

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Kompetence manažera (vedoucího pracovníka) ve vybrané  
neziskové organizaci a možnosti jejich rozvoje**

**Competencies of a manager in a chosen non-profit  
organization and the possibilities of their development**

Bakalářská práce

Adéla NEUBERTOVÁ

2020

Vedoucí práce: Mgr. Valery SENICHEV, Ph.D.

## VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2019/2020

Jméno a příjmení studenta:	Adéla Neubertová
Studijní program:	Humanitní studia
Název tématu práce v českém jazyce:	Kompetence manažera (vedoucího pracovníka) ve vybrané neziskové organizaci a možnosti jejich rozvoje
Klíčová slova v českém jazyce:	kompetence, manažer, vedoucí pracovník, rozvoj, nezisková organizace
Název tématu v anglickém jazyce:	Competencies of a manager in a chosen non-profit organization and the possibilities of their development
Klíčová slova v anglickém jazyce:	competencies, manager, leader, development, non-profit organization

1.	<p><b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b></p> <p>Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla psát na téma <i>Kompetence manažera (vedoucího pracovníka) ve vybrané neziskové organizaci a možnosti jejich rozvoje</i> hned z několika důvodů. Jedním z nich je můj osobní zájem o tuto problematiku. Mít na pozicích kompetentní zaměstnanec je pro jakoukoli organizaci jeden z nejdůležitějších úkolů, zvláště pokud se jedná o pozice vedoucích pracovníků. Je pro mne tedy zajímavé pokusit se zjistit, jaké kompetence jsou po takových zaměstnancích vyžadovány a jak se dají rozvíjet. V minulosti jsem měla možnost spolupracovat s nestátní neziskovou organizací a líbilo se mi, jak taková organizace funguje. Ve spolupráci hodlám pokračovat, a proto chci svou práci zaměřit na konkrétní neziskovou organizaci.</p>
2.	<p><b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b></p> <p>Bakalářská práce bude řešit problematiku kompetencí manažerů (vedoucích pracovníků) ve vybrané neziskové organizaci a možnosti jejich rozvoje. Úspěch jakékoli organizace je z velké části založen na lidech, kteří ji tvoří, a proto je velice důležité mít zejména na vedoucích pozicích kompetentní osoby. Kompetentní manažer není kdokoli, je to osoba, která disponuje kombinací znalostí, schopností a dovedností. V neziskových organizacích nejvíce působí pracovníci, kteří se zabývají o sociální služby (zejména sociální pracovníci a dobrovolníci), ovšem často chybí odborný pracovník v oblasti managementu a personalistiky. Protože, na kterých by takový pracovník měl působit, hývají s různými důvody obsazení osobami bez potřebných kompetencí. Chci se zaměřit na to, jaké kompetence jsou potřebné pro efektivní vykonávání pozice manažera a jak lze takové kompetence v konkrétní nestátní neziskové organizaci.</p>
3.	<p><b>Cíl práce max. 5 řádků:</b></p> <p>Cílem práce je pojmut téma manažerských kompetencí a jejich rozvoje v neziskových organizacích. Hlavním cílem teoretické části je uvést teoretická východiska pro praktickou část. V praktické části je cílem identifikovat současný stav interpersonálních kompetencí vedoucích pracovníků ve vybrané neziskové organizaci, zmapovat silné stránky pracovníků a zjistit, jaké jsou možnosti jejich rozvoje.</p>
4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>rešerše, komparativní metoda, analýza primárních a sekundárních zdrojů, strukturovaný rozhovor, transkripce, rámcová analýza</p>

5-	<b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b>
	<p>Anotace Obsah ÚVOD 1. NEZISKOVÉ ORGANIZACE 1.1. Typy neziskových organizací 1.2. Poslání neziskových organizací 1.3. Funkce neziskových organizací 1.4. Neziskové organizace v ČR 2. MANAŽER 2.1. Osobnost manažera 2.2. Role manažera 3. KOMPETENCE 3.1. Druhy kompetencí 3.2. Rozvoj kompetencí 4. PŘEHLED VÝZKUMNÝCH ZJIŠTĚNÍ 5. KLÍČOVÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST 6. PRAKTICKÁ ČÁST 6.1. Cíl výzkumu 6.2. Pilotáž 6.3. Popis výzkumných metod 6.4. Popis zkoumaného souboru 6.5. Etika výzkumu 7. POPIS A ANALÝZA VÝSLEDKŮ 8. DISKuze ZÁVĚR SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ SEZNAM PŘÍLOH</p>
6.	<b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. <i>Management a leadership</i> . Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. <i>Manažerská psychologie a sociologie</i> . Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. BELZ, Horst. <i>Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry</i> . Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7176-479-6. BESLER, Senem, Hakan SEZEREL a MéliSSa LAPORTE. Core Competences in Non- Governmental Organizations: A Case Study. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> [online]. 2011, 24(12), 1258-1273 [cit. 2020-02-26]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101634X">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101634X</a> CDK - Centrální databáze kompetencí. <i>CDK - Centrální databáze kompetencí</i> [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 01.11.2019]. Dostupné z: <a href="http://kompetence.msp.cz/">http://kompetence.msp.cz/</a> DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. <i>Neúspěšné organizace v teorii</i> . 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3. DRUCKER, Peter Ferdinand. <i>Řízení neziskových organizací: praxe a principy</i> . Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1. EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. <i>Základy metodologie výzkumu</i> . 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4. ELEMILLASSERY, Varun. Competency Framework for Non-Profit Organizations: an Exploratory Study based on Indian Organizations. <i>International Journal of Human Resource Studies</i> [online]. 2016, 6(2), 272-284 [cit. 2020-02-26]. ISSN 2162-3058. Dostupné z:

<http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/9358/7892>  
 Fakta o NNO. *NEZISKOVKY* [online]. Nadace Nežiskovky.cz, 2014 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti uříšenečnjch manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

O nás. *ADRA Česká republika* [online]. ADRA, © 2014 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://adra.cz/o-nas>

ŘÁDOVÁ, Hana, ed. *Sborník souhrnných pozic v nestátních neziskových organizacích: kompetenční profily pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-37-0.

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

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.

ŠUCHA, Matúš. *Osobnostní struktura a výkonná motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí*. *E-psychologie* [online]. 2010, 4(2), 1-11 [cit. 2019-12-20]. ISSN 1802-8853. Dostupné z: <https://e-psycholog.eu/pdf/sucha.pdf>

VACEKOVÁ, Gabriela a Mária SVIDROŇOVÁ. *Nonprofit organizations in selected CEE countries: a journey to sustainability*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. ISBN 978-80-210-8188-8.

VRCHOTA, Jaroslav a Alena KAJANOVÁ. *Kompetence manažerů v neziskovém sektoru*. *Acta academica karviniensia* [online]. 2014, 14(4), 108-114 [cit. 2020-03-10]. ISSN 2533-7610. Dostupné z: <https://aak.slu.cz/pdf/ask/2014/04/10.pdf>

**Souhlas vedoucího práce**

Jméno vedoucího: Mgr. Valery Senichev, Ph.D.



Podpis:  dne: 30.6.2019

**Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, Doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, Ph.D.**

Podpis:  dne: 3.7.2019

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma *Kompetence manažera (vedoucího pracovníka)* ve vybrané neziskové organizaci a možnosti jejich rozvoje jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Žalhosticích dne 15.4.2020

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Valerymu Senichevovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za poskytnuté rady a užitečnou zpětnou vazbu. Také bych ráda poděkovala všem respondentům za ochotu zúčastnit se výzkumu a za jejich vstřícný přístup při získávání dat. Dále bych ráda poděkovala své rodině a svým blízkým za jejich podporu.

## **ANOTACE**

Předkládaná bakalářská práce pojednává o kompetencích manažera (vedoucího pracovníka) ve vybrané neziskové organizaci a možnostech jejich rozvoje. Teoretická část práce se zabývá pojmy nezisková organizace, manažer a kompetence a tím uvádí teoretická východiska pro praktickou část. Praktická část má za cíl identifikovat současný stav vybraných interpersonálních kompetencí vedoucích pracovníků ve vybrané neziskové organizaci, zmapovat silné stránky pracovníků a zjistit, jaké jsou možnosti jejich rozvoje.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

nezisková organizace, kompetence, osobnost, manažer, vedoucí pracovník

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with competencies of a manager in a chosen non-profit organization and the possibilities of their development. Theoretical part defines concepts such as non-profit organization, manager and competency and therefore creates a theoretical base for the empirical part of the thesis. The main purpose of the empirical part is to identify the current state of interpersonal competencies of managers in a chosen non-profit organization, identify their strengths and find the possibilities of their development.

## **KEY WORDS**

non-profit organization, competencies, personality, manager, leader

# OBSAH

ÚVOD .....	1
1. NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	3
1.1. Typy neziskových organizací .....	4
1.2. Poslání neziskových organizací .....	6
1.3. Funkce neziskových organizací .....	7
1.4. Neziskové organizace v ČR .....	8
2. MANAŽER.....	9
2.1. Osobnost manažera .....	11
2.2. Role manažera.....	12
3. KOMPETENCE.....	14
3.1. Druhy kompetencí .....	15
3.2. Rozvoj kompetencí.....	17
4. PŘEHLED VÝZKUMNÝCH ZJIŠTĚNÍ.....	20
5. KLÍČOVÁ TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST .....	24
6. PRAKTICKÁ ČÁST .....	27
6.1. Cíl výzkumu .....	27
6.2. Pilotáž.....	27
6.3. Popis výzkumných metod .....	28
6.4. Popis zkoumaného souboru.....	30
6.5. Etika výzkumu .....	30
7. POPIS A ANALÝZA VÝSLEDKŮ.....	32
7.1. Komunikace .....	32
7.2. Vedení lidí.....	33
7.3. Práce s rozmanitostí .....	35
7.4. Rozvoj kompetencí.....	36
7.5. Hodnoty.....	42
8. DISKUZE .....	43
ZÁVĚR .....	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	49
SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ .....	53



SEZNAM TABULEK .....	54
SEZNAM GRAFŮ .....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá kompetencemi manažera (vedoucího pracovníka) ve vybrané neziskové organizaci a možnostmi jejich rozvoje.

Úspěch jakékoli organizace je z velké části založen na lidech, kteří ji tvoří, a proto je velice důležité mít zejména na vedoucích pozicích kompetentní osoby. Kompetentní manažer není kdokoli, je to osoba, která disponuje kombinací znalostí, schopností a dovedností. V neziskových organizacích nejvíce působí pracovníci, kteří se zajímají o sociální služby (zejména sociální pracovníci a dobrovolníci), ovšem často chybí odborný pracovník v oblasti managementu a personalistiky. Pozice, na kterých by takový pracovník měl působit, bývají z různých důvodů obsazeny osobami bez potřebných kompetencí. Práce se zaměřuje na to, jaké kompetence jsou potřebné pro efektivní vykonávání pozice manažera a jak lze takové kompetence rozvíjet v konkrétní nestátní neziskové organizaci.

Inspirací k výběru tématu byl autorčin osobní zájem o problematiku. Mít na pozicích kompetentní zaměstnance je pro jakoukoli organizaci jeden z nejdůležitějších úkolů, zvláště pokud se jedná o pozice vedoucích pracovníků. Pro autorku je zajímavé pokusit se zjistit, jaké kompetence jsou po takových zaměstnancích vyžadovány a jak je lze rozvíjet. V minulosti měla autorka možnost spolupracovat s danou nestátní neziskovou organizací a zaujalo ji, jak taková organizace funguje. Ve spolupráci hodlá pokračovat, a proto chce svou práci zaměřit právě na konkrétní neziskovou organizaci.

Bakalářskou práci tvoří dvě části, teoretická a praktická. Cílem práce je pojmout téma manažerských kompetencí a jejich rozvoj v neziskových organizacích. Hlavním cílem teoretické části je uvést teoretická východiska pro praktickou část. V praktické části je cílem identifikovat současný stav vybraných interpersonálních kompetencí vedoucích pracovníků ve vybrané neziskové organizaci, zmapovat silné stránky pracovníků a zjistit, jaké jsou možnosti jejich rozvoje.

K vypracování teoretické části je použita metoda literární rešerše, komparativní metoda a analýza primárních a sekundárních zdrojů. První kapitola teoretické části operuje s pojmem nezisková organizace, dále se zabývá klasifikací, posláním a funkcemi

neziskového sektoru. Druhá kapitola pojednává o osobě manažera, jeho typech a rolích. V další kapitole je představen přehled přístupů ke kompetencím, jejich klasifikaci a rozvoji. Následující kapitola prezentuje přehled výzkumných zjištění ve zkoumané oblasti. Poslední kapitola teoretické části představuje hlavní teoretická východiska pro praktickou část. V praktické části jsou prezentovány výsledky získané v rámci empirického zkoumání. Hlavnímu výzkumu předcházela přípravná část v podobě pilotního průzkumu. Pilotáže se zúčastnili tři pracovníci ze dvou nestátních neziskových organizací. Pro získání dat do pilotáže byly použity metody polostrukturovaného rozhovoru a písemného dotazování. Hlavní výzkum vycházel z prezentovaných teoretických východisek a z relevantních poznatků, které přinesl pilotní průzkum. Objektem zájmu hlavního výzkumu byly interpersonální kompetence vedoucích pracovníků a jejich rozvoj ve vybrané neziskové organizaci. Podmínky účelového výběru výzkumného souboru splňovalo šest vedoucích pracovníků, kteří se všichni výzkumu zúčastnili. Data byla získávána metodou strukturovaného rozhovoru. První část se zaměřila na vybrané interpersonální kompetence – komunikaci, vedení lidí a práci s rozmanitostí. Respondenti vyjadřovali svou subjektivní míru souhlasu či nesouhlasu s danými tvrzeními pomocí Likertovy škály. Druhá část rozhovoru pomocí otevřených otázek zmapovala, které své stránky považují vedoucí pracovníci za silné a ve kterých vnímají prostor pro zlepšení. Další otázky zjišťovaly, jak respondenti pracují na rozvoji svých kompetencí a jak je v tom podporuje daná nezisková organizace. Poslední otázka mířila na to, které hodnoty organizace jsou pro daného vedoucího pracovníka významné.

Teoretická část práce čerpá jak z monografií, které sloužily ke zpracování základů důležitých pro pochopení problematiky, tak z odborných článků a cizojazyčných zdrojů pro doplnění aktuálních a více detailních informací. Jednou ze stěžejních publikací bylo dílo autorek Krechovská, Hejduková a Hommerová, které vyšlo v roce 2018. V publikaci *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost* autorky předkládají ucelený pohled na problematiku neziskových organizací. Dalším zásadním dílem byla *Úspěšná nezisková organizace* od Šedivého a Medlíkové z roku 2017. Množství informací bylo dále získáno také z publikací *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů* autorů Kubeše, Kurnického a Spillerové a *Manažerské dovednosti* Jana Lojdy.

# 1. NEZISKOVÉ ORGANIZACE

První kapitola pojednává o neziskovém sektoru. Jednotlivé podkapitoly se věnují klasifikaci neziskových organizací, poslání a funkcím. Poslední podkapitola uvádí roli neziskových organizací na území České republiky.

Neziskovou organizaci charakterizuje Rektořík (2010) jako právnickou osobu, která nebyla založená za účelem podnikání či produkce zisku, uspokojuje potřeby občanů a skupin a může být financována z veřejných rozpočtů. Podobný náhled uvádí Hejduková (2015). Autorka označuje nevýdělečnou organizaci subjektem založeným na nekomerčním principu. Příkladem účelu založení je dosažení společného, společenského dobra, služba veřejnému prospěchu či prospěchu konkrétní skupiny (tamtéž). Jiná definice (Fakta o NNO. NEZISKOVKY, 2014) popisuje neziskovou organizaci jako takovou organizaci, která nebyla založena za účelem přerozdělování zisku mezi vlastníky, zakladatele nebo správce. Vytvořený zisk slouží k plnění poslání organizace (viz podkapitola 1.2). Zisk může organizace použít i ke svému rozvoji. Nezisková organizace tedy neslouží k produkci zisku a podle Druckera (1994) ani k produkci výrobků či poskytování služeb. Hlavním produktem neziskové organizace je podle autora změněná lidská bytost, tj. například vyléčený pacient, mladá žena, ze které vyroste řádný dospělý člověk, dítě, které se něco naučí (tamtéž).

Činnosti neziskových organizací zahrnují dobročinnost, činnost nadací, sociální služby, pomoc ve zdravotnictví, sport, kulturu (Krechovská, 2018). Šedivý a Medlíková (2017) uvádí další činnosti, které spojují s úspěchem neziskové organizace. Organizace mají strategicky plánovat, rozvíjet firemní kulturu, zajímat se o budoucnost a předvídat změny. Dále má mít úspěšná nezisková organizace jasně vymezené poslání, správní radu, fundraisera, vícezdrojové financování, přesná interní pravidla a dané procesy (tamtéž).

Výše uvedení autoři se shodují, že neziskové organizace nefungují na klasickém tržním principu, jejich cílem není zisk. Účelem neziskových organizací je zajišťování veřejného dobra a zabezpečování potřeb konkrétních skupin (např. dětí, starých lidí, postižených osob).

## 1.1. Typy neziskových organizací

V literatuře nalezneme různá kritéria pro členění neziskových organizací (např. podle zakladatele, podle zdrojů financování, podle globálního charakteru poslání, podle realizované činnosti). Vybrané druhy dělení jsou blíže charakterizovány.

Jedna z nejznámějších klasifikací rozlišuje neziskové organizace podle zakladatele či zřizovatele. Uvádí ji Krechovská a kol. (2018):

- **státní (vládní)** a
- **nestátní (nevládní).**

**Státní nezisková organizace**, kterou zřizují instituce veřejného sektoru (např. stát, kraj, obec), zajišťuje pro obyvatelstvo veřejné služby (např. školství, zdravotnictví, sociální služby). Nejzásadnějšími organizacemi v této kategorii označují autorky organizační složky a příspěvkové organizace. **Organizační složky** mohou být zřízeny státem i územními samosprávnými celky a nemají vlastní právní subjektivitu. **Příspěvkové organizace** jsou taktéž zřizovány na úrovni státu i na úrovni územních samosprávních celků. Na rozdíl od organizačních složek jsou však právními osobami. Jejich rozsah, funkce a struktura jsou mnohem složitější. Početnější skupinu neziskových organizací představují v České republice **nestátní neziskové organizace**, na které práce dále zaměřuje. Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány soukromými subjekty a řídí se jinými právními předpisy než státní neziskové organizace. Zabezpečují služby, které by měly příslušet veřejnému sektoru nebo jsou alespoň v jeho zájmu, a tak mu finančně odlehčují. Hlavními zdroji financí nestátních neziskových organizací jsou samofinancování nebo fundraising. Organizace může být dotována i z veřejných rozpočtů, nemá na to však nárok (tamtéž).

V následující tabulce jsou zobrazeny druhy nestátních neziskových organizací podle Nového občanského zákoníku uvedené u Pelikánové (2016).

**Tabulka č. 1: Druhy nestátních neziskových organizací podle NOZ**

(zdroj: upraveno dle Pelikánová, 2016, s. 26)

SPOLEK	OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST	VEŘEJNÁ VÝZKUMNÁ INSTITUCE
ÚSTAV	ZÁJMOVÉ SDRUŽENÍ PRÁVNICKÝCH OSOB	ŠKOLSKÁ PRÁVNICKÁ OSOBA
NADACE	POLITICKÉ STRANY A Hnutí	HONEBNÍ SPOLEČENTSVO
NADAČNÍ FONDY	REGISTROVANÉ CÍRKVE A NÁBOŽENSKÉ SPOLEČNOSTI	ODBOROVÁ ORGANIZACE

Všechny uvedené nestátní neziskové organizace sdílí společné znaky. Autoři ve svých publikacích je charakterizují podle profesorů Lestera M. Salamona a Helmuta K. Anheiera pěti základními rysy. Uvedené jsou například u Vašítkové (2014) nebo Škarabelové (2005). Nestátní neziskové organizace jsou:

- **institucionalizované** (organized) – mají jistou organizační strukturu,
- **soukromé** (private) – jsou oddělené od veřejné správy,
- **neziskové** (non-profit) – zisk není rozdělován mezi vlastníky nebo vedení, je použit k plnění cílů organizace,
- **samosprávné a nezávislé** (self-governing) – jsou schopny se samy řídit, neprobíhá kontrola zvenčí, dodržují vlastní postupy,
- **dobrovolné** (voluntary) – na svých činnostech využívají možnost dobrovolné účasti (např. formou darů, výkonu neplacené práce, účasti ve správních radách).

Dobrozemský (2016) rozšiřuje charakteristiku o šestý rys, jímž je **prospěšnost**. Nestátní neziskové organizace usilují o dobro lidí, skupin nebo společností, a tak přispívají k veřejnému dobru. V praxi je poslední uvedený rys obtížně definovatelný a není snadné ho měřit. Prospěšností neziskových organizací se zabýval také Stejskal a kol. (2012). Autor rozlišuje neziskové organizace na organizace **veřejně prospěšné** a **vzájemně prospěšné**. Rozdíl lze pozorovat v tom, že první z výše uvedených organizací poskytuje služby ve veřejném zájmu, tedy pro všechny občany. Příkladem je Český červený kříž. Druhý typ organizace, vzájemně prospěšná, slouží uzavřenému

kruhu lidí, například členům organizace nebo jejich blízkým (např. spolek Sokol) (tamtéž).

Neziskové organizace se dělí podle různých kritérií. Nejčastěji používané dělení rozlišuje státní a nestátní neziskové organizace. Nestátní neziskové organizace se dále rozlišují podle Nového občanského zákoníku, který je platný od roku 2014. Pro každý druh platí jiné zákony, sdílejí však několik stejných rysů – jsou institucionalizované, soukromé, neziskové, samosprávné a nezávislé, dobrovolné a prospěšné.

## **1.2. Poslání neziskových organizací**

Následující podkapitola pojednává poslání neziskových organizací, uvádí, jakou hraje poslání roli a jaké jsou znaky dobrého poslání. Šedivý a Medlíková (2017) uvádí, že poslání neziskové organizace předurčuje její právní formu, informuje o přínosu organizace, stanovuje její tvář a image, vymezuje prostor pro produkty organizace, umožňuje fundraising a motivuje zaměstnance, dobrovolníky i podporovatele neziskové organizace. Z poslání vycházejí hodnoty, jež organizace vyznává. Poslání reaguje na společenskou potřebu, kterou organizace naplňuje. Rektořík (2010) doplňuje, že poslání výstižně vyjadřuje konkrétní důvody založení neziskové organizace, vykonávané činnosti a definici zaměření organizace. Poslání má odlišovat danou organizaci od organizací s podobným zaměřením. Šedivý a Medlíková (2017) vymezili znaky dobrého poslání:

- je motivační,
- je stručné,
- je srozumitelné,
- je jednoduché,
- vyjadřuje, co děláte, pro koho a kde,
- vymezuje jedinečnost organizace (tamtéž).

Podle Druckera (1994) je vymezení poslání nejdůležitějším a tudíž prvním úkolem vedoucího neziskové organizace. Poslání má definovat jednoduše, jasně a přímo. Sdělení musí mít provozně technické zaměření a vyjadřuje konkrétní činnosti, které přispívají k dosahování cílů organizace. Specifické cíle definuje vedoucí neziskové

organizace tak, že je transformuje z daného poslání organizace. Cíle jsou dočasné, mohou být krátkodobé či dlouhodobé a mohou se měnit, poslání však zůstává (tamtéž).

Pro ilustraci je uvedeno poslání organizace ADRA Česká republika (www.adra.cz/onas, 2014): „*Posláním ADRA Česká republika je pomáhat lidem, jejichž život nebo majetek je ohrožen, žijí v osamění, chudobě a nouzi nebo jejichž základní lidská práva a svobody nejsou respektovány. Usilujeme o dosažení reálné, pozitivní a udržitelné změny v jejich životech. Pomáháme lidem bez rozdílu rasy, pohlaví a vyznání.*“

Z výše uvedeného textu o poslání vyplývá, že poslání má být srozumitelně a stručně formulováno, má motivovat, má znázorňovat, pro koho a co organizace dělá a čím je jedinečná.

### 1.3. Funkce neziskových organizací

V následující podkapitole jsou uvedeny přístupy k funkcím neziskových organizací. Tetřevová (2008) charakterizovala tři základní funkce neziskových organizací. Neziskové organizace nabízejí zboží a služby, produkují a spotřebovávají statky, jsou zaměstnavatelem, tím plní **funkci ekonomickou**. **Funkce sociální** spočívá ve výkonu a poskytování specifických statků a uspokojování potřeby sdružovat se a zapojovat do života společnosti a aktivně se podílet na činnosti dané organizace. Autorka sociální funkci rozdělila na servisní a participační. **Funkce politická** zahrnuje funkci ochránářskou, která chrání jednotlivce i skupiny před porušováním lidských práv, a funkci demokratizační, která rozvíjí demokracii a umožňuje ovlivňování veřejné politiky a veřejného mínění. Pelikánová (2016) přidává ke třem uvedeným funkcím dvě další. Jsou to funkce informační a kontrolní. **Informační funkce** se stará o osvětu, **kontrolní funkce** dohlíží na dodržování demokratických procesů. Krechovská a kol. (2018) porovnal koncepty funkcí neziskových organizací v odborné literatuře podle jednotlivých autorů a shrnula je následovně:

- **servisní** – produkce v oblastech, kde selhává trh i stát,
- **expresivní** – poskytování nástrojů k vyjádření kulturních, duchovních, profesních a politických hodnot, zájmů a názorů,



- **filantropie** – zřizování a rozvoj institucí, příkladem jsou nemocnice, univerzity, muzea,
- **charita** – přesun zdrojů k potřebným,
- **zlepšovací a advokační** – prosazování zájmů specifických skupin,
- **inovační** – změna v produkci, průkopnictví neziskových organizací v různých oblastech,
- **budování komunity** – navozování kontaktů, vazeb a sjednocování, sdílení,
- **sociální podnikání** – vytváření sociálních hodnot v občanské společnosti. (tamtéž)

Přístup k funkcím neziskových organizací se u jednotlivých autorů liší. Jeden z pohledů přisuzuje neziskovým organizacím funkci ekonomickou, sociální, politickou, informační a kontrolní. Další pohled pojmenovává funkce například servisní, expresní, filantropii, charitu, inovační. Funkce může svou prací naplňovat manažer a vést k tomu i pracovníky organizace.

#### 1.4. Neziskové organizace v ČR

Neziskové organizace tvoří důležitou součást české společnosti, napomáhají rozvoji společenského, ekonomického a politického života a sdružují miliony občanů (Pelikánová, 2016). V České republice působí neziskové organizace v oblastech veřejných služeb. Jedná se například o sociální služby, zdravotnictví, školství, zaměstnanost, kulturu a životní prostředí (tamtéž).

V České republice neexistuje žádná ucelená databáze, která by obsahovala komplexní údaje o nestátních neziskových organizacích (Informační zdroje o NNO. Vláda ČR, 2009-2020). Rada vlády pro nestátní neziskové organizace proto sestavila seznam veřejně dostupných zdrojů o problematice nestátních neziskových organizací:

- Obchodní rejstřík,
- Rejstříky registrovaných církví a náboženských společností a dalších právnických osob,
- Katalog neziskovek,
- Registr ekonomických subjektů,
- Centrální evidence dotací ze státního rozpočtu,
- Informační systémy nestátních neziskových organizací (tamtéž).

## 2. MANAŽER

Následující kapitola se věnuje osobě manažera, jeho typům, osobnosti a rolím.

Lojda (2011) uvádí, že manažer je osoba, která dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím lidí. Manažer je podle Armstronga (2008) pracovník odpovědný za fungování organizace. Manažer řídí zdroje, jako jsou například finance, zařízení, informace, čas, a dosahuje požadovaných výsledků. Toho činí tak, že motivuje lidi, nad kterými mu byla přidělena pravomoc, aby vynakládali své nejlepší úsilí a schopnosti. Sám to také dělá. Mezi činnosti efektivního manažera patří například, že ukazuje směr, zabezpečuje, že se dělá, co se dělat má, efektivně využívá přidělené zdroje, předchází problémům, sleduje výkon, rychle se přizpůsobuje, iniciuje změnu k lepšímu výkonu (tamtéž).

Podle Šedivého a Medlíkové (2017) manažer zodpovídá za fungování procesů v organizaci. Jeho práce však zahrnuje především práci s lidmi. Manažerská práce obsahuje prvky řízení (např. informování, kontrolování, posuzování, pomoc) stejně jako prvky vedení (např. strategické plánování, koncepčnost) (tamtéž).

Nehledě na to, v jaké organizaci manažer působí, vždy se projevuje určitým způsobem. Autoři podle toho dělí manažery na různé typy. Lojda (2011) charakterizoval osm typů manažerů podle jejich hodnotového žebříčku:

### Tabulka č. 2: Typy manažerů podle hodnotového žebříčku

(zdroj: upraveno dle Lojda, 2011, s. 24)

Typ	Nejvyšší hodnota	Charakteristika
Ekonomický	užitek	prospěch, užitečnost, majetek
Estetický	krása	soulad, forma, individualita
Náboženský	jednota	náboženství a mystika, hledání absolutních hodnot
Politický	moc	soutěživost, dominance
Sociální	láska	altruismus, nesobeckost, pomoc ostatním
Sportovní	zdraví	vytrvalost, disciplína, kondice
Technický	obsah práce	logika, mechanická řešení, rozum
Teoretický	poznání	hledání pravdy, racionalita, samostatné uvažování

Dle uvedené tabulky lze předpokládat, že manažeři typu sociální nebo náboženský se budou v neziskových organizacích uplatňovat častěji než jiné typy.

Jiný způsob dělení manažerů zastává Stacke (2006). Autor rozlišuje tři typy manažerů, se kterými se ve firmách nejčastěji setkáme. **Manažer intuitivní** jedná pocitově, instinktivně, dává na emoce. Má problém s organizací a institucemi. **Manažer racionální** má rád zorganizované aktivity, klade důraz na výsledky. Vyhýbá se kontaktům a neformálním diskuzím, často se nezajímá o pracovníky jako o osobnosti. **Manažer-trenér** je typ manažera, který v sobě spojuje kvality intuitivního a racionálního manažera. Projevuje se inteligencí, energií, nadšením a silou přesvědčení. Přemýšlí nad svými způsoby fungování a uznání druhých (tamtéž).

Řádová (2012) definuje manažera v nestátní neziskové organizaci jako pracovníka, který řídí a koordinuje činnost organizace a je zodpovědný za vytvoření strategie, která směřuje k naplnění stanovených cílů organizace. Manažer vykonává určité činnosti, jsou to například:

- definice cílů a tvorba strategie organizace,
- řízení a organizace činnosti organizace,
- analýza potřeb organizace,
- řízení zdrojů, získávání dotací,
- řízení personální agendy,
- jednání s partnery, státní správou a samosprávou,
- výběr, motivace, hodnocení, odměňování a rozmisťování pracovníků (tamtéž).

Jak je uvedeno v kapitole o neziskových organizacích, důležitým úkolem vedoucího neziskové organizace je vymezení poslání. Poslání mj. vyjadřuje konkrétní činnosti, které přispívají k dosahování cílů organizace. Manažer je osoba, která dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím lidí. Na základě výše uvedených informací o funkcích neziskových organizací může manažer funkce naplňovat svou prací. Manažery lze rozdělovat podle rozlišných typů. Jedním z přístupů rozeznává manažera intuitivního, racionálního a manažera-trenéra.

## 2.1. Osobnost manažera

Podle Lojdy (2011) není jednoduché osobnost manažera definovat. Autor rozděluje osobnost do tří základních kategorií:

- jaký člověk je (charakter, temperament, vlastnosti, chování),
- co umí (znalosti, dovednosti, kompetence) a
- co chce a kam směřuje (potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, motivy).

Pro ilustraci jsou základní kategorie osobnosti vyobrazeny v grafu níže.



**Graf 1: Základní kategorie osobnosti**

(zdroj: upraveno dle Lojda, 2011, s. 10-11)

V temperamentu se projevuje, jak jedinec věci prožívá a jak se chová (Lojda, 2011). Temperament představuje soubor vrozených vlastností. Pět znaků, kterými můžeme charakterizovat temperament dobrého manažera, jsou intenzita a rychlost reakcí, odolnost vůči silným či dlouhodobě působícím podnětům, citovost prožívání, míra ovládnutí emocí a výraznost chování. Vlastnosti, které by měly být součástí charakteru manažera, jsou dle Lojdy důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota, komunikativnost, schopnost spolupráce, smysl pro povinnost, samostatnost, iniciativa, pracovitost, smysl pro spravedlnost a čestné jednání (tamtéž).

Podle Bedrnové (2012) záleží na osobnosti manažera více, než je tomu u ostatních pracovníků. Očekávané či vyžadované osobnostní charakteristiky lze označit až za mimořádné. Patří mezi ně například pracovní a osobní kompetence, sociální

kompetence, pozitivní uvažování a proaktivní jednání, pracovní ochota a výkonová motivace, schopnost sebekontroly, rozvinuté etické a estetické citění, tvořivost, pochopení, smysl pro humor a způsobilost stále na sobě pracovat (tamtéž). Konkrétními osobnostními vlastnostmi může manažer ovlivňovat své podřízené. Mezi ně Pilařová (2016) řadí čestnost, dominanci, emoční stabilitu, vysokou frustrační toleranci, zdravou sebedůvěru, pozitivní myšlení, silnou vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle, aktivitu, koncepční myšlení, flexibilitu a kreativitu (tamtéž).

Osobnost manažera není snadno definovatelná. Podle výše uvedeného textu na ni působí velké množství vlivů, například charakter, temperament, chování, znalosti, dovednosti, kompetence, zájmy, hodnoty, postoje. Existuje pojetí, které všechny uvedené znaky sdružuje do tří kategorií, které společně tvoří osobnost. Kategorie jsou: jaký člověk je, co umí a co chce a kam směřuje. Mezi žádané osobnostní charakteristiky manažera lze zařadit například komunikativnost, samostatnost, kreativitu, rozhodnost, sebejistotu, pracovitost, vytrvalost, důslednost, vysokou frustrační toleranci, pozitivní myšlení a smysl pro humor.

## 2.2. Role manažera

Role je úloha, kterou manažer hraje při plnění svých povinností (Armstrong, 2008). Charakterizuje, jak manažer vykonává svou práci, závisí na jeho funkci, na pracovním prostředí či na typu a struktuře organizace. Role nepředstavují přísně vymezený soubor povinností, jsou proměnlivé a manažer se musí rychle přizpůsobovat (tamtéž). Klasifikace rolí nalezneme v publikacích velké množství. Pilařová (2016) uvádí rozšířené pojetí manažerských rolí od Henry Mintzberga. Přístup rozlišuje tři role vztahující se k pracovní pozici manažera – interpersonální, informační a rozhodovací roli. **Interpersonální role** se dělí na roli představitele, vedoucího a spojovatele. **Informační role** je charakterizována jako role příjemce, šířitele a mluvčího, vztahuje se k činnostem manažera, které souvisejí s prací s informacemi. **Rozhodovací role** se projevuje v rolích podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů a vyjednavče (tamtéž). Výše popsané role jsou přehledně uvedeny v následující tabulce.

### Tabulka č. 3: Role manažera podle H. Mintzberga

(zdroj: upraveno dle Pilařová, 2016, s. 19-20)

INTERPERS. ROLE	INFORMAČNÍ ROLE	ROZHODOVACÍ ROLE
PŘEDSTAVITEL	PŘÍJEMCE	PODNIKATEL
VEDOUCÍ	ŠÍŘITEL	ŘEŠITEL PROBLÉMŮ
SPOJOVATEL	MLUVČÍ	DISTRIBUTOR ZDROJŮ
		VYJEDNAVAČ

Jiný pohled na role, které se vztahují k pracovní pozici manažera, uvádějí Plamínek a Fišer (2005). Autoři rozlišují 3 role – role lídra, manažera a vykonavatele. Na všechny role pohlíží autoři jako na množiny úloh, které manažeři plní. **Role lídra** představuje definování strategického rámce (zadání pro management firmy, definuje firmu a její podnikání) a jeho vysvětlení a prosazení ve firmě. **Role manažera** obsahuje 12 úloh, mezi ně patří například motivace lidí, definice kompetencí, definice zdrojů, definice produktů, orientace lidí. S danými úlohami spojují autoři konkrétní kompetence: analytické myšlení, schopnost myslet v souvislostech, schopnost zadávat úkoly, schopnost volit metriky, delegovat, koordinovat, motivovat a hodnotit výsledky. **Roli vykonavatele** charakterizují tři úlohy: podávání výkonu, pečování o vlastní lidské zdroje a poskytování specifických zdrojů (tamtéž).

Šedivý a Medlíková (2017) charakterizují role manažera pěti činnostmi. Manažer, který plní svoji roli, plánuje, rozhoduje, organizuje, oceňuje a kontroluje (tamtéž).

Role manažera je úloha, kterou hraje při plnění svých povinností. Přístupů k rolím je velké množství, v textu jsou uvedeny vybrané klasifikace. Nejrozšířenější se zdá být pojetí H. Mintzberga, který role dělí na interpersonální, informační a rozhodovací. K tomu, aby manažer efektivně vykonával dané role, je potřeba, aby disponoval danými kompetencemi. Kompetencím se věnuje následující kapitola.

### 3. KOMPETENCE

Třetí kapitola obsahuje vymezení pojmu kompetence, jejich dělení, rozvoj a přehled výzkumných zjištění.

Pojem kompetence má v českém jazyce dva významy (Kubeš a kol, 2004). První je kompetence jako pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti. Druhý význam chápe kompetenci jako schopnost vykonávat činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. V tomto významu lze pojem nahradit slovem způsobilost. Jedná se o vnitřní kvalitu člověka, je výsledkem rozvoje (tamtéž). *„Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot umožňující uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. (...) Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností. Říkají, co má zaměstnanec znát, umět a jak se má chovat.“* (kompetence.nsp.cz, 2017).

Podle Lojdy (2011) je kompetence schopnost jedince úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost. Pilařová (2016) uvádí, že kompetence je schopnost podávat požadované výkony. Termín v sobě zahrnuje jak předpoklady pro výkon (znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje), tak vlastní výkon. Za kompetentního je považován takový zaměstnanec, který nejenže má předpoklady pro dosahování výkonu, ale skutečně tyto výkony podává (tamtéž).

Vodák a Kucharčíková (2011) charakterizují kompetenci jako schopnost chovat se určitým způsobem. Můžeme díky ní předpokládat, jak se asi bude její nositel chovat, přemýšlet a projevat v konkrétních situacích. Do kompetence vstupují složky osobnosti. Lze je rozdělit do kategorií: motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti, dovednosti (tamtéž).

Dle výše uvedených autorů jsou kompetence souhrnem znalostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot. Umožňují podávat výkon, plnit úkoly, chovat se určitým způsobem. V kompetencích se projevují složky osobnosti. Osobnost manažera je charakterizována v *podkapitole 2.1.*

Práce s kompetencemi vypadá v různých organizacích jinak, v některých se zavádí tzv. kompetenční modely. Představují způsob kombinace vědomostí, dovedností a dalších

charakteristik osobnosti potřebných k výkonu pracovní pozice v dané organizaci. Kompetenční model se může používat při výběru nových zaměstnanců, při návrhu tréninkových a rozvojových programů, při hodnocení pracovního výkonu, při plánování kariéry (Kubeš a kol., 2004). Kompetenční model je tedy způsob kombinace osobnostních charakteristik.

### 3.1. Druhy kompetencí

Způsobů rozlišování kompetencí je nepřeborné množství. V následující části jsou uvedena vybraná dělení kompetencí a jejich charakteristiky.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí více přístupů k dělení kompetencí. Jeden z nich rozlišuje kompetence manažerské, interpersonální a technické. **Manažerské kompetence** jsou schopnosti a dovednosti, které napomáhají výbornému výkonu v roli manažera, zajišťují plnění úkolů jednotně s cíli podniku a vytváří příznivé prostředí v pracovním týmu. Jedná se například o plánování, delegování, koučování, hodnocení a výběr zaměstnanců a řešení konfliktů. **Interpersonální kompetence** potřebuje manažer k efektivní komunikaci a budování dobrých vztahů se spolupracovníky a zákazníky. Jedinec díky nim umí při plnění týmových cílů dosáhnout synergie. Jde například o spolupráci, vyjednávání, prezentační schopnosti, naslouchání, empatii, budování vztahů. Mezi **technické kompetence** patří programování, sběr a analýza dat, sumarizace, účetnictví a finance. Uvedené kompetence se vztahují k určité funkci a zajišťují úspěšnost při plnění specifických úkolů (tamtéž). S dalším pohledem na dělení kompetencí přišli Carroll a McCrackin (in Kubeš a kol., 2004). Doplnili předešlé kompetence tak, aby kombinace skupin kompetencí maximalizovala výkon jednotlivce, týmu i celé organizace. Jsou to kompetence:

- **klíčové** – charakteristické pro všechny zaměstnance,
- **týmové** – společné pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců,
- **funkční** – například obchod, marketing, finance, logistika,
- **vůdcovské a manažerské** – potřebné pro vedení a řízení kolektivů lidí (tamtéž).



Dále můžeme kompetence dělit například na koncepční, sociální a technické či prahové a výkonnostní (Vodák a Kucharčíková, 2011). Kompetence kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní jsou spjaté s kompetenčním modelem (Kubeš a kol., 2004).

Další autor, který přispěl seznamem kompetencí, je Lojda (2011). Základní manažerské kompetence dělí následovně:

- schopnost samostatného rozhodování,
- schopnost dotahovat věci do konce,
- schopnost reagovat na měnící se podmínky,
- schopnost sebevzdělávání a učení,
- flexibilita,
- inovativnost při řešení úkolů (tamtéž).

S dalším a velmi rozšířeným pojetím kompetencí přišli Belz a Siegrist (2001), když zkoumali význam klíčových kompetencí při novém obsazování pracovních míst ve Švýcarsku. Klíčové kompetence jsou kompetence, které přesahují hranice jednotlivých odborností. Vyjadřují schopnost jedince chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou. Podle autorů je získávání těchto kompetencí celoživotní, individuální proces, který přispívá k rozvoji osobnosti. Získávat klíčové kompetence znamená mít schopnosti a být připraven učit se po celý život. Kompetence sestávají z různých schopností a jejich vzájemného ovlivňování. V praxi jsou to následující schopnosti:

- **komunikativnost a kooperativnost** – schopnost vědomě komunikovat a aktivně přispívat ve skupinových procesech,
- **řešení problémů a tvořivost** – schopnost rozpoznat problém a tvořivě ho vyřešit,
- **samostatnost a výkonnost** – schopnost samostatně plánovat, kontrolovat průběh práce a výsledky,
- **odpovědnost** – schopnost přijmout spoluodpovědnost v přiměřeném rámci,
- **přemýšlení a učení** – schopnost rozvíjet proces učení a myslet systémově a v souvislostech,
- **argumentace a hodnocení** – schopnost věcně posuzovat a kriticky hodnotit způsoby práce a výsledky.

Spojením těchto schopností prostřednictvím vlastních zkušeností vzniká důsledná výstavba klíčových kompetencí (tamtéž).

### 3.2. Rozvoj kompetencí

Před samotným rozvojem kompetencí je třeba kompetence nejprve identifikovat a analyzovat. Kubeš a kol. (2004) v souvislosti s identifikací kompetencí popisuje šest technik získávání dat. Jsou to rozhovor, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí a úkolů a přímé pozorování. Dalšími vyhovujícími metodami jsou strukturovaný rozhovor, pozorování a dotazníky (tamtéž).

Několik přístupů k analýze kompetencí uvádí Mlčák (2005). Patří mezi ně názory expertů, strukturovaný rozhovor, semináře, funkční analýza, metoda kritických případů a analýza pomocí síta prvků práce. Metoda **názory expertů** je založena na vypracování seznamu kompetencí personalistou či experty v dané oblasti. **Strukturovaný rozhovor** se provádí s držiteli pracovních míst. Cílem je identifikovat ukazatele chování ovlivňujícího vysokou efektivitu pracovního výkonu. **Semináře** stanoví klíčové žádoucí chování pracovníků při setkání odborníků a držitelů pracovních míst. **Funkční analýza** má za úkol rozlišit mezi úkoly a funkcemi, posuzuje, jestli výkon jednotlivce odpovídá požadovaným normám. **Metoda kritických případů** odvozuje údaje o chování ze skutečných příhod. Opět spolupracuje skupina expertů a držitelé pracovních míst. Výsledkem je seznam žádoucích kompetencí zahrnujících ukazatele výkonu. **Analýza pomocí síta prvků práce** identifikuje dimenze chování. Výsledkem metody je popis, co tvoří vysoký a nízký výkon v pracovní činnosti (tamtéž).

Poté, co jsou kompetence analyzovány, je čas rozhodnout se pro způsob jejich rozvoje. Kubeš a kol. (2004) uvádí tři způsoby rozvoje kompetencí:

- tréninky rozvoje dovedností,
- 360° hodnocení a
- rozvojové vztahy.

**Trénink rozvoje dovedností** se zaměřuje na základní manažerské dovednosti. Výchozím bodem jsou manažerský cyklus a kompetence potřebné k jeho realizaci. Do základního manažerského cyklu patří plánování, organizování, implementace a

kontrola. Účastník tréninku se setká s různorodými aktivitami, jedná se například o individuální a skupinová cvičení, simulace z firemního prostředí, testy a dotazníky, hraní rolí či individuální akční plány. **360° hodnocení** neboli intenzivní zpětná vazba je způsob rozvoje, kdy pracovník obdrží zpětnou vazbu od všech lidí, s nimiž přichází do pracovního kontaktu, nejčastěji to znamená, že zpětnou vazbu dají pracovníkovi přímý nadřízený, kolegové, podřízení a klienti. Hodnocení pomáhá rozpoznat rozdíl mezi potřebnou a aktuální úrovní kompetencí, zvyšuje objektivní pohled na vlastní osobu. **Rozvojové vztahy** mezi dvěma nebo více manažery mohou mít několik podob, jedná se o koučing, mentoring, tutorství nebo partnerství v učení (tamtéž).

Přehled metod vzdělání a rozvoje manažera uvedené v následující tabulce lze nalézt u Folwarczná (2010).

**Tabulka č. 4: Metody vzdělávání a rozvoje manažera**

(zdroj: upraveno dle Folwarczná, 2010, s. 70)

Přednášky, odborné kurzy	Teambuilding	Učení se akcí
Certifikované vzdělávací programy	Kurzy MBA	Seberozvojové programy
Kurzy interpersonálních dovedností	Geografická rotace	360° zpětná vazba
Workshopy (případové studie)	Rotace mezi funkcemi	Development centre
Práce na speciálním projektu	Konference	Samostudium
Koučování	Mentoring	

Podle výše uvedených autorů je před samotným rozvojem kompetencí potřeba nejprve kompetence identifikovat a analyzovat. Kompetence lze identifikovat například metodou rozhovoru, panelu expertů, průzkumu, databáze kompetenčních modelů, přímého pozorování či dotazníku. Analýza kompetencí je možná například pomocí názoru expertů, strukturovaného rozhovoru nebo seminářů. Přístupů k samotnému rozvoji kompetencí je velké množství, pro ilustraci se může jednat například o tréninky rozvoje dovedností, 360° hodnocení, rozvojové vztahy, přednášky, seberozvojové programy či koučování.

Na území České republiky se lze setkat s projekty a organizacemi, které se zaměřují na rozvoj dovedností a kompetencí pracovníků v neziskových organizacích. Níže jsou uvedeny některé z nich:

- Nadace Neziskovky
- NROS
- AVPO ČR
- ANNO
- Impact Academy
- NGO Genesis
- Nadace VIA
- TechSoup
- Um sem um tam
- Darujme.cz

## 4. PŘEHLED VÝZKUMNÝCH ZJIŠTĚNÍ

Kompetence manažerů v neziskové organizaci jsou v ohnisku různých výzkumných projektů. Pro ilustraci lze zmínit několik z nich.

Případová studie *Core Competences in Non-Governmental Organizations* (Besler a kol., 2011) zkoumala důležitost klíčových kompetencí pro úspěch nestátních neziskových organizací. Autoři využili metody rozhovoru, zkoumání dokumentů a zúčastněného pozorování. Cílem studie bylo zjistit, které činnosti úspěšné organizace podporují životnost organizace a jakou roli v jejím úspěchu hrají klíčové kompetence (tamtéž).

Práce s názvem *Competency Framework for Managers of International Organizations in Ukraine* (Buko, 2013) v periodiku *Studies of Changing Societies: Comparative and Interdisciplinary Focus* se zaměřuje na analýzu mezikulturních kompetencí manažerů v mezinárodních neziskových organizacích. Autorka provedla kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů s celkem dvaadvaceti manažery z Ukrajiny a Spojených států Amerických. Z výsledků výzkumu vyšly tři kompetence, které jsou vnímány jako nezbytné pro výkonné a schopné manažery mezinárodních neziskových organizací:

- **komunikační kompetence,**
- **lingvistické kompetence a**
- **interkulturní kompetence (tamtéž).**

Kompetencemi manažerů v mezinárodních neziskových organizacích se o pár let později zabývali také Brière, Proulx, Navaro Flores a Laporte (2015). Výzkumná studie *Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners* byla věnována identifikaci kompetencí mezinárodních projektových manažerů a jejich využívání v projektech. Autoři provedli rozhovory s uvedenými manažery a identifikovali jedenáct kompetencí: **adaptabilita, rozsah schopností, manažerské schopnosti, komunikace, osobní kvality, mezilidské dovednosti, leadership, etika, využívání lokálních kapacit, budování kapacit, řízení změn.**

Výzkumná studie *Competency Framework for Non-Profit Organizations: an Exploratory Study based on Indian Organizations* (Elembilassery, 2016) měla za cíl vytvořit kompetenční model pro neziskové organizace s využitím základů řízení

lidských zdrojů podle kompetencí. K získání dat byly použity celkem tři metody, případová studie, rozhovor a internetový průzkum inzerátů na pracovní pozice. Ze získaných dat vyšlo deset kompetencí, které autor rozdělil do dvou kategorií – **intrapersonální a interpersonální kompetence** (tamtéž). V tabulce níže jsou uvedeny zmapované kompetence a jejich zařazení do kategorií.

**Tabulka č. 5: Intrapersonální a interpersonální kompetence**

(zdroj: upraveno podle Elembilassery, 2016, s. 281-282)

INTRAPERSONÁLNÍ KOMPETENCE	INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE
upřímnost	dokončování úkolů
empatie	práce s rozmanitostí
věrnost organizaci	řešení problémů
vyrovnanost	vedení týmu
pracovitost	komunikace

Vrchota a Kajanová (2015) ve svém výzkumu porovnali úroveň kompetencí manažerů v ziskovém sektoru a manažerů v sektoru neziskovém. Autoři vybrali seznam deseti hlavních kompetencí:

- komunikace,
- kooperace,
- kreativita,
- samostatnost,
- zodpovědnost,
- řešení problémů,
- schopnost hodnotit,
- schopnost myslet,
- schopnost učit se,
- výkonnost.

Na základě seznamu kompetencí vytvořili dotazník se šedesáti otázkami, na které manažeři odpovídali subjektivně s pomocí čtyřbodové Likertovy škály. Dotazník zjišťoval vztah respondentů k daným kompetencím. Ve většině zkoumaných kompetencí dosáhli vyšších výsledků manažeři z komerčního sektoru. Manažeři v neziskovém sektoru měli vysoké hodnoty u komunikace a kooperace. Z výzkumu také

vyplývá, že manažeři v nestátních neziskových organizacích pracují mnohem častěji samostatně než manažeři ze sektoru ziskového (taměž).

Šucha (2010) zkoumal rozdíl mezi osobnostními charakteristikami manažerů v neziskové organizaci a manažerů v podnikatelském prostředí. První skupinu manažerů charakterizuje na základě výzkumu jako výrazně emočně stabilní jedince, kteří jsou otevření novým zkušenostem, jsou přívětiví a svědomití. Podle autora jsou konzervativní, dobrosrdeční, laskaví, důvěryhodní, pomáhající, upřímní, důvěřiví, spolehliví, pracovití, disciplinovaní, přesní, puntičkářští, pořádkumilovní a nároční na sebe. Oproti manažerům v podnikatelském prostředí jsou manažeři v neziskových organizacích otevřenější novým zkušenostem, svědomitější, přívětivější a mají větší sklony k extraverci (taměž).

Dále jsou pro ilustraci uvedeny výzkumné metody, které byly využity pro zmapování kompetencí v disertačních a rigorózních pracích.

Hubená (2018) v disertační práci zaměřené na diagnostiku didaktických kompetencí studentů použila tyto metody:

- zúčastněné pozorování – přímá účast na didaktických výstupech studentů.
- pořizování videozáznamu jako metoda sběru dat – pořízení audio a videozáznamů didaktických výstupů studentů,
- dotazník – poskytnutí zpětné vazby o didaktických výstupech jednotlivých studentů,
- skupinový rozhovor – poskytnutí zpětné vazby o didaktických výstupech studentů,
- nezúčastněné pozorování – analýza videozáznamů didaktických výstupů studentů.

Dudová (2017) v rigorózní práci o kompetencích pracovníků v multidisciplinárním týmu v oblasti péče o duševně nemocné použila techniky:

- polostrukturovaného individuálního rozhovoru,
- polostrukturovaného společného rozhovoru,
- řízeného skupinového rozhovoru (focus group).

Němec (2016) zkoumal kompetence asistenta pedagoga a ke sběru dat použil částečně strukturovaný rozhovor s určitým množstvím předem daných otázek.

Soukupová (2016) k výzkumu kompetencí použila dotazník zaměřený na sebehodnocení studentů v oblasti míry zvládnutí jednotlivých kompetencí.

V uvedených zjištěních se nejčastěji se vyskytují kvalitativní metody - rozhovor a dotazník.

**Kvalitativní výzkumný přístup** usiluje o porozumění sociálnímu nebo lidskému problému (Hendl, 2008). Negativní definice jej popisuje jako jakýkoli výzkum, který k získání výsledků nepoužívá statistické metody nebo jiné způsoby kvantifikace (tamtéž). Data jsou získávána z pohledu účastníků výzkumu a často je nelze uplatnit na celou populaci (Eger a Egerová, 2017). **Rozhovor** neboli interview je jednou z nejobtížnějších a zároveň nejvýhodnějších metod získání kvalitativních dat (Miovský, 2006). **Nestrukturované interview** klade důraz na přirozenost konverzace, nemá předem vytvořený plán, podle kterého by mohl tazatel postupovat, pouze hlavní téma výzkumu. **Strukturované interview** stojí na pomezí mezi metodami dotazníku a rozhovoru. Pořadí i znění otázek je pevně dané. Na rozdíl od dotazníku lze při strukturovaném rozhovoru díky osobnímu kontaktu získat validnější odpovědi. **Polostrukturované interview** má definované jádro. Důraz je kladen na doplňující otázky a snahu rozpracovat téma do hloubky. Polostrukturovaný rozhovor kombinuje prvky nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru, a proto dokáže eliminovat nevýhody obou metod (tamtéž). **Dotazník** je jedním z druhů dotazování. Představuje způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí (Eger a Egerová, 2017).



## 5. KLÍČOVÁ TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Na základě provedené literární rešerše v oblastech neziskového sektoru, manažerů a kompetencí je možné definovat klíčová východiska pro následný výzkum.

V kapitole o neziskových organizacích bylo uvedeno, že nezisková organizace je právnická osoba, která uspokojuje potřeby občanů a skupin. Nezisková organizace není založena za účelem produkce zisku. Účelem založení může být například dosažení společenského dobra či služba veřejnému prospěchu. Vytvořený zisk používá organizace především k plnění svého poslání nebo k rozvoji organizace. Poslání neziskové organizace je stručně a srozumitelně naformulované znázornění toho, co a pro koho organizace dělá a čím je jedinečná. Poslání by mělo motivovat zaměstnance organizace, dobrovolníky i podporovatele. Poslání neziskové organizace informuje o přínosu organizace, určuje hodnoty organizace a její právní formu. Neziskové organizace mohou být buď státní (vládní) nebo nestátní (nevládní). Státní neziskové organizace jsou zřizovány institucemi veřejného sektoru. Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány soukromými subjekty. Jejich hlavním zdrojem financí je samofinancování či fundraising. Nestátní neziskové organizace jsou podle Nového občanského zákoníku rozděleny na dvanáct různých druhů, patří mezi ně například spolek, ústav a nadace. Neziskové organizace plní různé funkce. Jeden z pohledů přisuzuje neziskovým organizacím funkci ekonomickou, sociální, politickou, informační a kontrolní. Další pohled pojmenovává funkce například servisní, expresní, filantropii, charitu, inovační. Funkce může svou prací naplňovat manažer a vést k tomu i pracovníky organizace.

Druhá kapitola představuje osobnost manažera a jeho role. Manažer je osoba, která dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím lidí. Manažerská práce obsahuje jak prvky vedení (např. strategické plánování, koncepčnost), tak i prvky řízení (např. informování, kontrolování). Manažeři můžou být rozřazováni do různých typů. V jedné možné koncepci jsou manažeři rozděleni podle svého hodnotového žebříčku, například sociální manažer má jako nejvyšší hodnotu lásku a je charakteristický altruismem, nesobečností a pomocí ostatním. Sociální manažer je jedním z typů, který se bude

pravděpodobně častěji uplatňovat v neziskových organizacích. Manažer v nestátní neziskové organizaci řídí a koordinuje činnost organizace, je zodpovědný za tvorbu strategie a vykonává určité činnosti (např. jednání s partnery či státní správou, analýza potřeb organizace, získávání dotací, řízení personální agendy). Na osobnosti manažera pravděpodobně záleží více než na osobnostech jiných pracovníků. Mezi žádané osobnostní charakteristiky manažera lze zařadit například komunikativnost, samostatnost, kreativitu, rozhodnost, sebejistotu, pracovitost, vytrvalost, důslednost, vysokou frustrační toleranci, pozitivní myšlení a smysl pro humor. Při plnění svých povinností hraje manažer různé role. Přístupů k rolím je velké množství, nejrozšířenější se zdá být pojetí, které role dělí na interpersonální, informační a rozhodovací. K tomu, aby manažer efektivně vykonával dané role, je potřeba, aby disponoval danými kompetencemi. Kompetencím byla věnována následující kapitola.

Kompetence jsou souhrnem znalostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot. Umožňují podávat výkon, plnit úkoly, chovat se určitým způsobem. V kompetencích se projevují složky osobnosti. V některých organizacích se pro práci s kompetencemi zavádí tzv. kompetenční modely. Představují způsob kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti potřebných k výkonu pracovní pozice v dané organizaci. Kompetenční model se může používat při výběru nových zaměstnanců, při návrhu tréninkových a rozvojových programů, při hodnocení pracovního výkonu, při plánování kariéry.

Snah pojmout a klasifikovat kompetence bylo v minulosti mnoho, proto vzniklo velké množství možných dělení a pojmenovávání kompetencí. Příkladem může být dělení kompetencí na manažerské, interpersonální a technické nebo na klíčové, týmové, funkční a vůdcovské a manažerské. S dalším dělením přišel V. Elembilassery ve své studii indických neziskových organizací. Cílem bylo vytvořit kompetenční model pro pracovníky v neziskové organizaci. Díky svému výzkumu autor identifikoval deset kompetencí potřebných pro práci v neziskovém sektoru. Kompetence rozdělil do dvou kategorií – intrapersonální a interpersonální. Tuto kategorizaci považuje autorka za nosnou a rozhodla se ji použít v praktické části. Jedním ze zájmů praktické části je zmapování rozvoje kompetencí zkoumaných vedoucích pracovníků. Aby mohl manažer své kompetence rozvíjet, musí je nejprve identifikovat a analyzovat. Mezi metody

analýzy kompetencí patří strukturovaný rozhovor, semináře, metoda kritických případů a analýza pomocí síta prvků práce. K rozvoji kompetencí je na výběr z mnoha způsobů. Příkladem je trénink rozvoje dovedností, 360° hodnocení, rozvojové vztahy, přednášky, workshopy, koučování, mentoring či samostudium.

V práci je dále uveden přehled výzkumných zjištění, která se zabývala kompetencemi v neziskovém sektoru. Pro ilustraci jsou dále uvedeny metody použité v akademických pracích zabývajících se kompetencemi v jiných oblastech. Nejčastěji použité metody byly rozhovor a dotazník.

## **6. PRAKTICKÁ ČÁST**

Následující kapitola je věnována praktické části práce. Nejprve je představen cíl hlavního výzkumu a cíl pilotního průzkumu. Pilotnímu průzkumu, který předchází hlavnímu výzkumu, je věnována následující podkapitola. Jsou v ní popsány jak metody získání dat a charakteristika respondentů, tak výsledky průzkumu. Následuje podkapitola popisující použité výzkumné metody v hlavním výzkumu. Dále je představena zkoumaná nezisková organizace, je prezentována charakteristika zkoumaného souboru a způsob jeho výběru. Poslední podkapitola se věnuje etické stránce výzkumu.

### **6.1. Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je identifikovat současný stav vybraných interpersonálních kompetencí vedoucích pracovníků ve vybrané neziskové organizaci, zmapovat silné stránky pracovníků a zjistit, jaké jsou možnosti jejich rozvoje. Cílem pilotního průzkumu bylo zmapovat současnou situaci kompetencí v neziskovém sektoru a jejich rozvoj.

### **6.2. Pilotáž**

Hlavnímu výzkumu předcházela přípravná část v podobě pilotáže. Pilotní průzkum byl realizován v listopadu a prosinci roku 2019 se třemi respondenty, kteří byli vybráni metodou příležitostného výběru. Všichni respondenti působí v nestátních neziskových organizacích. Z důvodu zachování anonymity nebudou konkrétní organizace jmenovány. Z respondentů byly dvě ženy a jeden muž. Všichni respondenti mají vysokoškolské vzdělání. Pozice, na kterých dotazovaní působí, jsou: vedoucí dobrovolnického programu, vedoucí vzdělávacího oddělení a produkční. K získání dat byla použita výzkumná zjištění z teoretické části a byly použity metody rozhovoru a dotazování. V prvním případě se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, v dalších dvou případech šlo o písemné dotazování přes e-mail. Okruhy průzkumu tvořily následující bloky, inspirací byly již provedené studie na dané téma:

- kompetence potřebné k vykonávání pozice respondenta,

- způsob osvojení kompetencí,
- způsob rozvoje kompetencí,
- kompetence dobrého manažera nebo vedoucího pracovníka v neziskové organizaci.

Z pilotního průzkumu byly získány relevantní poznatky, které pomohly určit klíčové kompetence a vlastnosti manažera v neziskové organizaci.

Vedoucí pracovník v neziskové organizaci by měl:

- umět dobře komunikovat s lidmi,
- mít organizační schopnosti,
- umět vést lidi,
- umět pracovat s rozmanitostí,
- mít odborné znalosti,
- mít zájem o organizaci a její cíle,
- být adaptabilní a odolný vůči stresu,
- umět pracovat s omezenými zdroji.

Průzkum dále mapoval, jak respondenti získali a dále rozvíjí své kompetence. Respondenti se kompetencím naučili při pracovních či dobrovolnických zkušenostech a díky pochycení základů od zkušenějších kolegů. Odpovědi na otázku ohledně rozvoje kompetencí se různily. Nejčastější odpovědí bylo, že své kompetence rozvíjí praxí. Mezi další možnosti rozvoje, které byly zmíněny, patří získávání zpětné vazby, účast na skupinových supervizích, čtení odborných či seberozvojových knih nebo účast na školeních.

### **6.3. Popis výzkumných metod**

Vzhledem k cíli výzkumu byla pro realizaci výzkumného šetření vybrána metoda kvalitativního výzkumu. Při přípravě výzkumu byla vytvořena sada otázek, která mohla být použita buď jako osnova strukturovaného rozhovoru nebo jako dotazník. Autorka se rozhodovala, zda k získání dat použít metodu dotazníkového šetření nebo metodu strukturovaného rozhovoru. Nakonec se rozhodla pro strukturovaný rozhovor. Přesvědčila ji především možnost osobního kontaktu s respondenty a možnost získat tak

validnější odpovědi. Rozhovory probíhaly v únoru roku 2020. Rozhovor obsahoval celkem 25 otázek, byly použity uzavřené, otevřené a škálové otázky. Rozhovor mapoval nejprve demografickou charakteristiku respondenta, dále se zaměřil na subjektivní úroveň vybraných interpersonálních kompetencí - komunikace, vedení lidí a práce s rozmanitostí. Další část mapovala silné stránky respondenta a stránky, které chce zlepšit. Pro tyto otázky se autorka rozhodla na základě východisek z teoretické části – kompetence je před jejich rozvojem potřeba nejprve identifikovat. Následující otázky se zaměřovaly na rozvoj kompetencí, konkrétně kolik času respondenti rozvojem kompetencí tráví, jak své kompetence rozvíjí a jak je v tom podporuje daná organizace. Poslední otázka zjišťovala, které hodnoty organizace jsou pro respondenty významné. Otázku autorka zařadila, protože vnímala, že hodnoty neziskových organizací (které vycházejí z poslání organizace) jsou jejich nedílnou a velice významnou součástí a zajímalo ji, které hodnoty jsou důležité pro zkoumané pracovníky. Rozhovor měl tuto strukturu (osnova rozhovoru je uvedena v Příloze A):

- demografická charakteristika respondenta (formou uzavřených otázek),
- charakteristika respondenta jako vedoucího - délka zaměstnání v organizaci, délka působení na vedoucí pozici (formou otevřených otázek),
- mapování subjektivní úrovně komunikační kompetence respondenta (formou škál),
- mapování subjektivní úrovně kompetence k vedení lidí (formou škál),
- mapování subjektivní úrovně kompetence k práci s rozmanitostí (formou škál),
- mapování silných stránek respondenta a stránek, které chce rozvíjet (formou otevřených otázek),
- mapování rozvoje kompetencí respondenta (formou otevřených otázek),
- mapování hodnot sdílených s organizací (formou otevřené otázky).

Po získání dat byla použita technika doslovné transkripce, mluvený projev z rozhovoru (audionahrávka) byl převeden do písemné podoby. Text byl dále převeden do spisovného jazyka, očištěn od parazitních slov, prvků hovorové češtiny a chyb ve větné skladbě. Data představující demografickou charakteristiku a charakteristiku respondenta jako vedoucího byla zpracována statistickými metodami (aritmetický průměr, četnost). Data, získaná škálovými otázkami, byla zpracována do tabulky dle četnosti výskytu a

následně byly použity metody deskripce a interpretace. Data, která byla získána otevřenými otázkami, byla zpracována metodou rámcové analýzy. Výzkumnice si nejprve opakovaně četla přepsané rozhovory. Data v nich předem pečlivě roztřídila a redukovala. Výzkumnice vytvořila seznam témat ke každé výzkumné otázce. Podle vytvořeného seznamu byla pro každou otázku vytvořena samostatná tabulka. Každý řádek představoval respondenta a sloupce představovaly jednotlivá témata vyskytující se v získaných datech.

#### **6.4. Popis zkoumaného souboru**

Objektem výzkumného zájmu praktické části bakalářské práce jsou vedoucí pracovníci organizace ADRA Česká republika působící na pobočce v Praze v Jinonicích. Je na místě, aby byla organizace blíže představena. Jedná se o humanitární organizaci, která byla jakožto součást mezinárodní sítě organizací založena roku 1992 Církví adventistů sedmého dne (O nás. ADRA Česká republika, 2014). Svou právní formou se organizace řadí mezi obecně prospěšné společnosti. Poslání organizace je uvedeno v podkapitole *1.2. Poslání neziskových organizací*. Mezi hodnoty organizace patří vnímavost, respekt, profesionalita, otevřenost a partnerství. ADRA ČR pomáhá jak na území České republiky, tak v zahraničí (tamtéž).

Pro výběr výzkumného souboru byla použita metoda účelového výběru. Výzkumný soubor tvořilo 6 respondentů. Všichni dotazovaní splňovali podmínky účelového výběru – vedoucí pracovníci organizace ADRA Česká republika působící v Praze v Jinonicích. Výzkumný soubor se skládal ze tří žen a tří mužů, průměrný věk byl 41 let. Všichni dotazovaní mají vysokoškolské vzdělání. Respondenti byli v organizaci zaměstnaní průměrně 9 let. Na vedoucí pozici působí v průměru 8 let.

#### **6.5. Etika výzkumu**

V současné době se zvyšuje zájem o etické aspekty výzkumu, a proto i během tohoto výzkumu byly dodržovány důležité zásady etického jednání. Etický přístup výzkumníka je důležitý zejména při práci s účastníky výzkumu. Výzkumník zodpovídá za diskrétnost a zachování anonymity organizací a lidí. Ředitel zkoumané organizace udělil souhlas se zveřejněním jména organizace. Pro zachování anonymity jednotlivých

respondentů nebyla identita účastníků výzkumu odhalena nikomu dalšímu. V práci jsou uvedena fiktivní křestní jména respondentů, jelikož výzkum probíhal přímo v dané organizaci, kde pracují i jiní zaměstnanci, kteří by si mohli identitu dotazovaného snadno odvodit.

Účastníci byli nejprve osloveni formou e-mailu s žádostí o participaci na výzkumu. V e-mailu byli informováni o tématu bakalářské práce, zkoumané problematice, metodě výzkumu. Po získání informovaného souhlasu s účastí na výzkumu byl vybrán den a čas uskutečnění rozhovorů. Místem, kde výzkum proběhl, bylo určeno sídlo organizace, kde všichni respondenti denně působí. Tím byly eliminovány možné negativní vlivy, které by na účastníky působily v pro ně neznámém prostředí. Výběr konkrétní místnosti byl ponechán na každém účastníkovi. Dva účastníci rozhovor dobrovolně absolvovali v přítomnosti svých podřízených, zbylí čtyři vybrali místnost, kde nebyli přítomny žádné další osoby. Před samotným rozhovorem byl nejprve získán ústní souhlas jednotlivých účastníků s nahráváním rozhovoru. Poté byli účastníci seznámeni s cílem a obsahem výzkumu. Po zodpovězení všech otázek výzkumnice participantům poděkovala za účast na výzkumu. Všem účastníkům bylo nabídnuto zaslání konečné podoby bakalářské práce.



## 7. POPIS A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

První část rozhovoru se zaměřila na vybrané interpersonální kompetence – komunikaci, vedení lidí a práci s rozmanitostí. Respondenti vyjadřovali svou subjektivní míru souhlasu či nesouhlasu s danými tvrzeními pomocí čtyřbodové Likertovy škály. Škálu tvořil sudý počet možností, respondenti se tedy museli přiklonit k jednomu či druhému konci škály. Druhá část rozhovoru pomocí otevřených otázek zmapovala, které své stránky považují vedoucí pracovníci za silné a ve kterých vnímají prostor pro zlepšení. Další otázky zjišťovaly, jak respondenti pracují na rozvoji svých kompetencí a jak je v tom podporuje daná nezisková organizace. Poslední otázka mířila na to, které hodnoty organizace jsou pro daného pracovníka významné.

### 7.1. Komunikace

První ze zkoumaných interpersonálních kompetencí byla komunikace. Otázky mířily na srozumitelnost vyjadřování při zadávání práce týmu, schopnost rozlišit podstatné a nepodstatné informace sdělení pro lidi v týmu, vnímání neverbálních signálů svých kolegů v týmu a dovednosti aktivně naslouchat svým kolegům v týmu. Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se komunikace jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka č. 6: Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se komunikace**  
(zdroj: vlastní)

	6.	7.	8.	9.
ano	3	4	3	5
spíše ano	3	2	3	1
spíše ne				
ne				

Poznámka: čísla v prvním řádku označují tvrzení: **6.** Při zadávání práce týmu se vyjadřujete srozumitelně. **7.** Umíte rozlišit podstatné a nepodstatné informace sdělení pro lidi v týmu. **8.** Všimáte si neverbálních signálů svých kolegů v týmu. **9.** Aktivně nasloucháte svým kolegům v týmu.

První otázka zněla: „**Při zadávání práce týmu se vyjadřujete srozumitelně.**“ Tři respondenti zvolili odpověď „*ano*“, tři respondenti zvolili odpověď „*spíše ano*“. Lze říci, že respondenti hodnotí srozumitelnost svého vyjadřování při zadávání práce v týmu pozitivně. Druhý výrok zněl: „**Umíte rozlišit podstatné a nepodstatné informace sdělení pro lidi v týmu.**“ Čtyři respondenti souhlasili, dva respondenti spíše souhlasili. Z odpovědí lze odvodit, že respondenti jsou schopni rozlišit podstatné a nepodstatné informace svých sdělení. Ve třetí otázce posuzovali dotazovaní pravdivost tvrzení: „**Všímáte si neverbálních signálů svých kolegů v týmu.**“ Stejně jako u první otázky, tři respondenti zvolili „*ano*“, tři zvolili „*spíše ano*“. Neverbálních signálů svých kolegů si dotazovaní spíše všímají. Poslední tvrzení mířilo na aktivní naslouchání. S tvrzením „**Aktivně nasloucháte svým kolegům v týmu.**“ souhlasilo pět respondentů a jeden spíše souhlasil. Z této baterie otázek je to tvrzení, se kterým souhlasil největší počet respondentů. Lze konstatovat, že většina respondentů aktivně naslouchá kolegům v týmu. U otázek na komunikaci odpověděli respondenti celkem 15x „*ano*“ a 9x „*spíše ano*“. Lze říci, že komunikace je kompetence, kterou u sebe respondenti považují za osvojenou.

## **7.2. Vedení lidí**

Další zkoumanou interpersonální kompetencí bylo vedení lidí. V této části se respondenti zamýšleli, na kolik umí stanovovat cíle a vést ostatní k jejich dosažení a na kolik umí uznat a ocenit přínos ostatních členů týmu. Dále byla zkoumána schopnost rozeznat silné a slabé stránky ostatních a schopnost silné stránky svých podřízených využít. Další otázky mířily na pravidelné poskytování zpětné vazby a na to, jestli tým respondentovi jakožto vedoucímu důvěřuje. Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se vedení lidí jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 7: Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se vedení lidí**  
(zdroj: vlastní)

	10.	11.	12.	13.	14.	15.
ano	2	3	1	3	2	5
spíše ano	4	3	5	3	4	1
spíše ne						
ne						

Poznámka: čísla v prvním řádku označují tvrzení: **10.** Dokážete stanovit cíle a vést ostatní k jejich dosažení. **11.** Rozeznáte u ostatních silné a slabé stránky. **12.** Umíte využít silné stránky svých podřízených. **13.** Umíte uznat a ocenit přínos ostatních v týmu. **14.** Pravidelně dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu k jejich práci. **15.** Tým Vám jako vedoucímu důvěřuje.

První výrok zněl: **„Dokážete stanovit cíle a vést ostatní k jejich dosažení.“** Dva respondenti vybrali odpověď „ano“, čtyři se rozhodli pro „spíše ano“. Dvě třetiny dotazovaných si nebyly danou dovedností jisty dost na to, aby odpověděly „ano“. Druhé tvrzení bylo naformulováno: **„Rozeznáte u ostatních silné a slabé stránky.“** Tři respondenti s tvrzením souhlasili, stejný počet spíše souhlasil. Lze konstatovat, že vedoucí silné a slabé stránky spíše rozeznávají. Třetí otázka zjišťovala: **„Umíte využít silné stránky svých podřízených.“** Ze tří respondentů, kteří u předchozí otázky odpověděli, že rozpoznají silné stránky ostatních, pouze jeden odpověděl, že silné stránky umí využít. Zbývajících pět dotazovaných vybralo odpověď „spíše ano“. Z odpovědí lze odvodit, že v této dovednosti si respondenti nejsou stoprocentně jistí. Další výrok zněl: **„Umíte uznat a ocenit přínos ostatních v týmu.“** Polovina respondentů s výrokem souhlasila, polovina respondentů spíše souhlasila. Uznat a ocenit přínos ostatních v týmu tedy respondenti spíše dokáží. U pátého tvrzení: **„Pravidelně dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu k jejich práci.“** vybrali odpověď „ano“ dva dotazovaní, zbylí čtyři vybrali odpověď „spíše ano“. Lze odvodit, že podřízeným se pravidelné zpětné vazby spíše dostává. Poslední otázka z baterie zaměřené na vedení týmu zněla: **„Tým Vám jako vedoucímu důvěřuje.“** Na otázku původně všichni respondenti odpověděli jasně „ano“, ale po chvíli přemýšlení jeden z respondentů změnil svou odpověď na „spíše ano“. Z odpovědí lze vyvodit, že tým svému vedoucímu důvěřuje. U otázek na kompetence související s vedením lidí

odpověděli respondenti 16x „ano“ a 20x „spíše ano“. Oproti předešlé části zaměřující se na komunikaci zde více převažují odpovědi „spíše ano“. Lze říci, že respondenti se v této oblasti cítí kompetentní, ale vnímají u sebe často určité rezervy.

### 7.3. Práce s rozmanitostí

Poslední interpersonální kompetencí, na kterou se rozhovor zaměřoval, byla práce s rozmanitostí nebo také adaptabilita. Otázky mapovaly dovednost pracovat s lidmi, kteří jsou jiní než respondent. Závěrečná otázka v této části zkoumala schopnost změnit svůj přístup k lidem dle dané situace. Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se práce s rozmanitostí jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 8: Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se práce s rozmanitostí**

(zdroj: vlastní)

	16.	17.	18.	19.
ano	4	5	5	3
spíše ano	1	1	1	2
spíše ne	1			1
ne				

Poznámka: čísla v prvním řádku označují tvrzení: **16.** Umíte pracovat s lidmi, kteří jsou jiní než Vy (jiní např. genderově, osobnostně, názorově). **17.** Umíte pracovat ve skupině lidí s různými odbornostmi. **18.** Umíte pracovat ve věkově rozmanité skupině lidí. **19.** Dokážete přizpůsobit svůj přístup k lidem podle toho, jak to vyžaduje situace.

První tvrzení: „*Umíte pracovat s lidmi, kteří jsou jiní než Vy (jiní např. genderově, osobnostně, názorově).*“ Ohodnotili čtyři respondenti „ano“, jeden „spíše ano“ a jeden „spíše ne“. Lze říci, že dotazovaní spíše umějí pracovat s lidmi jinými v různých oblastech. Druhý výrok zněl: „*Umíte pracovat ve skupině lidí s různými odbornostmi.*“ Pět respondentů zvolilo odpověď „ano“, pouze jeden odpověděl „spíše ano“. Lze konstatovat, že s lidmi s různými odbornostmi respondenti pracovat umí. Předposlední tvrzení se ptalo: „*Umíte pracovat ve věkově rozmanité skupině lidí.*“ Stejně jako u předešlé otázky pět dotazovaných souhlasilo a jeden spíše souhlasil. Respondenti umí

pracovat ve věkově rozmanité skupině lidí. Čtvrtá otázka mířící na práci s rozmanitostí zněla: „**Dokážete přizpůsobit svůj přístup k lidem podle toho, jak to vyžaduje situace.**“ Z respondentů odpověděli tři „ano“, dva „spíše ano“ a jeden „spíše ne“. Z rozporuplných odpovědí lze vyvodit, že přizpůsobit svůj přístup k lidem dotazovaní spíše umí. U této sady otázek zazněla odpověď „ano“ 17x, odpověď „spíše ano“ 5x a odpověď „spíše ne“ 2x. Ze všech zkoumaných kompetencí je práce s rozmanitostí jediná, u které si dva respondenti nebyli některou dovedností jistí a zvolili odpověď „spíše ne“.

Z celé sekce škálových otázek respondenti nejsilněji souhlasili s tvrzeními „9. *Aktivně nasloucháte svým kolegům v týmu*“, „15. *Tým Vám jako vedoucímu důvěřuje*“, „17. *Umíte pracovat ve skupině lidí s různými odbornostmi*“ a „18. *Umíte pracovat ve věkově rozmanité skupině lidí.*“ Tato tvrzení získala vždy 5x „ano“ a 1x „spíše ano“. Naopak pouze 1x „ano“ získalo tvrzení „12. *Umíte využít silné stránky svých podřízených.*“

#### **7.4. Rozvoj kompetencí**

Další část rozhovoru byla zaměřena na rozvoj kompetencí. První otázka mířila na silné stránky, které respondenti využívají v práci. Cílem bylo nejprve kompetence identifikovat, jak bylo uvedeno v teoretické části. V odpovědi na otázku „**Jaké své silné stránky využíváte v práci?**“ se objevily nejčastěji oblasti související se **vztahy s lidmi**. Tereza uvedla: „...*Mojí asi nejvíc silnou stránkou je schopnost porozumět lidem.*“ David uvedl: „*Obecně mám rád lidi.*“ Marie sdělila, že umí jednat s lidmi, nevstupuje do konfliktů a má dobré vztahy s lidmi, Jan zhodnotil, že jednou z jeho silných stránek je empatie.

Druhá silná stránka je co do počtu zmínění organizace práce. Jan řekl: „*Myslím si, že jsem dobrý v organizaci práce.*“ Organizaci práce považují za svou silnou stránku celkem tři respondenti. Kromě Jana tuto dovednost uvedly Marie a Sára. Další často se vyskytující dovedností byla **systematičnost**. Za svou silnou stránku ji považují Petr, Marie a David. David na toto téma dále řekl: „...*já potřebuji mít věci naplánované. Využívám toho, že se pravidelně scházím se zaměstnanci. Důležitá je pro mě i struktura porad, mít v tom pořádek, řád.*“

Sára a Tereza sdělily, že jejich silnou stránkou je **zájem o zaměstnance, podřízené**. Tereza řekla: „...*HR schopnosti, jako budování kolektivu a péče o něj, získávání a rozvoj zaměstnanců.*“ Dvakrát v odpovědích zazněla i **komunikace**. Za svou silnou stránku ji považují Jan a Petr.

David uvedl, že podle něj je na jeho pozici mimo jiné užitečná i jeho **dlouholetá zkušenost s organizací**. Posléze doplnil: „*Měl jsem možnost pracovat i mimo Českou republiku. Člověk vidí, jak to funguje v různých zemích, jaké jsou priority, co je důležité a co ne.*“

V Janově odpovědi zazněl i **smysl pro humor**: „*Pak si myslím, že se tady i zasmějeme, takže nějaký smysl pro humor.*“ Mezi další silné stránky, které vedoucí pracovníci využívají v práci a zmínili je při zodpovídání uvedené výzkumné otázky, patří **vedení lidí a jejich motivace, delegování, upřímnost, manuální zručnost a improvizace**.

Cílem této otázky bylo zmapovat, jaké povědomí mají vedoucí pracovníci o svých silných stránkách, které využívají v práci. Po položení otázky bylo doplněno, ať respondenti vyjmenují alespoň tři silné stránky využívané v práci. Stojí za zmínku, že Petr a Sára se zaměřili na vyjmenování tří svých silných stránek. Když toho docílili, nepokoušeli se přijít na další. Naopak Tereza a David sami sebe zřejmě dobře znají, protože po položení otázky začali hned vyjmenovávat, v čem jsou dobří, a nezastavili se u třetí položky.

Druhá výzkumná otázka této sekce se zaměřila na pracovní kompetence, ve kterých se vedoucí pracovníci potřebují nebo chtějí zlepšit. Celá otázka zněla: „*V jaké pracovní kompetenci se potřebujete / chcete zlepšit?*“. Odpovědi na výzkumnou otázku byly převážně individuálního charakteru a respondenti se v odpovědích příliš neshodovali. Kompetence, která zazněla třikrát, a to z úst Sárky, Petra a Davida, byla **vedení lidí**. David zdůraznil důležitost neustálého vzdělávání se v této oblasti: „*Pro mě je důležité vzdělávat se dlouhodobě v oblasti vedení lidí (...) vedení lidí, v tom se vzdělávat je pro mě určitě velmi důležité.*“ U Sárky se konkrétně jednalo o vedení většího počtu lidí: „*Vedení většího počtu lidí, když řeknu třeba pět a více.*“

Dvakrát se v odpovědích objevily **technické dovednosti**. David ve své odpovědi sdělil: „*...Dále jsou to i IT a technologické věci, které se promítají do vedení...*“

Tereza uvedla kompetenci, kterou v předešlé otázce vyzdvihla jako svou silnou stránku: „...*I když jsem se pochválila v HR, tak to je možná u mě ještě trochu problémové.*“ V oblasti HR kompetencí vnímá potřebu dalšího vzdělávání i David.

Následují kompetence, které se v odpovědích objevily pouze jednou. Pro Marii je problematické umět si **určit priority**: „*Mít dlouhodobější priority a dokázat víc odlišit věci, které nejsou důležité. Jsem možná až příliš pečlivá, takže mi nejde pouštět některé maličkosti a může mi při tom utéct nějaká velká věc.*“ Posléze doplnila, že daná odpověď ji napadla hned, protože ví, že na ní pracuje. Jan se chce zlepšit v **rovnováze mezi delegováním a kontrolováním**: „...*rovnováha mezi delegováním úkolů a jejich kontrolou. Bud' chci extrémně kontrolovat každou hloupost, nebo druhý extrém je, že nechávám všechno na druhém člověku.*“ Zlepšit se v delegování by chtěla i Tereza: „...*Dál taky delegování, často se stane, že si to radši udělám sama, než abych to někomu vysvětlovala.*“ Tereza dále přemýšlela nad věcmi, které neumí a uvedla: „*Co mě ještě napadá, že neumím, je třeba tvorba strategií, tvorba dokumentů a podobné věci, které jsou hodně o debatách a diskuzích. Mně spíš vyhovuje praktická práce než to filosofování nad tím, to neumím.*“ Marie by se chtěla zlepšit v **odolnosti vůči stresu**: „...*Nepodléhat stresu, moc se možná stresuji věcmi.*“

V odpovědích se dále objevilo **poskytování negativní zpětné vazby, aktivní naslouchání a nenásilná komunikace, sebevzdělávání, zdokonalování se v cizím jazyce, sledování výkonnosti zaměstnanců a fundraising.**

Odpovědi na otázku kompetencí potřebných zlepšení se výrazně lišily. Opakovaly se pouze čtyři oblasti, a to vedení lidí, technické dovednosti, HR a delegování. A i to byla vždy shoda u dvou, maximálně tři respondentů. V dalších kompetencích se respondenti neshodli.

V rámci další výzkumné otázky byl zkoumán čas věnovaný rozvoji kompetencí. Na otázku „**Kolik hodin měsíčně věnujete rozvoji svých kompetencí?**“ hledali respondenti odpověď obtížně. Většina respondentů **nedokázala poskytnout konkrétní časový údaj**. Např. David: „*To takhle nedokážu říct.*“ Marie: „*Těžko říct.*“ Jan sdělil: „*To nedokážu vůbec odhadnout. Člověk se učí každý den, poradu od porady. Tohle opravdu těžko odhadnu.*“ Po chvíli přemýšlení či vyjmenovávání způsobů rozvoje se někteří respondenti alespoň pokusili poskytnout výzkumníci konkrétní časový údaj.

Na rozdíl od ostatních dotazovaných, Petr sdělil rovnou přesný časový údaj: „*Tak **pět hodin a v pracovní době to budou možná tři hodiny.** (...) Tohle je spíše, že si sednu a něco dělám, ne v rámci nepřímého učení.*“ Petr se při zodpovídání otázky zamýšlel nad přímou a nepřímou formou učení: „...záleží, jestli je to myšleno tak, že si sednu a systematicky se učím, nebo tak, že chodím například na schůzky, v rámci kterých se zlepšuji.“

Tři dotazovaní (Jan, Sára a Tereza) se shodli na tom, že své kompetence rozvíjí v **rámci celé pracovní doby**. Sára sdělila: „*Obecně bych řekla, že se učím tím, že pracuji. V tom případě by to byla celá pracovní doba.*“ Tereza uvedla, že její kompetence vedoucího nebo odborné kompetence potřebné k vykonávání její pozice jsou rozvíjeny pracovními činnostmi a doplnila: „...*tomu věnuji celou pracovní dobu a moje pracovní doba je přibližně šedesát hodin týdně.*“

Marie zhodnotila, že rozvoji kompetencí věnovala více času, když na svou aktuální pozici nastupovala: „...*Ze začátku, když jsem nastupovala na tuhle pozici, jsem měla víc školení, takže třeba den, dva v měsíci. To bylo ale na začátku, když se člověk potřeboval spoustu věcí naučit. Teď je to miň, třeba den za čtvrt roku, když jdu na školení. Víc času nemám.*“

Sára uvedla, že se rozvoji kompetencí věnuje i mimo pracovní dobu a vypočítala, kolik času v měsíci této činnosti věnuje: „*Ve svém volném čase čtu odborné knihy, třeba na zpětnou vazbu. Jestli čtu půl hodiny denně, ne každý den, to je hodina týdně, takže měsíčně řekněme **4 hodiny na literaturu.***“ Marie zmínila, že mimo pracovní dobu kompetence rozvíjí pouze průběžně, když si zjišťuje informace: „...*jenom když si zjišťuji potřebné informace. To je **průběžně** a těžko se odhaduje číslo.*“ Jan se v rámci samostudia věnuje rozvoji komunikačních dovedností: „...*teď procházím programem, spíše soukromým, který mě k rozvoji vede. Tomu věnuji denně dvacet minut až hodinu.*“ David zhodnotil čas věnovaný rozvoji kompetencí podle počtu knih, které za měsíc přečte: „...*Čtu různé knihy, **někdy přečtu dvě za měsíc, někdy nepřečtu ani jednu, podle toho, jak je čas a prostor. Někdy třeba jen vybrané kapitoly.***“

V průběhu získávání odpovědí na otázku ohledně času věnovaného rozvoji kompetencí se od účastníků výzkumu objevovaly rovnou odpovědi i na to, jak na rozvoji pracují,



např. Marie: „...*když jdu na školení...*“ Jan: „...*procházím programem...*“ Sára: „...*čtu odborné knihy...*“ Na způsoby rozvoje mířila následující otázka.

Silné zastoupení v odpovědích na otázku „**Jak pracujete na rozvoji svých kompetencí?**“ měla **školení**. Celkem čtyři dotazovaní, Marie, Petr, Tereza a David, zmínili tento způsob rozvoje kompetencí. Z jejich odpovědí vyplývalo, že tuto formu rozvoje využívají spíše příležitostně až výjimečně. Petr řekl: „*Občas chodím na školení.*“ Tereza uvedla: „*Rozvoji odborných kompetencí se věnuji velmi výjimečně nějakým školením. Myslím si, že jsem ve věku a na úrovni, kdy spíše předávám zkušenosti a školím já. Takže já se pouze aktualizuji v novinkách.*“

Stejný počet respondentů uvedl jako způsob rozvoje **čtení**. Tento způsob využívají čtyři dotazovaní, Marie, Petr, Sára a David. Marie čte především elektronické publikace: „*Je spousta online zdrojů, kde čerpáme jak k odbornosti práce, tak k vedení lidí, takže například různé webináře, čtení newsletterů, novin, zajímavostí.*“ Ostatní respondenti uvedli čtení knih.

Třetím způsobem je co do počtu rozvoj kompetencí **praxí**. Tuto odpověď uvedli Jan, Sára a Tereza. Tereza: „*Kompetence rozvíjím tím, že je používám prakticky, stylem pokus - omyl.*“

David a Sára se ve volném čase účastní **konferencí**, které je podporují v rozvoji kompetencí. Sára řekla: „...*navštěvování konferencí, to spíš v rámci osobního rozvoje, který s tím souvisí, jako třeba time management a další.*“ David uvedl, že jezdí **pravidelně jednou ročně** do Hradce Králové na konferenci zaměřenou na leadership.

Dalším zmíněný způsob byl rozvoj skrze **komunikaci s lidmi**. Petr: „...*skrze komunikaci s lidmi, kteří dělají zajímavé věci, které mě zajímají, takové učení se od druhých.*“ Sára mimo jiné uvedla získávání zpětné vazby od druhých.

David je jediným vedoucím, který jako jeden ze způsobů rozvoje svých kompetencí uvedl **sledování videí**.

Poslední otázka ze sekce rozvoje kompetencí usilovala o zmapování podpory rozvoje vedoucích pracovníků danou neziskovou organizací. Otázka zněla: „**Jak ADRA podporuje Váš rozvoj?**“ Respondenti nejčastěji zmínili **možnost školení**. Marie

odpověděla: „ADRA nám umožňuje školení, máme i nějaký budget na oddělení. (...) Při každém hodnocení, které je jednou ročně, máme možnost říct, jaká bychom uvítali školení. Když jsou možnosti, v průběhu následujícího roku si je můžeme vyčerpat.“ Její tvrzení potvrdil Petr: „...mám možnost účastnit se nějakých školení a je **možnost finančního příspěvku**. Také máme **možnost studijního volna**.“ Sára sdělila: „Měli jsme školení manažerských dovedností. Hlavně tedy přes školení a vůbec možnost se vzdělávat.“

Marie ke školením přidala i **programy**: „Pak jsou různé programy, například když někdo nabídne svoje služby. Já jsem měla v loňském roce koučování, které nám nabídl T-Mobile v rámci podpory neziskových organizací, ale to je vždy nárazově. Kolegové se účastnili vyloženě manažerského kurzu, který byl i online a byla tam i osobní setkání. Možností je dost.“

Podle Jana organizace nejvíce podporuje jeho rozvoj **pestrostí práce**. Měl možnost vyzkoušet si více pozic a na to téma sdělil: „Ta pestrost s sebou přináší řadu různých situací, které je potřeba řešit.“

Tereza sdělila: „...i **vstřícným přístupem** vedení nebo ředitele a možnými konzultacemi s ním. Člověk může mít **zpětnou vazbu**, jestli to dělá dobře nebo nedělá.“ Zpětnou vazbu zmínila i Sára: „...přes zpětnou vazbu od ostatních kolegů ve vedoucích pozicích.“

Jan zmínil školení, které spolu se dvěma dalšími vedoucími absolvovali: „Nebylo to klasické školení na dva, tři dny nebo na týden, ale jednalo se o několik setkání, osm nebo deset, která měla formu otevřeného dialogu, plus samozřejmě nějaké know-how. Mohli jsme tam řešit věci přímo z praxe. Každé setkání mohlo trvat tři až pět hodin a bylo to super. To byl zatím nejlepší způsob vzdělávání, který jsem tady zažil.“ David se k tomu vyjádřil takto: „...řešili jsme tam hodně věcí, co se týče HR, nábory lidí, kompetencí, odměňování, motivace, organizace porad, organizace svého vlastního času. Jednalo se o sérii přednášek a školení, které jsme s kolegy prošli.“ Tereza uvedené školení zhodnotila jako hodně obohacující.

David se ohledně podpory organizace vyjádřil takto: „Adra mi dává naprostou **svobodu**.“

## 7.5. Hodnoty

Závěrečná otázka rozhovoru zněla: „**Které hodnoty Adry jsou pro Vás důležité, významné?**“ Jak bylo uvedeno výše, oficiální hodnoty organizace jsou vnímavost, respekt, profesionalita, otevřenost a partnerství. Úkolem této otázky bylo pokusit se zjistit, které hodnoty organizace jsou významné pro zkoumané vedoucí pracovníky. Zmíněné hodnoty použili k zodpovězení otázky pouze dva respondenti, Marie a Jan. Marie se snažila vybavit si všechny a řekla: „*Ted' bych se měla kouknout na seznam našich hodnot, které si pořád nepamatuji nazpaměť. Máme tam **respekt a vnímavost** a ty se mi vybavují asi proto, že jsou pro mě důležité. Jsou tam ještě další tři hodnoty, ale přiznám se, že ty z hlavy nedám dohromady.*“ Pro Jana je důležitý **respekt, otevřenost a ochota ke spolupráci**. Následně doplnil: „*Potom samotná podstata té činnosti, naše poslání, pomáhat lidem v nouzi nebo lidem, kteří by si jinak nemohli pomoci sami.*“ **Poslání organizace** je významné i pro Sáru: „*Vlastně celé poslání, celá naše vize.*“

Pro Petra je významná **nestrannost pomoci**: „*...že pomáháme všem lidem bez ohledu na jejich náboženství, etnicitu.*“ Rovný přístup ke všem zmínila i Sára.

Pro Terezu a Davida je důležité, že hodnoty organizace jsou **postavené na křesťanských hodnotách**. Tereza sdělila: „*Pro mě jsou důležité všechny, protože jsou postavené na křesťanských hodnotách. To je pro mě všechno úplně prioritní a je to důvod, proč tady pracuji.*“ David uvedl, že je pro něj důležité, že je organizace založena církví a jsou v ní i její hodnoty. Zmínil logo organizace, které je inspirováno veršem z Bible. Uvedené logo znázorňuje hodnoty postavené na zmíněném verši. Logo je celosvětové a obsahuje tři anglická slova: Justice, compassion, love. David to přeložil jako spravedlnost, milosrdenství a láska, ale standardně se používá anglická verze. Pro Davida je důležité i to, že organizace působí **celosvětově**.

V odpovědích na otázku významných hodnot se opakovaně objevovalo poslání organizace, pomoc lidem, respekt, rovnost a křesťanství.

## 8. DISKUZE

V následující kapitole jsou srovnány výsledky výzkumu s výsledky předchozích výzkumů, jsou uvedeny nedostatky, které autorka v práci spatřuje a zároveň nedostatky, kterým se snažila vyhnout. Dále jsou uvedeny náměty k dalšímu průzkumnému šetření.

V pilotním průzkumu byly nejprve pomocí otevřených otázek mapovány kompetence potřebné k vykonávání funkce manažera nebo vedoucího pracovníka v neziskové organizaci. Kompetence a dovednosti, které z průzkumu vyšly, byly komunikace, vedení lidí, práce s rozmanitostí, organizační schopnosti, odborné znalosti, zájem o organizaci a její cíle, adaptabilita, odolnost vůči stresu a práce s omezenými zdroji. Autorka vnímala silnou shodu s výsledky výzkumu V. Elembilasseryho prezentovanými v teoretické části práce. Autor stanovil deset kompetencí, které tvoří kompetenční model pro neziskové organizace. Kompetence rozdělil do dvou kategorií, intrapersonální a interpersonální. Autorka se rozhodla v hlavním výzkumu zkoumat kompetence, které vyšly z pilotního průzkumu a řadí se do kategorie interpersonálních kompetencí, tedy kompetencí potřebných při práci s lidmi. Jednalo se o komunikaci, vedení lidí a práci s rozmanitostí. Autorka se ke zmapování úrovně kompetencí inspirovala výzkumem Vrchoty a Kajanové, který byl prezentován v teoretické části práce. Autoři vybrali seznam deseti hlavních kompetencí a vytvořili dotazník s otázkami, na které manažeři odpovídali subjektivně s pomocí čtyřbodové Likertovy škály. Autorka předkládané práce tedy vytvořila k vybraným interpersonálním kompetencím sadu tvrzení a respondenti na ně odpovídali subjektivně s pomocí čtyřbodové Likertovy škály, která měla ale na rozdíl od škály v dotazníku Vrchoty a Kajanové slovní podobu (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Autorce práce při zpětném pohledu přijde čtyřbodová škála málo rozsáhlá a pro příští výzkum by ji rozšířila o další dva body (naprosto ano a naprosto ne). Z provedeného výzkumu vyšlo, že zkoumané interpersonální kompetence vedoucí pracovníci vybrané neziskové organizace zhodnotili jako zvládané nebo spíše zvládané. Pouze u kompetence pracovat s rozmanitostí zazněla dvakrát odpověď, která hodnotila danou dovednost související s právě uvedenou kompetencí za spíše nezvládanou. Jedno z takto ohodnocených tvrzení bylo naformulováno tak, že se dotazovalo na více věcí najednou. Jednalo se o tvrzení „*Umíte pracovat s lidmi, kteří jsou jiní než Vy (jiní např.*

*genderově, osobnostně, názorově*).“ Autorka ve zbytku rozhovoru tyto tzv. dvouhlavňové otázky nepoužívala, ovšem u tohoto tvrzení jí nedostatek unikl. Po této zkušenosti by buď závorku u tvrzení odstranila, nebo by z bodů v závorce vytvořila samostatné otázky. Tímto přehlédnutím vznikla situace, kdy není zřejmé, se kterou skupinou respondent spíše neumí pracovat. Jelikož se jednalo o strukturovaný rozhovor, tazatelka neměla možnost doptat se na upřesňující informace k této otázce.

Výsledky úrovně kompetencí potvrdily výsledky výzkumu V. Elembilasseryho. Zkoumaní vedoucí pracovníci se podle výsledků výzkumu považují ve vybraných interpersonálních kompetencích za kompetentní.

Druhá část výzkumu se zaměřovala na rozvoj kompetencí. Způsoby rozvoje kompetencí, které zazněly v pilotním průzkumu, byly praxe, zpětná vazba, účast na skupinových supervizích, čtení odborných či seberozvojových knih nebo účast na školeních. V hlavním výzkumu se autorka rozhodla pro zmapování rozvoje kompetencí použít otevřené otázky. Otázky nejprve mapovaly silné stránky respondentů a kompetence, ve kterých se chtějí nebo potřebují zlepšit. Tyto otázky vycházely z teoretické části práce, kde bylo uvedeno, že před rozvojem kompetencí je potřeba je identifikovat. Autorku práce zajímalo, jak jsou si respondenti vědomi svých silných stránek. Nejčastěji zaznívala silná stránka související se vztahy s lidmi, v odpovědích respondentů zaznělo, že umí porozumět lidem, mají rádi lidi, nevstupují do konfliktů, mají dobré vztahy, jsou empatičtí. Dalšími zmiňovanými silnými stránkami byla organizace práce, systematičnost, zájem o zaměstnance, komunikace, dlouholetá zkušenost s organizací, smysl pro humor, vedení lidí a jejich motivace, delegování, upřímnost, manuální zručnost a improvizace. Stojí za zmínku, jak často byly uvedeny zkoumané interpersonální kompetence: komunikace se v odpovědích objevila dvakrát, vedení lidí jednou a práce s rozmanitostí ani jednou. Vedoucí pracovníci se sice při škálových otázkách v těchto kompetencích zhodnotili pozitivně, ale většinou je nezařadili mezi tři zmíněné silné stránky.

U otázky zaměřené na kompetence, ve kterých se vedoucí pracovníci chtějí nebo potřebují zlepšit, zazněla nejčastěji kompetence vést lidi. Dvakrát v souvislosti s vedením většího počtu lidí a jednou v souvislosti s potřebou vzdělávat se v této oblasti dlouhodobě. Dvakrát v odpovědích zazněly technické a HR dovednosti a delegování.

Následující kompetence byly individuální, respondenti se chtějí zlepšit v určování priorit, tvorbě strategií, odolnosti vůči stresu, poskytování negativní zpětné vazby, aktivním naslouchání a nenásilné komunikaci, sebevzdělávání, zdokonalování se v cizím jazyce, sledování výkonnosti zaměstnanců a fundraisingu. Jak již bylo uvedeno, nejčastěji zmiňovanou kompetencí, ve které se respondenti chtějí zdokonalit, bylo vedení lidí. Na první pohled může být tato skutečnost zarážející, jelikož kompetence vést lidi byla zkoumána v předchozí části se škálovými otázkami a tam byla respondenty zhodnocena pozitivně. To, že respondenti uvedli vedení lidí jako kompetenci ke zlepšení, však nemusí znamenat, že tuto kompetenci neovládají. Může se jednat o situaci, kdy dotazovaní hodnotí, že kompetenci ovládají, ale stále u ní vnímají určitý prostor pro zdokonalení. Stejně tomu tak bylo u Terezy, která v předešlé otázce zhodnotila jako svou silnou stránku HR dovednosti, ale u následující otázky ji uvedla jako kompetenci, kterou by chtěla dále zlepšovat.

Následující otázka měla za cíl určit čas věnovaný rozvoji kompetencí. Respondenti většinou nebyli schopni poskytnout konkrétní časový údaj, uváděli, že se učí v rámci celé pracovní doby. V rámci této otázky sice nebyl získán časový údaj, ovšem informace, že respondenti považují za čas strávený rozvojem kompetencí celou svou pracovní dobu je velmi cenná. Konkrétní časový údaj by možná tazatelka získala, kdyby se zeptala na čas záměrně věnovaný rozvoji kompetencí. Tím by eliminovala čas strávený nepřímým rozvojem, tj. rozvojem v praxi, a respondenti by pravděpodobně byli schopni poskytnout časový údaj.

Další část mapovala rozvoj kompetencí. V pilotním průzkumu byla nejčastější odpovědí na způsob rozvoje kompetencí praxe. Další zmíněné způsoby rozvoje byly získávání zpětné vazby, účast na skupinových supervizích, čtení odborných či seberozvojových knih nebo účast na školeních. V hlavním výzkumu zazněla nejčastěji školení, praxe byla na druhém místě společně s četbou knih. Dalšími zmíněnými způsoby byla zpětná vazba, komunikace, konference a sledování videí. Na otázku, jak organizace podporuje rozvoj respondenta, byla mezi odpověďmi možnost školení, možnost finančního příspěvku, možnost studijního volna, možnost účasti na programech, pestrost práce, vstřícný přístup, zpětná vazba a svoboda.

U posledních dvou otázek zaměřených na rozvoj kompetencí bylo zmíněno několik způsobů rozvoje, které uvádí Folwarczná a jsou uvedeny v teoretické části práce. Způsoby, které zmíněny nebyly, jsou například development centre, workshopy, koučing a mentoring. Lze předpokládat, že některé z právě uvedených způsobů jsou finančně nákladné a organizace získané finanční prostředky raději využívá k naplňování poslání a o rozvoj pracovníků usiluje jinými způsoby. Alternativou mohou být organizace a programy, které se zaměřují konkrétně na rozvoj kompetencí v neziskových organizacích, jsou uvedeny v podkapitole 3.2. Jednou z kompetencí, které respondenti zmínili jako potřebné zlepšit, byly technické dovednosti. Jako řešení lze navrhnout spolupráci s *Nadací Via*. Její program *TechSoup* se zaměřuje právě na budování technologických kapacit neziskových organizací.

Poslední otázka mapovala, které hodnoty organizace jsou pro respondenty důležité. V teoretické části bylo uvedeno, že hodnoty jsou součástí osobnosti manažera. Také bylo uvedeno, že hodnoty neziskové organizace vychází z jejího poslání. Autorku zajímalo, které hodnoty organizace považují vedoucí pracovníci za významné. Jsou to respekt, vnímavost, otevřenost, ochota ke spolupráci, poslání organizace, nestrannost pomoci, křesťanské hodnoty a celosvětové působení.

Jako návrh pro rozšíření průzkumného šetření se nabízí provést rozhovory s manažery a vedoucími pracovníky v ziskovém sektoru a porovnat je s výsledky vedoucích pracovníků z neziskového sektoru, které jsou prezentovány v předkládané bakalářské práci. Dalším možným rozšířením by bylo zmapovat úroveň druhé kategorie kompetencí, tedy intrapersonálních, na zkoumaných vedoucích pracovnících.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce *Kompetence manažera (vedoucího pracovníka) ve vybrané neziskové organizaci a možnosti jejich rozvoje* si kladla za cíl pojmut téma manažerských kompetencí a jejich rozvoje v neziskových organizacích. Hlavním cílem teoretické části bylo uvést teoretická východiska pro praktickou část. V praktické části bylo cílem identifikovat současný stav vybraných interpersonálních kompetencí vedoucích pracovníků ve vybrané neziskové organizaci, zmapovat silné stránky pracovníků a zjistit, jaké jsou možnosti jejich rozvoje.

K vypracování teoretické části byla použita metoda literární rešerše, komparativní metoda a analýza primárních a sekundárních zdrojů. Teoretická část předložila teoretická východiska pro praktickou část. První kapitola pojednávala o neziskových organizacích, byly v ní prezentovány přístupy vybraných autorů k pojmu nezisková organizace, byla uvedena klasifikace neziskových organizací, představeny přístupy k funkcím takových organizací a představen význam poslání neziskových organizací. Následující kapitola pojednávala o osobě manažera, jeho typech, osobnosti a roli. Ve třetí kapitole byl představen přehled přístupů ke kompetencím, jejich klasifikaci a rozvoji. Následující kapitola prezentuje přehled výzkumných zjištění ve zkoumané oblasti. Pátá a poslední kapitola teoretické části shrnula hlavní teoretická východiska pro praktickou část.

Za hlavní přínos teoretické části bakalářské práce lze považovat zmapování české i cizojazyčné literatury v oblasti neziskových organizací, manažerů a kompetencí a zpracování přehledu současné terminologie v uvedených oblastech. Vedoucí pracovníci a manažeři mohou aplikovat poznatky o způsobech rozvoje kompetencí ve své každodenní praxi. Neziskové organizace mohou na základě uvedeného seznamu organizací a programů zabývajících se rozvojem kompetencí v neziskovém sektoru rozšířit své obzory a vyzkoušet nové možnosti rozvoje kompetencí.

V praktické části předkládané bakalářské práce jsou prezentovány výsledky získané v rámci empirického zkoumání. Hlavnímu výzkumu předcházela přípravná část v podobě pilotního průzkumu. Pilotáže se zúčastnili tři pracovníci ze dvou nestátních neziskových organizací. Pro získání dat do pilotáže byly použity metody polostrukturovaného



rozhovoru a písemného dotazování. Hlavní výzkum vycházel z prezentovaných teoretických východisek a z relevantních poznatků, které přinesl pilotní průzkum. Objektem zájmu hlavního výzkumu byla organizace ADRA Česká republika. Zkoumaná pobočka neziskové organizace čítala šest vedoucích pracovníků (včetně ředitele organizace). Data byla získávána metodou strukturovaného rozhovoru. První část se zaměřila na vybrané interpersonální kompetence – komunikaci, vedení lidí a práci s rozmanitostí. Druhá část rozhovoru zmapovala, které své stránky považují vedoucí pracovníci za silné a ve kterých vnímají prostor pro zlepšení. Další otázky zjišťovaly, jak respondenti pracují na rozvoji svých kompetencí a jak je v tom podporuje daná nezisková organizace. Poslední otázka mířila na to, které hodnoty organizace jsou pro daného vedoucího pracovníka významné. V poslední kapitole praktické části autorka srovnala výsledky s výsledky předchozích výzkumů, uvedla nedostatky předkládané práce a zároveň nedostatky, kterým se snažila vyhnout. Dále byly uvedeny náměty k dalšímu průzkumnému šetření.

Za hlavní přínos praktické části lze považovat identifikace úrovně vybraných interpersonálních kompetencí vedoucích pracovníků v dané neziskové organizaci, zmapování silných a slabších stránek vedoucích pracovníků a úrovně rozvoje jejich kompetencí. Získané poznatky lze zobecnit i na další pobočky zkoumané organizace, případně na neziskové organizace stejného zaměření. Zkoumaní vedoucí pracovníci mohou na základě výsledků praktické části zapřemýšlet nad možnostmi dalšího rozvoje svých kompetencí. Dalším přínosem je, že pilotáž a hlavní výzkum potvrdily poznatky z výzkumu V. Elembilasseryho. Poznatky získané pilotáží a hlavním výzkumem mohou být využity k dalším průzkumným šetřením, jak již bylo navrženo v kapitole *Diskuze*.

Cíl práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BELZ, Horst. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BESLER, Senem, Hakan SEZEREL a Mélissa LAPORTE. Core Competences in Non-Governmental Organizations: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2011, **24**(12), 1258-1273 [cit. 2020-02-26]. ISSN 1877-0428.

Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101634X>

BRIÈRE, Sophie, Denis PROULX, Olga NAVARO FLORES a Mélissa LAPORTE.

Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management* [online]. 2015, **33**(1), 116-125 [cit. 2020-02-26]. ISSN 0263-7863. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/262490900\\_Competencies\\_of\\_project\\_managers\\_in\\_international\\_NGOs\\_Perceptions\\_of\\_practitioners](https://www.researchgate.net/publication/262490900_Competencies_of_project_managers_in_international_NGOs_Perceptions_of_practitioners)

BUKO, Svitlana. Competency Framework for Managers of International Organizations in Ukraine. *Studies of Changing Societies: Comparative and Interdisciplinary Focus* [online]. 2013, **4**(10), 6-22 [cit. 2020-02-26]. ISSN 2225-2215. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/276366807\\_Competency\\_Framework\\_for\\_Managers\\_of\\_International\\_Organizations\\_in\\_Ukraine](https://www.researchgate.net/publication/276366807_Competency_Framework_for_Managers_of_International_Organizations_in_Ukraine)

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

DUDOVÁ, Monika. *Kompetence pracovníků v multidisciplinárním týmu v oblasti péče o duševně nemocné*. Praha, 2017, 134 s. Rigorózní práce. Univerzita Karlova.

Filozofická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Eva Dragomirecká, Ph.D.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

ELEMBILASSERY, Varun. Competency Framework for Non-Profit Organizations: an Exploratory Study based on Indian Organizations. *International Journal of Human Resource Studies* [online]. 2016, 6(2), 272-284 [cit. 2020-02-26]. ISSN 2162-3058.

Dostupné z: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/9358/7892>

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010.

Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: teorie a praxe*. V Praze: C.H. Beck, 2015.

Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd.

Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HUBENÁ, Kristýna. *Diagnostika didaktických kompetencí studentů UK FTVS*. Praha, 2018, 223 s. Disertační práce. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu.

Vedoucí práce Doc. PhDr. Vladimír Süß, Ph.D.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

- MLČÁK, Zdeněk, ed. *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-7368-129-3.
- NĚMEC, Zbyněk. *Kompetence asistenta pedagoga*. Praha, 2016, 145 s. Rigorózní práce. Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Školitel Doc. PaedDr. Vanda Hájková, Ph.D.
- PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-0339-3.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- ŘÁDOVÁ, Hana, ed. *Sborník souhrnných pozic v nestátních neziskových organizacích: kompetenční profily pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-37-0.
- SOUKUPOVÁ, Pavla. *Rozvoj profesních kompetencí učitele*. Praha, 2016, 188 s. Rigorózní práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Vedoucí práce Doc. PhDr. Hana Kasíková, CSc.
- STACKE, Edouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0937-6.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005. ISBN 80-239-4057-0.

ŠUCHA, Matúš. Osobnostní struktura a výkonová motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí. *E-psychologie* [online]. 2010, **4**(2), 1-11 [cit. 2019-12-20]. ISSN 1802-8853. Dostupné z: <https://e-psycholog.eu/pdf/sucha.pdf>

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VRCHOTA, Jaroslav a Alena KAJANOVÁ. Kompetence manažerů v neziskovém sektoru. *Acta academica karviniensia* [online]. 2014, **14**(4), 108-114 [cit. 2020-03-10]. ISSN 2533-7610. Dostupné z: <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2014/04/10.pdf>

## SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

O nás. *ADRA Česká republika* [online]. ADRA, © 2014 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://adra.cz/o-nas/>

CDK - Centrální databáze kompetencí. *CDK - Centrální databáze kompetencí* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 01.11.2019]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

Fakta o NNO. *NEZISKOVKY* [online]. Nadace Neziskovky.cz, 2014 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>

Informační zdroje o NNO. *Vláda ČR* [online]. Vláda ČR, (c)2009-2020 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/informacni-zdroje/>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Druhy nestátních neziskových organizací podle NOZ

Tabulka č. 2: Typy manažerů podle hodnotového žebříčku

Tabulka č. 3: Role manažera podle H. Mintzberga

Tabulka č. 4: Metody vzdělávání a rozvoje manažera

Tabulka č. 5: Intrapersonální a interpersonální kompetence

Tabulka č. 6: Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se komunikace

Tabulka č. 7: Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se vedení lidí

Tabulka č. 8: Četnost odpovědí vedoucích pracovníků na otázky týkající se práce s rozmanitostí

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Základní kategorie osobnosti

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Osnova rozhovoru o kompetencích manažera (vedoucího pracovníka) v neziskové organizaci a jejich rozvoji

## **Příloha A – Osnova rozhovoru o kompetencích manažera (vedoucího pracovníka) v neziskové organizaci a jejich rozvoji**

Výzkum slouží pro účely bakalářské práce *Kompetence manažera (vedoucího pracovníka) ve vybrané neziskové organizaci a možnosti jejich rozvoje*. Cílem práce je určit kompetence manažera nebo vedoucího pracovníka v neziskové organizaci a jak je může rozvíjet. Ve výzkumu se zaměřuji na Váš současný stav vybraných interpersonálních kompetencí – tedy kompetencí, které se uplatňují ve vztahu k lidem. Dále se zabývám rozvojem kompetencí, jak na něm pracujete a jak Vás v tom podporuje nezisková organizace, ve které působíte. V případě Vašeho zájmu Vám po zpracování dat zašlu výsledky zkoumání.

**1. Gender:**

- a) muž
- b) žena

**2. Věk:**

- a) 21-25 let
- b) 26-30 let
- c) 31-35 let
- d) 36-40 let
- e) 41-45 let
- f) 46-50 let
- g) 51-55 let
- h) 56-60 let
- i) 60 let a více

**3. Vzdělání:**

- a) odborné učiliště
- b) středoškolské
- c) vyšší odborné
- d) vysokoškolské

**4. Jak dlouho pracujete v Adře?**

**5. Kolik let působíte ve vedoucí pozici?**

**6. Při zadávání práce týmu se vyjadřujete srozumitelně:**

ano    spíše ano    spíše ne    ne

**7. Umíte rozlišit podstatné a nepodstatné informace sdělení pro lidi v týmu:**

ano    spíše ano    spíše ne    ne



8. Všímate si neverbálních signálů svých kolegů v týmu:

ano spíše ano spíše ne ne

9. Aktivně nasloucháte svým kolegům v týmu:

ano spíše ano spíše ne ne nevím

10. Dokážete stanovit cíle a vést ostatní k jejich dosažení:

ano spíše ano spíše ne ne

11. Rozeznáte u ostatních silné a slabé stránky:

ano spíše ano spíše ne ne

12. Umíte využít silné stránky svých podřízených:

ano spíše ano spíše ne ne

13. Umíte uznat a ocenit přínos ostatních v týmu:

ano spíše ano spíše ne ne

14. Pravidelně dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu k jejich práci:

ano spíše ano spíše ne ne

15. Tým Vám jako vedoucímu důvěřuje:

ano spíše ano spíše ne ne nevím

16. Umíte pracovat s lidmi, kteří jsou jiní než Vy (jiní např. genderově, osobnostně, názorově) :

ano spíše ano spíše ne ne

**17. Umíte pracovat ve skupině lidí s různými odbornostmi:**

ano   spíše ano   spíše ne   ne

**18. Umíte pracovat ve věkově rozmanité skupině lidí:**

ano   spíše ano   spíše ne   ne

**19. Dokážete přizpůsobit svůj přístup k lidem podle toho, jak to vyžaduje situace:**

ano   spíše ano   spíše ne   ne

**20. Jaké své silné stránky využíváte v práci? (vyjmenujte alespoň 3)**

**21. V jaké pracovní kompetenci se potřebujete / chcete zlepšit? (alespoň 3 oblasti)**

**22. Kolik hodin měsíčně věnujete rozvoji svých kompetencí? (Kolik hodin z toho je v pracovní době?)**

**23. Jak pracujete na rozvoji svých kompetencí?**

**24. Jak ADRA podporuje Váš rozvoj?**

**25. Které hodnoty Adry jsou pro Vás důležité, významné?**

Děkuji Vám za čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Adéla Neubertová