé neziskové organizace poskytují svým zaměstnancům v průměru 1,85 zaměstnaneckých výhod, což je nejméně ze všech oslovených organizací. Naopak nejvíce zaměstnaneckých výhod poskytují velké organizace, kde se jedná v průměru o 3,2 zaměstnanecké výhody. Střední neziskové organizace poskytují v průměru 2,7 zaměstnaneckých výhod.

H6: Zaměstnanecké výhody a jejich rozsah se zvyšuje s rostoucím počtem zaměstnanců. Dle uvedených grafických výsledků *byla hypotéza potvrzena*. S rostoucím počtem zaměstnanců se zvyšuje počet poskytovaných benefitů neziskových organizací, které mohou zaměstnanci využívat.

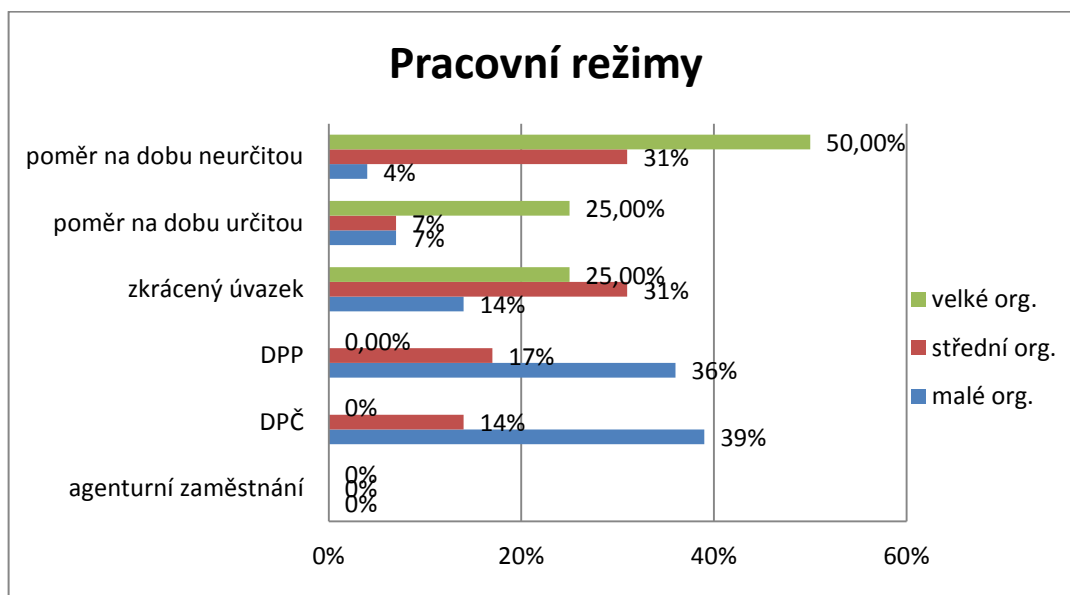
5.3.9 Flexibilita pracovních režimů

Všeobecně bychom mohli říct, že mezi nejčastěji využívané pracovní režimy neziskových organizací patří dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti a pracovní poměry na dobu neurčitou. V oblasti organizace pracovní doby se pak velice často objevu práce na zkrácený pracovní úvazek a pružná pracovní doba. Mezi jednotlivými organizacemi ovšem byly patrné značné rozdíly.

Tab. č. 10 - Flexibilita pracovních režimů

Pracovní režimy	malé organizace		střední organizace		velké organizace	
	AČ v N	RČ v %	AČ v N	RČ v %	AČ v N	RČ v %
agenturní zaměstnání	0	0%	0	0%	0	0%
DPČ	36	39%	4	14%	0	0%
DPP	33	36%	5	17%	0	%
zkrácený úvazek	13	14%	9	31%	1	25%
poměr na dobu určitou	6	7%	2	7%	1	25%
poměr na dobu neurčitou	4	4%	9	31%	2	50%

Graf č. 15 - Flexibilita pracovních režimů



U malých neziskových organizací je nejčastěji využívanou formou pracovního poměru dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce. Méně již byly využívány zkrácené úvazky a pracovní poměry na dobu určitou nebo neurčitou. Středně velké organizace v tomto porovnání nejvíce využívají pracovních poměrů na dobu neurčitou a zkráceného úvazku, méně častěji pak využívají možnost pracovního poměru na dobu určitou či dohodám o pracovní činnosti. Velké neziskové organizace svým zaměstnancům nabízejí zejména poměr na dobu určitou nebo neurčitou a zkrácený úvazek. Možnosti agenturního zaměstnání nezvolil žádných z respondentů.

H7: S rostoucím počtem zaměstnanců klesá flexibilita pracovní doby v neziskové organizaci. Na základě grafických poznatků a dotazníkového šetření *byla hypotéza potvrzena*. Respondenti odpovídající na naše dotazníkové šetření potvrdili, že čím větší je organizace a čím větší počet zaměstnanců zaměstnává, tím se snižuje možnost flexibility pracovní doby a jednotlivých pracovních režimů a je kladen větší důraz na pravidelnost pracovní doby.

5.4 Shrnutí ověření hypotéz

V úvodu výzkumné práce bylo zformulováno sedm výzkumných hypotéz, některé se podařilo prokázat, některé se neprokázaly. Následující přehled ukazuje shrnutí výsledků výzkumné práce založené na dotazníkovém šetření. Proč se některé hypotézy nepodařilo ověřit nelze s jasností určit, jediným prokazatelným důvodem může být malý sledovaný vzorek respondentů a nedostatečná úroveň personální práce v českých podmínkách u neziskových organizací.

Tab. č. 11 - Ověření navrhnutých hypotéz

Hypotéza		Platnost
H1	Míra využívání ICT při vykonávání personální činnosti roste s počtem zaměstnanců neziskové organizace.	Neplatí
H2	Neziskové organizace s 50 a více zaměstnanci mají častěji zřízenou funkci personalisty či personální útvar než organizace do 50 zaměstnanců.	Platí
H3	Velké neziskové organizace (nad 50 zaměstnanců) mají častěji písemně zformulovanou strategii řízení lidských zdrojů než malé neziskové organizace.	Platí
H4	Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců roste s rostoucím počtem zaměstnanců.	Neplatí
H5	Výše průměrné mzdy je závislá na velikosti organizace, s rostoucím počtem zaměstnanců roste i základní mzda.	Neplatí

H6	Zaměstnanecké výhody a jejich rozsah se zvyšuje s rostoucím počtem zaměstnanců.	Platí
H7	S rostoucím počtem zaměstnanců klesá flexibilita pracovní doby v neziskové organizaci.	Platí

Výsledky výzkumné práce přinesly oproti zjištěným poznatkům v rámci analýzy sekundárních zdrojů překvapivá zjištění, nicméně ve většině případů se nám potvrdily již známé skutečnosti.

6 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.).

ZÁVĚR

Neziskové organizace v dnešní době procházejí nejen velkým rozkvětem, ale rovněž pozvolným pádem. Existuje spousta organizací, které na našem českém trhu existovala spousty let, ale na základě nových zákonů a nařízení pro možnosti získávání dotačních příspěvků, se s mnohými z nich setkáme pouze z dochovaných pramenů či vyprávění. Na druhou stranu ovšem vznikají stále nové neziskové organizace, které se již snaží o přesné zaměření na daný sociální problém a lidské potřeby tak snáze dokáží uspokojit a naplnit.

Veliké ALE nastává ve chvíli, kdy se podíváme na management řízení lidských zdrojů, neboť v této oblasti, se mají jednotlivé organizace ještě mnohé co přiučit. Kvůli nedostatku finančních prostředků si většinou nemohou ani dovolit správně vyškoleného a kvalifikovaného odborníka, manažera, a tak není neobvyklé, že mnohé funkce spojené s posláním takového článku organizace, vykonávají nejvyšší řídicí orgány či pověřené osoby bez odborné kvalifikace.

V oblasti managementu neziskových organizací je ještě mnohé, co se máme a měli bychom co nejrychleji naučit od ostatních států, kde je rozvoj neziskových organizací mnohdy na úplně jiné úrovni než u nás.

Z poskytnutých doporučení pro neziskové organizace vyplývá, že je spousta skulinek v tomto sektoru, které jsou zanedbávány nebo odsouvány do pozadí jako nedůležité a nepotřebné pro správné fungování neziskové organizace. V těchto situacích je opak pravdou. Není možné dosáhnout správného fungování neziskových organizací, pokud nebudou dodržována základní pravidla stanovená managementem řízení lidských zdrojů.

Práce v těchto organizacích je pro mnohé zaměstnance nejen jakýmsi vybočením ze stereotypu vyskytujícího se v podnikovém sektoru, kde se každý žene jen za úspěchem a dosažením nejvyšších kvalit, ale také určitým potěšením a radostí z dobročinné práce, která může pomoci druhým ve zvládnání jejich těžké životní situace, vždyť právě proto jsou z většiny tyto neziskové organizace zakládány a právě na těchto pilířích stojí jejich fungování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M.: Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grafa Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BYARS, L.L. – RUE, L. W.: Human resource management. Homewood : Irwin, 1987.
4. BARROW, C.: Základy drobného podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-232-8.
5. CIHLÁŘOVÁ, V. (ed.): Quo Vadis. Neziskové organizace v ČR a informační technologie. České Budějovice: Attavena, 2003. ISBN 80-86778-04-5.
6. ČEPELKA, O.: Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.
7. DRUCKER, P.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy. Praha: Management press, 1990. ISBN 80-85603-38-1.
8. DRUCKER, P.: What business can learn from nonprofits. Harvard Business Review, Vol: 67 Iss: 4 Date: Jul/Aug 1989 p: 88-93.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol.: Personální řízení 1. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
10. DVOŘÁKOVÁ, Z.: Řízení lidských zdrojů. In. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Personální řízení 1. 1. vyd. Praha : VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
12. DUBEN, R.: Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. Praha: Codex Bohemia. 1996. ISBN 80-85963-19-1.
13. FRIČ, P: Strategie rozvoje neziskového sektoru. Praha: Fórum dárců, 2000.
14. FRIČ P., GOULLI, R.: Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-8643-204-1.
15. GOUDSWAARD, A., de NANTEUIL, M.: Flexibility and WorkingConditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States. Luxembourg.

- Office for Official Publications of European Communities, 2000. ISBN 92-828-9767-2.
16. GROBMAN, G., M.: An introduction to the nonprofit sector : a practical approach for the 21st century. White Hat Communications. 2004. ISBN 1-929109-12-1.
 17. HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J: Statistika pro ekonomy. Professional Publishing. Praha: 2004. ISBN 80-86419-59-2.
 18. HORVÁT M., ZLÁMAL J.: Řízení lidských zdrojů. 2005.
 19. ICN: Dobrovolníci v neziskových organizacích, Praha 2001. ISBN 80-864-23-05-0
 20. ICN: Závěrečná zpráva a prezentace výsledků výzkumu Informační a vzdělávací služby pro neziskový sektor. Praha: Market Vision. 2003.
 21. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
 22. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
 23. MCMULLEN, K., SCHELLENBERG, G.: Mapping the Non-profit Sektor. CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector. No.1. Ottawa: CPRN,2002.
 24. PLAMÍNEK, J. a kol.: Řízení neziskových organizací. Praha: Nadace Lotos, 1996.
 25. PSTRUŽINA, K.: Atlas filosofie vědy. Praha, 1999. E - Logos – Electronic Journal for Philosophy. ISSN 1211-0442.
 26. REKTOŘÍK, J.: Ekonomika a řízení neziskových organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-2101-8100.
 27. REŽNÁ, P.: Špecifiká riadenia ľudských zdrojov v nevládných neziskových organizáciách. Dizertační práce. Praha: VŠE, 2005.
 28. RŮŽIČKOVÁ, R: Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. Olomouc: Anag, 2005. ISBN 80-7263-282-5.
 29. SCARBOROUGH, N. M., ZIMMERER, T. W.: Effective Small Business Management. United States: Pearson, 1999. ISBN 9780130807083.
 30. SALAMON, M. L.-ANHEIER, K. H.: The Nonprofit Sector: A New Global Force Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 21,edited by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. ISBN 1-886333-25-4

31. STOREY, J.: *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Thomson Learning, 2001. ISBN 1861525087.
32. SUKOVÁ, M: *Jak se v neziskovce nezbláznit*. Grantis, 2004, č. 07 - 08.
33. ŠKARABELOVÁ, S.: *Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace*. In.:
34. ŠKARABELOVÁ, S. (ed.): *Definice neziskového sektoru*. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: CVNS, 2005. ISBN 80-239-4057-0.
35. ŠTOGR, J.: *Chybí nevládním organizacím vzdělání?* Grantis, 2003, č. 07-08, s. 26-28.
36. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O.: *Dobrovolníci a metodická práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.
37. TOTH, D.: *Personální management*. Praha: Galileo, 2011. ISBN 978-82-87415-05-04.
38. Ulrich, D., Lake, D.: *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: Wiley, 1990. ISBN 0471618071.

Zákony a směrnice:

1. Nařízení komise (ES) č, 364/2004
2. Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání (ve znění pozdějších předpisů)
3. Zákon č. 589/1992, o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (ve znění pozdějších předpisů)

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 – pohlaví respondentů

Tab. č. 2 – věk respondentů

Tab. č. 3 – rodinný stav respondentů

Tab. č. 4 – délka praxe respondentů

Tab. č. 5 - hodnocení práce

Tab. č. 6 - počet zaměstnanců

Tab. č. 7 - právní forma

Tab. č. 8 - využívání ICT při personální činnosti

Tab. č. 9 - odměňování zaměstnanců

Tab. č. 10 - flexibilita pracovních režimů

Tab. č. 11 - ověření navržených hypotéz

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – pohlaví respondentů

Graf č. 2 – věk respondentů

Graf č. 3 – rodinný stav respondentů

Graf č. 4 - délka praxe respondentů

Graf č. 5 - hodnocení práce

Graf č. 6 - počet zaměstnanců

Graf č. 7 - právní forma

Graf č. 8 - využití ICT technologie

Graf č. 9 - využití ICT při personální činnosti

Graf č. 10 - personalistika / personální útvar v neziskové organizaci

Graf č. 11 - strategie řízení lidských zdrojů

Graf č. 12 - vzdělávání zaměstnanců

Graf č. 13 - odměňování zaměstnanců

Graf č. 14 - zaměstnanecké výhody

Graf č. 15 - flexibilita pracovních režimů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník ke zjištění výskytu řízení lidských zdrojů u neziskových organizací

Příloha P I – Dotazník ke zjištění výskytu řízení lidských zdrojů u neziskových organizací

Dobrý den,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníků, které mi pomohou při zpracování Diplomové práce. Veškeré informace, které budou zapsány v tomto dotazníku, jsou zcela anonymní a vedou k vyhodnocení výzkumné části Diplomové práce. Chtěla bych Vás poprosit o pravdivé údaje, aby nedošlo ke zkreslení jednotlivých výsledků.

Velice Vám děkuji za ochotu a Vaše odpovědi.

Dotazovaný: žena muž

Věk: 21 – 35 let

35-51 let

51 let a více

Rodinný stav: Svobodný/á

Vdaná/ženatý

Rozvedený/á

Vdovec/vdova

Délka praxe: 3 měsíce – 5 let

5 – 10 let

10 – 20 let

20 let a více

1. Jak hodnotíte svoji práci?

Je pro mě zajímavá Je pro mě jistotou (zaměstnanost) je pro mě rutinou

2. Využíváte při výkonu práce ICT řešení?

ano ne

3. Vyskytuje se ve Vašem podniku personální oddělení?

ano ne nevím

4. Je ve Vaší organizaci jasně a písemně zformulovaná strategie řízení lidských zdrojů?

ano ne nevím

5. Účastníte se dalšího rozvoje a vzdělávání pomáhajícího Vám v zaměstnání?

ano ne

6. Jak vysoká je Vaše mzda?

5-10 tisíc 10-15 tisíc 15 tisíc - Více

7. Máte flexibilní pracovní dobu?

ano ne

8. Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody?

ano ne

příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/>
pracovní oděvy	<input type="checkbox"/>
poskytnutí mobilního telefonu i k soukromým účelům	<input type="checkbox"/>
nápoje na pracovišti zdarma	<input type="checkbox"/>
poskytování služebního vozu k soukromým účelům	<input type="checkbox"/>
dovolená navíc	<input type="checkbox"/>
příspěvek na penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>
výrobky/služby organizace za sníženou cenu	<input type="checkbox"/>
příspěvek na vzdělávání	<input type="checkbox"/>
příspěvek na sportovní a kulturní aktivity	<input type="checkbox"/>
nadstandardní zdravotní péče	<input type="checkbox"/>
jiní	<input type="checkbox"/>

9. Co při práci využíváte (máte k dispozici)?

Internet Vlastní webové stránky Intranet Jiné technologie

10. Při jakých činnostech ICT nejvíce používáte?

evidence pracovní doby personální evidence odměňování
zaměstnanecké výhody hodnocení vzdělávání jiné

11. Máte vytvořený popis pracovních míst?

pro všechna pracovní místa pro klíčová pracovní místa ne

12. Jak získáváte nové pracovníky?

osobní doporučení samotné přihlášení ÚP inzerce

webové stránky

pracovní portály či agentury

jiné

13. Jak dochází k Vašemu hodnocení práce?

neformálně

formálně

14. V jakém pracovním poměru jste zaměstnaná/ý?

agenturní zaměstnání

DPČ

DPP

zkrácený úvazek

pracovní poměr na dobu určitou

pracovní poměr na dobu neurčitou

jiné

15. V jaké organizaci jste zaměstnaná/ý?

Občanská sdružení

Obecně prospěšná společnost

Nadace, Nadační fondy

Církevní a náboženské společnost

Pobočky mezinárodních organizací

16. Kolik zaměstnanců má Vaše organizace?

1 - 10

10 - 50

50 - 100

100 - Více