

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

Ústav pedagogiky a sociálních studií



**Diplomová práce**

Bc. Iveta Nováková

SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH  
V SOCIÁLNÍ OBLASTI

Olomouc 2018

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jsem jen prameny uvedené v seznamu použitých zdrojů.

V Olomouci dne 27. března 2018

Bc. Iveta Nováková

## **Poděkování**

Děkuji paní Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k jejímu vytvoření a za ochotu a trpělivost při konzultacích.

Zároveň bych chtěla poděkovat celé mojí rodině a všem přátelům, kteří mě při studiu vytrvale podporovali.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Iveta Nováková
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních věcí
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2018

<b>Název práce:</b>	Specifika řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích v sociální oblasti.
<b>Název v angličtině:</b>	Specifics of human resource management in non-profit organisations operating in the social sphere.
<b>Anotace práce:</b>	<b>Hlavním cílem</b> diplomové práce je charakterizovat zvláštnosti řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích. Prostřednictvím rozhovorů s vedoucími manažery vybraných neziskových organizací, poskytujících sociální péči v domovech pro seniory Olomouckého kraje zkoumat specifika řízení lidských zdrojů. V teoretické části je popsáno řízení lidských zdrojů, jeho vývoj a požadavky kladené na řídicí osoby. Jsou zde dále vymezeny pojmy manažer, jeho funkce, a předpoklady k výkonu povolání. Vysvětlen je i institut neziskových organizací, kterých se zaměření práce bezprostředně týká. Výzkumnou část tvoří kvalitativní výzkum.
<b>Klíčová slova:</b>	řízení lidí, vedení lidí, management, personální řízení, kompetence, osobnost manažera, motivace, plánování, organizování, kontrola, neziskové organizace, sociální práce, domov pro seniory
<b>Anotace v angličtině:</b>	The main purpose of the thesis is to characterise peculiarities of human resource management in non-profit organizations, to research the specifics of human resource management by interviewing managers of chosen non-profit organizations providing social care for retirement homes in the Olomoucky Kraj. Theoretical part focuses on human resource management, its evolution and requirements for managers. There is also definition of the term manager, its function and work requirement. Explanation of the institut of non-profit organizations closely related to this thesis i salso included. Practical part constitutes of research conducted using qualitative methods.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	people management, people leadership, management, human resource management, competencies, manager's personality, motivation, planning, organisation, control, non-profit organisations, social work, retirement home
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1: Rozhovor s respondentem č. 1 Příloha č. 2: Rozhovor s respondentem č. 2 Příloha č. 3: Rozhovor s respondentem č. 3 Příloha č. 4: Rozhovor s respondentem č. 4 Příloha č. 5: Rozhovor s respondentem č. 5
<b>Rozsah práce:</b>	163 stran
<b>Jazyk práce:</b>	český

# OBSAH

ÚVOD.....	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
1.1 Vývoj řízení.....	9
1.2 Postavení a funkce personálního útvaru v organizaci.....	16
1.3 Personální činnosti.....	18
1.4 Modely řízení lidských zdrojů, organizační struktura.....	29
2 OSOBNOST MANAŽERA.....	38
2.1 Osobnostní předpoklady.....	41
2.2 Schopnosti, motivace, charakter.....	45
2.3 Činnost manažera, personální řízení.....	49
2.4 Role manažera.....	52
Manažerské funkce: plánování organizování, koordinace, kontrola.....	65
3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	74
3.1 Charakteristika.....	79
3.2 Legislativa.....	86
3.3 Typologie.....	92
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	103
4.1 Služby sociální péče Olomouckého kraje.....	103
4.2 Stanovení cílů.....	108
4.3 Metodologie výzkumného šetření.....	108
4.4 Vlastní výzkumné šetření.....	110
4.5 Závěry výzkumného šetření.....	119
ZÁVĚR.....	122
SEZNAM ODBORNÝCH ZDROJŮ.....	124
SEZNAM ZKRATEK.....	130
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	131
SEZNAM TABULEK.....	132
SEZNAM PŘÍLOH.....	133

# ÚVOD

Práce s lidmi je jednou z nejfrekventovanějších a zároveň nejobtížnějších záležitostí v pracovním procesu. Pracovní komunikační kanál musí být provázen trpělivostí, pochopením, stručností, jasností příkazů, ale také pružností a možnými ústupky, dle individualit každého jedince.

Moje diplomová práce bude pojednávat o možných specifických v oblasti řízení lidských zdrojů, přičemž moje oblast zájmu je zkonkretizovaná na neziskové organizace v Olomouckém kraji, domovů pro seniory. Téma jsem si zvolila, protože v budoucnu bych se chtěla v tomto oboru realizovat. Management lidských zdrojů je pro mne zajímavou záležitostí, vyznačující se variabilitou jednání.

**Hlavním cílem** mojí diplomové práce je charakterizovat zvláštnosti řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích a prostřednictvím rozhovorů s vedoucími manažery vybraných neziskových organizací, poskytujících sociální péči v domovech pro seniory Olomouckého kraje zkoumat specifika řízení lidských zdrojů. Chtěla bych zjistit, čím je činnost vedoucího manažera jedinečná, jaká možná úskalí z této profese vyplývají.

Z hlavního cíle následně vychází **cíle dílčí**:

- Popsat jednotlivé formy vedení pracovníků
- Analyzovat role vedoucího pracovníka
- Zkoumat zvláštnosti práce v týmu
- Analyzovat způsob vedení lidí v jednotlivých institucích
- Definovat úskalí výkonu profese v neziskových organizacích s vybranou cílovou skupinou / identifikovat rizikové faktory vykazující psychickou náročnost práce

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – **teoretickou a empirickou**.

V teoretické části, zahrnující 3 kapitoly, uvedu vysvětlení základních pojmů vztahujících se k tématu práce, například osobnost manažera, popis osobnosti, předpoklady výkonu řídicí pozice, management lidských zdrojů, vedení lidí, personální činnost, organizační struktura, neziskové organizace a její pole působnosti. Součástí prvního úseku mé práce bude také vymezení příslušných právních norem, jež se týkají existence neziskových organizací v sociální oblasti. Důležitou pro moji práci je taktéž již zmíněný management lidských zdrojů, kterému se bude věnovat celá kapitola, kde budu definovat zákonitosti managementu, vedení a řízení lidí.

Empirická část práce bude zaměřena na **vlastní výzkum**. Jako výchozí jsem zvolila kvalitativní metodu rozhovoru s pěti vedoucími manažery v neziskových organizacích.

### **Zhodnocení dosavadních odborných poznatků**

Při tvorbě práce budu vycházet především z odborných publikací, jejichž autoři se ať už více či méně zabývají tématy - pracovní proces, vedení lidí, management organizace, manažerské schopnosti a dovednosti, úspěšná firma, psychologie osobnosti, neziskové organizace, ale také ze zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a tomu odpovídající vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ze zákona č.89/2012 Sb., Občanského zákoníku a Listiny základních lidských práv a svobod.

Klíčovou literaturou, ze které jsem při psaní této práce vycházela, mi byli publikace mnoha autorů. Zvolené problematice se u nás věnují DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ, BEDRNOVÁ, Eva, CEJTHAMR, Václav, KOUBEK, Josef. Ze zahraničních autorů bych zmínila jména ARMSTRONG, Michael, EVERS, Adalbert, MARTIN, John.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Termíny „lidské zdroje“ a „řízení lidských zdrojů“ bývají často označovány souhrnně jako „personální řízení“ za účelem označení procesů řízení lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů se v organizaci zabývá vedením lidského kapitálu.

Dle ARMSTRONGA: „*Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.*“ Dále je možné řízení lidských zdrojů chápat jako strategický a logicky uspořádaný přístup k řízení toho nejcennějšího – lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně a kolektivně přispívají ke splnění cílů organizace.<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů dle Johna, MARTIN: „*Human resource management: the management discipline that specialises in the management of people in organisations. Personel management: The management function which coordinates the activities associated with the people needs of an organisation, including employee selection, training and development, rewards, and union-management relations.*“<sup>2</sup>

**Posláním managementu** je dosahovat cílů organizace, a to co nejekonomičtějším způsobem, to znamená s co nejmenším vynaložením zdrojů – času, financí, materiálu a lidí. Za dosahování cílů organizace jsou zodpovědní manažeři. Schopnost plnit stanovené cíle organizace závisí na tom, jak je schopný manažer zvládat odbornou i personální dimenzi své funkce. Do odborných kompetencí práce manažera patří rozhodování o pracovních postupech, organizace práce, využívání zdrojů, uspořádání organizace i jednotlivých úseků. Personální dimenze managementu je řízení lidí, kteří vykonávají strategie a postupy vedoucí ku prospěchu organizace. Vedení lidí zahrnuje i schopnost umět si pracovníky správně vybrat, jejich úkoly a povinnosti jim důkladně vysvětlit, přesvědčovat se, že úkolům rozumějí a vědí, jak při jejich plnění postupovat, zajistit jim vhodné podmínky, které k výkonu své práce potřebují, o neúspěchu je včas informovat, být jim nápomocen při řešení konfliktů,

---

1 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 45-46. ISBN 978-80-247-5258-7.

2 MARTIN, John. *Key Concepts in Human Resource Management*. 1st Edition. London: SAGE. 2010, p. 129. ISBN: 978-1-84787-330-9.



zvyšovat jejich zájem o práci apod. Poměrná část těchto úkolů je spjata se sociálními a komunikačními schopnostmi, jde například o schopnost působit věrohodně, umět přesvědčivě komunikovat, vycházet s různými typy lidí, naslouchat jim a učit je.<sup>3</sup>

**Řízení lidských zdrojů** se zabývá veškerými záležitostmi souvisejícími se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, jejího rozvoje, zabezpečování dostatečného počtu zaměstnanců (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců), řízení pracovního výkonu, odměňování a péče o zaměstnance, jejich další vzdělávání a rozvoj, poskytování služeb zaměstnancům. Řízení lidských zdrojů je zabezpečováno prostřednictvím personálního útvaru, personalisty a liniiovými manažery.<sup>4</sup>

Za dva nejběžněji užívané pojmy v této oblasti lze považovat termín personální práce a personalistika, které bývají často v praxi užívány nesprávně jako synonyma. **Personální práce** se zabývá širokou škálou činností prováděných v organizaci, zaměřuje se především na péči o jednotlivé zaměstnance, na zjištění jejich základních a rozvojových potřeb v rámci organizace, na správu a uchovávání údajů o těchto členech. Funkce personální práce jsou spojeny s výkonem činností, které souvisí s přímým, krátkodobým, i nepřímým řízením organizačních procesů vykonávaných a spoluvytvářených lidmi v organizaci. Obecně lze říci, že personální práce je spojena s veškerou činností týkající se řešení problémů a otázek souvisejících s člověkem, jako pracovní silou a s jeho začleněním do pracovního procesu, výsledků jeho práce a následného rozvoje. Oproti tomu pojem **personalistika** označuje obor, tj. profesi, orientující se na práci s lidmi v různých typech organizací. Specialisté zkoumající tento obor jsou multioborově připravení odborníci, nazývající se personalisté. Předmětem oboru je tedy personální práce jako organizovaný, řízený systém obsahující několik subsystémů. Patří sem administrativně organizační oblast (získávání, přijímání a rozmisťování pracovníků) dále personální a sociální rozvoj organizace, zdokonalení řídicích a rozhodovacích činností, personální poradenství.<sup>5</sup>

---

3 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 11-12. ISBN 978-80-7357-925-8.

4 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 45-47. ISBN 978-80-247-5258-7.

5 TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 11-13. ISBN 978-80-86723-80-8.

Význam slova **personalistika**, je Šikýřem definovaná jako jedna z oblastí řízení organizace, která souvisí s vedením a řízením lidí. Hlavním cílem personalistiky je zajistit organizaci potřebné množství schopných a motivovaných lidí, za pomoci kterých by mohla instituce dosahovat očekávaných výkonů a plnit strategické cíle. Cílů bývá dosaženo za pomoci jednotlivých personálních činností, které jsou v organizaci zabezpečeny manažery, někdy s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb. Termín **lidské zdroje** pochází z anglického *human resources*, označuje lidi pracující v organizaci, ale také personální práci týkající se vedení a řízení lidí.<sup>6</sup>

Postupným vývojem se pojem řízení lidských zdrojů stále více nahrazuje synonymem personální řízení. Řízení lidských zdrojů nahradilo přístup k řízení lidí, založeném na teorii lidských vztahů, jejíž základy v roce 1933 položil Elton Mayo, při aplikaci výzkumného projektu realizovaného ve 20. letech 20. století, známého jako „hawthornské studie“. Zastánci této studie věřili, že produktivita práce je přímo spojená se spokojeností v pracovním procesu, a že výsledky jsou intenzivnější, pokud zaměstnavatelé své podřízené respektují a jeví o ně zájem. Řízení lidských zdrojů jako takové, se objevilo až v 80. letech 20. století, za zakladatele jsou považováni američtí teoretici Charles Fombrun a jeho kolegové, autoři modelu shody, dále Michael Beer a kolegové, autoři „harvardského modelu“.<sup>7</sup>

Systém řízení lidských zdrojů zahrnuje oblasti, jenž musí být vzájemně propojeny – filozofii, strategii a politiku lidských zdrojů, procesy na poli působnosti lidských zdrojů, praxe a programy, které zaručují, aby se strategie realizovaly dle plánu.

## 1.1 Vývoj řízení

**Pojem řízení** vychází z anglického slova „*management*“, je tím myšleno podnikové řízení, do této kategorie spadají činnosti výrobní, vědecko-výzkumné, vývojové, finanční, prodejní aj. Management je disciplínou, ale i návodem, jež musí manažeři zvládnout a stát se profesionály, kteří umí s tímto konceptem zacházet, plnit z něho vycházející povinnosti a funkce. Synonymem pojmu management je „*leadership*“, který se do českého jazyka překládá jako tvůrčí vedení, vůdcovství. Vedení znamená inspirování lidí k tomu, aby za účelem dosažení výsledku ze sebe vydali to nejlepší. Práce manažera je proměnlivá

---

6 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 14. ISBN 978-80-247-5870-1.

7 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 45-46. ISBN 978-80-247-5258-7.

a velmi náročná, úkolem manažera je průběžně zajišťovat kvalifikované inovace, tak aby firma byla ve svém prostředí konkurenceschopná. Z hlediska psychologie existují v řízení prvky, které ovlivňují celý proces, a to lidské faktory, ale i prostředí, ve kterém se řízení realizuje. Na řízení se nazírá i po stránce sociologické, pedagogické, právní a ekonomické. Na proces řízení mají tedy významný vliv osobnostní charakteristiky ať už řízených nebo řídicích pracovníků, ale i objektivní skutečnosti (např. typ organizace, časové podmínky, organizační struktura, úroveň řízení, produkty výroby, nebo služeb). Styly řízení se v různých organizacích liší, je to dáno tím, že každá organizace je specifická, má jiné cíle a jiné organizační uspořádání. Řízení je determinováno zejména manažerskými funkcemi, do kterých dle **Henriho FAYOLA** můžeme zařadit činnosti jako **plánování, organizování, příkazování, koordinace, kontrola**. Pojetí podle **P.F. DRUCKERA** je jednodušší, zahrnuje rovněž všechny manažerské funkce – **plánování, organizování, integrování, měření**. Mnohem podrobnější popis manažerských funkcí vzešel od **J.B. MINERA**, který se snažil rozložit některé z funkcí na detailnější úroveň – **plánování, organizování, příkazování, koordinace, kontrola, zkoumání, komunikování, navrhování, zabezpečení zdrojů a potřebného úsilí, usměrňování, personální zajištění, vedení lidí, motivování, inovování, reprezentování, rozhodování, aktivace, vyhodnocování a správní zajištění**.<sup>8</sup>

Prvopočátky moderního managementu je možno sledovat v tzv. „epoše strojů“ devatenáctého století, i přestože manažerská praxe má již delší dobu trvání. Tato vývojová etapa bývá nahrazena obdobím s názvem „věk informací“, který přináší revoluční změny ve způsobu řízení a vedení lidí. V epoše strojů byl manažer diplomovaným profesionálem, byl analytikem, pro jeho činnost byly vydefinovány jasné hranice, určené obvyklými postupy, podnikovou kulturou, autoritou, funkční specializací, prokazatelnou proveditelností a zaměřením na současnost. Management byl veden podle pravidel, nepsaných osnov postupů, jak věci dělat. Pravidla epochy strojů byla stanovená jasnými příkazy a kontrolou, za pomoci jakéhosi diktátorství, v postupech managementu existovala vždy jen jediná správná cesta, zaměstnanci představovali pouze pracovní sílu, nedostávalo se jim uznání, avšak měli jistotu zaměstnání. Velmi významnou osobou této éry byl **Frederick Winslow TAYLOR** (1856 – 1917) americký vynálezce a technik, jeho dílo je základem převážné většiny manažerských aktivit ve dvacátém století. **Taylorismus**, jakožto vědecké řízení, bylo založeno na přesném pozorování toho nejpříhodnějšího způsobu, jakým je možno

---

<sup>8</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 173-176. ISBN 978-80-247-4221-2.

přistoupit k zadanému úkolu a plnit jej. Při objevení nejlepšího způsobu, přiměl lidi, aby jej přesně kopírovali a uplatňovali. Směr vycházel z předpokladu existence jediného prvotřídního způsobu, jak dělat určitou práci, rozdělit lidem úkoly a dohlédnout na správný postup plnění, kontrolovat jejich výkon a náležitě je odměňovat, nebo trestat. Úlohou managementu v této době je plánovat a kontrolovat práci. Taylor považoval člověka za pracovní sílu, snažil se o odlidštění, tím připravil výborné podmínky pro hromadnou výrobu, kde byla práce považována za stejnou a i nekvalifikovaný zaměstnanec se tuto činnost mohl krok po kroku naučit. Pracovník tak vykonával předepsané úkoly a byl považován za nemyslicí bytost. Tayloro smýšlení je pro dnešní manažery považováno za nelidské a omezené, avšak s ohledem na dobu, ve které Taylor žil, byl to právě on, kdo se jako první začal zabývat skutečným prováděním práce, místo toho, aby její výkon považoval za něco bezproblémově daného. V Evropě byl management zkoumán Francouzem **Henrim FAYOLEM** (1841 – 1925), jeho práce jsou však bohužel opomíjeny. Podstatná pro něj byla zejména morálka kolektivu, jeho kniha z roku 1916 vyhraňuje **14 principů funkčního managementu**, podle Fayola, zde patří například – dělba práce, autorita a odpovědnost, disciplína, přesvědčení, že příkazy by měl zaměstnanec dostávat pouze od jednoho nadřízeného, jednotný cíl, cíle jednotlivců nesmí být nadřazeny podnikovým cílům, odměňování zaměstnanců, centralizace moci, funkční hierarchie pravomocí, správná organizace práce a výběr zaměstnanců, rovnost, stabilita zaměstnanců, pracovníci by měli být povzbuzováni k iniciativě, morálka kolektivu, nutnost vytváření harmonických vztahů. Na rozdíl od Taylora, jenž považoval jakékoliv budování vztahů na pracovišti za zbytečné, pro Fayola je morálka kolektivu výchozí cestou ke správnému fungování organizace. Za manažerské úkony považuje činnost **plánování, organizování, vydávání příkazů, koordinaci a kontrolu**. Dalším následovníkem vycházejícím z Taylorovy koncepce je **Max WEBER** (1864 – 1920), pokusil se zavést do praxe formy řízení založené na kontrole a dohledu, snažil se nalézt jeden nejlepší způsob, jak organizaci vést. Za nejužitečnější považuje **mechanistické pojetí podniku**, tzn. racionálně právní organizační formu. Nad organizací přemýšlí jako nad strojem, dominuje zde jednoznačnost, přesnost, rychlost, jednotnost, pevné stanovení vztahů podřízenosti. Vědecké řízení dalo za vznik Parkinsonovým zákonům, které byly vytvořeny britským profesorem **Northcotem PARKINSONEM** (1910 – 1993), tvrdí, že práce je rozprostřena tak, aby pokryla čas, který je určený k jejímu výkonu. Druhým zákonem je podmínka, že výdaje rostou tak, aby převyšovaly příjmy. Jeho tvrzení byla součástí humanizace myšlenkového směru epochy strojů. Situace se mění po druhé světové válce, v organizacích jsou uplatňovány humánnější

přístupy, pozornost je zaměřena na motivující indikátory pracovníků, manažer mění svou kontrolní úlohu na úlohu vůdčí.<sup>9</sup>

V průběhu vývojových etap praxe je možné personální práci v teoriích organizace a řízení dělit do několika období. Prvním z nich je **mechanické pojetí personální práce**, kdy byl člověk vnímán jako prodloužená ruka stroje, jako nástroj neživého mechanismu, součást technického systému. Toto období je spojeno s rozvojem klasických koncepcí organizace, nicméně zůstává faktem, že zavedení praktických myšlenek do vědeckého řízení vedlo k podcenění vlivu zaměstnanců na úspěšnost a rozvoj organizace. V důsledku přísné centralizace v řízení, nadměrné pracovní specializace a tehdejší úrovně technologie, bylo působení pracovníků organizace omezováno na bezchybné odvedení vlastní práce, bez dalších vlivů na rozhodování, nebo plnění cílů. Toto vymezení se v mnohém týkalo i řídicích pracovníků, jejich pravomoci byly zaměřeny pouze na jejich funkční specializaci. Pro výkon personální práce ve firmě byli zpočátku určeni tzv. referenti, zajišťující administrativní funkce a základní péči o zaměstnance. V **organistickém pojetí** se idea liší, o organizaci se usuzuje jako o živém organismu a člověk je jeden z jeho částí. Pojetí je ovlivněno psychologicko-sociologickými přístupy, jsou akceptovány vlivy sociálně-psychologických faktorů řízení. Období organistického pojetí má největší vliv v 60. - 70. let 20. století. Byl vytvořen koncept organizačního chování, což v praxi přineslo výrazný rozvoj teoriím o sociální a psychologické povaze vztahů mezi lidmi na pracovišti. Člověk je chápán jako aktivní prvek ovlivňující výsledky a rozvoj organizace. Úskalím této koncepce byla snaha o vytvoření univerzální struktury organizace bez zohlednění vlivů vnějšího prostředí a situace. V této době dochází k postupnému vymezení **personalistiky** jako samostatného interdisciplinárního oboru. Personalistika se přesunula od pasivní k aktivní politice plánování, výběru a rozvoje členů zařízení, přibyla i oblast řešení sociálních problémů a zaměstnaneckých vztahů. Oproti tomu **systémové pojetí** chápe organizaci jako soustavu tvořenou sociálními, technickými a ekonomickými prvky, otevřenou okolnímu působení a zároveň toto okolí ovlivňující. Člověk je zde považován za rozhodující zdroj, největší bohatství organizace. Od 70. a 80. let 20. století vznikají **nové teoretické koncepce** řízení lidských zdrojů, členěné na tzv. **tvrdé** (zdůrazňující ekonomický přínos správného výběru, řízení a formování pracovníků, za pomoci k tomu vytvořených subsystémů personálních procesů) a **měkké** (bádající vzájemný vliv sociálního systému a ostatních složek organizace, bere v potaz vnitřní zdroje, potenciál lidí k rozvoji sebe i celé organizace). O lidech se usuzuje

---

9 CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2000, s. 18-24. ISBN: 80-7261-019-8.

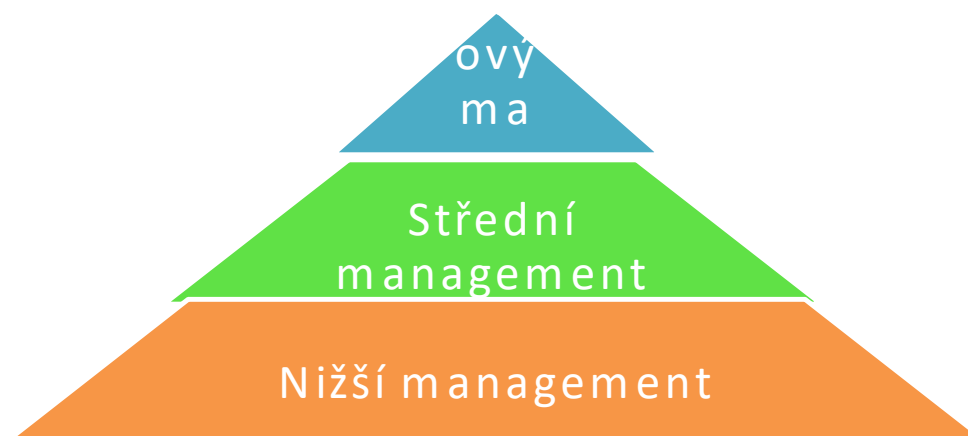
jako o nositelích znalostí a inovací, proto jim organizace chtějí poskytovat podmínky pro všestranný rozvoj a zároveň přesunout odpovědnost za využití těchto podmínek na jednotlivce. Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že význam člověka se v jednotlivých etapách liší, aktivita jednotlivce a jeho vliv na produktivitu a efektivitu organizace jsou zdůrazňované především v organistickém pojetí, do souvislostí s ostatními vlivy pak v pojetí systémovém.<sup>10</sup>

Po roce 1989 dochází v řízení lidí k tzv. **humanizaci**, postupně roste význam práce s lidmi, jejich jedinečností, větší důraz je kladen na citlivý přístup k pracovníkům, jejich potřebám a motivům. Dříve byli lidé chápáni spíše jako nástroje výrobní síly. Proces řízení je možno znázornit pyramidovou strukturou, přičemž na vrcholu se nachází jeden člověk,

nebo

úzký

tým



profesionálů, kteří mají ty nejvyšší pravomoci, ale také zodpovědnost. Střed pyramidy je obsazen podstatně vyšším počtem lidí, jejich pravomoci a odpovědnost jsou nižší. Nejnižší pozice jsou obsazovány největším počtem manažerů, pravomoci i odpovědnost jsou na této úrovni nejnižší.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 13-17. ISBN 978-80-86723-80-8.

<sup>11</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 175-176. ISBN 978-80-247-4221-2.

Obrázek č. 1: Pyramidové uspořádání řízení – každé úrovni odpovídá i úroveň rozhodování a úroveň činností z rozhodování vyplývajících<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 176. ISBN 978-80-247-4221-2.

## Úrovně řízení

- **Strategické řízení** – cíle stanovované v obecnější podobě, málo detailní, odpovídá řízení vysokého managementu, často se objevuje ve výročních zprávách, a v situacích, kdy instituce výrazně prosperuje a připravuje projekt svého rozvoje a expanzi na nových trzích.
- **Taktické řízení** – navazuje na cíle strategické, je jejich praktickým rozpracováním do konkrétní podoby, je náplní práce středního managementu.
- **Operační řízení**- konkrétní a velmi detailní práce, je měřitelná, rozhodování je na této úrovni programované, úkoly jsou zadávány ze dne na den, řízení odpovídá nižšímu managementu.<sup>13</sup>

Úrovně řízení	strategie	taktika	operativa
Vysoký management	75%	20%	5%
Střední management	20%	60%	20%
Nižší management	5%	20%	75%

Tabulka č. 1: Úrovně řízení – odpovídající úroveň rozhodování<sup>14</sup>

**Oblast organizace a řízení** může být ve větších společnostech náplní práce celých specializovaných útvarů, samostatných specialistů podřízených vrcholovým manažerům. Pokud výstupy jejich práce určují i rozmístění pracovníků v organizaci a jejich vzájemné vztahy formou nadřízenosti a podřízenosti, je nutné, aby spolupracovali s personalisty. V mnoha společnostech je v současné době propojena agenda útvarů organizace a řízení s personálními složkami. Oproti tomu zavádění moderních technologií má za následek, že řada činností, které byli dříve doménou specializovaných personálních útvarů, přechází do kompetencí liniových manažerů.<sup>15</sup>

Proces řízení bývá velmi často spojován s tvořením, posílením a uplatněním moci. Mezi nástroje procesu řízení patří **ovlivňování**, kdy se jedná o sociální vztah mezi alespoň dvěma lidmi, v tomto vztahu nerovnováha dává výhodu jedné straně nad druhou.

<sup>13</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 175-177. ISBN 978-80-247-4221-2.

<sup>14</sup> Vlastní.

<sup>15</sup> ŽUFAN, Jan. Organizace a řízení. In *Personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, Kapitola 1, s. 13-14. ISBN 978-80-7552-714-1.



**Pravomoci**, jimiž jednatel disponuje, jsou vždy spojovány s konkrétní pracovní pozicí, vymezují oficiální a formální oprávnění působit na druhé lidi na základě zdrojů, se kterými může jedinec manipulovat. V instituci pojem pravomoc vyjadřuje příležitost prosazovat svou vůli, nebo vůli nadřízených vůči ostatním, naplnění této vůle záleží na moci a autoritě dané osoby. Z pravomocí vychází i **moc**, na základě které lze i přes kladený odpor ovlivňovat druhé lidi. Držitelem moci je konkrétní osoba, jenž by měla být schopná vhodně mísit sílu své osobnosti a sociální kompetence s věcnými aspekty svého postavení. Dalším atributem v oblasti řídicí je bezesporu **vliv autority**, autorita po stránce formální obvykle vyplývá z pravomocí, kterými je nositel vybaven, z neformálního hlediska vycházíme z vlastností osobnosti a jejich působení na širší sociální okolí. Oba protipóly by měly být vyvážené, tak aby nositel působil co nejvěrohodněji. Lze tedy konstatovat, že pojem moc představuje schopnost jednotlivce uplatnit své cíle a zájmy, plně závisí na potenciálu věcného a osobního charakteru, uvedeného v pojmech pravomoc a autorita.<sup>16</sup>

Valná většina vedoucích pracovníků, neabsolvuje před samotným nástupem do své funkce žádný ucelený trénink, nebo školení jak řídit spolupracovníky. Většinou mylným předpokladem je, že pokud je pracovník profesně zdatný a dokáže řídit svou vlastní práci, zvládne řízení i dalších osob. **Cílem řízení lidských zdrojů** je obecně zajistit to, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidského kapitálu splnit své stanovené cíle. Dosahovat úspěchů a mít kvalitně zabezpečenou organizační strukturu v potřebném množství a čase.

Nedílnou podmínkou pro optimální funkčnost organizace je její efektivita, tzn. konkurenceschopnost firmy je podmíněna klíčovými schopnostmi lidských zdrojů. Hlavní strategií řízení lidských zdrojů, vedoucí k vysoké efektivnosti je **vytvoření podmínek optimálního pracovního prostředí** a také podpory rozvoje znalostí a talentů pracovníků. Lidský kapitál firmy je tvořen zaměstnanci, kteří v ní pracují a kteří jsou prostředkem k dosažení úspěšného podnikání. Cílem každé organizace je získat a udržet potřebné, kvalifikované, oddané a motivované pracovníky. Znamená to, podnikat kroky, které předvídají následující vývoj potřeby pracovníků, jejich potencialu a zaměstnatelnosti tím, že jim budou umožněny příležitosti k dalšímu učení a rozvoji dosavadních znalostí. Zásadní je především podpořit rozvoj těch znalostí a dovedností, které jsou potřebné a specifické pro danou organizaci. Klíčovým nástrojem zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti, je zavádění politiky, která zajišťuje, že jsou lidé hodnoceni

---

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, Iva a Ivan NOVÝ. *Moc, vliv, autorita*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, s. 75-79, 84-85. ISBN 80-7261-053-8.

a odměnění za to, co dělají a čeho dosahují, za úroveň dovedností a schopností. Důležité je rovněž respektovat a dbát na potřeby všech zúčastněných stran, zabezpečovat pro management různorodé síly, zvažovat individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách i ve stylu práce, poskytuje všem pracovníkům stejné příležitosti. **Zásadami řízení lidských zdrojů jsou** – uplatňovat etický přístup v řízení lidí, podporovat dosahování strategických cílů organizace v souvislosti s vytvářením strategií lidských zdrojů v koexistenci se strategiemi organizace, poskytovat a rozvíjet takovou kulturu, která umožňuje dosahování skvělých výkonů, zabezpečovat kvalifikované a oddané lidi, usilovat o vytvoření příznivých pracovních podmínek a utváření pozitivních pracovních vztahů. Plánování lidských zdrojů se zabývá tím, kolik a jakých lidí potřebuje daná organizace k naplnění současných i budoucích požadavků své činnosti. Plánování zdrojů je považováno za základní proces, který zabezpečuje optimální počet zaměstnanců se správnými schopnostmi ve správném čase, na správném místě.<sup>17</sup>

## 1.2 Postavení a funkce personálního útvaru v organizaci

Útvar lidských zdrojů se specializuje na rozvoj a řízení lidí v organizaci. Je hlavním činitelem utváření a realizace personálních strategií, je zapojen do těchto činností – vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich vzdělávání, dále také odměňování, vztahy mezi pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky a jiné.

**Úlohou** personálního útvaru je obecně umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že jí předkládá podmínky, podává rady a podporu ve všech záležitostech, týkajících se pracovníků. Zásadní myšlenkou je zabezpečit, aby organizace vytvářela takové personální strategie, politiku i praxi, které jsou prospěšné pro zaměstnávání a rozvoj lidí, také pro vytvoření kladných vztahů mezi managementem a pracovníky. Personální útvar je ústředím pro vytvoření prostředí a podmínek umožňující lidem, aby co nejlépe využili své dovednosti a schopnosti pro svůj vlastní prospěch, ale i ku prospěchu firmy. Struktura a obsazení personálního útvaru souvisí s tím, v jak velké organizaci působí, na míře decentralizace činností, prováděné práce, ale také na roli, která se od něj očekává. Není dána žádná norma, která by jasně stanovila poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Kultura organizace, taktéž podniková kultura znázorňuje soustavu hodnot, norem, postojů

<sup>17</sup>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 54-55, 47-48, 263. ISBN 978-80-247-5258-7.

a přesvědčení, která nejsou nikde normovaná, ale udávají směr lidského jednání, chování a způsoby vykonávání práce. Kulturu jako takovou je velmi obtížné přesně definovat, má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních. Kulturu můžeme charakterizovat z hlediska norem, hodnot, lidských výtvorů, stylu vedení, nebo řízení. Za soustavu hodnot je v organizaci míněno to, co je pro ni nejlepší, nebo alespoň vhodné. Bývají v organizaci hluboko zakořeněné, za hodnoty jsou nejčastěji považovány – konkurenceschopnost, výkon, způsobilost, inovace, kvalita, týmová práce, služba zákazníkovi a péče o zaměstnance. Normy, dle kterých se organizace řídí, jsou nepsanými pravidly, které udávají lidem, co se od nich očekává a jak se mají chovat. **Řízení lidských zdrojů** spadá do kompetence liniových manažerů. Jejich role v řízení se liší podle toho, do jaké míry jsou generalisty, nebo specialisty, na jaké úrovni pracují (administrativní, výkonná, nebo strategická), dle potřeb organizace, nebo vlastních schopností. Za hlavní úlohu personalistů můžeme považovat poskytování služeb ve vnitropodnikové struktuře, sem spadá vedení organizace, liniovní manažeři, vedoucí pracovních skupin a řadoví pracovníci. Centrem poskytování služeb je řízení lidských zdrojů a všechny její náležitosti – plánování, získávání a výběr pracovníků, odměňování, vztahy na pracovišti, zdraví a bezpečnost práce, péče o zaměstnance. **Cílem personálního útvaru** je zabezpečit efektivní služby, které uspokojí potřeby podniku, managementu, ale i pracovníků. V řízení lidských zdrojů jsou to právě personalisté, kdo vytvářejí nové politiky a postupy, ovšem do praxe je uvádějí liniovní manažeři. Úspěšnost vedení spočívá i ve spolupráci personalistů a liniových manažerů. Liniovní manažeři komunikují s lidmi, podporují, naslouchají, řeší s nimi běžné problémy, umožňují lidem spolurozhodovat o vykonávané práci, vedou, koučují a oceňují výsledky.<sup>18</sup>

Personální práce dle KOUBKA: *Personální práce tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*<sup>19</sup>

---

18 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 65-66, 94-95. ISBN 978-80-247-5258-7.

19 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

**Řízení organizace vyžaduje vytyčení cílů**, kterých má být dosaženo. Součástí řízení jsou tyto úkony – stanovování cílů, zkoumání a předvídaní okolností a podmínek ovlivňujících dosažení, také stanovování metod, jak cílů dosáhnout. V procesu plánování je nezbytné položit si následující otázky – Čeho chce organizace dosáhnout? Kdy? Co nám v tom brání? Co je nutné pro splnění udělat? Jaké finanční zdroje bude potřeba? Jaké materiální zdroje budou potřeba? Jak vzdělané/zaměřené lidi bude potřeba? Jaké jsou vhodné a nevhodné vnější podmínky ke splnění cílů? Koho potřebujeme? Co nám to přinese? Jak poznáme splnění cíle? Jaké jsou první kroky, které je potřeba učinit? Co potom? Jak budeme postupovat, když to nepůjde? Řízení organizace je tedy soubor úkonů směřujících k dosažení vytyčených cílů. Bez přispění člověka není možné cílů organizace dosáhnout. Lidská pracovní síla je motorem, který vede organizaci do pohybu, zaručuje její fungování, předurčuje, zda bude organizace úspěšná, splní-li vyhraněné cíle či nikoliv. Proto má personální plánování v organizaci svůj význam. **Personální plánování** (plánování lidských zdrojů) je potřebné organizaci tím, že předvídá vývoj, určuje cíle a udává návrhy na opatření vedoucí k prosperujícímu zajištění podnikových úkolů odpovídající pracovní silou. Usiluje o to, aby měla organizace pracovní síly v potřebném množství, s dostatečnými znalostmi, zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, přiměřeně motivované, flexibilní a připraveny na změny, rozmístěné do pracovních míst, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Je to proces předvídání, stanovení cílů a opatření v oblasti vedení lidí do organizace, z organizace a uvnitř ní, v určování pracovních úkolů zaměstnancům v pravý čas a na správném místě, využívání pracovních schopností lidí, utváření pracovních týmů, personální a sociální rozvoj zaměstnanců.<sup>20</sup>

### 1.3 Personální činnosti

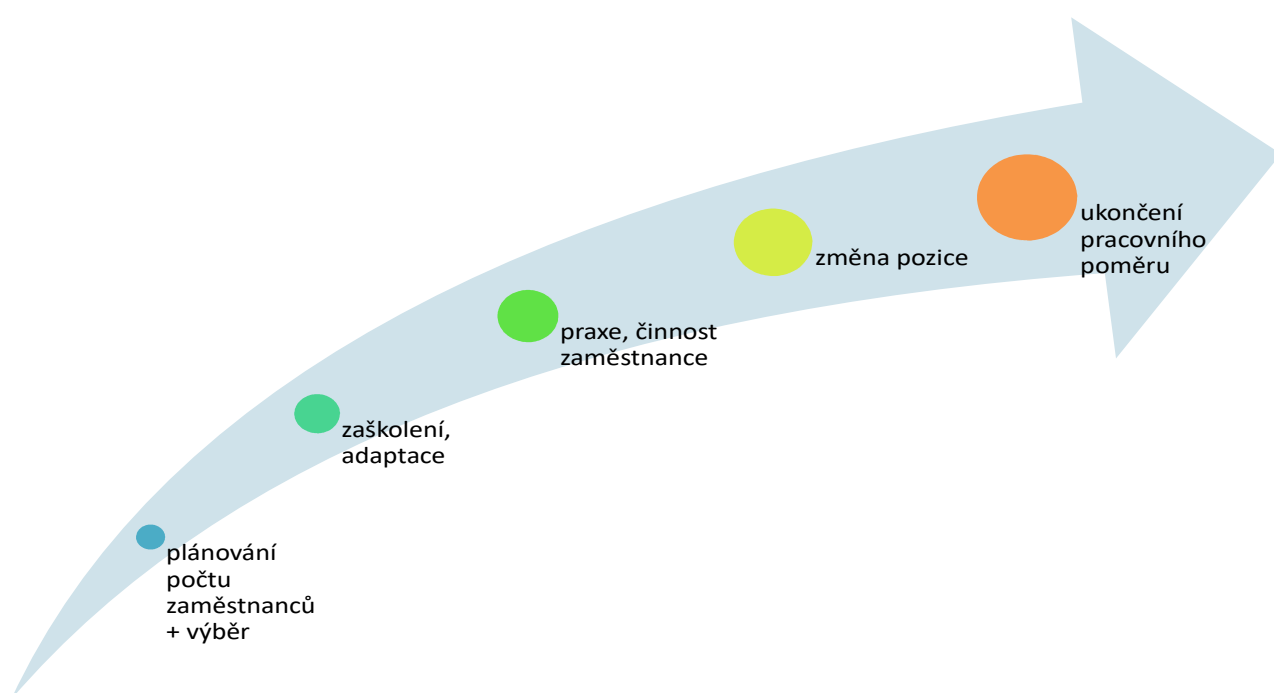
**Personální plánování** rozpoznává potřebu pracovních sil v organizaci, vytváří podmínky pro rovnováhu mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil. Úkolem personálního plánování je nejen zajišťovat plnění stanovených cílů pracovními silami, ale také starat se o sociální uspokojení lidí, neboť člověk je největším bohatstvím organizace, ovlivňující její úspěšnost. Personální plánování se zabývá plánováním potřeby zaměstnanců, pokrytím potřeby pracovníků, plánováním personálního rozvoje jednotlivců, na základě jejich potřeb a zájmů. Předvídání potřeby pracovníků je dáno

---

20 TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 13-17. ISBN 978-80-86723-80-8.

plánováním pracovních míst, opírajícím se o rozbor pracovních úkolů a pracovních míst, je tedy plánováním poptávky po pracovních silách.<sup>21</sup>

Každá prosperující organizace si je vědoma, že její funkčnost je závislá na lidech, musí tedy mít promyšlenou personální strategii. Strategie pochází od poslání organizace a zároveň ji zpětně ovlivňuje. Personální činnosti zahrnují – plánování počtu zaměstnanců, nábor a výběr zaměstnanců, přijímání lidí do organizace, adaptační proces, systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, stabilizace a motivace pracovníků, jejich rozvoj a vzdělávání, změny organizační struktury, plánování pracovní kariéry, administrativa související s evidencí zaměstnanců.<sup>22</sup>



Obrázek č. 2: Vývojové fáze zaměstnaneckého cyklu<sup>23</sup>

**Vytváření a analýza pracovních míst** je pro řízení lidských zdrojů nesmírně důležitá, neboť pracovní místo představuje základní organizační jednotku obsazenou jedním zaměstnancem a je vymezeno souhrnem pracovních úkolů a navazujících povinností, pravomoci, podmínek, odpovědnosti a dalších požadavků na výkon práce. Pracovním místem je určena role a umístění pracovníka v organizaci. Pracovník na sjednaném pracovním místě

21 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2000, s. 144-146. ISBN 80-86131-25-4.

22 ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 100. ISBN 978-80-271-0249-5.

23 Vlastní

vykonává určité úlohy a dodržuje povinnosti v rámci svěřené pravomoci, přidělené odpovědnosti, ve vytvořených pracovních podmínkách, a dle stanovených požadavků pro výkon dohodnuté práce. Produkce pracovních míst je procesem definování pracovních úkolů a jim příslušejícím povinnostem, pravomocem, odpovědnostem, podmínkám a požadavkům vykonávané práce a jejich formování do pracovních míst. Propojením těchto celků do vyšších organizačních uskupení vzniká struktura organizace. Vytváření pracovních míst tedy spadá do procesu organizování, do formálního vymezení vztahu mezi zaměstnanci a dalšími zdroji za účelem výkonu dohodnuté práce, dosažení požadovaného výkonu a cílů organizace. Úlohou definovaných pracovních míst a úkolů je zajistit uskutečňování cílů organizace i vyhovět potřebám zaměstnanců, využívat a prohlubovat schopnosti zaměstnanců, motivovat je a podněcovat, nesmí zaměstnance ohrozit ani poškodit a musí být v korespondenci s právními předpisy.<sup>24</sup>

Popis veškerých pracovních míst v organizaci by měl být základním dokumentem, který zaznamenává zejména poslání pracovního místa, pravomoci a odpovědnosti, které jsou spojené s tímto pracovním místem, požadavky na kvalifikaci a další způsobilosti požadované od zaměstnance, obsah práce, konkrétní činnosti, které zaměstnanec vykonává a je za ně odpovědný. Může také obsahovat náležitosti nutných školení a ověření způsobilosti, přidělení pracovních pomůcek, osobních ochranných prostředků, legislativu, normy, řídicí dokumenty, které by měl pracovník znát k výkonu své práce.<sup>25</sup>

Pracovní místo je podle KOUBKA: „*Základním prvkem organizační struktury organizace, které určuje místo jedince v organizaci, jeho místo v dělbě práce uvnitř dané organizace, jeho postavení v řetězci pracovního procesu i jeho postavení v hierarchii funkcí. Představuje však nejen zařazení jedince do organizační struktury, ale zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem.*“<sup>26</sup>

**Pracovní místo** bývá zpravidla obsazováno právě jedním pracovníkem, proto bývá ve společnostech vytvořeno více pracovních míst téže profese, jejichž náplň práce je stejná nebo podobná. Pracovní místo je tedy chápáno jako množství práce, které je schopný zvládnout průměrný pracovník za základní časovou jednotku, kterou je týdenní pracovní doba a to maximálně 40 hodin. Množství práce je pak charakterizováno pracovními povinnostmi

---

24 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 72-74. ISBN 978-80-247-5870-1.

25 ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 35-36. ISBN 978-80-7357-947-0.

26 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 95. ISBN 80-86131-25-4.

vykonávanými pracovníkem. Pracovní úkoly přiřazené k určitému pracovnímu místu udávají jeho rozsah povinností. Vazby na nadřízená, nebo podřízená pracovní místa vymezují odpovědnost daného pracovního místa. Organizační struktura míst udává vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti a charakterizuje odpovědnost a pravomoc pro jednotlivé stupně řízení, nebo skupiny pracovních míst. Díky systematizaci pracovních míst v personálním informačním systému je možno dohlížet na jejich existenci, pravomoci, odpovědnosti a personální obsazení v závislosti na čase.<sup>27</sup>

**Plánování počtu a struktury pracovníků** směřuje k zajištění chodu organizace, k tomu, aby disponovala potřebným počtem pracovníků v příslušné kvalifikační struktuře a čase, kdy je potřebuje a uměla využít jejich potenciál. Podstatou plánování je předpokládaný vývoj okolního prostředí, ekonomiky zájmové oblasti organizace, politické situace, vývoj technologií bezprostředně týkající se činnosti organizace, aktuální složení pracovníků a rozhodnutí organizace o jejím dalším vývoji. Ohledně krátkodobého, tj. ročního plánování se při stanovení počtu zaměstnanců vychází z finančního plánu (mzdové prostředky) a z plánu výkonů (očekávané služby). Co se týče střednědobých a dlouhodobých plánů jde spíše o odhady vývoje, předpověď nabídky lidských zdrojů na trhu práce. Tyto expertní odhady vycházejí z úsudku manažerů o následujícím vývoji a znalosti prostředí, ve které se organizace pohybuje. Předpověď je závislá na dosavadním demografickém vývoji v zájmovém regionu, vzdělávacích nabídkách škol, současném obsazení pracovníků organizace s ohledem na délku jejich setrvání na pracovním místě, možnosti rekvalifikace, povýšení a jiné.<sup>28</sup>

**Zabezpečování a získávání pracovníků** vychází z architektury řízení, která zahrnuje řízení lidských zdrojů a systém poskytování personálních služeb. Odpovědní jsou personalisté, zejména za poskytování poradenství a služeb souvisejícími se řízením lidských zdrojů, samotné řízení lidí patří ke kompetencím liniových manažerů. Systém vedení lidí je zastoupen škálou vzájemně korespondujících činností, které umožňují dosahování cílů organizace. Nedílnou součástí personálního oddělení jsou personalisté, jejich úkolem je poskytování poradenství a služeb v sekci řízení lidských zdrojů, získávání a výběr

---

27 ŽUFAN, Jan. *Organizace a řízení. In Personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, Kapitola 1, s. 26-31. ISBN 978-80-7552-714-1.

28 ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 50-52. ISBN 978-80-7357-947-0.

zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o ně, vztahy na pracovišti. Dále se významně podílejí na vytváření prostředí, jenž zvyšuje angažovanost zaměstnanců tím, že jim poskytuje takové podmínky, které jsou vhodné pro to, aby lidé mohli co nejlépe využít své schopnosti, uspokojili své potřeby.<sup>29</sup>

**Získávání pracovníků** je nesmírně náročný proces. Za volné pracovní místo, vhodné k obsazení se rozumí takové pracovní místo, které je nově vzniklé, nebo uvolněné. Podmínky obsazování volných pracovních míst vyplývají z patřičných pracovněprávních ustanovení a souvisejících právních předpisů (zákon o zaměstnanosti, zákoník práce aj.).

Získávání zaměstnanců podle ŠIKÝŘE: „*Účelem získávání zaměstnanců je odlovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance, stanovené organizací jednak podle vlastních potřeb, jednak podle zvláštních právních předpisů.*“<sup>30</sup>

Získávání zaměstnanců je systém vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Získávání pracovníků je proces, jehož úkolem je, aby volná pracovní místa přilákala vhodné uchazeče. Aby mohlo být pracovní místo nabídnuto, je nutné definovat povahu tohoto místa a jeho požadavků na uchazeče, informovat o volném pracovním místě, nabízet taková místa, získávat přiměřené informace o uchazečích atd. Systém získávání je strategické povahy, nýbrž usiluje o získání pracovníků, jenž jsou pro organizaci dlouhodobě perspektivní, tzn., aby byli schopni přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa, osvojovat si nové dovednosti. Při obsazování pracovních míst se pomýšlí i na budoucnost organizace a ne pouze na momentální potřebu obsadit místo. V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany, jednou z nich je organizace a na straně druhé jsou to uchazeči o práci. Při zajišťování pracovníků by mělo docházet k předávání informací mezi oběma stranami tak, aby zájemci o práci mohli reagovat na nabídku zaměstnání. Důležitým prvkem při získávání pracovníků jsou podmínky **demografické, ekonomické, sociální** (hodnotová orientace lidí, jejich profesně-kvalifikační orientace, vzdělání), **technologické, charakter a politicko-legislativní podmínky, osídlení v okolí organizace**. Postup při získávání pracovníků:

- Rozpoznání potřeby získávání pracovníků

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 78-81. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>30</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 95. ISBN 978-80-247-5870-1.



- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Zvážení možností (zrušení místa, rozdělení pracovních úloh mezi ostatní, přesčas, částečný úvazek atd.)
- Specifikace pracovního místa, na kterém je založen pozdější výběr pracovníka
- Identifikace vnitřních či vnějších zdrojů uchazečů
- Volba metod získávání pracovníků
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky
- Shromažďování informací od uchazečů, jednání s nimi
- Předvýběr uchazečů
- Sestavení seznamu uchazečů<sup>31</sup>

Před samotným výběrem pracovníka je nutné vydefinovat požadavky na zaměstnance, je nezbytné vědět počty a kategorie lidí, jež organizace potřebuje. Nároky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst a rolí. Dokumenty musí obsahovat informace umožňující vytvoření a zveřejnění nabídky zaměstnání. Popis pracovního místa určuje význam tohoto místa, pracovní role, vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Za účelem získávání pracovníků se popis pracovního místa doplňuje o pracovní podmínky (výše mzdy, pracovní doba, cestování, další vzdělávání apod.). Specifikování pracovního místa zahrnuje znalosti, dovednosti, schopnosti nezbytné pro výkon práce, chování očekávané od zaměstnance, vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti. Nejčastěji sem řadíme znalosti, co musí jedinec znát, aby mohl práci vykonávat, dovednosti a schopnosti, odbornou přípravu a výcvik, praxi.<sup>32</sup>

**Výběr a přijímání pracovníků** slouží k rozhodování, který z uchazečů o zaměstnání nejlépe vyhovuje požadavkům pro výkon práce dané organizace. Výběr je posuzován podle odpovídajících kritérií a metod výběru zaměstnanců.

---

31 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2000, s. 181-183, 185. ISBN 80-86131-25-4.

32 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 272-275. ISBN 978-80-247-5258-7.

Úlohou výběru zaměstnanců je rozeznat, který uchazeč o práci bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, bude se podílet na vytváření zdravých mezilidských vztazích v týmu a organizaci, je schopen přijmout jejich hodnoty, má schopnosti, které může organizace dlouhodobě potřebovat, je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál. V procesu výběru je hodnocena způsobilost uchazeče o zaměstnání vykonávat práci na volném pracovním místě, v daném týmu a organizaci. Nynější výběr pracovníků má strategickou povahu, při výběru bere v potaz budoucí potřeby organizace. Klíčovou záležitostí výběru uchazeče o volné pracovní místo je posouzení vhodnosti, porovnává se povaha a požadavky pracovního místa s charakteristikami uchazeče, posuzujeme tedy pracovní způsobilost člověka, jeho znalosti, dovednosti a vlastnosti. Obsazování pracovního místa je podmíněno odbornou způsobilostí uchazeče, žádoucími rysy. Metody výběru pracovníků je možné dělit do několika skupin, jednou z metod je výběr založený na zkoumání dokumentů předložených uchazečem. Jedná se o průzkum dotazníku a životopisu. Další složkou mohou být testy pracovní způsobilosti, například testy znalostí a dovedností, inteligence, schopností, osobnosti. Další skupinou je výběrový pohovor a také průzkum pracovních posudků a referencí. Proces výběru pracovníka je ukončen vydáním rozhodnutí o výběru. Vybranému uchazeči je sdělena nabídka práce, přičemž je nutné zmínit veškeré náležitosti pracovního místa včetně pracovních podmínek. Potřebné je, aby oslovený uchazeč organizaci sdělil, zda jeho zájem o práci i nadále trvá a kdy je možné, aby se dostavil do organizace k dalšímu jednání. Velmi významnou formální náležitostí při příjmu pracovníka je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Ve smlouvě musí být ujednán název pracovního místa, komu je pracovník za svou práci zodpovědný, pracovní podmínky související s výkonem práce, specifikované místo, kde se bude práce vykonávat, datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru a další dohodnuté skutečnosti.<sup>33</sup>

Měřítko výběru zaměstnanců obsahují takové požadavky na zaměstnance, které jsou stanoveny dle potřeb organizace, a podle zvláštních právních předpisů. Potencionální zaměstnanec by měl prokázat potřebnou odbornou způsobilost pro výkon práce, ale i svůj rozvojový potenciál pro růst a funkční postup v organizaci. Mezi nejběžněji užívané metody zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání patří hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assesment centre (zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém a individuálním řešení modelových úkolů a případových studií) a také zkoumání referencí. Příjem zaměstnance je poslední fází výběru

---

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2000, s. 222-225, 253-255. ISBN 80-86131-25-4.

pracovníka, představuje formální postup spojený s uzavřením pracovně právního vztahu. Zaměstnavatel může v souladu se zákoníkem práce uzavřít se zaměstnancem pracovněprávní poměr a to na základě písemné pracovní smlouvy, nebo na základě dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce. Pracovní poměr je tedy založen pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vzniká dnem, jenž je sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce. Zaměstnavatel smí před vznikem pracovního poměru od uchazeče požadovat jen údaje, které těsně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Před uzavřením pracovní smlouvy musí být uchazeč seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a s podmínkami odměňování. Každá pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, která má být vykonávána, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Dále může smlouva zahrnovat další ujednání, kupříkladu o zkušební době, o době trvání pracovního poměru, o kratší pracovní době apod.<sup>34</sup>

**Hodnocení pracovníků** patří k zásadním procesům vedení a řízení. Hodnocení je pojímáno jako účinný prostředek manažerů či firem jak působit na své zaměstnance. Jádrem hodnocení je srovnávání očekávaných výkonů zaměstnanců s tím, jakých výsledků skutečně dosáhli. Hodnocení je jedním z nástrojů motivačního systému, patří sem i odměňování, rozvoj a vzdělávání. Smyslem hodnocení je především ovlivňovat výkon a snahu pracovníků, efektivní hodnocení se zaměřuje na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problémů. Jednou z velmi významných personálních činností je hodnocení pracovního výkonu pracovníků, na kterém je závislé odměňování zaměstnanců, jejich rozmisťování a vzdělávání, ale i vytváření pracovních míst, výběr, personální plánování atd. Dobře prováděné hodnocení vede k motivování zaměstnanců a tak zlepšování pracovního výkonu. Objektem hodnocení bývá zpravidla pracovní výkon zaměstnance, tedy výsledky práce, ale i pracovní chování, sociální chování, odborné a osobnostní předpoklady. Moderně pojaté hodnocení se snaží pracovníkovi pomoci překonávat pracovní problémy, neustále zdokonalovat jeho výkon, nalézat vyšší míru pracovního uspokojení. Hodnocení pracovníků jakožto personální činnost se nejčastěji zabývá zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svoji práci, jak plní úkoly, jaké je jeho chování ke spolupracovníkům a dalším osobám. Záměrem je rovněž sdělit výsledky práce zaměstnanci a projednat je s ním. Zásadní je rozpoznat úroveň pracovního výkonu, určit jeho slabé a silné stránky, umožnit

---

34 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 104-105, 110-112. ISBN 978-80-247-5870-1.

pracovníkovi zlepšit jeho výkon, motivovat ho, vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj a další vzdělávání, plánování jeho kariéry atd.<sup>35</sup>

V praxi rozlišujeme čtyři vzájemně propojené typy hodnocení výkonu. Za **neformální hodnocení** je považována každodenní komunikace nadřízeného se zaměstnancem. Vedoucí reflektuje na odvedenou práci, poskytuje názor na kvalitu práce, pochvaly, nedostatky, opravu chyb, posiluje žádoucí pracovní návyky, rozvoj znalostí a dovedností. Finanční hodnocení odráží náročnost vykonané práce v podobě spravedlivě stanovené mzdy, tj. základního platu. Pohyblivá složka platu je založená na posouzení výsledků práce, nebo osobního přístupu. Hodnocení prováděné v pravidelných intervalech tzn. ročně, pololetně, čtvrtletně nazýváme **systematické**, je realizováno se snahou o zvýšení motivace zaměstnanců, skládá se z několika etap – sledování zaměstnance, příprava, hodnotící pohovor a znovu sledování hodnoceného v následujícím období. **Příležitostný monitoring**, nastává neočekávaně, vedoucí sleduje určitou činnost, nebo výstup práce (například prezentaci, rozhovor s klientem) podřízeného a dává mu zpětnou vazbu. **Víceúrovňové hodnocení** je prováděno větším počtem pozorovatelů, vedle hodnocení nadřízeného se přihlíží i k sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky, podřízenými. Posuzuje se pracovníkova odborná úroveň, organizace práce, týmová práce, motivovanost, zvládání stresových situací, tato kritéria jsou zpracována do stupnic, výsledkem jsou grafy, které srovnávají jednotlivé škálové hodnoty sebehodnocení, škálové hodnoty podle vedoucího, spolupracovníků a podřízených. Hodnocený pracovník tak získává zpětnou vazbu na svůj výkon, plnění úkolů a osobní kvality.<sup>36</sup>

**Aby bylo hodnocení efektivní**, musí se zaměřit na oblasti – výkon, proces, vstup. Hodnocení výkonu se sleduje ze snadno měřitelných parametrů, jako kvalita, množství, rychlost, náklady atd. Vstup vymezuje, co pracovník vkládá, nebo může vkládat do výkonu práce, jaké má předpoklady. Do skupiny vstupů řadíme kompetence, ale i zkušenosti. Při hodnocení procesu se posuzuje přístup pracovníka k různým zadáním a úkolům. Hodnocení pracovníků sleduje několik oblastí, těmi nejzásadnějšími jsou – výkon pracovníka v minulosti a vzhledem k dohodnutým cílům, podílet se na rozhodnutí v oblasti odměňování, nalézt potenciál pracovníka, poskytovat mu zpětnou vazbu, rozlišit potřeby v rozvoji pracovníka, poskytnout příležitost projednat své ambice, zlepšovat výkon do budoucna.<sup>37</sup>

---

35 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2000, s. 280-283. ISBN 80-86131-25-4.

36 BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 73-76. ISBN 978-80-271-0433-8.

37 HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 20-22. ISBN 80-247-1458-2.

U hodnocení je také možné rozlišit hodnocení **formální** a **neformální**. Zatímco neformální hodnocení je neplánované, situační, například výtka, nebo pochvala, formální představuje systematické hodnocení prováděné racionalistickou a standardizovanou formou. Toto hodnocení se provádí v pravidelných intervalech. Za základní metody hodnocení pracovníků je považován – **motivačně hodnotící pohovor**, při němž pracovník nejdříve hodnotí sám sebe a později jej hodnotí nadřízený. Další metodou **hodnocení MBO** – Management by Objectives, řízení pomocí cílů, metoda se soustředí na budoucnost. Mezi základní prvky MBO patří stanovení cílů, plánování toho, jak dosáhnout těchto cílů, motivace, sebeřízení, průběžná pravidelná kontrola, pravidelné sledování, zpětná vazba k plnění dílčích cílů. Hodnocení bývá obohacováno doprovodnými metodami, kam lze zařadit například metodu klíčové události, hodnotitel v průběhu stanoveného intervalu, pravidelně zaznamenává jednu pozitivní a negativní událost, v momentě zápisu ji také uděluje jistou váhu. Další metodou je Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC), oba přístupy se soustředí na skupinové a individuální situace a psychodiagnostiku. Hodnocení je prováděno větším počtem pozorovatelů, výstupem je podrobná zpráva o úrovni kompetencí. Za doprovodné metody jsou dále považovány – zpětná vazba, sociogram, mystery shopping, hodnocení potenciálu, supervize, intervize aj. Hodnotitelem bývá často přímý nadřízený zaměstnanec, který nese zodpovědnost za jeho výkonnost. Na hodnocení se podílí personalista či metodický vedoucí.<sup>38</sup>

**Odměňování pracovníků** je chápáno jako motivující soubor ať už finančních forem bonusů, nebo nepeněžních forem odměňování. Do skupiny nepeněžních odměň lze zařadit různé **zaměstnanecké výhody**, výrobky, nebo služby, investice do jeho vzdělávání, formální pochvala, povýšení apod. Při vytváření **systemu odměň**, je třeba dbát na zřetel skutečnosti, jako jsou – organizace a její zájmy a možnosti, pracovníci a jejich zájmy, povaha vykonávané práce a vnější faktory. Účelem odměňování ze strany organizace je udržet si pracovníky, motivovat je, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality, flexibility, formovat takovou pracovní sílu, jež dovede organizaci k naplnění jejich cílů. Pracovníci potřebují své potřeby, mít sociální jistotu, životní stabilitu, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, jenž je uspokojí.<sup>39</sup>

---

38 HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1, Praha: Grada Publishing, 2006, s. 54-74. ISBN 80-247-1458-2.

39 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2000, s. 351-353. ISBN 80-86131-25-4.

**Cílem odměňování** je čestně ocenit reálný výkon zaměstnanců a efektivně je stimulovat k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaných výsledků. Zaměstnanci tak za pomoci systému odměňování získávají možnost ekonomického zajištění a uspokojení potřeb. Spravedlivé hodnocení získává stabilizované, motivované zaměstnance, nastavuje konkurenceschopné rozdíly v odměnách, zabezpečuje efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování. Nynější systém odměňování zaměstnanců obsahuje jak peněžní formy (mzda, plat, aj.) tak nepeněžní formy (pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, lepší pracovní prostředí, partnerský styl vedení a řízení, užitečné zaměstnanecké výhody).<sup>40</sup>

**Vzdělávání a rozvoj pracovníků** je neméně důležitou oblastí v rámci řízení lidských zdrojů, neboť organizace by měla pracovníkovi přidělovat takové úkoly, na které je vzhledem k jeho pracovní způsobilosti připraven a zároveň zajistit, aby byl schopen plnit úkoly nové a náročnější, úkoly, které vyžadují hlubší znalosti a dovednosti. Formování flexibilních a na změny připravených pracovníků pomocí organizací zabezpečováno dalšího vzdělávání je jedna z nejdůležitějších personálních činností.<sup>41</sup>

Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zajišťuje, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi. Proces vzdělávání umožňuje jednotlivcům osvojení požadované znalosti, dovednosti za pomoci svých zkušeností, vzdělávacích programů poskytovaných organizací, vedení a koučování liniovými manažery. Mezi složky vzdělávání řadíme učení se, všeobecné vzdělávání a rozvoj vzdělávání odborného.<sup>42</sup>

Posláním vzdělávání zaměstnanců je systematicky formovat, prohlubovat a rozšiřovat dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnanců, potřebných k výkonu práce. Vzdělávání připravuje zaměstnance na ustavičné změny podmínek a požadavků pracovních míst v organizaci. Vzdělávání souvisí i s personálním rozvojem zaměstnanců, kariérou. V této návaznosti se dá hovořit o procesu řízení talentů, to se rovná procesu získávání, udržování, využívání a rozvoje schopných, motivovaných a vytrvalých lidí, kteří plní očekávání organizace ve smyslu odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu pro úspěšnost práce, odborný růst a karierní postup v organizaci. Všechny znalosti, schopnosti a dovednosti

---

40 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 128. ISBN 978-80-247-5870-1.

41 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2000, s. 315-316, ISBN 80-86131-25-4.

42 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 335-337. ISBN 978-80-247-5258-7.

si člověk během života osvojuje zejména prostřednictvím všeobecného vzdělávání, dále je lze rozvíjet za účelem dosažení potřebného odborného vzdělávání k výkonu práce. Za odborné vzdělávání v organizaci je považováno zaškolení, doškolování, rekvalifikace a rozvoj kvalifikace.<sup>43</sup>

**Ukončení pracovního poměru** vychází ze zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Pracovní poměr je možné ukončit následujícími způsoby – dohodou, výpovědí ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, okamžitým zrušením ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, zrušením během zkušební doby. Všechny uvedené způsoby výpovědi musí mít písemnou formu. Zaměstnanec může zaměstnavateli podat výpověď a to bez udání důvodu, výpovědní doba bývá zpravidla dvouměsíční, a plyne od prvního dne měsíce následujícího po měsíci doručení výpovědi. Zaměstnavatel může zaměstnanci udělit výpověď pouze v případech vymezených zákonem. Jedná se například o zrušení nebo přemístění zaměstnavatele, nadbytečnosti pracovníka, ze zdravotních důvodů na straně zaměstnance, pokud zaměstnanec nesplňuje požadavky stanovené právními předpisy pro výkon dané práce, nesplňuje-li zaměstnanec požadavky pro řádný výkon práce zaměstnavatele, což může vést k neuspokojivým pracovním výsledkům, jestliže zaměstnanec porušil závažným způsobem povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, nebo pokud zaměstnanec soustavně porušuje závažným způsobem své povinnosti.<sup>44</sup>

## 1.4 Modely řízení lidských zdrojů, organizační struktura

Řízení lidských zdrojů je náročnou, variabilní a proměnlivou složkou vedení lidí v organizaci, metoda, jak tyto lidi vést je v každé z institucí volena individuálně, tak, aby svými náležitostmi bezprostředně odpovídala na systém řízení a potřebám a individualitám zaměstnanců.

Model řízení lidských zdrojů založený FOMBRUNEM a kol., nazýváme – **model shody** (1984), byl představen na Michiganské škole, jako pojetí řízení lidských zdrojů. Představitelé zastávali názor, že struktura organizace a systém řízení lidských zdrojů by měly být řízeny tak, aby byly ve shodě se strategií organizace. Tvrdí, že pro cyklus řízení lidských zdrojů jsou typické tyto procesy – výběr, hodnocení (řízení pracovního výkonu), odměňování

---

43 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 138. ISBN 978-80-247-5870-1.

44 VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 127-129. ISBN 978-80-247-5477-2.

a rozvoj. Dalším zakladatelem pojetí řízení lidských zdrojů (1984) byla harvardská škola BEERA a kol. Systém řízení lidských zdrojů je označen jako **harvardský systém**. Teorie pohlíží na systém řízení z dlouhodobějšího hlediska, to znamená, že lidský kapitál vnímá jako potencionální bohatství, než jen jako prostředek vykonání práce. Beer s kolegy uvádí, že řízení lidských zdrojů spadá výhradně do činnosti liniových manažerů. Do procesu řízení lidských zdrojů patří všechna rozhodnutí a kroky managementu, jež působí na vztahy mezi organizací a jejími pracovníky. Harvardský model pohlíží na řízení komplexně, uznává význam specifických potřeb a zájmů všech zainteresovaných stran. Do své činnosti zahrnuje i vliv pracovníků na organizaci práce, lpí na strategickém přístupu. **Kontextový model** nahlíží na proces řízení lidských zdrojů celostně, vnímá působení okolních faktorů, sociálních, institucionálních, politických aj. Kontextový přístup propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří. V roce 1992 SCHULER zkompletoval **5-P model**, který funkčnost řízení vymezuje do pěti prvků. Oblasti, o které se tento model zajímá jsou následující – pojetí lidských zdrojů (udává filosofii řízení lidských zdrojů v organizaci, vystihuje její přístup k zaměstnancům), politika lidských zdrojů (reprezentuje zásady programů a praxe v oblasti řízení lidských zdrojů v harmonii se strategickými cíli organizace), programy lidských zdrojů (programy řízení, usměrňování organizačních změn lidských zdrojů, za účelem dosažení strategických cílů organizace) praxe lidských zdrojů (představuje ty postupy, které směřují k naplnění určených politik a programů, jedná se o zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání i rozvoj) a procesy lidských zdrojů (reprezentují formální postupy a metody k uskutečnění strategických plánů a politik v oblasti řízení lidských zdrojů). Naproti tomu **model Evropský**, založený v roce 1993 Brewsterem, klade důraz především na dialogy mezi sociálními partnery, na společenskou odpovědnost, multikulturní organizace, soustavné vzdělávání, ale také, aby se podřízení zaměstnanci mohli spolupodílet na rozhodování.<sup>45</sup>

V současnosti je zastřešujícím pojmem činností spojených s vedením lidí v organizaci – řízení lidských zdrojů. Tato činnost je základní v jakékoliv organizaci zaměstnávající a využívající lidi k obsazování pracovních míst a k dosahování pracovních výsledků.

Pojmy **pracovní místo**, systematizace pracovních míst a organizační struktura vyjadřují specializaci pracovníků na různé pracovní činnosti v organizaci v rámci dělby práce,

---

45ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 52-55. ISBN 978-80-247-5258-7.



ale také jejich sdružování do celků vyžadující efektivní řízení. Taktéž umožňují určit počty pracovníků podle profesí na pracovní místo.<sup>46</sup>

Vytvořené pracovní místo svým obsahem odpovídá na požadavky práce i uspokojení potřeb držitele a jeho angažovanosti. Pracovní místo je organizační jednotkou, kterou tvoří soubor pracovních povinností, které by měl pracovník plnit, aby byly splněny požadavky na vykonanou práci. Pracovní místa jsou tvořena formálně, v souladu s požadavky práce a týkají se pracovních úkolů.<sup>47</sup> Základem efektivního vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je součinnost vedoucího pracovníka, držitele pracovního místa, nebo jiné osoby důkladně seznámené s prací na pracovním místě a specialistů, zabývajících se zaváděním nových technologií, problematikou organizace práce a novými výrobními postupy. V praxi jsou za nejnámější považovány následující – **mechanistický přístup**, ten předpokládá, že existuje pouze jeden jediný způsob provádění dané práce, pracovníci vykonávají pouze předepsanou jasně specifikovanou činnost. Vyzdvihuje mechaniku vykonávání práce a určuje, jak ji vykonávat, aby bylo nejvýhodněji užito času, energie apod. Organizace je schopná efektivně vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa, spojovat pracovníky s úkoly, motivovat je, aby dělali, co se od nich požaduje. Tento přístup je vhodný pro organizace, které se orientují na efektivní využití zdrojů, kde se práce opakuje. **Motivační přístup** vychází z předpokladu, že uspokojující práce je největším motivátorem. Spokojený pracovník, jenž považuje svoji práci za významnou, je motivován k tomu, aby ji vykonával co nejlépe. Motivační přístup bývá nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, vycházející ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Faktory, které vedou pracovníky ke spokojenosti, nazýváme motivátory, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti nazýváme hygienické faktory. Výskyt motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich absence nevede nutně k nespokojenosti, zatímco přítomnost hygienických faktorů nevede ke spokojenosti, ale nepřítomnost už vede k nespokojenosti.<sup>48</sup>

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
	Přítomnost	Přítomnost	

46 ŽUFAN, Jan. *Organizace a řízení. In Personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, Kapitola 1, s. 26. ISBN 978-80-7552-714-1.

47 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 192-193. ISBN 978-80-247-5258-7.

48 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s.107-115, ISBN 80-86131-25-4.

 Spokojenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úspěch</li> <li>- Uznání</li> <li>- Práce</li> <li>- Pravomoc</li> <li>- Povýšení</li> <li>- Osobní růst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podniková politika</li> <li>- Dozor</li> <li>- Vztahy s nadřízeným</li> <li>- Vztahy s kolegy</li> <li>- Vztahy s podřízenými</li> <li>- Mzda</li> <li>- Pracovní podmínky</li> <li>- Jistota práce</li> <li>- Osobní život</li> </ul>	 Neutrální stav
Neutrální stav	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

Tabulka č. 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.<sup>49</sup>

**Biologický přístup** vznikl jako reakce na nedostatky mechanistického přístupu. Nahlíží na lidi jako na živé bytosti, mající vrozené schopnosti, zájmy, potřeby, názory a city. Při vytváření pracovních úkolů organizace dbá na to, aby se pracovníci fyzicky dobře cítili. Důraz je kladen na otázky pohodlí a bezpečnosti, snaží se vyvarovat pracovním úrazům úpravou pracoviště. Teoretickým východiskem biologického přístupu je ergonomie, vědní disciplína, zkoumající vztah mezi fyziologií člověka, jeho prací a pracovním prostředím. Cílem přístupu je vytvořit pracovníkovi takové prostředí, které by minimalizovalo fyzickou únavu, zdravotní obtíže. V oblasti vytváření pracovních úkolů a pracovních míst bere **percepční přístup** v úvahu schopnost vnímání. Zaměřuje se na duševní požadavky práce, cílem je omezit nároky práce na zpracovávání informací, zjednodušit ji. Protože přetěžování duševních schopností může vést k častějším chybám. Duševní náročnost lze snížit například omezením množství informací k zapamatování, poskytnutím jasných instrukcí atd. Zápory tohoto přístupu lze spatřit v reakcích pracovníka, například snižování duševních požadavků může vést k tomu, že práce se stane pro pracovníka méně zajímavá, nebude mu poskytovat pocit uspokojení, nevyužití své kvalifikace, schopností a odbornosti. Proto je vhodné percepční přístup využívat jen tehdy, kdy sami pracovníci ocení snížení duševní náročnosti práce, je-li potřeba na místo vysoce kvalifikované osoby dosadit osobu méně kvalifikovanou. **Z přehledu přístupů** lze vyvodit následující, **mechanistický přístup** sleduje především cíle produktivity a efektivnosti využívání prostředků, zájmů organizace, zapomíná však na zájmy pracovníka. **Motivační přístup** se zaměřuje na úspěch organizace nepřímo, vytváří příznivé podmínky pro to, aby lidé pracovali efektivně. Na fyzickou stránku práce se zaměřuje **přístup**

49 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s.107, ISBN 80-86131-25-4.

**biologický**, snaží se eliminovat negativa a přispět ke zvýšení produktivity a kvality práce, odstraněním negativních dopadů fyzické práce. **Percepční přístup** je orientován na duševní stránky práce, snaží se odstranit nepříznivé vlivy na práci, organizaci, které jsou ve vztahu s duševními hranicemi člověka. Nejideálnějším přístupem pro tvorbu pracovních úkolů a míst by měla být kombinace přístupů, která pomýšlí na všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy organizace se zájmy pracovníků.<sup>50</sup>

**Typy organizačních struktur** jsou různé, důležité je, aby reagovaly na potřebu organizace. Organizační struktura vyznačuje rozmístění pracovních míst do logicky uspořádaných celků. Důvodem zřízení organizačního útvaru je možnost efektivně řídit podřízené zaměstnance. Základem organizační struktury je oddělení, středisko, které zajišťuje chod organizace. Počet podřízených, které lze efektivně řídit, je dán povahou práce, jež vykonávají. Jestliže jde o jednoduché pracovní úkoly vykonávané podle stanovených procesů, je práce vedoucího zaměřena na optimální využití pracovníků, odpovídající manažerské a administrativní činnosti společné pro vedoucí pracovníky v organizaci.<sup>51</sup>

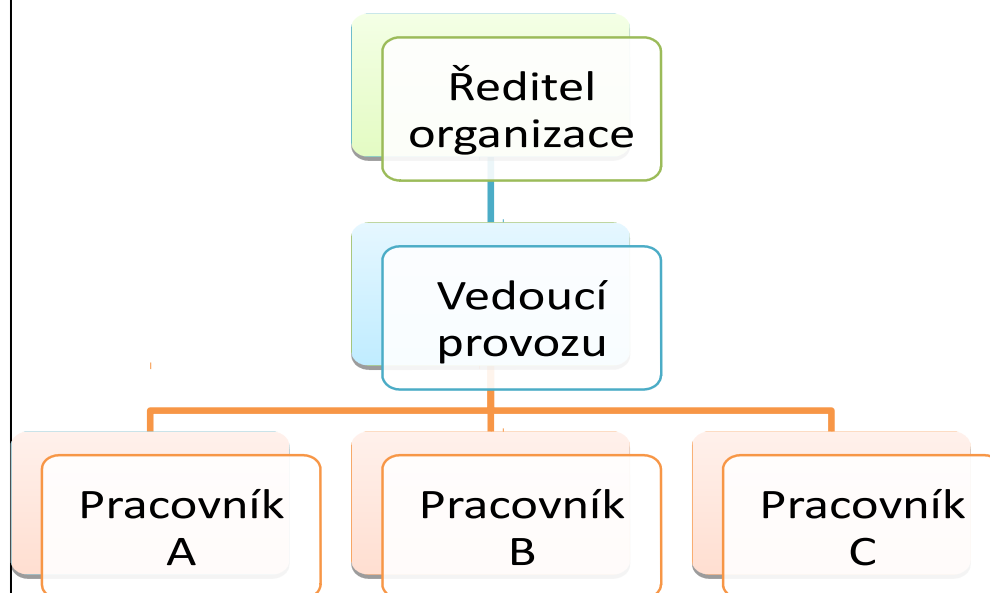
**Pyramidové uspořádání** organizačních struktur vzešlo z dlouhodobého vývinu. Struktura je vždy obsahově ovlivňována ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Organizační struktury lze rozčlenit podle základních klasifikačních charakteristik, zahrnující obsah, vztahy, pravomoc. Mezi základní charakteristiky klasifikace patří – uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními strukturami, sdružování činností, které tvoří obsah organizačních jednotek. Jednotlivé struktury se liší například mírou decentralizace rozhodovací pravomoci, počtem podřízených pod vrcholovým managementem, počtem hierarchií řízení, strmostí a plochostí organizační struktury, časového trvání organizačních struktur, zda jsou dočasné, například organizační tým, nebo dlouhodobě platné. Na základě uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami existují organizační struktury – **liniové, štábní, kombinované** (liniově štábní, maticové, projektové aj.) Jako první vývojový typ uspořádání malých organizací vznikly **liniové organizační struktury**, zde existoval pouze jeden řídicí stupeň nad celým provozem. Ve většině nově vznikajících společenství byl tento stupeň zastoupen zpravidla majitelem podniku. S postupným vývojem počet řídicích postů vzrostl, to však mělo za následek komplikace v podobě vysokých nároků na odbornost vedení. Liniové struktury mají přímou pravomoc.

---

50 KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 105-115, ISBN 80-86131-25-4.

51 ŽUFAN, Jan. *Organizace a řízení*. In *Personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, Kapitola 1, s. 26-31. ISBN 978-80-7552-714-1.

Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Liniová struktura je typická pro vývojové stádium malého podniku, maximálně do 50 zaměstnanců, tak aby vedoucí pracovník byl schopen toto rozpětí řízení zvládnout. Překročí-li rozpětí únosnou míru, je možné situaci dočasně řešit vytvořením štábů, mezistupňů, v tomto případě se jedná o liniově-štábní organizační strukturu.<sup>52</sup>



Obrázek č. 3: Liniová struktura a části organizace<sup>53</sup>

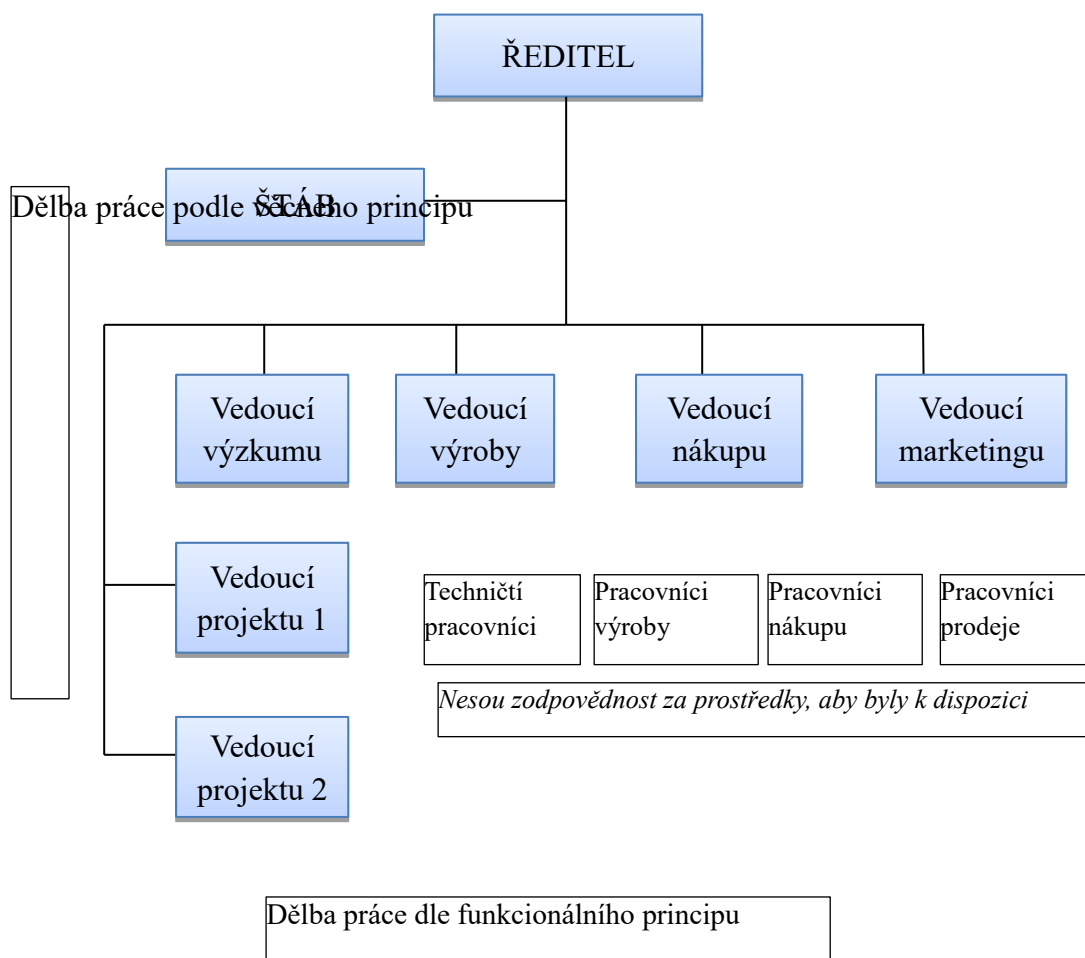
**Štábní organizační struktury** jsou útvary, které plní poradní funkci k zajištění kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarů. Vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Štáb je tvořen skupinou specialistů různých oborů, jako ekonomy, účetní, personalisty apod. Štáb je možné rozdělit na osobní štáb liniových manažerů (sekretářky, poradce, asistenty) a odborný štáb vykonávající nepřímé řízení. Štábní organizační struktura může existovat pouze v kombinaci s liniovou, funkční, nebo jinou organizační strukturou. **Kombinované organizační struktury** do této skupiny zahrnují například **liniově štábní organizační struktury**, které mohou být liniové, nebo víceliniové povahy. Jejich vznik je zapříčiněn delegováním rozhodovacích pravomocí strukturálního útvaru s liniovou pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem na účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábů se vyvíjejí organizační

52 CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, s.203-204. ISBN 978-80-247-3348-7.

53 Vlastní.

jednotky s částečně liniiovou a částečně štábní pravomocí. Liniově štábní organizační struktura se soustřeďuje především na administrativní úkoly, řešení otázek „kdy“, „kde“, „co“ a „jak“ musí pracovat. Vrcholové funkce jsou zakomponovány do logických linií. Dalším organizačním uspořádáním organizace jsou **hospodářská střediska v liniově štábních strukturách**. V důsledku vzniku velmi složitých hybridních stupňů s více stupni řízení jsou manažeři nuceni organizační strukturu zjednodušit a to zčásti, nebo úplnou decentralizací rozhodovacích pravomocí a odpovědností na nižší organizační jednotky, které jsou nazývány hospodářskými středisky. Hospodářské středisko je jednotka, která je větší či menší mírou, zaměřena na dosažení žádoucí úrovně nákladů, na získání co nejvyšších výnosů a nejlepších výsledků. Jedná se o ekonomicky samostatný útvar v rámci podniku, je odpovědný za svůj výsledek. Z ekonomického hlediska jsou v organizaci vytvořeny vnitropodnikové útvary, jenž si mezi sebou poskytují služby. Aby byl útvar považován za hospodářské středisko, musí mít měřitelné vstupy a výstupy, za které nese odpovědnost, ve vztahu k ostatním střediskům se chová jako subjekt tržních vztahů, jedná s nimi na základě smlouvy a za úplatu, útvar je posuzován dle dosaženého zisku. Za netradiční útvar vně společnosti lze považovat **cílově programované struktury**, s danými formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Tato organizační jednotka je schopná se pružně přizpůsobit měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Funguje na principu využívání samoorganizačních a samořídících schopností jednotlivců, nebo skupin. Připouští skutečnost, že k cíli lze dojít několika způsoby. V této struktuře převládají vztahy souřadnosti, tzn. pozitivní spolupráce. Se sklonem ke stále rozsáhlejším úkolům, systémovému přístupu a nutnosti znalostí specializovaných odborníků vznikají **projektové organizační týmy**, které vznikají dočasně za účelem splnění úkolu, nebo jeho části. Týmy dělíme na homogenní a heterogenní, přičemž homogenní tým sdružuje odborníky jedné profese, zatímco heterogenní tým je zastoupen specialisty různých profesí potřebných ke splnění úkolu. Spolupráce v týmu je spontánní, se značnou produktivitou práce, vztahy jsou založeny na demokratických principech. Projektové týmy jsou tvořeny pro splnění lhůtou limitovaných úkolů, na kterých se mohou po danou dobu podílet ty nejvhodnější osoby s různým profesním zaměřením z celého podniku. Do skupiny kombinovaných organizačních struktur kromě již zmíněných, řadíme **maticové struktury**, které jsou kombinací funkčního a předmětného principu dělby práce v organizaci. Jde o souhru liniově štábní struktury a cílově programovaných principů řízení. V případě maticového uspořádání vznikají dvě kategorie útvarů, a to, skupina funkčních útvarů (specialistů) a cílově orientované útvary. Řízení

dle maticové organizační struktury je výhodné především u podniků, kde probíhá více projektů zároveň.<sup>54</sup>



Obrázek č. 4: Maticová struktura<sup>55</sup>

Tato organizační struktura je snahou o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů a to skupina specialistů (výzkum, výroba, marketing) a cílově, úkolově orientovaný útvar,

<sup>54</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 203-212. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>55</sup> DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 67-69. ISBN 80-86851-11-7.

jejich počet odpovídá cílovým programům v organizaci (výzkumné, vývojové úkoly, aj.). Členové týmu jsou podřízeni vedoucímu projektu, ale také funkčnímu vedoucímu.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 67 ISBN 80-86851-11-7.

## **SHRNUTÍ**

Řízení lidských zdrojů je komplexním souborem jednání v oblasti procesů v organizaci, který se zabývá řízením a vedením lidí na různých pracovních pozicích. Obsahuje celou škálu postupů a metod pro práci s lidmi, od získávání pracovníků, uzavírání smluv, hodnocení, zaškolování až po ukončení pracovního poměru. V praxi může být pojem řízení lidských zdrojů zaměňován například s personálním řízením nebo řízením a rozvojem lidských zdrojů.



## 2 OSOBNOST MANAŽERA

Každý člověk je rozdílný, liší se anatomicky, ale i psychologicky, proto míra odolnosti a motivace je u každého jiná. Schopnosti, dovednosti, znalosti i motivace se v průběhu života mění, rozvíjí, a to i v důsledku vlivů okolního světa.

Psychologické pojetí osobnosti, má obecný charakter, zdůrazňuje jedinečnost člověka. MIKULÁŠTÍK uvádí: „Osobnost je integrovaný celek duševních a tělesných vlastností, vnitřně organizovaný, dynamický, proměnlivý, adaptabilní a neopakovatelný. Je to souhrn vrozených předpokladů i naučených vzorců chování. Osobnost je otevřená vlivům působení prostředí a jiných osobností ze sociálního prostředí a má svůj vývoj.“<sup>57</sup>

Pojem „**persona**“ měl svůj původ v antice, představoval význam slova „maska“, to znamená, že člověk je celek, ke kterému patří tělo, postava a duch ve svém vlastním jedinečném projevu. Z psychologického hlediska je **osobnost** spíše jedinečnou skladbou, se zcela zvláštním uspořádáním rysů bytosti. U každého člověka individuálně dominují určité rysy, podle kterých je jej možné charakterizovat. Osobnost je mnohvrstevný výtvar, vybavený určitými zvyklostmi, které se mohou pozitivně či negativně projevit nejen v osobním životě, ale i v pracovní činnosti. Psychologické pojetí se nikterak zásadně od antiky nemění, neustále je zdůrazňována jedinečnost osobnosti. V dobách Aristotela (384-322 př. Kr.) byl znám pojem duše a její rozdělení do tří vrstev – vitální, zvířecí a duševní. Rovněž teorie osobnosti dle Sigmunda Freuda dělí strukturu osobnosti do třech vrstev. Moderní psychologové se snaží nalézt nějakou centrální instanci, popisující sjednocení všech řídicích procesů osobnosti. Snaží se vyhýbat pojmu duše, nejen pro její teologický obsah, ale také z důvodu, že duši nelze pozorovat, je pouze možné o ni usuzovat a to na základě vnějšího a vnitřního chování jedince.<sup>58</sup>

**Osobnost manažera** je spjata s firmou, jeho aktivita by se měla dát rozpoznat ve všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech a úspěších firmy. Prosperující práce manažera bývá zrcadlem úspěchu organizace. Manažerská funkce se vyznačuje silou neformální autority, umění porozumět lidem, vnímat je, a podle toho s nimi jednat, působit motivačně a jít jim příkladem. Manažer přímo ovlivňuje jednání lidí, zvyšování výkonu jejich

---

57 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 96, 97. ISBN 978-80-247-4221-2.

58SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada, 1995, s. 13-15

práce a kvality, vytváří pracovní atmosféru a podporuje rozvoj pracovníků. Aby byl situován do role vůdce, musí být vybaven určitým charisma, silou osobnosti. Manažer je nápomocen pracovnímu kolektivu ve smyslu splnění stanovených cílů, podněcování motivace, výkonu, snaží se vyhovět jejich potřebám. Je schopný tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat, pružně reagovat na nenadálé změny v organizaci, přihlížet k rozvoji tržních podmínek. Měl by umět jednat ve shodě se svým svědomím, být čestný a spravedlivý, chovat se morálně, být svým pracovníkům dobrým příkladem, umět je podpořit, motivovat, být pozitivní, ale i tolerantní. Vedoucí pracovník musí neustále pracovat i sám na své vlastní osobě, měl by si uvědomovat své nedostatky a snažit se je odstranit, nebo alespoň zmírnit.<sup>59</sup>

**Posláním manažera** je proměnit odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech. Manažer uvádí věci do pohybu, dává lidem dohromady a vytváří soudržnost. Základní rolí manažera je definovat situaci a mít odpovědnost. Definovat situaci znamená vytyčit cíle, určovat ji. Manažer potřebuje vtáhnout zaměstnance do dění, čehož dosáhne tím, že dá lidem zodpovědnost.<sup>60</sup>

Řídící pracovník, respektive manažer je osoba, která má moc nad svými podřízenými, má tedy možnost svým rozhodováním ovlivňovat jejich jednání, a to v míře, jež mu dovolují psaná i nepsaná pravidla. S kulturou organizace úzce souvisí mocenské struktury, mezi základní zdroje moci patří – moc odměny, trestu, pravomoci, síla osobnosti, odbornosti. **Moc odměny** znamená, že vedoucí pracovník může poskytnout odměnu svému podřízenému a to formou zvýšení platu, různými výhodami i morálním oceněním. Opakem je **moc trestu**, podřízenému je způsobena újma v důsledku nesplnění svých pracovních povinností, nebo nedodržování pravidel, újma musí být pro zaměstnance citelná, udělená dle jasných pravidel. Právo nadřízeného ovlivňovat činnost zaměstnanců se nazývá **moc pravomoci**, má-li být tato moc uplatňována efektivně, musí být to být čestně a spravedlivě dle daných zásad, s citem a porozuměním, se zdvořilostí a s důvěrou podřízeného. **Síla osobnosti** je vnímána jako charisma, které vzniká tak, že zaměstnanec přirozeně obdivuje svého nadřízeného pro jeho osobní či morální vlastnosti. Takového nadřízeného zaměstnanci spontánně respektují a poslouchají jeho příkazy se snahou zavděčit se. **Moc odbornosti** je měřítkem manažerových znalostí a schopností pro řešení práce v organizaci, udržitelnost

---

59 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 111-114

60 HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Vyd.1. Brno: Motiv Press, 2008, s. 16-18.  
ISBN 978-80-90-4133-0-6.

je podmíněna zvyšováním příslušné odbornosti. Tyto zdroje moci jsou na sobě nezávislé, přesto se navzájem kombinují a ovlivňují.<sup>61</sup>

Každodenní, trvalé **povinnosti vedoucího manažera** spojené s řízením lidí je možno rozdělit do dvou skupin – tradiční řídicí funkce a nové. Do kategorie **tradičních řídicích funkcí** patří plánování prací, rozdělení do dílčích úkolů, přidělení těchto úkolů jednotlivým zaměstnancům, kontrola a koordinace postupů, výsledků, dodržování časových termínů, aby dané povinnosti byly splněny. Tradiční management zahrnuje základní nástroje řízení lidí, a to příkazy a pravomoci vedoucího pracovníka podpořené hmotnými motivačními i sankčními nástroji. V moderních organizacích se objevují tzv. **nové řídicí úkoly**, zahrnující potřeby snižování počtu řídicích míst a přenášení rozhodování na nižší stupně organizace. Ke splnění cíle nelze dojít jen příkazy a sankcemi, manažer je nucen všestranně využít veškerý potenciál svých zaměstnanců, posilovat jejich motivaci, rozšiřovat schopnosti, pravomoci a odpovědnosti. Tyto nové úkoly jsou spjaté s vedením a se čtyřmi vzájemně se ovlivňujícími funkcemi. Jedná se o **motivování**, kdy je hlavním cílem přimět spolupracovníky k nadšení pro vykonávanou činnost, nejen prostřednictvím finančních odměn, nebo sankcí. Mezi účinné nástroje patří vize budoucnosti organizace, prostor pro uplatnění schopností i potřeb zaměstnanců, týmová práce a spoluúčast na rozhodování. Další složkou je funkce **delegování**, to znamená zadání náročnějších pracovních úkolů, které svým plněním přispívají k rozvoji schopností a zkušeností pracovníka, jeho větší samostatnosti, ale také k uspokojení jeho pracovních potřeb. **Podpora** je schopnost vedoucího manažera vést své podřízené, poskytovat jim potřebnou zpětnou vazbu, navrhnout rozvoj dalšího vzdělávání a umožnit pracovníkům podmínky k jeho plnění. Dalším úkolem vedoucího manažera je dostatečně **informovat** své zaměstnance o následujícím vývoji a strategii organizace a naopak dostávat informace i od svých podřízených. Úkoly spjaté s vedením se více odklánějí od technických nástrojů řízení a spoléhají na osobnost manažera. Předpoklady správného vedení je autorita vedoucího, jeho odbornost, porozumění pro potřeby, zájmy zaměstnanců, důvěryhodnost, ale i schopnost získat podporu zaměstnanců při cestě za společným cílem.<sup>62</sup>

Manažer je ta osoba, která vede, řídí a dohlíží na práci zaměstnanců, provádí nad nimi dohled a efektivní kontrolu, ovlivňuje ostatní k plnění jeho vůle, umí, nebo učí se s ostatními komunikovat, spolupracovat a je natolik schopný, aby zabezpečil podnikovou politiku.

---

61 SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada, 2014, s. 76-78

62 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276s. ISBN 978-80-7357-925-8. s. 14-17

## 2.1 Osobnostní předpoklady

Jakýkoliv člověk je vybaven určitým souborem vlastností, jenž z něj tvoří dynamický celek, tyto vlastnosti mu mohou být v práci výborným komplicem, nebo také naopak velkým protivníkem. Předpokládám, že osobnostní charakteristiky mají vliv nejen na výkon vlastní práce, ale v případě vedoucího pracovníka, ať už v kterékoliv profesní pozici, dopadají i na kolektiv pracovníků, na jejich pracovní výkon, osobní pohodu na pracovišti, motivaci a jiné.

**Chování a prožívání** je hlavním cílem pozorování psychologie, vytváří o člověku jistý obraz a vzájemně se ovlivňují. Charakterizuje to jak věci a lidi kolem sebe vnímáme a jak se k nim chováme. Rozhodující role v prožívání a chování patří také k našim **osobním pocitům, vjemům, učení a myšlení**. Jednotlivec má vždy nějaké zájmy a zastává určité **postoje**, které jej motivují k jednání. Utváření osobnosti je dlouhodobým procesem ovlivněným **dědičnými vlohy, prostředím a učením**. V životě hrajeme nespočet rolí a je potřeba se jim neustále učit.<sup>63</sup>

**Typologie** osobnosti bývá často členěna do několika skupin, **Hippokrat a Galen** uvádí charakteristiky a vlastnosti osobností. Rozlišují - **typ sangvinik**, který se vyznačuje vlastnostmi – živý, veselý, flexibilní, aktivní, lidé tohoto typu jsou vyrovnaní, společenší, ale také nespolehliví, náladoví, lehkomyšní, optimističtí. **Cholerik**, je osobou nevyrovnanou, soutěživou, tvrdohlavou, aktivní, vznětlivou, impulzivní, útočnou, v kolektivu nebývá příliš oblíben. Naproti tomu **melancholik** je spíše vážný, hodně přemýšlí, pesimistický, nerozhodný, má bohatý vnitřní život, vnější svět ho spíše zraňuje, vyznačuje se vytrvalostí, pečlivostí, je to idealista. **Flegmatik** je typem osobnosti, která je silná, flexibilní, zdrženlivá, klidná, trpělivá, její pracovní tempo je pomalé, ale spolehlivé. Teorie osobnosti podle **C. G. Junga**, rozlišuje osobnost extravert, introvert. **Extravert** je osoba orientovaná na vztahy, je aktivní, komunikativní, svůj čas rád tráví ve společnosti, zajímá ho vnější svět. Naopak **introvert** je spíše uzavřený, má bohatý vnitřní život, společnosti se vyhýbá, nerad se někomu svěřuje. O teorii osobnosti smýšlí také **Kaiser a Koffey**, kteří vychází ze dvou dimenzí, a to z dimenze přátelskost versus nepřátelskost, a dominantnost versus submisivnost, podle toho, ke které vlastnosti má osoba blíže, rozlišujeme 4 základní kvadranty, do kterých je možno klasifikovat manažery. Prvním typem je **výkonný typ**, tento typ je dominantní, cílevědomý, chová se asertivně, klade na sebe i své spolupracovníky vysoké požadavky, jedná

---

63 SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada, 1995, s. 13-16. ISBN 80-7169-117-8.

na rovinu, respektuje i jiné lidi, snaží se být objektivní, spravedlivý. Svě pracovníky dokáže motivovat, nechává jim volnou ruku, ve prospěch rozvoje jejich pracovních kompetencí. **Diktátor** je nepřátelský, dominantní typ, často se chová nepřiměřeně, agresivně, jde mu o moc a peníze. Od podřízených vyžaduje respekt a poslušnost. Respektuje jen ty, kteří jsou mu rovni, nebo nadřízené. Vždy musí mít pravdu a svoji chybu nepřizná. Naopak laskavým přístupem se vyznačuje **typ sociální**, jde mu o to, co si myslí druzí, chce být sociálně přijatý, je obětavý, mnohdy na úkor sebe sama, je přizpůsobivý, svůj názor mění podle druhých. Svůj žebříček hodnot přetváří, aby mohl vyhovět ostatním. **Byrokrat** je osoba vnitřně nejistá, nikomu nedůvěřuje, společnosti se vyhýbá, svým vystupováním působí nepříjemně, nikdy neriskuje, drží se zaběhlých pravidel. K lidem přistupuje odtažitě, někdy až nepřátelsky.<sup>64</sup>

Osobnost člověka je formována vlivem působení faktorů **biologických** (geny, dědičné a vrozené činitele), **sociálních** (autority, malé sociální skupiny, širší referenční skupiny, společnost) a **sebeutvářením člověka samotného** (celoživotní proces učení, utváření duševní činnosti jedince, přejímání poznatků a získávání zkušeností z vlastní činnosti). Největší vliv na socializaci jedince má především **výchova**, jako záměrné, systematické a cílevědomé ovlivňování osobnosti v prožívání a chování a také **vzdělávání**, kdy jedinec pomocí poznávacích, kognitivních procesů získává a obohacuje schopnosti, dovednosti a vědomosti. Na toto záměrné učení člověk odpovídá svými sebeutvářejícími aktivitami a tím, že působící vlivy zvnitřňuje v procesu učení. Působení vzdělávání a výchovy se v životě plynule snižuje, do popředí se dostává spíše sebevýchova a sebevzdělání, kam řadíme substrukury jako schopnosti, motivaci, temperament, charakterové vlastnosti a postoje. Koncepce struktury osobnosti v klasické psychoanalýze od **Sigmunda Freuda** je chápána prostřednictvím tří úrovní vědomí (lidské psychiky) a tří úrovní osobnostní stavby. Psychika je tvořena **vědomím** (reality, kterou si člověk v daný okamžik uvědomuje), **předvědomím** (počítky, vjemy, představy, které si člověk v dané chvíli neuvědomuje, ale pokud na ně zaměří svou pozornost, uvědomí si je), **nevědomím** (hladina psychiky, jejímž obsahem jsou věci, které jsou za běžných okolností vědomí nedostupné). Těmto úrovním vědomí odpovídají tři složky osobnostní struktury, jedná se o **ono (Id)**, jakožto nepřístupné části naší osobnosti, vychází z pudů, charakteristické chování je snaha o uspokojení pudů. Tato část osobnosti nezná ani dobro ani zlo. Další vrstvu znázorňuje **(Ego) já**, jejím posláním je jednak spojení osobnosti s vnějším světem, ale také vzájemné propojení všech tří složek osobnosti,

---

64 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 96-103. ISBN 978-80-247-4221-2.

uvědomění si duševního života, představuje rozum a rozvahu. Poslední složkou je (**Superego**) **nadjá**, které plní funkci svědomí, sebezpozorování a funkci ideálu. Podle Freuda je člověk bytostí racionální i emocionální, ale i pudovou. V období behaviorismu byla osobnost definována americkým psychologem **J. B. Watsonem** jako výsledek soustavy zvyků. Veškeré individuální odlišnosti byly podle něj ovlivněny vnějšími podmínkami utváření jedince, kupříkladu sociálními vlivy aj. Osobnost byla chápána jako systém o dvou úrovních. **Úroveň vrozená** je tvořena fyziologickými vlastnostmi organismu, mají povahu nepodmíněných vrozených reflexů. Naopak **úroveň získaná** je zastoupena instinkty osvojovanými učením, individuálně odlišnými zvyky a podmíněnými reflexy. Zástupci humanistické psychologie (G. W. Allport, A. Maslow, C. Rogers) přikládají největší důraz na **svobodu člověka**, oproti prvotním představám o biologické či sociální podmíněnosti. Podstatný je důraz na **schopnost člověka** přemýšlet o budoucnosti a plánovat si ji, nalézat smysl skutečnosti, která jej obklopuje ale i smysl své vlastní existence, **důraz na seberealizační a sebeaktualizační tendence**. Tento antropocentrický přístup považuje člověka za důležitou realitu a hodnotu světa.<sup>65</sup>

Podle typologií můžeme rozlišit temperament člověka, avšak nemůžeme objektivně tvrdit, že pro úspěšnou manažerskou práci existuje jistý soubor vlastností, kterými musí být úspěšný manažer vybaven. Mohou existovat dva úspěšní manažeři, přičemž mohou mít celou řadu vlastností diametrálně odlišných. Neexistuje jeden správný postup jednání, mnohé vlastnosti jsou zastupitelné, kompenzovatelné. Přesto je nutné říci, že je několik vlastností, které jsou nezbytně nutné pro výkon dobré manažerské práce.

Od manažerů se všeobecně očekávají mimořádné osobní charakteristiky, co se týče pracovních a osobnostních předpokladů. Do kategorie osobních kvalit bývají zahrnuty schopnosti, postupně získávané dovednosti, vědomosti, jeho zaměřenost, ale i temperament, postoje a charakterové vlastnosti. V pracovním procesu tedy **osobní kvalita** udává, jak člověk odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení, a také to čím je schopen přispět k vyšší kvalitě vykonané práce. Řídící pracovník svým jednáním ovlivňuje nespočet lidí, měl by proto dokonale zvládat snadně a konkrétně vymezit pracovníkům cíl, zřetelně formulovat své pokyny, příkazy, srozumitelně vyjadřovat své myšlenky a věcně je sdělovat, i v obtížných situacích umět rozhodovat, přijímat chování pracovníků, tolerovat je a usměrňovat, poskytovat jim zpětnou vazbu, orientovat se i v náročných událostech, být tvořivý, organizovat a kontrolovat práci podřízených, být flexibilní, umět zvládnout

---

65 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd.1. Praha: Management Press. 2012, s. 80-85. ISBN 978-80-7261-239-0.

psychickou zátěž, jednat vždy podle pravidel. Úspěšnost řízení je vedle osobnostních vlastností manažera ovlivněna sociálními podmínkami řízení i vývojem situace na pracovišti.<sup>66</sup>

Mezi **předpoklady pro úspěšný výkon manažerské pozice** dle MIKULÁŠTÍKA patří: odolnost vůči stresu, morální odpovědnost, smysl pro humor, umět komunikovat, ale i naslouchat, důvěra ve vlastní schopnosti, umět řídit, rozhodovat, mít zájem o práci, mít radost z výkonu manažerské práce, být motivován, být kreativní, flexibilní, umět se přizpůsobit změnám, mít zdravé sebevědomí, umět na sobě pracovat, zlepšovat se, být vnitřně integrovaný, mít analytické schopnosti, být podnikavý, řešit i nepříjemné situace, umět se přiměřeně prosadit, být samostatný, ale i umět požádat o pomoc, být přesný, dodržovat dané sliby, umět hospodařit s časem, uznat svoji chybu, ale i chyby svého oddělení a přijmout za ně odpovědnost, poučit se.<sup>67</sup>

Dílejší charakteristiky osobní kvality:

- Pracovní a osobní kompetence (způsobilost jedince uplatnit se v pracovním zařazení)
- Sociální kompetence (způsobilost prosadit se v sociálních vztazích)
- Pozitivní uvažování a proaktivní jednání
- Pracovní ochota a výkonová motivace
- Vyšší hladina aspirací (vyšší nároky na život, dosahování stále náročnějších cílů)
- Schopnost sebekontroly
- Rozvinuté etické a estetické cítění
- Tvořivost (hledat nové přístupy, nová řešení)
- Pochopení, tolerance
- Smysl pro humor
- Snaha na sobě neustále pracovat<sup>68</sup>

---

66 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd.1. Praha: Management Press. 2012, s. 418-421. ISBN 978-80-7261-239-0.

67MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 112-113. ISBN 978-80-247-4221-2.

68 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd.1. Praha: Management Press. 2012, s. 421-422. ISBN 978-80-7261-239-0.

Manažerské způsobilosti neboli **kompetence**, vyjadřují kombinaci dovedností, znalostí, schopností a chování, které lze spatřovat napříč organizací a jejími pracovníky, projevují se v systémech, procesech a strukturách. Mnozí autoři rozlišují mezi statickými a dynamickými způsobilostmi – užití způsobilosti se vyznačuje různě v různých fázích firmy. Každá z klíčových způsobilostí by měla být komplexní (využívá různé technologie), neviditelná (aby ji nebylo snadné vydefinovat), nenapodobitelná, udržitelná, nenahraditelná a vhodná. Způsobilosti lze chápat jako rozdíl mezi ideálním, požadovaným a skutečným stavem.<sup>69</sup>

Nároky na vedoucího pracovníka jsou obrovské, dotýkají se celé osobnosti manažera. Jde o komplexní propojení všech stránek osobnosti, jeho hodnot, zkušeností, znalostí, dovedností, morálního úsudku, praxe a jiné. Výkon vedoucí pozice je specifickou a náročnou disciplínou, na kterou jsou různí lidé různě připraveni.

## 2.2 Schopnosti, motivace, charakter

Strukturu osobnosti tvoří předpoklady, které umožňují manažerům analyticky a konkrétně stanovovat rozhodnutí, srovnávat hodnoty. Celek osobnosti tvoří to, co člověk umí, přičemž sem lze zařadit schopnosti, dovednosti a znalosti, které ovládá, dále to, co člověk chce a jakým směrem se ubírá (jeho motivy, zájmy, potřeby a hodnoty), a také to, jaký člověk je, jak se dokáže, či nedokáže projevit, prosadit své nápady, jak se projevuje navenek, a jaké jsou jeho praktické činy, jde o temperament a charakter.

**Schopnosti** jsou z 60% vrozeného předpokladu, avšak aby tento genetický předpoklad byl funkční, musí dojít k úspěšné socializaci. Takto získané schopnosti se nazývají vloh, ty jsou u každého z nás rozdílné. Míra toho, co člověk dovede, závisí na tom, jaké předpoklady má, a co je schopen se naučit. Schopnosti jsou děleny na **znalosti** a **dovednosti**, přičemž znalosti určují, co člověk teoreticky zná a umí, naopak dovednosti, představují to, co člověk umí prakticky. Mezi aktivity, které lze považovat za schopnosti, můžeme začlenit - paměťové aktivity (vědomosti, návyky, zkušenosti), představy (vizuální, paměťové, fantazijní), percepce (rozlišování, hledání, orientace), umělecké aktivity, numerické, verbální aktivity, pozornost (její stálost, hloubka), psychomotorické dovednosti, manuální zručnost, sociální (emoční inteligence), tvořivost, rozum (schopnost využívat paměť, myšlení).<sup>70</sup>

---

69 CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 39-40 ISBN 978-80-247-3348-7.

70 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 103-106. ISBN 978-80-247-4221-2.



V úzkém vztahu se schopnostmi koresponduje **intelekt**, IQ, jakožto inteligenční kvocient, znázorňuje míru inteligence, hodnoty 90 až 110 se označují za průměrné, nadprůměrné IQ je od 110 – 120, vyšší hodnoty jsou pak vysoce nadprůměrné. Lidé na svá pracovní místa nejsou přijímáni na základě toho, jak vysoké IQ mají, někdy je příliš vysoké IQ i nevýhodou. U manažerských pozic je potřeba respektovat fakt, že jejich intelekt nemůže být příliš nadprůměrný, mohlo by to být překážkou například při komunikaci s podřízenými. Velký význam v práci manažera má i emoční inteligence. Mezi základních 5 složek emoční inteligence řadíme – empatii, sebevědomí, motivování sebe sama, organizaci vlastního života, houževnatost v kontaktu s jinými lidmi.<sup>71</sup>

Při komunikaci manažera a podřízeného pracovníka, může docházet k problémům, neshodám, každý člověk má jiný hodnotový systém, odlišný jazyk, odlišné formy myšlení, hlavním úkolem manažera v této situaci je naučit se komunikovat na stejné hladině smýšlení, zkrátka tak, aby si obě strany rozuměly. Manažer musí být flexibilní a pohotově reagovat na dané situace, musí umět využívat analytického i imaginativního myšlení, rozvíjet u zaměstnanců ty schopnosti, které u nich předpokládá.

Význam slova motivace pochází z latinského **movere**, vyjadřující pohyb. Důvodem něco dělat je motiv. **Motivace** je vyjádřením určité síly chování, ovlivňující lidi, tak aby jednali určitým způsobem. Člověk je motivován, jestliže očekává, že určité chování zřejmě povede k dosažení nějakého cíle a získání tak odměny. Motivaci lze rozlišit na vnitřní a vnější. Projevy **vnitřní motivace** spatřujeme v případě, kdy lidé mají pocit, že to co konají je důležité, zajímavé a podnětné, poskytuje jim přiměřenou volnost v jednání a rozhodování, možnost rozvíjet své znalosti, dosáhnout úspěchu. Vnitřní motivace je založena na potřebě něčeho dosáhnout, být schopný, vykonávat danou práci a svobodně se rozhodovat. **Vnější motivace** je dána kroky, které se uskutečňují tak, aby lidi namotivovali, to znamená poskytováním odměn, udělením pochvaly, zvýšením platu, nebo naopak trestem.<sup>72</sup>

Motivace je takovou pohnutkou, která aktivizuje činnost člověka, zaměřuje a usměrňuje jeho aktivitu, určuje trvalost a intenzitu. Mezi motivační prvky patří pudy, zájmy, potřeby, ideály a postoje. Základem motivačního chování jsou lidské pudy, pokud něco chceme, jdeme si za tím. Východiskem jsou **potřeby**, ty členíme na biologické a sociální, dále

---

71 MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 105-106. ISBN 978-80-247-4221-2.

72 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, s.217-218. ISBN 978-80-247-5258-7.

také na primární a sekundární. Za primární **biologické potřeby** jsou považovány – hlad, žízeň, potřeba spánku, odpočinku, sexu, vyměšování, potřeba tepla, bezpečí. Sekundární biologické potřeby jsou ty, jenž vznikly na základě nějaké závislosti. Mezi primární **sociální potřeby** řadíme – potřeba sociálního kontaktu, moci, lásky, uznání a seberealizace, potřeby sekundární sociální jsou – potřeba sociálního kontaktu, kulturní vyžití, doprava, a jiné prostředky či aktivity, které obohacují život lidí. Další složku motivace představují **zájmy**, jakožto výběrová pozitivně zaměřená aktivita. Jsou to činnosti, které člověk provozuje, protože ho baví, dosahuje v nich výsledků, zlepšení. Roli hraje také osobní zkušenost, pohlaví, výchova, ale i sociální status, věk. Dalším prvkem jsou **hodnoty**, ty vyjadřují jakou hodnotu má pro daného jedince splnění cílů a uspokojení tak svých potřeb. Každá bytost má svůj žebříček hodnot a podle toho, jak vysoko jsou, určují sílu puzení pro uspokojení potřeby.<sup>73</sup>

To znamená, že obsah činnosti, to co člověk dělá, intenzita činnosti, s jakým nasazením to dělá, vytrvalost s jakou to dělá, jsou mimo vnější okolnosti závislé i na vnitřních subjektivních podmínkách, tj. motivaci. Motivace probíhá na dvou rovinách, první z nich jsou motivy prvotní (vrozené) spojené s biologickými procesy v organismu člověka, slouží k zachování života a jeho rozvoji, druhou rovinu představují motivy druhotné, jedná se o motivaci spojenou se získanými zkušenosti jedince v rámci uspokojování prvotních motivů, je naučená, nesměřuje přímo k zachování života jedince, ale k jeho rozvoji. Do této skupiny jsou zpravidla řazeny návyky, zájmy, hodnoty, sociální a kulturní potřeby člověka.<sup>74</sup>

Často užívaným **modelem pracovní motivace**, jehož autorem je americký psycholog **Abraham Maslow, je hierarchické třídění potřeb**. Model předpokládá, že potřeby, které práce uspokojuje, jsou hierarchicky uspořádané, jsou uspokojovány postupně. Malowova pyramida hierarchických potřeb je založena na uspokojení **potřeb fyziologických, potřeby jistoty**, bezpečí a zdraví, **potřeby sociální**, pocit sounáležitosti, **potřeby uznání**, ocenění, prestiž, sebeúcta a **potřeby seberealizace**, touha rozvíjet a uplatňovat své schopnosti. Tento model ztvárňuje přehled motivačních faktorů působící na pracovišti. Další třídění motivačních činitelů ji dělí na **vnitřní a vnější**, podle toho, zda zdrojem uspokojení potřeb je práce jako taková, nebo její výsledek. Nejzákladnějšími vnitřními motivačními faktory jsou – samostatnost, za pomoci které lidé vykonávají svou práci, zisk nových

---

73 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 105-108. ISBN 978-80-247-4221-2.

74 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd.1. Praha: Management Press, 2012, s.87-88. ISBN 978-80-7261-239-0.

schopností, viditelné výsledky práce a její širší společenský smysl. Vnější faktory motivace zahrnují to, co zaměstnanci za svou vykonanou práci získávají (mzda, možnost povýšení, uznání, prestiž aj.).<sup>75</sup>

Pod pojmem **temperament** se skrývají ty vlastnosti osobnosti, které utváří duševní jevy, jež doprovází chování. Vyjadřuje duševní dynamiku, tyto procesy lze v průběhu života ovlivnit jen do určité míry. Z části je temperament vrozenou dispozicí, která není vědomě řízena. Temperament je vázán na všechny složky osobnosti, dokáže ovlivnit motivaci, zesilovat, nebo zeslabovat výkonnost, charakterové rysy. Vztah člověka ke skutečnosti vyjadřuje **charakter**. Skutečnost je vždy vícedimenzionální. Charakter člověka je vytvářen vlivem sociálního prostředí, ve kterém žije a výchovou. Charakterové vlastnosti se tvoří dlouhodobým tréninkem, navykáním. Představují vztah k sobě samému, k lidem, k práci ale také celkově světo-názornou orientaci.<sup>76</sup>

**Charakter** je pak možno chápat jako soustavu stálých duševních vlastností člověka, jež se projevují, ve vztazích k druhým lidem, společnosti, světu i sobě samému. Ve sférách společenských jsou charakterem míněny tendence chovat se dle společensky uznávaných a preferovaných etických principů, do této skupiny patří vlastnosti jako je čestnost, odpovědnost, pracovitost aj. Z pohledu psychologie je charakter posuzován jako soubor vlastností individuálního jedince, projevujících se ve vztazích člověka k sobě samému, druhým i ke světu, jež vtiskuje jistý ráz veškeré činnosti jedince, jeho prožívání a chování. Charakter dotváří představu o konkrétním jedinci a umožňuje předpovídat jeho chování v jistých situacích, je úzce provázán s postoji člověka. **Postoje** formulují soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a sklony jednat pro nebo proti vzhledem ke společenským objektům.<sup>77</sup>

Schopnosti, motivace i charakter jsou základní výbavou jedince, která je velice důležitá pro to, aby byl schopný ve společnosti zdárně fungovat. Plnit si své cíle a očekávání, ale také realizovat cíle organizace, správně postupovat a plnit jemu udělené úkoly.

---

75 URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 12-16. ISBN 978-80-271-0227-3.

76 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 108-110. ISBN 978-80-247-4221-2.

77 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd.1. Praha: Management Press. 2012, s. 91-92. ISBN 978-80-7261-239-0.

## 2.3 Činnost manažera, personální řízení

Součástí práce každého vedoucí pozice je personální řízení. Jde o specifickou činnost v organizaci zaměřenou na člověka. Personální řízení je jednou z oblastí řízení organizace. Klíčem úspěšného personálního řízení je optimální využití potenciálu lidí a investic, které do nich byly vloženy za účelem dosahování cílů organizace.

Práce každého řídicího pracovníka představuje komplexní rámec činností, které mají **technické, technologické, organizační, ekonomické, sociální a psychologické aspekty**. Charakter a obsah práce manažera klade specifické požadavky na profil jeho osobnosti. Manažer je ten, kdo udává, co, kdy a jak se bude na pracovišti konat. Nemůže tak jednat libovolně, je nutné dbát na správnou komunikaci s vedenými pracovníky, umět jim sdělit své nároky a požadavky, ale také jim umět naslouchat. Protože úspěšně vést a řídit dokáže pouze manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, umí je vhodně ovlivňovat a propojovat jejich zájmy s podnikovými cíli.<sup>78</sup>

**Personální management** je velmi dynamickou, citlivou a komplikovanou oblastí řízení organizace. Systém práce s lidmi nesmí opomíjet veškeré náležitosti v souvislosti s výkonem jejich povolání, personální práce se v mnohých organizacích liší, díky přístupu k personálnímu řízení. **Hlavním cílem** personálního řízení je umět šetrně a s rozvahou využít celý lidský potenciál tak, aby bylo dosaženo všech stanovených cílů, současně však také aby docházelo k vytváření předpokladů, jež povedou ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací. Motivace pracovníků by měla být podněcována k identifikaci s cíli organizace. Personální práce vytváří podmínky, které jsou nápomocny managementu zkvalitňovat kolektivní i individuální přínosy lidí k úspěchu organizace. V organizaci by mělo být nastaveno klima motivující pracovníky k plnění cílů, rozvíjející jejich potenciál, posilování týmové práce a také vztahů v organizaci. Personální řízení je disciplínou multidisciplinární, využívá nespočet poznatků z řady disciplín, zejména teorie řízení, managementu, organizačního chování, sociologické a psychologické disciplíny, právo, ekonomiku, statistiku, matematiku a další.<sup>79</sup>

---

78 PAUKNEROVÁ Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 206-207. ISBN 978-80-247-3809-3.

79 KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 9. ISBN 978-80-247-2497-3.

Z historie řízení vyplývá, že původně zavedený **styl řízení založený na příkazech a kontrole** byl považován za efektivní. Způsob vedení v průmyslové společnosti vycházel z názoru, nutnosti dozoru nad pracovními třídami, neboť jsou považovány za líné a nevzdělané. Nebyly příliš respektovány schopnosti, ani talent zaměstnance, manažerovo vedení bylo autokratické, což se jim samotným i podřízeným jevílo zcela přirozené, důvodem je to, že na tento přístup byli odjakživa adaptovaní. Postupem času manažeři dochází k myšlence zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, rovná se zlepšení pracovního výkonu. Metodou, jak přinutit lidi k práci v dosavadní průmyslové společnosti, byla hrozba, kontrola a síla. Krátkodobě byl tento způsob vedení efektivní, avšak z dlouhodobého hlediska zcela nepřijatelným, objevovaly se snahy ze strany odborů bojujících za práva zaměstnanců. Je zřejmé, že pokud jsou lidé k práci nuceni silou, jejich výkon bude sice lepší, ale jen na kratší časový úsek. A tak se začalo vytvářet odlišné pojetí řízení, respektující lidský potenciál.<sup>80</sup>

Oblast **personálního řízení** se pozměňuje v závislosti na sociálních a ekonomických podmínkách v daném historickém období, kultuře. S rozvojem metod, v důsledku vnějších i vnitřních vlivů se mění význam dílčích personálních aktivit, a tak i nároků na personální pracovníky. Vývoj personální práce je v jednotlivých organizacích velmi rozdílný, specifický. Je členěn do tří etap, od vývojově nejstarších, až po ty dnešní. Dělí se na personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Teprve v druhé polovině 19. století byly legislativně upraveny pracovní podmínky, což znamená, že pozornost byla zaměřena na péči o zaměstnance. Snahou personálních úředníků bylo řešit otázky pracovních podmínek, lékařské péče, nebo ubytování. Tito úředníci, pečující o zaměstnance, jsou považováni za předchůdce personálních manažerů, specialistů. Kvůli narůstajícímu rozsahu činností na vedoucího pracovníka **vznikají personální oddělení**, které zprvopočátku byli nápomocni při náboru a výběru pracovníků, jejich zaškolování, odměňování, zlepšování pracovní morálky, při řešení pracovních podmínek a motivaci pracovníků. Personální administrativa představuje v době 30. let 20. století personální práci jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti, které souvisí se zaměstnáváním lidí, s péčí o zaměstnance, s pořizováním a uchováváním personálních informací a dokumentů, udělováním informací řídicím složkám organizace. Ve 40. letech lze personální řízení charakterizovat rozsahem činností nad rámec administrativy, zvyšuje se odbornost personálních pracovníků, rozvíjí se personální útvary, metody personální práce, existuje koncepce personální a sociální politiky.

---

80 KAMPD, Di. *Manažer 21. století*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 20-24. ISBN 80-247-0005-0.

Personální práce se stává nedílnou součástí oblasti řízení organizace, avšak výhradně orientovanou na vnitro-organizační problémy hospodaření s pracovní silou. V poválečném období nabývají na významu personální útvary, s potřebou vysoce kvalifikovaných pracovníků. Od 60. let dochází k systematickému rozvoji ve vzdělávání manažerů a plánování pracovních sil. Organizace využívají propracovanější techniky výběru pracovníka, výcviku, odměňování a hodnocení, velký důraz je kladen i na podmínky sociálního klimatu. Od 60. let se značně vyvíjí i legislativní rámec, přičemž je zaměřen na bezpečnost práce a zdraví při práci, důchodové zabezpečení, diskriminaci.<sup>81</sup>

Teprve až letech osmdesátých se v teorii i praxi začala rozvíjet koncepce **řízení lidských zdrojů**. Řízení lidských zdrojů je pojatý jako strategický, vnitřně provázaný, manažersky zaměřený přístup řízení lidí, získávání jejich motivace a korespondence s cíli ve prospěch organizace. Činnost je řízena vrcholovým managementem, odpovědnost za řízení lidských zdrojů mají linioví manažeři. Lidský potenciál je chápán jako jmění, které je potřebné za účelem dosažení cílů organizace. Pozornost je věnována silné podnikové kultuře, mezilidským vztahům na pracovišti, oddanosti lidí cílům organizace. Zdůrazňována je individualita a potřeby jednotlivce. Je uplatňován strategický přístup, pozornost je zaměřena především na získávání pracovníků, jejich motivaci, odměňování, vzdělávání, stabilizaci i propouštění. Změny taktéž přinesly 90. léta, kdy je upřednostňována týmová práce, posilování pravomocí a nepřetržitý vývoj znalostí. Organizace byly tvořeny s pružnější organizační strukturou a s menším počtem řídicích úrovní. Jsou přijímáni pracovníci na dílčí pracovní úkony, dočasné smlouvy, nebo práci doma, akceptována je i různorodost zaměstnanců, to se týká věkové odlišnosti, pohlaví, vyznání kultur aj. Ke zmodernizování personálního řízení značně přispěl rozvoj informačních technologií.<sup>82</sup>

Na fungování organizace má zásadní podíl efektivní fungování personálního řízení. Lidský potenciál a jeho využití je tažnou silou organizace, proto je nezbytně nutné, aby s tímto kapitálem bylo zacházeno co nejlépe, úkolem personálního řízení je nejen schopné lidi sehnat, ale dokázat si je i udržet.

---

81 KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 9-12. ISBN 978-80-247-2497-3.

82 KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 11-12. ISBN 978-80-247-2497-3.

## 2.4 Role manažera

Pro zajištění funkčního systému procesu managementu je nutné, aby byl manažer vybaven technickými znalostmi, koncepčními schopnostmi, ale i společenskými a lidskými faktory. Management se stává záležitostí řízení lidí než řízení pracovních operací.

Práce manažera je různorodá, je složená z mnoha částí. Běžně je ovlivněna faktory - povahou organizace, její filozofií a cíli, stupněm, na kterém manažer působí, rozvrstvením zaměstnanců, typem struktury organizace, používanými technologiemi a strategiemi firmy. Od práce manažera se očekává, že na své pracovní úrovni bude působit v různých rolích, jež jsou spjaté s jeho pozicí, manažerské aktivity tak mohou být rozčleněny do tří skupin. **Mezilidské role** jsou takové vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority. Jako nejzákladnější je uváděna role vůdčí osobnosti, manažer organizaci symbolizuje a reprezentuje. Zastupuje vrcholový management, je účasten na ceremoniálních a společenských akcích. Role vedoucího manažerovi ukládá, aby své svěřené pravomoci využil k vedení lidí, odpovědnosti za plnění úkolů a motivaci. Součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím, role propojovatele jej zapojuje do vztahů s jednotlivci i skupinami. **Informační role** souvisí se získáváním a předáváním informací mezi zaměstnanci. Manažer je zde stavěn do role dohlázele, tzn., hledá a přijímá informace, díky kterým může dále rozvíjet chápání práce celé organizace i okolí. V roli šířitele informací je úkolem manažera získávat informace z vnějšího a vnitřního okolí. V roli mluvčího předává manažer informace lidem mimo organizaci, nadřízeným, široké veřejnosti, zákazníkům, tisku atd. Kompetencemi v rámci **role rozhodovací** je přijímání strategických organizačních rozhodnutí plynoucích z manažerova postavení, autority a také jeho přístupu k informacím. Manažer může plánovat a iniciovat řízené změny, které povedou ku prospěchu situace. Musí být schopen pružně reagovat na negativní události, při komplikacích učiní takové kroky, které povedou k nápravě situace. Manažer dále rozhoduje o využití zdrojů, jako jsou čas, peníze, práce a zaměstnanci. Uděluje rozvržení práce a vykonává následnou kontrolu, schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena.<sup>83</sup>

Manažer by měl být ve svém postavení vybaven jistými vlastnostmi, kvalitami, nebo dovednostmi, které by měl rozvíjet a formovat. Jeho postavení se vyznačuje především **rolí vzoru pro ostatní**, což znamená, že ve své každodenní práci a chování musí praktikovat

83 CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 31-35. ISBN 978-80-247-3348-7.

to, co sám hlásá. Být vzorem efektivního a angažovaného pracovníka je v jistém smyslu povinností manažera. Manažer musí důkladně znát sám sebe, je nezbytné, aby byl schopný u své vlastní osoby nezaujatě rozlišit silné stránky od slabých. Měl by být schopný v první řadě efektivně řídit sám sebe a poté podřízené pracovníky. Nutností je také, aby se manažer soustavně dále vzdělával, tzn. učit se a rozvíjet, přijímat nové myšlenky, experimentovat. Manažer musí být flexibilní, naučit se zvládat změny a mít z nich radost. Korespondovat jasnými vizemi, jenž zaručují efektivnost změn, kam směřujeme, jak vést zaměstnance k vytyčeným cílům. Manažer si musí uvědomit skutečnost, ve které se společně s organizací nachází a umět zhodnotit jak se bude dál situace vyvíjet. Jeho smýšlení by mělo být založeno na vysoké úrovni etiky a hodnot. Musí být schopný jasně komunikovat a budovat vztahy s lidmi, své myšlenky a požadavky sdělovat jasně a srozumitelně. Základem manažerova úspěchu je také pozitivní myšlení, vždy hledá další možnosti, věří, že lze věci změnit, umí se nadchnout. Měl by být oporou pro své zaměstnance, být opravdový, lidský.<sup>84</sup>

**Podstatnou vlastností manažera** by měla být schopnost účinně řídit lidi, kteří reagují dle toho, jak je s nimi zacházeno. Manažerovo chování ovlivňuje úsilí vynaložené při práci a rovinu výkonu podřízených. Optimální manažerovo chování by mělo zahrnovat tyto vlastnosti – schopnost motivovat spolupracovníky, důvěryhodnost, odvaha a nekompromisnost, rozhodnost, sebevědomí, asertivita, flexibilita, fyzická kondice a vytrvalost, inteligence, akční úsudek, odpovědnost, pochopení pro spolupracovníky. Způsob chování je možné rozlišit na čtyři efektivní a čtyři neefektivní styly. Do efektivních stylů je řazen **způsob byrokratický**, vedoucí pracovník má menší zájem o úkoly i vztahy, pozornost věnuje spíše pravidlům, procedurám kontroly, pracuje svědomitě. **Styl laskavě autokratický** je charakteristický velkým zájmem o úkoly, ale naopak malým o vztahy, vyznavač tohoto stylu si je vědom čeho chce dosáhnout. **Rozvíjející styl vedení** preferuje vztahy, menší důraz klade na plnění úkolů, manažer tohoto stylu má hlubokou důvěru v lidi, pečuje o jejich individuální rozvoj. Posledním z efektivních stylů je **styl výkonný**, manažer má velký zájem o úkoly i vztahy, je dobrým motivátorem, stanovuje vysoké standardy, jedná s pracovníky individuálně, preferuje týmový management. Do kategorie méně efektivních stylů zahrnujeme – **styl dezertér**, manažer má malý zájem o vztahy i úkoly, postrádá akčnost, angažovanost, jeho přístup je spíše pasivní až negativní. **Autokrat** má naopak veliký zájem o úkoly, malý o vztahy i v situacích, kdy toto chování není vhodné. Manažer postrádá důvěru ve své zaměstnance, je nepříjemný, pozornost zaměřuje pouze na právě dokončované úlohy.

---

84 KAMPD, Di. *Manažer 21. století*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 24-31. ISBN 80-247-0005-0.



Manažer s **misionářským stylem vedení** pečuje o vztahy na pracovišti, ale od plnění úkolů je jeho zájem odkloněn, udržuje pouze harmonii. **Tvůrce kompromisů** se zajímá o úkoly i vztahy v době, nevyžadující zájem o jedno nebo pouze o jedno. Manažer je snadno ovlivnitelný, špatně přijímá kritiku, vyhýbá se problémům.<sup>85</sup>

<b>Neefektivní manažer</b>	<b>Efektivní manažer</b>
Orientován více na odbornost, méně na lidi	Kombinuje odbornost a práci s lidmi, vytváří síť, podporuje tým, řídí i směrem nahoru
Málo, nebo špatně deleguje pravomoci	Dobrovolně spolupracuje
Dlouho váhá, nerad rozhoduje	Je energický, rozhodný, zvládá konflikty, krize
Jede v zajetých kolejích, odmítá inovace	Má jasné vize, má komplexní rozhled
Není taktický, upřednostňuje stále stejný styl chování vůči lidem, nebo situacím	Je přizpůsobivý, loajální, ve svém chování reprezentuje hodnoty, které vyžaduje
Spravuje, zachovává současný stav	Hledá nové řešení, inovuje
Situace, které jsou nad jeho síly, řeší autoritativním rozhodnutím	Je si vědom svých výhod i omezení, podporuje silné stránky druhých

Tabulka č. 3: Efektivní manažer vs. neefektivní manažer<sup>86</sup>

### **Pracovní činnost manažera**

Práce je důležitou součástí života, neboť jedince nejen formuje, ale i ovlivňuje, naplňuje, je nezbytnou podmínkou pro udržování určitého životního standardu. Je tedy práce jen nutné zlo, nebo je to smysl života? Myslím, že každý vnímá své zaměstnání odlišně, podle své motivace a spokojenosti s vykonanou prací. Pro někoho může být práce smysluplnou činností s jistým cílem, pro někoho otravnou či přetěžující záležitostí.

Práce je tedy cílevědomě vykonávaná činnost s cílem přizpůsobení si, přivlastnění si nějakých produktů, zlepšování životních podmínek. Pro mnohé z nás je práce zprostředkovatelem peněz, rovněž slouží jako zprostředkovatel produktu, který chceme mít. Pro některé lidi je práce zdrojem sociální interakce. Bývá ohodnocena společensky a materiálně. Hlavním cílem je rozvoj individuálních či skupinových potřeb, společenských požadavků, zájmů a hodnot. V práci můžeme rozlišovat – subjekt práce, což je člověk, objektem jsou veškeré zpracovávané materiály, pracovní prostředky, výrobní zařízení, nástroje. Pracovním procesem je doba pracovní působnosti člověka, obsah práce, záměr práce, výsledky, smysl a hodnota práce, pracovní podmínky a prostředí. Na pracovní výkon působí

<sup>85</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. Management a organizační chování. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 87-90. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>86</sup> ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 98. ISBN 978-80-271-0249-5.

celá řada faktorů, tyto lze rozdělit na osobnostní předpoklady a na okolnosti z vnějšího prostředí. Mezi osobnostní předpoklady řadíme zdravotní stránku pracovníka, jeho odbornou připravenost, tělesné a duševní schopnosti, morální vlastnosti, motivaci a charakter. Vnější prostředí je tvořeno systémem organizace a stylem řízení, vybavením pracoviště, motivačními prostředky, také mezilidskými vztahy a sociálním prostředím. Všechny tyto předpoklady mají vliv na kvalitu a kvantitu práce. Psychické funkce v pracovní činnosti - člověk v pracovním procesu musí vždy získat nějaké informace pro to, aby věděl, co a jak má dělat. Velmi významné je **vnímání**, psychický proces, který je nepostradatelný pro všechny typy práce. Největší význam má zrak, sluch, hmat a další smyslové činnosti. U vnímání je důležitá předchozí zkušenost pracovníka. Úloha **pozornosti** v pracovním procesu je především jako indikátor kvality práce a vyvarování se chyb. Je důležité, aby člověk v pracovním procesu byl dlouhodobě koncentrovaný. **Paměť** je nástroj umožňující vytváření návyků, zdokonaluje svou kvalitu a přesnost. Je důležitá pro senzomotorické a pohybové dovednosti, také pro myšlení, používání slov, dodržování postupů a pravidel.<sup>87</sup>

### **Postavení manažera v podniku**

Pracovní obsah vedoucího manažera je podmíněn jeho zařazením do určité řídicí funkce, ty lze členit z hlediska **hierarchie struktury organizace** a to na manažery nižší, střední a vyšší, neboli topmanagement. Přičemž **nejnižě postaveným vedoucím pracovníkem je ten**, který odpovídá za činnost základní pracovní skupiny, tzn. skupiny jednoho pracoviště. Není pod ním žádný vedoucí pracovník, pouze řadoví zaměstnanci. Náplní tohoto řídicího pracovníka bývají dílčí odborné činnosti vztahující se zejména ke konkretizaci plánovaných úkolů, hodnocení výkonů a průběžné kontrole práce. **Střední stupeň řízení** představuje funkce, ve kterých je manažer odpovědný za činnost většího úseku organizace, působí na nižší, jemu podřízené vedoucí pracovníky. Nositelem střední řídicí funkce je vlastně každý vedoucí pracovník, který stojí mezi vedoucím základní pracovní skupiny (mistrem) a vedoucím celé organizace, tj. ředitelem. **Vyšší stupeň řízení** je vykonáván manažerem, který má na starost veškerou činnost organizace a odpovídá za její chod. Řídí skupiny pracovníků, kteří tvoří štáb, ve vztahu k pracovníkům, představenstvu i širší veřejnosti reprezentuje tento manažer podnik, a to v oblasti technické, ekonomické, obchodní, sociální, nebo personální. Manažer na této úrovni je ředitelem podniku, na jeho osobnostní profil jsou kladeny specifické požadavky dle zaměření firmy. Je to určeno tím,

---

<sup>87</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 223-227, 232-234. ISBN 978-80-247-4221-2.

že objektem řídicí práce jsou lidé, dále tím, že se jedná o činnost náročnou a různorodou, a také tím, že vedoucí pracovník disponuje společenskou mocí. **Osobnostní vlastnosti manažera** vyplývají z jeho společenského poslání a náplně jeho činnosti. Ve výkonu řídicí funkce se nejčastěji vyskytuje jednání s lidmi a působení na ně. Úspěšní manažeři bývají zpravidla vlastnosti jako je vysoká úroveň aspirace, vyšší míra tvořivosti, vstupy do sociálních interakcí, vyšší úroveň rozumových schopností, lepší přizpůsobení, bystřejší orientace v situaci, rozsáhlejší znalosti, odpovědné plnění pracovních povinností, výborné předpoklady pro organizační práci, aktivní účast na společenském dění, předávání a získávání většího množství informací, dominantnost, vyšší odolnost vůči zátěži, určitý nadhled a smysl pro humor. Nebo z hlediska **zaměření vedoucí činnosti**, jsou to manažeři linií a štábní. Za faktory ovlivňující činnost vedoucího manažera považujeme – jeho osobnostní vlastnosti, postoje, potřeby, osobní vlastnosti členů jím řízené pracovní skupiny, ekonomické a společenské prostředí, a také zvláštnosti podniku, jeho cíle, poslání, organizační struktura apod.<sup>88</sup>

### **Vedení lidí, komunikace s pracovníky**

Řídicí pracovník nezajišťuje nejrůznější úkoly sám, ale **prostřednictvím vedených pracovníků**. Proto je nutné podřízené pracovníky dobře vybrat a zároveň je umět průběžně vhodnými způsoby ovlivňovat tak, aby byli výkonní a dobře odváděli svou práci. V každém podniku musí být zpracována koncepce práce s lidmi, tj. řízení lidských zdrojů, přičemž zde musí být vymezeny principy optimálního zacházení s lidmi, které je nutné ze strany vedoucích manažerů dodržovat, aby docházelo k efektivnímu, psychologicky, sociálně a eticky kvalifikovanému jednání s pracovníky a pracovními skupinami. Na tomto základě manažer společně s personálním útvarem podniku řeší následující otázky – komunikace s pracovníky nejen při zadávání a kontrole pracovních povinností, výběr pracovníků, jejich přijímání, rozmisťování a adaptace, hodnocení, stimulace a motivace, poradenství a účast na řešení pracovních a osobních problémů pracovníků. **Komunikace s pracovníky** je přední možností, jak působit na spolupracovníky a to nejen při zadávání a kontrole úkolů, ale i nad tento rámec. Kromě komunikace bývá často uplatňován jako prostředek nepřímého působení i osobní příklad. Při zadávání pracovních úkolů je nutné, aby vedoucí pracovníkům konkrétně vysvětlil, co mají dělat a jak postupovat, nestačí pouze sdělit příkazy. Je považováno za nezbytné sdělovat pracovníkům informace, které se týkají jejich postavení

<sup>88</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 207-211. ISBN 978-80-247-3809-3.

v podniku, jejich spoluodpovědnosti na řešení úkolů, perspektiv podniku, připravovaných inovací, dosahovaných výsledků v porovnání s plánovanými cíli, jejich práva, povinnosti a odpovědnosti. Aby byli pracovníci vhodně aktivizováni, je nutné jim poskytovat včasné a věcné informace. Při sdělování jednomu pracovníkovi se často využívá osobního rozhovoru, ale mohou být využity porady, intranet, podnikový rozhlas, písemné příkazy apod. Pracovníkům je třeba sdělovat, zda postupují správně, či nikoliv. Otevřený styl komunikace vede pracovníky k participaci na celopodnikovém dění. Spoluúčast na ovlivňování výběru cílů organizace má za následek – zaujetí aktivní role pracovníka, zvýšení pocitu sociální jistoty, uspokojení psychických potřeb (potřeby uznání, úcty, seberealizace), možnosti spolurozhodovat. **Výběr pracovníků** je specifikován správným vymezením požadavků práce a následným posouzením předpokladů každého uchazeče o práci ve vztahu k těmto požadavkům. Rozhodnutí o přijetí uchazeče je úkolem manažera, dále musí dohlédnout na to, aby měl nový zaměstnanec vyřízeny veškeré pracovněprávní a administrativně-evidenční náležitosti. Rovněž udává spolupracovníkovo místo, pracovní úkoly a platové podmínky. **Adaptaci pracovníků** rozumíme proces, v němž se jedinec přizpůsobuje novým nárokům a požadavkům z vnějšího světa. Adaptace má tři fáze – přípravnou, jedná se o období před nastalou změnou, kdy si člověk vytváří představy o tom, co očekává a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Dále je to fáze globální orientace, která nastupuje počátkem změny, základním prvkem je psychická činnost jedince, poznávacích a emocionálních procesů. Poslední fází je vědomé přetváření vztahu k novým podmínkám, například změna hierarchie hodnot, přetvoření postojů a sociálních vztahů, vpravení se do nových podmínek. **Hodnocení pracovníků** se řadí mezi základní personální činnosti manažera. Je to součást vedení lidí, zároveň také nástroj dosahování plánovaných cílů, zdrojem autority manažera, předpokladem dodržování pracovní kázně. Hodnocení lidí je přikládán patřičný význam, neboť představuje součást systému práce s lidmi. U pracovníků se hodnotí ty vlastnosti, projevy a činnosti, kterými je ovlivňován chod organizace. Aby bylo hodnocení kvalitní, je nutné předem stanovit kritéria hodnocení. Základem je posuzování výkonu pracovníka v kvantitativním i kvalitativním aspektu. Úspěšnost je odvozována z předpokládaných výkonů, ale také z pracovníkova jednání v rámci pracovní skupiny. Základní posuzované oblasti mají odpovídat charakteristikám vykonávané profese a funkčnímu zařazení v rámci organizace. Proces hodnocení se opírá o průběžně nasbírané informace a jejich interpretaci. Je to činnost průběžná a procesuální. Rozlišujeme hodnocení průběžné a každodenní, nebo hodnocení formalizované, uskutečňované v jistých intervalech na všech pracovištích v organizaci. Hodnocení by se mělo provádět pravidelně, nejméně jednou za šest až dvanáct

měsíců. Zpravidla bývá zaměřeno na plnění pracovních náležitostí, hodnotitelem je nadřízený pracovník. Hodnocení probíhá dle předem stanovených kritérií a je zaznamenáno do připraveného formuláře. Funkce, které hodnocení plní jsou poznávací, motivační a výchovné. Hodnocení bývá pracovníkovi sdělováno individuálně.<sup>89</sup>

### Pracovní skupina

Pracovní skupina je považována za formální a sekundární, je tvořena institucionální cestou, za účelem plnění záměrů a cílů organizace. Pracovní skupina se stává nedílnou součástí života zaměstnaných, člověk je ve skupině ovlivněn interpersonálními kontakty, identifikuje se zájmy a cíli skupiny, nabývá zde pocitů identifikace se skupinou, sounáležitosti, uspokojení a seberealizace. Charakter pracovní skupiny je určován organizací a jejím uspořádáním. K zajištění správného fungování je potřebná správná cirkulace toku informací ve směru vertikálním i horizontálním, efektivní fungování vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Skupiny jsou většinou různorodé, to znamená, že jsou tvořeny lidmi různého pohlaví, věku, mají odlišné vzdělání, jejich činnosti jsou různé. Výkonnost, dynamika, stabilita i uspokojení potřeb pracovní skupiny bývají ovlivněny následujícími faktory - **velikostí** skupiny, počtem členů, menší skupiny bývají efektivnější. **Soudržnost** mezi členy skupiny, **homogenita**, stejnorodost věku, pohlaví, praxe a jiné, **flexibilita**, **pevnost skupiny**, **zaměřenost**, **stálost členů**, **autonomie** (nezávislost na jiných skupinách), **postavení** členů ve skupině, **vliv** skupiny na okolí, **participace**, **skupinová závislost**. Úspěšnost skupiny narůstá, pokud jdou členové skupiny na sobě závislí v souvislosti s plněním pracovních úkolů, když se vzájemně respektují a akceptují vyjednávání při rozhodování o cílech, kterých chtějí společně dosáhnout. Zaměstnanci by se měli identifikovat s cíli skupiny, které se mohou za působení cílů individuálních měnit. V každé skupině existují normy, názory a hodnoty, které jsou utvářeny vlivem skupinové interakce. V úspěšné pracovní skupině jsou si všichni vědomi svých cílů, atmosféra je neformální, kdokoli může vyjádřit své názory a nápady. Členové si vzájemně naslouchají, akceptují i nesouhlas, používají i kritiku. Členové se vždy dohodnou na nějakém řešení, rozdělují si úkoly.<sup>90</sup>

### Vedení týmu

---

89 PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 211-220. ISBN 978-80-247-3809-3.

90 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 274-278. ISBN 978-80-247-4221-2.

Skupina je tvořena libovolným počtem lidí, kteří se vzájemně ovlivňují, psychologicky si uvědomují jeden druhého, vnímají se jako skupina. Dále se vyznačuje společnými rysy jako schopnost konat jednotně, vzájemné působení, závislost, smysl pro stejný cíl, členství, uvědomění si skupiny. Velmi cennou je týmová práce, která umožňuje lepší kooperaci činností a využití silných stránek zaměstnanců, má za následek zvyšování produktivity, kvality, inovace, technologické pokroky a rostoucí motivaci. Pracovní kolektiv členíme na dvě skupiny, první z nich **formální** - je skupina vytvořená za účelem plnění specifických cílů organizace, zaměřená na koordinaci práce. Lidé jsou zapojováni do plnění úkolů na základě rolí, které zaujímají ve struktuře dané organizace. Cíle jsou určovány managementem, panují zde jistá pravidla, vztahy a normy. Formální skupiny jsou stálé. Naproti tomu, **neformální skupiny** upřednostňují osobní vztahy a dohody mezi členy skupiny, tím uspokojují psychologické a sociální potřeby. Členství neformálních skupin je různorodé, napříč všech hierarchicky uspořádaných částí organizace. Důvody pro tvorbu skupin jsou následující – společenství, které je zdrojem porozumění a podpory, podpoření dohod mezi členy, utvrzení obecně přijatelného chování, některé úkoly mohou být splněny pouze spojením úsilí společně pracujících jedinců, skupina chrání své členy. Základem je smysl pro spolupráci, pracovníci jsou schopni pracovat bok po boku jako ucelený tým, s vyváženými vztahy povzbuzující jejich práci. Členové efektivní pracovní skupiny musí projevovat – smysl pro odevzdání se skupině, přijetí jejich norem a hodnot, důvěru ve společné cíle, závislost a důvěra mezi členy, volný tok informací, vyjadřování souhlasu a nesouhlasu, zapojení všech členů na rozhodování, řešení překážek členy.<sup>91</sup>

Minimální počet pro existenci skupiny jsou dva lidé, ti mají společné úkoly a cíle, normy. Skupiny lze rozdělit podle mnoha kritérií například podle velikosti, míry intimity, formálnosti, dle členství. Dále lze identifikovat skupinu **malou**, která je zastoupena minimálně dvěma lidmi, maximálně asi třiceti členy, komunikace zde probíhá tváří tvář, lidi ve skupině se vzájemně znají, vytvářejí strukturu společných činností, existuje zde struktura sociálních pozic a rolí. Oproti tomu ve **velkých skupinách** neexistují tak blízké vztahy, komunikace probíhá zprostředkovanou formou, je zde možná hierarchie, efektivnost skupiny je mnohdy ovlivňována její velikostí, ohrožena je i její soudržnost. **Primární skupina** nabývá intimního charakteru, neboť vztahy v této skupině jsou přímé a důvěrné, existují zde emoční vazby. **Sekundární skupina** je vyznačována nahodilými vztahy, které jsou důsledkem společných zájmů, cílů. Skupina vznikající na základě osobních sympatií, nebo společných

---

91 CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 151-155. ISBN 978-80-247-3348-7.

zájmu se nazývá **neformální**, různá sdružení, přátelé se stejnými zájmy apod. Opakem je skupina **formální**, platí zde striktní pravidla, je neosobního charakteru, skupinu vede vůdce, jsou stanoveny cíle, ale i sankce, vznikají zásahem zvenčí, může jít například o skupinu pracovní.<sup>92</sup>

Rozmach týmové práce lze sledovat v devadesátých letech, kdy je kladen důraz na spolupráci mezi pracovníky. Pracovníci se slučují do skupin z různých odvětví za účelem dosažení úspěchu. **Za tým** je považována skupina lidí, jenž má společný cíl, úspěšnost jednotlivců v týmu má vliv na úspěšnost celé skupiny, jsou na sobě závislí. Rozložení týmu bývá tvořeno lidmi s různorodými vlastnostmi a dovednostmi. Týmová skladba je obsazena lidmi, kteří se zaměřují na úkol (vykonavatelé), dále lidmi s odbornými znalostmi (odborníci), lidmi, kteří se zabývají nově se vyskytujícími problémy (řešitelé), také osobami sledujícími, zda vše probíhá tak, jak by mělo (ověřovateli) a neméně důležitou roli sdílí ti, co zajišťují, aby tým pracoval jako soudržná sociální skupina (pečovatelé).<sup>93</sup>

**Spolupráce** je úsilí několika lidí vedoucích ke stejnému cíli, motorem bývá naplnění určitých zájmů účastníků spolupráce. V manažerské praxi je pro toto úsilí zaměstnanců zastřešujícím termínem **tým, týmová spolupráce**. Všechny funkční týmy by měly mít stanoveny cíle, kterých chtějí dosáhnout, přijmout tyto cíle za své, rozumět jim, věřit a společně usilovat o jejich dosažení. Každý úspěšný tým by se měl spontánně vyvíjet, učit se ze svých chyb, úspěchů, umožňovat svým členům vlastní rozvoj. V týmu je bezpodmínečně nutnou součástí kvalitní komunikace, ale i dodržování nepsaných pravidel, vyznávání přibližně stejných hodnot a regulí. Vystupování lidí v týmu se řídí neformálními rolmi, které se mohou vztahovat k plnění cílů, k mezilidským vztahům, obstarávání zdrojů i výkonu práce. Do kategorie rolí neformálních můžeme zařadit například vznik dvojic rolí, autor nápadů a jeho oponent, aktér aktivit a jeho dotahovač, nebo člověk vytvářející pohodu a nemilosrdný dřič. Teoreticky mezi jednodušší modely dělení rolí patří trojice myslitel – hybátel – pečovatel, později může přibýt i ředitel. Složitější je kupříkladu devítisložkový **model Mereditha Belbina, týmové spolupráce**, ředitel je zde rozložen na roli režiséra a rozvážného předsedu, myslitel pak na tvůrce myšlenek a oponent myšlenek, z hybatele činnosti je tahoun a doladovač, tým je dále obsazen pečovatelem, obstaravatelem zdrojů a specialistou. Tento model vyjadřuje postup řešení problémů a vytváření produktů,

---

92 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 271-274. ISBN 978-80-247-4221-2.

93 CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2000, s. 140-142. ISBN 80-7261-019-8.

tedy aktivit, které jsou jádrem práce skupin a smyslem jejich existence. Role představují jednotlivé kroky, jak má tým postupovat, aby došel k cíli.<sup>94</sup>

<b>Typ</b>	<b>Typické rysy</b>	<b>Pozitivní vlastnosti</b>	<b>Přijatelné slabé stránky</b>
------------	---------------------	-----------------------------	---------------------------------

---

94 PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, Manažer. 2009, s. 20-22, 38-41. ISBN 978-80-247-2796-7.



Skupinový pracovník	Odpovědný, předvídatelný, konzervativní	Pilnost, výborné organizační schopnosti, zdravý rozum, disciplína.	Málo flexibilní, nedůvěřivý k nevyzkoušeným myšlenkám.
Předseda	Sebevědomý, klidný, ovládající se	Umí jednat se spolupracovníky, nezávisle je ohodnotit, smysl pro cíl.	Průměrný v intelektu i kreativitě.
Tvůrce	Otevřený, dynamický, spjatý s úkolem	Schopnost probrat kolektiv z nezájmu, neefektivnosti, rozmrzelosti.	Výbušný, provokující, umí vyvolat neklid a podráždění.
Zakladatel	Neortodoxní, seriózní, individualista	Představitivost, intelekt, znalosti a dovednosti.	Hlava v oblacích, netýkají se ho pravidla a praktické detaily.
Hledač zdrojů	Extrovert, komunikativní, zvědavý	Schopnost kontaktovat lidi a objevovat vše nové, schopnost zachytit výzvu.	Sklon ke ztrátě zájmu, v bodě, kdy ztratí počáteční nadšení.
Monitor – hodnotitel	Obezřetný, střízlivý	Schopný úsudku, diskrétnost, tvrdohlavost.	Postrádá inspiraci a schopnost motivovat ostatní.
Týmový pracovník	Sociálně laděný, citlivý, klidný	Snadno se přizpůsobuje lidem a situacím, má týmového ducha.	V okamžicích krize se těžko rozhoduje.
Dokončovatel	Pilný, uvědomělý, pořádný	Perfekcionista. Věci dotahuje do konce.	Sklony zabývat se nepodstatnými věcmi.

Tabulka č. 4: Osm klíčových rolí v týmu<sup>95</sup>

Spolupráce vzniká na základě určitých vnitřních motivů spolupracujících osob, ale také pod vlivem **vnějších stimulů**. Z pozice manažera jsou nejčastěji využívány právě tyto **vnější stimuly**, kam dle doktora přírodních věd pana **PLAMÍNKA** patří – podpora osobního rozvoje, oceňování spolupráce, působení vzoru, závažnost úloh, rozdělení úloh, zvládnutelný vnější tlak a absolutní hodnocení. Úlohou absolutního hodnocení je srovnávat výkon zaměstnanců s požadavky, jež na ně byly kladeny. Výhodné je, že úspěch jednoho člověka

95 CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 160. ISBN 978-80-247-3348-7.

nesnižuje šanci na úspěch ostatních, zaměstnanci by měli pochopit systém hodnocení a brát jej za spravedlivé, považovat odměnu za dosažitelnou a zároveň hodnotnou. Vnější tlak představuje působení jistého tlaku zevnějšku, skupina pak pod účinkem tlaku má tendenci se sjednotit a spolupracovat. Aby byl úspěch jednoho člověka závislý na úspěchu druhého, je nezbytné aby, měl každý svěřenou jinou činnost v rámci daného procesu. Mezi již zmíněné stimuly patří i problematika závažnosti cílů, čím více si lidé myslí, že je cíl závažný, tím větší úsilí věnují jeho naplnění, nebývá to však pravidlem účinné spolupráce, výrazný je i vliv konkurence organizací, nebo jiných týmů. Tým bývá ovlivněn působením vzoru, to znamená, že ostatní mají tendenci napodobovat jednání těch, které berou za úspěšnější. Aktivita týmu je rovněž podporována manažerem a to za pomoci udělování pochval, podpory, ocenění a odměn.<sup>96</sup>

Pracovní skupina je tvořena lidmi jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, cílem a jednotným vedením. Základními charakteristikami je velikost skupiny, soudržnost (míra identifikace členů se skupinou), flexibilita (ovlivnitelnost společně sdílených hodnot, postojů), uzavřenost/otevřenost, polarizace (rozdíl v obsahu a intenzitě identifikace jedince se společnými cíli), stabilita, vnitřní vazby, přitažlivost skupiny, participace na rozhodnutí skupiny, autonomie, volnost členů ve skupině. Tým představuje vnitřně formálně nestrukturovanou skupinu lidí, kteří v jejím rámci konají po určitou dobu společný výkon. V čele stojí zvolený vedoucí týmu, ostatní vnitřní charakteristiky týmu vznikají neformálně až v průběhu činnosti. Zásadní je podávání společného výkonu a společná odpovědnost za výsledky, řešení hledá tým společně i se společně rozhoduje. Existence týmu bývá časově omezena, je totiž vytvořen k řešení konkrétního problému, nebo jednorázovému zpracování projektu, po jeho odevzdání a obhájení tým zaniká.<sup>97</sup>

Multidisciplinární tým je sestaven z pracovníků různých profesí a specializací, tým by měl být samostatný, pověřen konkrétním cílem, za jehož splnění nese zodpovědnost. Smyslem prosazování týmové spolupráce je přesvědčit zaměstnance, že každý svou práci přispívá ke konečným výsledkům skupiny, že vzájemná pomoc a spolupráce jsou správnou cestou k dosažení cílů. Zaměstnanec získává pocit, že na jeho práci záleží, má jistotu a v případě, kdy si nebude vědět rady, mu spolupracovníci pomohou. Blahé účinky na výkon zaměstnanců má i příznivé sociální klima, soudržnost je dána domněnkou, že všichni jsou

---

96 PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, Manažer. 2009, s. 54-60. ISBN 978-80-247-2796-7.

97 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd.1. Praha: Management Press. 2012, s. 275-276, 292-293. ISBN 978-80-7261-239-0.

na stejné lodi. Mezi výhody týmové práce zahrnujeme – zvyšující se motivaci a pocit odpovědnosti členů skupiny, možnost flexibilně reagovat na požadavky okolí, týmy lze tvořit, měnit a rušit velmi rychle a bez zásahu do základní organizační struktury, pracovníci mohou rotovat dle vývoje problému, růst zkušeností a kvalifikací zaměstnanců na základě seznámení se s jinými profesemi a vazbami mezi nimi, vrcholoví manažeři získávají více času na strategické úvahy, důvodem je přechod operativních rozhodnutí na vedoucí projektů. Za nedostatky lze pokládat vytváření vztahu dvojí podřízenosti jak ke kmenovému nadřízenému, tak k vedoucímu týmu, což může vést k nedorozumění, nebo konfliktům, týmové uskupení je časově náročnější na rozhodování, může vést k boji o moc, nejednotnost v týmu, pokud jsou členové v týmu netolerantní, podezřívaví nemusí vždy dojít ke kompromisnímu řešení, a pak vyškolení a hledání vedoucího týmu bývá často nákladné.<sup>98</sup>

**Práce týmu** je nutná především tam, kde je provedení úkolu, nebo nalezení řešení podmíněno spoluprací osob s různou specializací, mnohdy i z různých částí organizace. Vznikem týmové práce by měla zaniknout individuální motivace, členové týmu by měli omezit motivaci zaměřenou na dosažení osobních výsledků a potlačit vzájemné soupeření, ve prospěch motivace společné a společných cílů. Naopak týmová práce může společnou motivaci i podporovat, pokud jde například o situace, kdy jsou na tým delegovány určité rozhodovací pravomoci a členové týmu rozhodují společně. Pracovní skupina není týmem automaticky, pojí jej společný zájem na věci a vzájemná důvěra. Základem budování týmu je stanovit **společný cíl**, či poslání týmu. Od stanovených cílů by se měla odvíjet zainteresovanost týmu, a to finanční i nefinanční. Posláním vedoucího týmu je vytrvale zdůrazňovat závislost členů i jejich odpovědnost za společné výsledky. Členové by mezi sebou měli nastolit vzájemnou důvěru, aby byli schopní vycházet si vstříc.<sup>99</sup>

---

98 DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 89-92. ISBN 80-86851-11-7.

99 URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 96-100. ISBN 978-80-271-0227-3.

## 2.5 Manažerské funkce: plánování, organizování, koordinace, kontrola

Mezi vedenou a řízenou organizací existují rozdíly. **Vedení** (leadership) se v organizaci vyznačuje těmito znaky – vedení je soustředěno nahoru, strategicky míří vpřed, moc je odvozena z hodnot a principů, je nejvyšším stupněm řízení, odpovídá strategiím a vizím, koresponduje s hodnotami a cíli organizace. Za vůdce je považován jeden z kolektivu, který se identifikuje se skupinou, intenzivně reprezentuje hodnoty a vize, které jsou pro skupinu prioritní, je odborníkem a umí řídit odborníky, naplňuje očekávání svých podřízených, nejčastějším očekáváním jsou hodnoty, jako je spravedlnost, spolehlivost, ohleduplnost a jiné. **Řízení** je naopak zaměřeno směrem dolů, na nižší linie, úkolem je organizovat lidské, finanční a časové zdroje tak, aby byla uskutečněna vize vedení, inspirovat a motivovat lidi pracovat společně ke společnému cíli, posláním řídicího pracovníka je přimět lidi pracovat efektivně, v týmu.<sup>100</sup>

Manažeři jsou lidé, kteří se z pozice své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnost vykonávají s druhými nebo prostřednictvím druhých lidí. V každé organizaci existují dva typy pracovníků, a to **operační a řídicí**. Operační pracovník vykonává přímo vlastní práci, nebo úkol a neodpovídá za práci druhých. Naopak řídicí pracovník se zabývá řízením aktivit druhých lidí a je za jejich práci zodpovědný. Výkon manažerské funkce je spojen se schopností formální autority. Mezi manažery může být vztah podřízenosti či nadřízenosti, jelikož je zcela běžné, že se v organizaci vyskytuje více úrovní řídicích pracovníků, hierarchie má většinou tvar pyramidy. Základem řídicí práce je zkoordinovat pracovní tým tak, aby společnými silami dosahovali všech cílů, které směřují k efektivnímu zajištění poslání organizace. Aby bylo cílů organizace dosahováno, je nutné, aby každý řídicí pracovník prováděl následující činnosti – **plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování**. Činnosti navazují jedna na druhou a tvoří tak **cyklus manažerské práce**. **Plánování** jakožto určování cílů organizace, strategie a tvorba dílčích plánů koordinace jednotlivých aktivit. **Organizování** stanovuje a zabezpečuje vše, co je nutné k tomu, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. **Vedení lidí** souvisí s organizováním, každá organizace je tvořena lidmi, tajemství vedení tkví především v motivování těchto lidí k výkonu, za použití různých komunikačních technik, řízení a řešení konfliktů. Další povinností manažera je **kontrolovat**

---

100 ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 97-98. ISBN 978-80-271-0249-5.

průběh práce a plnění úkolů, sledovat chování v organizaci a srovnávat jej s předpokládanými cíli, a případné odchylky řádně korigovat.<sup>101</sup>



Obrázek č. 5: PRO OK – role manažera<sup>102</sup>

101 REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 107-108. ISBN 978-80-86929-54-5.

102 DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. Moderní organizační architektura. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 89-92. ISBN 80-86851-11-7.

Přehled hlavních **kompetencí řízení lidských zdrojů** vymezil MARTIN takto:

*„**Personal drive and effectiveness.** The existence of a positive, “can-do“ mentality, anxious to find ways round obstacles and willing to exploit all of the available resources in order to accomplish objectives. **Personal management and leadership.** The motivation of others towards the achievement of shared goals not only through the application of formal authority but also by personally role-modeling a collaborative approach, the establishment of professional credibility, and the creation of reciprocal trust. **Business understanding.** Adoption of a corporate, perspective, including an awareness of the financial issues and accountabilities of business processes and operations, of “customer“ priorities, and of the necessity for cost/benefit calculations when contemplating continuous improvement or transformational change. **Professional and ethical behaviour.** Possession of the professional skills and technical capabilities, specialist subject, knowledge, and the integrity in decision-making and operational activity that are required for effective achievement in the personnel development arena. **Added-value result achievement.** A desire not to concentrate solely on tasks, but rather to select meaningful accountabilities – to achieve goals that deliver added-value outcomes for the organisation, but simultaneously to comply with the relevant legal and ethical obligations. **Continuing learning.** Commitment to continuing improvement and change by the application of self-managed learning techniques, supplemented where appropriate by a deliberate, planned exposure to external learning sources. **Analytical and intuitive/creative thinking.** Application of systematic approach to situational analysis, the development of convincing, business-focused action plans, and the deployment of intuitive/creative thinking in order to generate innovative solutions and proactively seize opportunities. **Customer focus.** Concern for the perceptions of personnel and developments customers, including the central directorate of the organisation, a willingness to solicit and act upon “customer“ feedback as one of the foundations for performance improvement. **Strategic thinking.** The capacity to create an achievable vision for future, to foresee longer-term developments, to envisage options, to select sound courses of action, to rise above the day-to-day detail, and to challenge the status quo. **Communication, persuasion and interpersonal skills.** The ability to transmit information to others, especially in written form, both persuasively and cogently,*

*and to display listening, comprehension and understanding, skills, plus sensitivity to the emotional, attitudinal and political aspects of corporate life.* <sup>103</sup>

Výčet kompetencí podle SVOBODOVÉ:

- **Komunikativnost** – připravenost člověka vědomě a harmonicky komunikovat co nejjasněji a nejsrozumitelněji, naslouchat, umět rozpoznat podstatné informace, být vstřícný k potřebám druhých, pracovat s neverbálními projevy komunikace.
- **Kooperativnost** – být připravený, aktivní a zodpovědně se podílet na pracovních úkolech ve skupině, poskytovat své vědomosti, být vstřícný k ostatním, respektovat jejich názory a představy, brát na zřetel společný cíl.
- **Řešení problémů** – přijímat odpovědnost, zpracovávat informace, plánovat, schraňovat fakta.
- **Tvořivost** – být otevřený k poznávání nových postupů a řešení situací, být otevřený k neobyčejným východiskům, rozeznat problémové situace a umět k nim nacházet řešení.
- **Samostatnost** – umění vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat vědomě, vytrvale, znát své přednosti, ale i slabé stránky.
- **Výkonnost** – pracovat cílevědomě, plánovitě, hledat nové způsoby řešení, zastávat své názory, být otevřený kritice.
- **Přijmout a nést odpovědnost** – odhadovat důsledky jednání, pozitivně ovlivňovat výkony týmu, identifikovat se s úkoly a cíli, před kterými stojí.
- **Schopnost zdůvodňovat a hodnotit** – výsledky své práce i společné pracovní výsledky skupiny, používat adekvátní kritéria a měřítka hodnot a přisuzovat jim odpovídající váhu, výsledky dobře interpretovat.
- **Schopnost přemýšlet a ochota učit se** – rozvíjet své dosavadní znalosti, myslet systémově, spojovat nové vědomosti s osvědčenými, vhodně je aplikovat.<sup>104</sup>

Kompetence znamenají rozsah působnosti, vymezují souhrn oprávnění a povinností, svěřených do rukou určitému orgánu nebo osobě. V rovině personální je oprávnění přisouzeno určité osobě o něčem rozhodnout. Kompetence jsou komplexní schopnosti provádět nějakou

---

103 MARTIN, John. *Key Concepts in Human Resource Management*. 1st Edition. London: SAGE. 2010, p. 48-50. ISBN: 978-1-84787-330-9.

104 SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 54-56. ISBN 978-80-247-5092-7.

činnost, umět ji vykonávat a být v dané oblasti kvalifikovaný, zahrnují dovednosti, vědomosti, potřebné postoje, motivaci, zkušenosti a jiné.<sup>105</sup>

Definice kompetence dle LOJDY: „*Kompetence je schopnost člověka úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.*“<sup>106</sup>

Pro výkon manažerské funkce je charakteristické, že se manažer musí neustále **rozhodovat**. Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností, které jsou náplní práce každého manažera na jakékoli úrovni řízení. Rozhodování je aktivitou velmi náročnou a zodpovědnou, představuje výběr z několika možností, pokud chce manažer dosáhnout stanovených cílů, hledá co nejlepší možné cesty k úspěchu a prostřednictvím rozhodnutí vybere jednu z nich. Manažerské rozhodnutí dělíme na programovaná a neprogramovaná. Programovaná jsou ta rozhodnutí, která jsou běžně použitelná, jejich postup je opakovatelný. Naproti tomu neprogramovaná rozhodnutí jsou považována ta, která řeší specifické, mimořádně složité záležitosti. Rozhodování je proces, jehož prostřednictvím chce manažer dosáhnout požadovaného stavu, obecně lze říci, že se jedná o reakci manažerů na vzniklou situaci. Proces rozhodování se skládá z etap – identifikace a specifikace problému, analýza a formulace, stanovení alternativních řešení, hodnocení těchto řešení, výběr vhodné alternativy, uplatnění rozhodnutí, závěrečná kontrola a vyhodnocení. Další aktivitou je **plánování**, to vychází z rozhodovacího procesu, zahrnujíce stanovení organizačních cílů a výběr odpovídajících prostředků a způsobu pro jejich dosažení ve vymezeném čase a na požadované úrovni. Plánování je činnost zaměřená na určování cílů a stanovení postupů, jak jich dosáhnout. Je směřováno do budoucnosti, určuje, čeho má být dosaženo a co je k tomu potřeba, výsledkem je plán. Plán musí obsahovat - čeho má být dosaženo, jak toho má být dosaženo a jaké zdroje budou potřeba. Důsledkem plánování je stanovení cíle, postupů, jak těchto cílů dosáhnout, zdrojů, jakých bude potřeba, uplatnění zaměstnanců (Co? Kdo? Kdy? Kde?) a průběžná kontrola. Plány je možné rozvrhnout podle hlediska úrovně rozhodovacího procesu na – strategické, taktické a operativní plánování, nebo podle délky plánovacího období n – dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Při plánování musí manažer vycházet z odpovědí na klíčové otázky – Kde jsme teď? Kam se chceme dostat? Jak se tam dostaneme? Co k tomu budeme potřebovat? Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

---

105 KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a Roman, KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 14-15. ISBN 978-80-247-6304-0.

106 LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 20. ISBN 978-80-247-3902-1.



**Organizování** podle CIMBÁLNÍKOVÉ: „Organizování je cílevědomé uspořádání prvků systému za účelem optimálního dosažení stanovených cílů. Jedná se tedy o vymezení rolí a vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů. Výsledkem organizování je organizační struktura.“ Proces **organizování** je přímo závislý na plánování, vychází ze stanovených cílů organizace, obsahuje tyto aktivity – rozpoznání a klasifikace hlavních i pomocných jednání nutných pro dosažení cílů organizace, seskupování těchto činností do strukturálních útvarů z hlediska lidských a materiálních zdrojů tak, aby každou z nich mohl vykonávat jednotlivec, případně skupina osob, přiřazení manažera k činnosti, delegování pravomocí, zabezpečení horizontální i vertikální spolupráce.<sup>107</sup>

Zákonitost organizování výstižně popisuje tzv. systém **Oscar**, uvádějící požadavky, které jsou procesem organizování zajištěny:

- **O-objectives**, cíle – organizování je určeno stanovenými cíli organizace
- **S-specialization**, specializace – zaměření vznikající dělbou práce
- **C-coordination**, koordinace – spolupráce na jednotlivých činnostech
- **A-authority**, pravomoc – určuje postup příkazování a řízení
- **R-responsibility**, zodpovědnost – odpovědnost za úkoly<sup>108</sup>

<u>Uvědomování si sebe sama</u>	<u>Sociální uvědomování</u>
- Sebehodnocení	- Empatie
- Sebedůvěra	- Služby
- Emocionální uvědomování sebe sama	- Organizační uvědomování
<u>Řízení sebe samotného</u>	<u>Řízení vztahů</u>
- Iniciativa	- Vliv
- Sebekontrola	- Inspirace, změny
- Přizpůsobivost	- Rozvoj druhých
- Optimismus	- Řízení konfliktů
- Transparentnost	- Spolupráce, týmové dosahování cílů

Tabulka č. 5: Manažer – zvnitřněné kompetence<sup>109</sup>

Po ustanovení cíle, vypracování soustavy plánů, vytvořené organizační struktury a do ní dosazených lidí, je možné započít činnosti vedoucí k dosažení cílů, a to vést pracovníky. **Vedení** je procesem ovlivňování lidí tak, aby výkon jejich činnosti směřoval

<sup>107</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Základy managementu: základní manažerské činnosti. Vyd. 3. Olomouc. 2009, s. 36-46, 49-55, 65-66. ISBN: 978-80-244-2352-4.

<sup>108</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Základy managementu: základní manažerské činnosti. Vyd. 3. Olomouc. 2009, s. 65-66. ISBN: 978-80-244-2352-4.

<sup>109</sup> KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a Roman, KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 37. ISBN 978-80-247-6304-0.

k dosažení individuálních i organizačních cílů. **Schopnost vedení** je souhrn charakteristik, kterými by měla být vybavena každá vedoucí osobnost, jde o umění ovládat druhé lidi. Manažer by měl mít schopnost vést lidi, musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosahování požadovaných výsledků. Manažerskými funkcemi vedení lidí je schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat. Teorie motivací udávají, jak jsou potřeby lidí uspokojovány a co se v lidech odehrává před zahájením, ale i během činnosti v průběhu motivování. Mezi nejužívanější stimulační nástroje pracovní motivace patří – hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování, neformální hodnocení, pozitivní atmosféra pracovní skupiny, režim práce a pracovní podmínky, identifikace s prací, profesí a organizací.<sup>110</sup>

Základem je potřeba kontrolovat vstupy a výstupy a poměr mezi nimi, což je produktivita nebo výkony. Kontrola plní funkci preventivní, snaží se objevovat kritická místa, zabraňovat potencionálním hrozbám, je relativní, pracuje pouze s odchylkami mezi dobrými a špatnými výkony. Jádrem je měření výsledků, jakých je dosahováno a jakých by mělo být dosaženo. Pokud má kontrola plnit svůj účel musí manažer plánovat, čeho chce dosáhnout, pravidelně měřit dosažené výsledky, porovnávat je s plánem a využít zjištěné údaje k nápravě odchylek od stanoveného plánu.<sup>111</sup>

Poslední manažerskou funkcí je **kontrolování**. Snahou kontrolování je zjistit, zda se prováděné činnosti vyvíjí žádoucím směrem a stanovených cílů bude dosaženo. Předpokladem je srovnání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami. Objektem kontrolování jsou jevy i procesy uskutečnění, probíhající nebo i budoucí. Kontrola by měla odhalit odchylky od vymezených plánů, zjišťovat rozdíly mezi záměrem a skutečností, zároveň plní funkci preventivní. Kontrolu lze dělit podle několika kategorií – z hlediska času (předběžná, průběžná, následná), místa (přímá, nepřímá), rozsahu (komplexní, dílčí, externí), doby trvání kontroly (nepřetržitá, pravidelná, nepravidelná).<sup>112</sup>

Manažerské kompetence představují soubor schopností, znalostí, dovedností odrážející životní i profesní zkušenosti, které lze uplatnit v práci a přispívají k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z povahy pracovního místa. Jsou to tedy celostně

---

110 CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Základy managementu: základní manažerské činnosti. Vyd. 3. Olomouc. 2009, s. 87, 95. ISBN: 978-80-244-2352-4.

111 ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 63. ISBN 80-85865-66-1.

112 CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Základy managementu: základní manažerské činnosti. Vyd. 3. Olomouc. 2009, s. 106, 111. ISBN: 978-80-244-2352-4.

pojaté nároky na manažera, přičemž jejich plnění nebo neplnění ovlivňuje úspěšnost jeho pracovního výkonu.<sup>113</sup>

---

113 FISHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana, ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 67. ISBN 978-80-247-1552-0.

Autoři E. BEDRNOVÁ a I. NOVÝ zformulovali manažerské kompetence takto:

- Pracovní a osobní kompetence (schopnost uplatnit se ve své funkci)
- Sociální kompetence, vhodně se prosadit
- Proaktivní jednání a pozitivní uvažování
- Výkonová motivace a pracovní ochota
- Vyšší hladina aspirace
- Schopnost sebekontroly
- Rozvinuté estetické a etické cítění
- Tvořivost
- Pochopení a tolerance
- Smysl pro humor
- Ochota na sobě pracovat<sup>114</sup>

Úspěšné vedení lidí závisí i na úrovni **komunikačních a posuzovacích dovedností**. Dobrý vedoucí by měl zvládat umět naslouchat, dobře klást otázky, umět prezentovat, přesvědčovat, posuzovat, mít pod kontrolou neverbální i asertivní komunikaci.

**Naslouchání** má uplatnění zejména při výběrovém pohovoru, cílem je nahlédnout a pochopit uchazečovo smýšlení, v jeho řeči hledáme důležité informace, týkající se jeho vhodnosti pro výkon profese. Důležité ze strany manažera je omezit vlastní mluvení, pohovor by měl být dialogem. Cílem je pochopit pocity a hledisko partnera, vzájemně si porozumět. Při pohovoru by měly být otázky zformulovány stručně, jasně a srozumitelně, je zapotřebí vyhnout se sugestivním otázkám, používat otázky otevřené. V průběhu pohovoru se prezentuje nejen uchazeč zaměstnavateli, ale zároveň je prostřednictvím zástupců prezentována i firma a práce v ní uchazeči. Pozornost je zaměřena i na neverbální komunikaci, kam spadá tón hlasu, postoj, pohyby, gesta a mimika obličeje. Úspěšnost neverbální komunikace spočívá v umění číst pocity druhých a zároveň mít pod kontrolou ty své. Asertivní komunikace je způsob jednání s lidmi, bez toho aniž bychom s nimi manipulovali a oni s námi.<sup>115</sup>

---

114 BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Moc, vliv, autorita*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, s. 26-28. ISBN 80-7261-053-8.

115 BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 15-19. ISBN 978-80-271-0433-8.



## **SHRNUTÍ**

Povinností manažera je řídit, tedy jinak řečeno vést, plánovat, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi a probíhající procesy v míře jemu svěřené odpovědnosti. Aby byl člověk schopný vykonávat funkci manažera, musí k tomu mít odpovídající znalosti, ty je možné vydělit do tří oblastí, jednou z nich jsou lidské dovednosti (umění vést, komunikovat, motivovat, spolupracovat) technické znalosti, koncepční schopnosti, umění přemýšlet nad věcmi jako celky. Funkce pozice manažera je komplexního charakteru, řídicí pracovník musí umět jasně a srozumitelně formulovat cíle, zřetelně vyjadřovat pokyny, umět jednat s různými typy lidí, pružně se rozhodovat i v kritických okamžicích, přijímat, ale i poskytovat zpětnou vazbu, snažit se porozumět svým zaměstnancům, naslouchat jim, dobře organizovat a kontrolovat práci, umět se přizpůsobit změnám.

### 3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

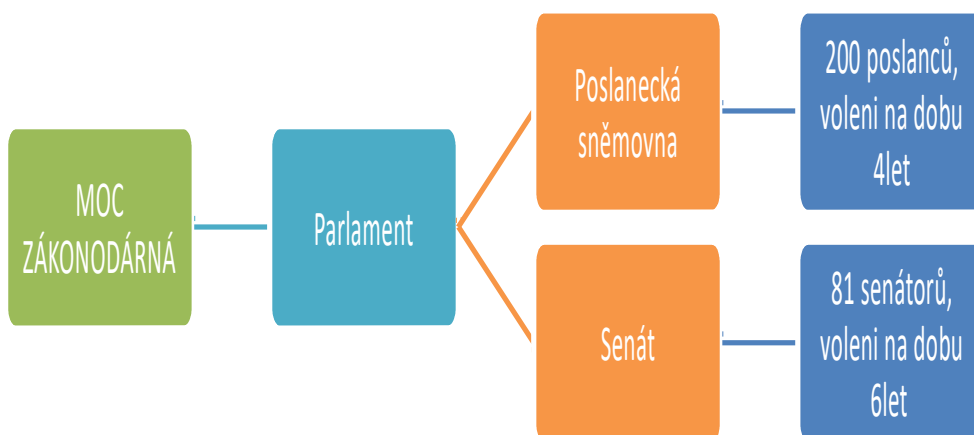
Neziskové organizace zaujímají nenahraditelné místo i v oblasti sociálních služeb, kde se aktivně podílejí na sociální politice státu. Podstata fungování neziskových organizací vychází ze základních lidských práv – na svobodu náboženského smýšlení, svobodu názorů a shromažďování občanů.

**Listina základních práv a svobod** bezprostředně uznává neporušitelnost přirozených práv člověka, práv občana a svrchovanost zákona, odpovídá obecně sdíleným hodnotám lidství a demokratickým, samosprávným tradicím národa. Vynakládá naděje do zabezpečení těchto práv společným úsilím všech svobodných národů, vycházející z práva českého. Pro listinu je nejzásadnější tvrzení, že všichni lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i právech. Veškerá základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezczitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Stát je založen na demokratických hodnotách, státní moc je možno uplatnit pouze v případech a mezích stanovených zákonem, a to způsobem zákonem předepsaným. Každý může konat, co není zákonem zakázáno, ale nesmí být nucen činit, co zákon neukládá. Základní práva a svobody jsou zaručeny všem bez rozdílu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, víry a náboženství, národního nebo sociálního původu, politického či jiného smýšlení, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Každý člověk je způsobilý mít práva. Nikomu nesmí být způsobena újma na uplatňování základních práv a svobod. Jako příklad uvedu alespoň výčet těch nejdůležitějších. Za základní lidská práva a svobody se považují především – právo na život, nikdo nesmí být života zbaven, trest smrti se nepřipouští, zaručená nedotknutelnost osoby a jejího soukromého života, žádná osoba nesmí být mučena ani podrobena krutému, nelidskému nebo ponižujícímu zacházení nebo trestu, zaručení osobní svobody, nikdo jí nesmí být zbaven jinak, než z důvodů stanovených zákonem, právo na zachování lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti, ochranu jména, svoboda myšlení, svědomí a náboženského vyznání, svoboda projevu a jiné. Občané se mohou postavit na odpor tomu, kdo by odstraňoval demokratický řád lidských práv a svobod, založený Listinou, v případech kdy činnost ústavních orgánů a použití zákonných prostředků jsou znemožněny.<sup>116</sup>

---

116 ČESKO. Listina základních práv a svobod ze dne 16. prosince 1992 jako součásti ústavního pořádku České republiky. In: Ústava České republiky. 1993. Dostupné z: <<http://psp.cz/docs/laws/listina.html>>.

Při legislativním ukotvení je nutné vycházet z **Ústavy České republiky** ze dne 16. prosince 1992 jakožto hlavního zákona státu. Ústava je považována za nejvyšší právní normu právního řádu, zaručuje všechna pravidla státní moci a garantuje občanům základní lidská práva. Česká republika se považuje za svrchovaný, jednotný a demokratický právní stát zřízený na účtě k právům a svobodám člověka a občana. Ústava považuje svůj lid za zdroj moci, kterou vykonává prostřednictvím orgánů moci **zákonodárné, výkonné a soudní**. Lid může být ústavním zákonem jako vykonavatel přímé státní moci. Státní moc lze uplatňovat v rozsahu a způsoby stanovenými zákonem. Všem občanům je povoleno činit, co není zákonem zakázáno a zároveň nesmí být nuceni činit, co zákon neukládá.<sup>117</sup>

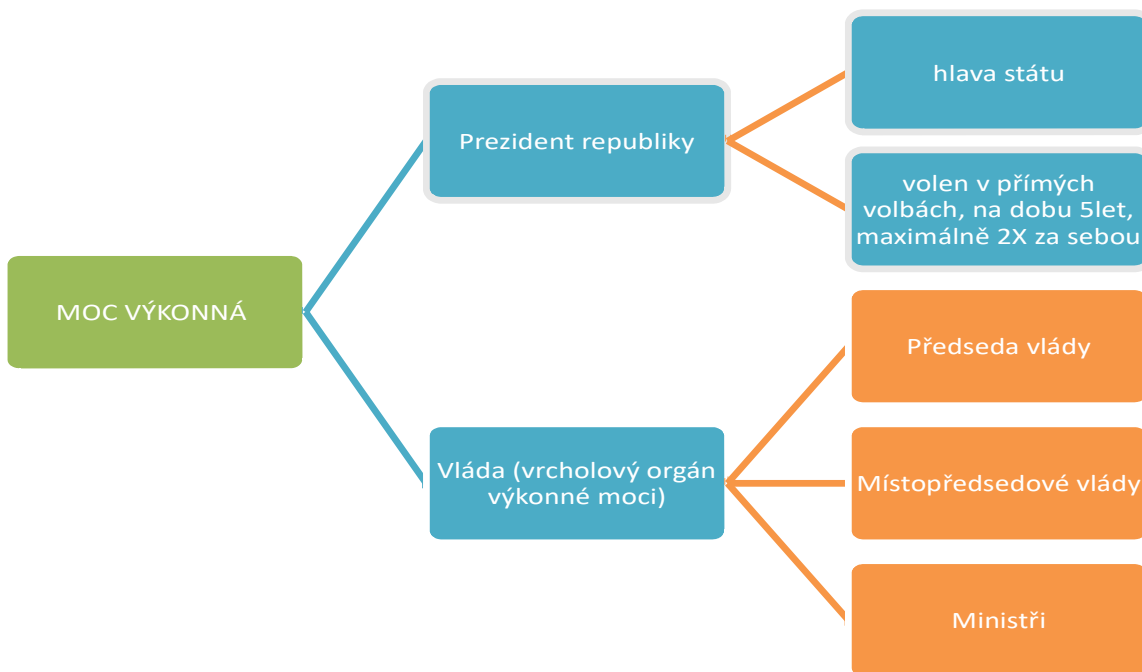


Obrázek č. 6: Schématické zobrazení zákonodárné moci<sup>118</sup>

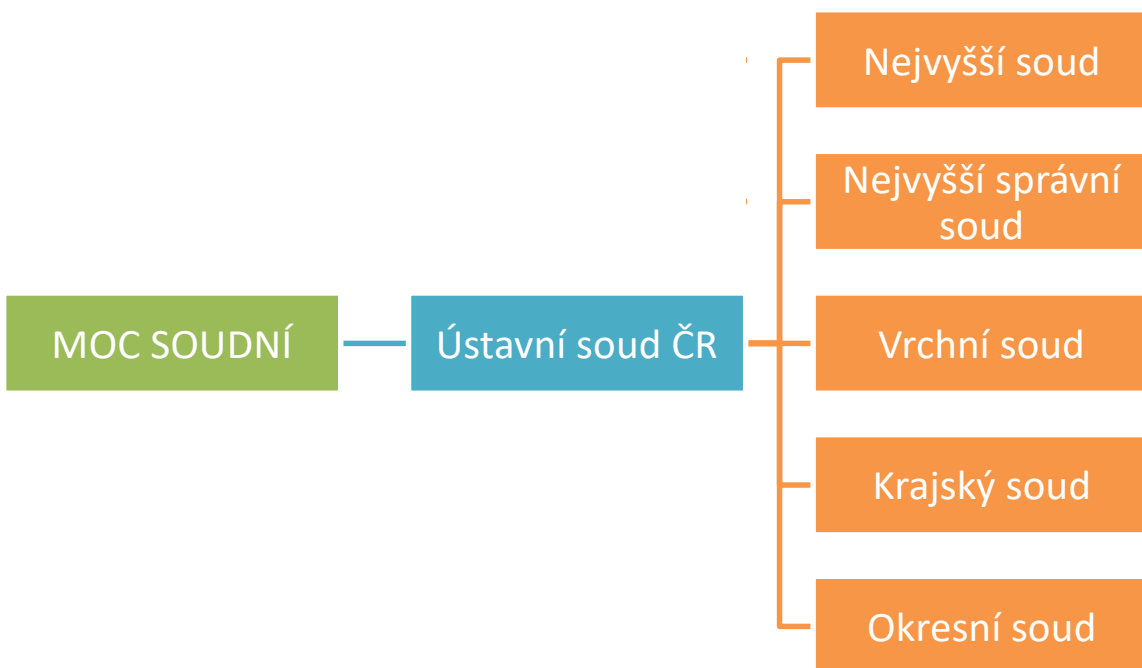
117 ČESKO. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 16. prosince 1992. In Sbirka zákonů ČR, ročník 1993, částka 1. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1?text=%c3%bustava+%c4%8dr>>.

118 Vlastní





Obrázek č. 7: Schéma moci výkonné<sup>119</sup>



Obrázek č. 8: Schéma moci soudní<sup>120</sup>

119 Vlastní

120 Vlastní

S účinností nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., který vešel v platnost od 1. 1. 2014, došlo ke změnám v názvosloví dvou pojmů charakteristických pro každý subjekt práva. Právní subjektivita byla nahrazena právní osobností, způsobilost k právním úkonům je nově označena jako svéprávnost. **Právní osobnost** je chápána jako způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti, účastnit se právních vztahů. Právní osoba je schopna uplatňovat svá jednotlivá subjektivní práva (například vlastnit majetek, dědit, být obdarován). **Svéprávnost** je způsobilost získávat pro sebe vlastním právním jednáním práva a zavazovat se k povinnostem. Díky svéprávnosti je schopna právní osoba aktivně jednat v právnických vztazích. Svéprávnost získává právní osoba dnem účinnosti svého zápisu do odpovídajícího rejstříku.<sup>121</sup>

**Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.**, upravuje vzájemná práva a povinnosti osob a vytváří tak právo soukromé, které je nezávislé na uplatňování práva veřejného. Občanský zákoník zakazuje ty práva a povinnosti, které porušují dobré mravy, veřejný pořádek nebo právo týkající se postavení osob, včetně práva na ochranu osobnosti. Všechna ustanovení lze vykládat pouze ve shodě s Listinou základních práv a svobod a ústavním pořádkem, zkrátka v souladu se zásadami, na nichž spočívá občanský zákoník. Toto soukromé právo lpí na zásadách jako – každý má právo na ochranu svého života a zdraví, svobody, cti, důstojnosti a soukromí, ochrana rodiny, ochrany vlastnického práva, nikomu nelze odeprít, co mu po právu náleží, nikdo nesmí pro nedostatek věku, rozumu nebo pro závislost svého postavení utrpět nedůvodnou újmu.<sup>122</sup>

Základním pramenem vzniku neziskových organizací je **právo sdružování**, jedná se o zinstitutionalizování snahy jisté skupiny lidí, kteří usměřňují své jednání k tvorbě společensky užitečných aktivit. Stát reaguje na požadavky společnosti se zpožděním, proto může svěřit výkon určitých činností právě neziskovým organizacím, které jsou schopné tyto úkoly realizovat efektně a v dostatečné míře. V neziskových organizacích jsou lidé vychováni a motivováni pro společné, veřejně prospěšné potřeby a cíle, učí se občanské uvědomělosti a sounáležitosti. Důležitým faktorem pro existenci organizací je princip **dobrovolné práce**, činnost vykonává osoba dobrovolně ve prospěch druhých, bez nároku na odměnu.<sup>123</sup>

---

121 STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 38-39. ISBN 978-80-7501-063-6.

122 ČESKO: Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012, část první – obecná část, §1-8. Dostupné z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>>.

Na základě **zákona o sdružování občanů** mají občané právo svobodně se sdružovat. Tento zákon musí být uplatňován v souladu s Listinou základních lidských práv a svobod. Občané mohou zakládat různé spolky, svazy, hnutí, kluby, společnosti a jiná občanská sdružení, rovněž i odborové organizace a seskupovat se v nich. Sdružení jsou považována za právnické osoby a státní orgány mohou do jejich činnosti zasahovat pouze v mezích zákona. Ke sdružování nesmí být nikdo nucen a musí mu být umožněno ze sdružení svobodně odejít. Práva a povinnosti sdružení musí být dle zákona ošetřeny ve stanovách spolku. Sdružení vzniká registrací. Návrh na vznik musí podat nejméně tři občané, přičemž minimálně jeden z nich musí být starší 18 let. K tomuto návrhu se přidávají stanovy, kde musí být uveden název sdružení, sídlo, cíle činnosti, orgány sdružení, styl jejich ustanovování, určení orgánů, funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách a zásad hospodaření. Pokud není stanoveno jinak, vystupuje pod jménem sdružení přípravný výbor.<sup>124</sup>

Sociální služby je možné poskytovat na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, které vzniká rozhodnutím o **registraci**. Tyto právní náležitosti jsou ošetřeny zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. O registraci rozhoduje krajský úřad odpovídající dle místa trvalého nebo hlášeného pobytu fyzické osoby nebo sídla právnické osoby, nebo podle umístění organizační složky zahraniční právnické osoby na území České republiky, jestliže je zřizovatelem poskytovatele sociálních služeb ministerstvo, rozhoduje o registraci toto ministerstvo. **Podmínkou registrace** je podání písemné žádosti o registraci, odborná způsobilost všech fyzických osob, které budou poskytovat sociální služby, bezúhonnost, zajištění hygienických podmínek, jestliže se služby provozují v zařízení sociálních služeb, vlastnické nebo jiné právo k objektu nebo prostorám, ve kterých budou služby poskytovány, zajištění personálních, materiálních a technických podmínek, skutečnost, že na majetek fyzické či právnické osoby, která je žadatelem o registraci, nebyl vyhlášen konkurs nebo proti ní nebylo zahájeno insolvenční řízení.<sup>125</sup>

**Právní subjektivita** vyjadřuje způsobilost mít práva a povinnosti, účastnit se právních vztahů, uplatňovat jednotlivá subjektivní práva, což může být například schopnost vlastnit

---

123 STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 8. ISBN 978-80-7501-063-6.

124 ČESKO: Zákon č. 83 ze dne 27. března 1990, o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka České republiky*. 1990. §1-6. Dostupné z: <<http://zakony-online.cz/?s92&q92=all>>.

125 ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. Část třetí, Hlava II., §78-79. Dostupné z: <<http://www.uplnzneni.cz/zakon/108-2006-sb-o-socialnich-sluzbach/>>.

majetek, dědit, být obdarován. **Způsobilost k právním úkonům** představuje způsobilost nabývat práv a brát na sebe povinnosti. Právní subjektivita nabývá právnická osoba dnem jejího vzniku a ztrácí ji svým zánikem. Každá nezisková organizace musí mít stanovenou osobu, osoby, nebo orgán, jemuž se říká **statutární orgán**, jeho funkcí je vykonávat práva a povinnosti jménem dané neziskové organizace. Právnická osoba je v jednání vždy zastoupena osobou fyzickou. Způsob, jakým organizace získá svůj statutární orgán, musí být obsažen ve stanovách, statutu, nebo zřizovací listině. Zásadními povinnostmi neziskových organizací jsou – vznikají založením, musí být registrované na Statistickém úřadu, musí mít přidělené identifikační číslo, jsou účetní jednotkou, jsou pro účely daní právnickou osobou registrovanou jako jejich poplatník, mají přesně definované názvy.<sup>126</sup>

System neziskových organizací v České republice je významně usměrňován výše zmíněnými dokumenty. Založení, činnost i zánik jsou právně ošetřeny. Důležitým mezníkem pro sociální služby je povinnost registrace, kterou uvedl v platnost zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

### 3.1 Charakteristika

Vývoj sociálních služeb byl u nás na vzestupu od 90. let 20. století. Ve spojitosti s politicko-ekonomickými změnami v ČR docházelo po roce 1989 k přeměnám v oblasti sociálních služeb. Sociální systém však na rozsáhlé změny v důsledku ekonomické reformy nebyl připraven. Bylo nutné celý systém sociální péče a pomoci výrazně přetvořit, což bylo ovlivněno déle jak deset let nově vznikajícím zákonem o sociálních službách. Legislativní ukotvení poskytování služeb tedy vycházelo až do roku 2006 ze zákona č.100/1988 Sb., zákon o sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon byl dále upraven vyhláškou č.182/1991 Sb., kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení, avšak i přes tuto skutečnost byl aktuálním potřebám sociálních služeb nedostačující. Veliký rozvoj v oblasti sociálních služeb nastal až po účinnosti zákona **č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**. Činnosti řídicí, metodické a koordinační v rámci sekce sociálních služeb a péče setrvala i nadále v rukou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Po roce 1989 se síť sociálních služeb značně rozšířila, od zajištění základních životních potřeb až po specializované odborné služby pro zdravotně postižené. Na poli poskytování sociálních služeb se stávají naprosto nezastupitelnými neziskové organizace. Sektor neziskový kvalitně zajistil nabídku a vlastní

<sup>126</sup>STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. 2. vyd. Praha: Juná, 2014. s. 38-39. ISBN 978-80-7501-063-6.

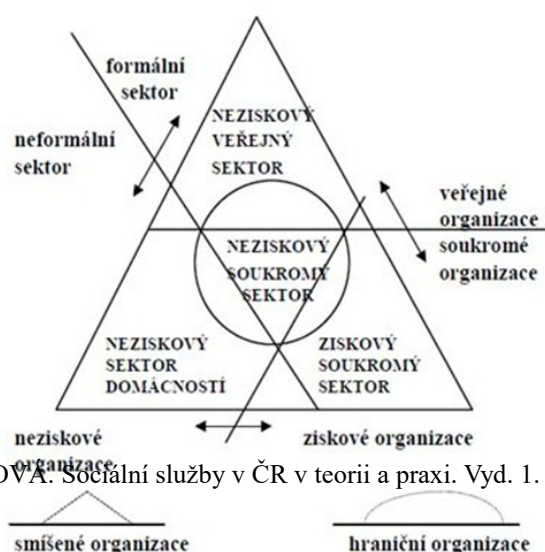
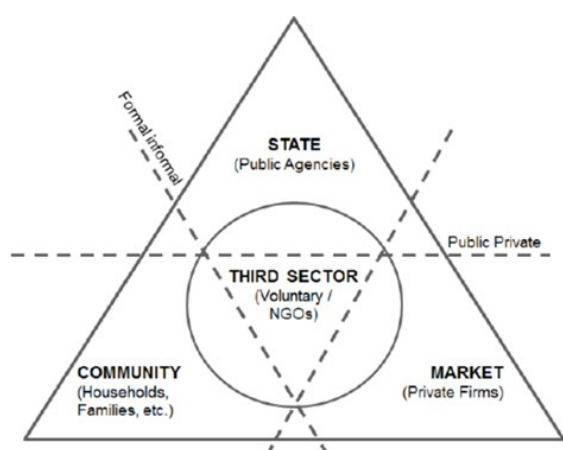
poskytování služeb tam, kde svou roli neplnily samosprávy či poskytovatelé zřizovaní kraji, městy, obcemi. Až do roku 2007 v ČR nebyla oblast sociálních služeb řešena komplexně legislativně, z hlediska financování, odborného vedení, vývoje metod práce s uživateli, ani z hlediska ochrany lidských práv. Důležitým prvkem rozvoje sociálních služeb je **vzdělávání pracovníků** v sociálních sférách, prohlubování jejich kvalifikace a **zvyšující se úroveň poskytovaných sociálních služeb**. V České republice probíhala deinstitucionalizace sociálních služeb jako reakce na situaci před rokem 1989, kdy byly sociální služby centrálně řízeny socialistickým státem, ochrana lidských práv klientů sociálních služeb byla tvrdě zobrazena v kontextu institucionálního modelu poskytování služeb. Socialistický model postrádal odpovědnost, nejasnost v kompetencích poskytovatelů služeb, neexistenci rozvojového systému dovedností a znalostí pracovníků. Role neziskového a občanského sektoru byla potlačena. Do roku 1989 byli klienti služeb považováni za osoby, jejichž život se nacházel v neshodě se zájmy socialismu, v tomto důsledku sílila institucionální povaha ústavního modelu, který vymezil obyvatele ústavů, jako svěřence o které je nutné pečovat a působit na ně pomocí výchovných, vzdělávacích, pracovních aktivit. S jistými změnami se můžeme setkat již v roce 1989 v období demokratizace společnosti. Posun byl viditelný především v odklonu od paternalistických způsobů poskytování služeb k moderním, partnersky pojatým službám. Bohužel i nadále přetrvával vliv personálu a potřeby zaměstnanců byly řazeny nad potřeby uživatelů. Kritériem kvality nebyla hodnota života uživatelů, v oblasti lidských práv za ně rozhodovali instituce, jakožto opatrovníci. Výraznou roli v procesu změn nově získává ochrana lidských práv, především u osob se zdravotním postižením, zapříčiněným vznikem a tvorbou právních standardů kvality. Termín deinstitucionalizace v sociálních službách znamená přechod od dominantního poskytování pobytových sociálních služeb směrem k poskytování služeb, které jsou zacíleny na individuální podporu života člověka v jeho přirozeném prostředí. Postupně dochází k odklonu od služeb poskytovaných v institucích k poskytování služeb formou individualizované podpory života v komunitě. Transformací sociálních služeb v ČR se pak rozumí proces změn ve sféře financování, řízení, vzdělávání, místa a formy poskytování služeb tak, aby výsledkem byla péče v přirozených podmínkách uživatele (podpora samostatného bydlení, chráněné bydlení, osobní asistence, atd.). Cílem je tedy obecně zajistit komplexní systém podpory transformace sociálních služeb, vytvořit systém vertikální a horizontální spolupráce, podpora procesu zkvalitňování životních podmínek uživatelů

pobytových zařízení sociální péče, podpora naplnění jejich lidských práv a jejich práva na plnohodnotný život.<sup>127</sup>

V dobách, kdy tento systém vznikl, byla pozornost věnována zajištění péče, nikoliv respektování lidských práv a důstojnosti uživatelů. Tehdejší režim se spíše za své sociálně potřebné občany styděl, byli umisťováni do různých ústavů, svobodný pohyb jim byl omezen a byli vytrženi ze svého sociálního prostředí a poměrně izolovaní od ostatní společnosti.

Charakteristické znaky neziskových organizací:

- **Institucionalizované** (organized) mají organizační strukturu, bez ohledu na to, zda jsou registrovány právně nebo formálně.
- **Soukromé** (private) jsou odděleny od státní správy, nejsou jí zřízeny. Nemají státní podporu, základní struktura neziskových organizací je soukromé povahy.
- **Neziskové** (non-profit) neexistuje zde další přerozdělování zisků pocházejících z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Vytvořený zisk musí být použit na cíle dané posláním organizace.
- **Samosprávné a nezávislé** (self-governing) mají vlastní postupy a struktury, které zajišťují kontrolu činností, jsou schopny řídit samy sebe.
- **Dobrovolné** (voluntary) účast na činnostech je dobrovolná, ukazatelem dobrovolnosti může být neplacená práce pro organizaci, dary aj.
- **Prospěšné**, přispívající veřejnému blahu, usilují o dobro pro lidi, daných skupiny či nebo společnosti jako celku.<sup>128</sup>



127 ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. Sociální služby v ČR v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, s. 9-13. ISBN 978-80-262-0027-7.

128 ŠKARABELOVÁ, Simona. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: [https://www.e-cvns.cz/soubory\\_diskuse/vymezeni\\_nno.pdf](https://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf).

Obrázek č. 9: Členění národního hospodářství podle Pestoffa<sup>129</sup>

Švédský ekonom Victor A. PESTOFF rozčlenil národní hospodářství na čtyři sektory, které ztvárnil pomocí trojúhelníku. Plocha trojúhelníku se skládá ze čtyř sektorů – veřejný sektor, soukromý ziskový sektor, neziskový sektor domácností, neziskový soukromý sektor. Sektory se vzájemně ovlivňují i prolínají. S využitím tohoto národního uspořádání hospodářství je možné popsat organizace působící v jednotlivých sektorech takto – neziskovému, soukromému tržnímu sektoru odpovídají organizace ziskové, formální a soukromé, pro sektor neziskový, veřejný jsou typické organizace neziskové, formální, veřejné. Třetímu soukromému neziskovému sektoru náleží organizace neziskové, formální, soukromé, poslední sektor neziskový, domácností zahrnuje organizace neziskové, neformální a soukromé. Ve vzorové situaci tvoří veřejný neziskový sektor, soukromý neziskový sektor a soukromý ziskový sektor tři vzájemně se doplňující pilíře vyvažující rozložení sil na poli politickém, ekonomickém a na poli občanských svobod. Souhrnně platí, že čím více je společnost protkána sítí horizontálních svazků na odlišných úrovních lidské činnosti, tím je její demokracie odolnější vůči politickým otřesům a zvrátům. Stát prostřednictvím zákonů a politiky udává prostor a rozměr pro svobody občanů, včetně svobody sdružování, ale i a daňové prostředí nutné pro činnost celého neziskového sektoru.<sup>130</sup>

Pro neziskovou organizaci je zavazující, že její vznik je podmíněn dnem zápisu do veřejného rejstříku, musí mít udělené identifikační číslo, stává se účetní jednotkou, je právnickou osobou, která musí být **zaregistrovaná** jako poplatník, respektive plátce daní u svého místně příslušného finančního úřadu a musí mít přesně definovaný název, kterého je používáno při všech jednáních vně i uvnitř organizace<sup>131</sup>

V neziskovém sektoru se vyskytují ty organizace, jejichž snahou je poskytovat občanům a klientům veřejné služby, nejsou tedy primárně založeny za účelem dosahování zisku. Neziskové organizace je možno rozčlenit na **státní a nestátní**, nebo též vládní a nevládní. **Státní neziskové organizace** jsou zřizovány státem, kraji, obcemi, popřípadě

---

129 EVERS, Adalbert, LAVILLE, Jean-Lois, ed. *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004, s. 17. Globalization and welfare series. ISBN 1-84376-400-8.

130 REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 14-21. ISBN 978-80-86929-54-5.

131 STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 39-40. ISBN 978-80-7501-063-6.

jejich organizačními složkami. Instituce nejčastěji zřizují organizační složky a příspěvkové organizace, prostřednictvím kterých zabezpečují výkon státní správy nebo veřejných služeb, zdravotních a sociálních služeb a školství. **Nestátní neziskové organizace**, jinak řečeno soukromé, jsou zřizovány nejčastěji občany, mají charakter právnické osoby, existence vychází z principu samořízení společnosti. NNO je nezávislá na vládě, je dobrovolná.<sup>132</sup> Soukromý neziskový sektor, v praxi nazývaný se jako „třetí sektor“ stojí mezi státním sektorem (neziskovým veřejným sektorem) a trhem (ziskovým tržním sektorem). U neziskových organizací není cílem zisk, ale produkce užitku.<sup>133</sup>

Pod pojmem **neziskový sektor** shledáváme souhrn nestátních, státem, či veřejnou správou nezaložených neziskových organizací. V České republice je řád neziskovosti dán právním typem organizace, o existenci instituce rovněž rozhoduje přezkoumání účelu organizace odpovídajícím finančním úřadem, nebo soudem. Jestliže je organizaci uznaná obecná prospěšnost, pak je oficiálně zařazena do neziskových organizací.<sup>134</sup>

Za **nestátní neziskové organizace** jsou považovány nadace, občanská sdružení, nadační fondy, církevní zařízení a obecně prospěšné společnosti, které vyvíjejí svoji činnost ve prospěch svých členů, nebo ve prospěch veřejnosti. Jsou přirozenou součástí společnosti, jejich existence je závislá na svobodě a solidaritě občanů, na občanské společnosti. Legitimita má základ v lidech, kteří chtějí dobrovolně spolupracovat. V demokratické společnosti je platné občanské právo sdružovat se. Jde o organizace umístěné mezi státem, trhem a rodinou. Neziskové organizace jsou poskytovateli služeb, které stát plnit neumí, nebo nechce. Jedná se zejména o poskytování pomoci lidem v nouzi, ale i zajištění zdravotní a sociální péče potřebným. Umožňují svobodný projev jednotlivců, skupin ve formulaci svých představ a potřeb nestranným způsobem. Jsou nápomocné společnosti při integritě například s tělesně postiženými, osob bez přístřeší apod. V širším pojetí lze jako neziskové organizace považovat odborové a profesní organizace podnikatelské svazy, bytová družstva, církve, politické strany, vysoké školy, rozpočtové a příspěvkové organizace. Takové, které obohacují životy místních občanů různými akcemi, jde o spolky dobrovolných hasičů, spolky rybářů, fotbalový klub a další, a právě tyto organizace pořádají různé kulturní, společenské, nebo sportovní události. Členové organizace získávají peníze z členských příspěvků, z darů,

132 DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 19-20. ISBN 978-80-7552-103-3.

133 STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 9. ISBN 978-80-7501-063-6.

134 ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské Unie*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003, s. 23-25. ISBN 80-902376-3-0.



nebo grantů na jejich aktivity, z prodeje služeb, jen, získávají odměny, náklady jim jsou hrazeny. Cílem existence neziskových organizací není vydělat zisk, ale vytvářet zájmové, nebo veřejně prospěšné aktivity. Společnost je rozdělena na tři sektory, jímž právě jeden je tvořen neziskovým sektorem, dále státním a soukromopodnikatelským.<sup>135</sup>

**Neziskové organizace** působící ve veřejném neziskovém sektoru zajišťují výkon veřejné správy, kdežto neziskové organizace účinkující v soukromém neziskovém sektoru stojí mimo dosah veřejné správy. Podstata existence NO působících v neziskovém sektoru je vyjádřena jejich posláním, spolupodílením se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu nebo obce. Přičemž bytí organizací působících v soukromém neziskovém sektoru vychází z principu sebeřízení společnosti, což vyjadřuje schopnost daného společenství lidí žijících a spolupracujících v určitém prostoru organizovat a usměrňovat své jednání. Hovoříme o podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti. To je centrální příčinou, proč se lidé **sdrůžují** do různých typů neziskových soukromých organizací a svoboda sdružovat se, se tak stává jednou ze základních svobod demokratického státu.<sup>136</sup>

Snahou neboli posláním neziskových organizací je změnit jednotlivce a společnost, poskytovat kvalitní a důkladnou péči odpovídající standardům. Poslání musí být zaměřené na to, co se organizace snaží vykonávat.

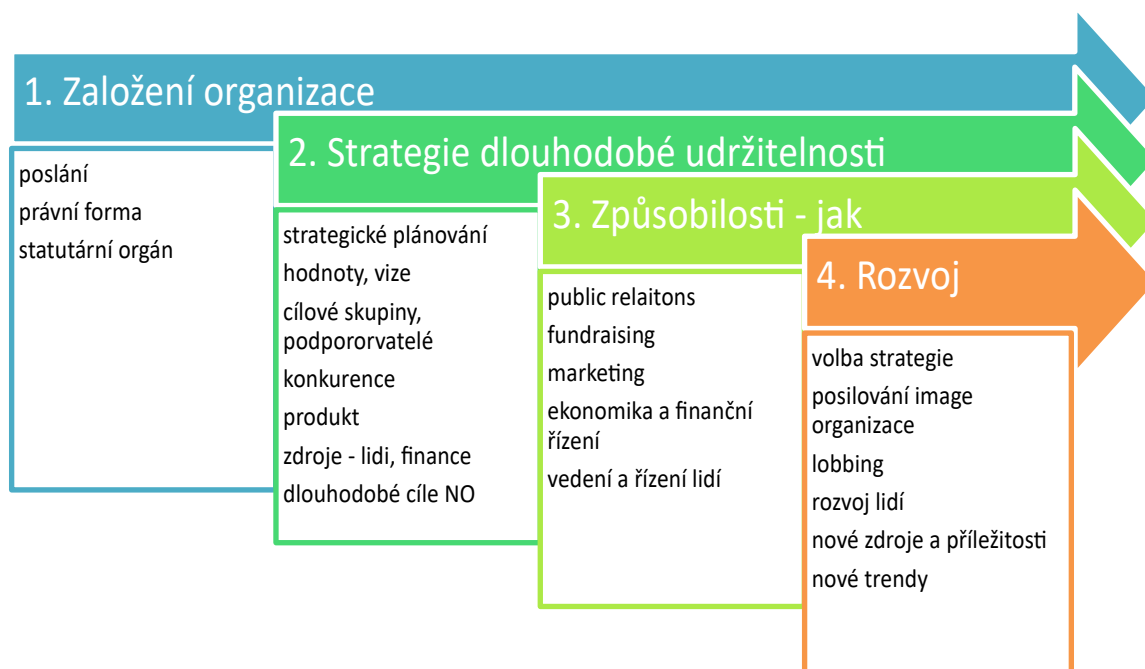
Za **občanskou společnost** je považováno partnerství neziskového, státního a soukromého podnikatelského sektoru, jsou jí míněni i občané, kteří chtějí své názory propagovat mimo systém politických stran. Občanská společnost je tvořena i samotnými občany a jimi utvářenými kulturami. Patří sem nestátní neziskové organizace, různé zájmové skupiny, spolky a úředně neregistrované iniciativy. Občanská společnost je tedy společnost lidí, jež jsou odpovědní, samostatní, solidární, sebevědomí a iniciativní, volně se sdružující při plnění svých osobních, nebo veřejných zájmů. Ve společnosti se občanská sdružení vytvářejí zcela přirozeně, a dokáží neformálně a pohotově pomoci, při nějakém nebezpečí, umí prosadit pozitivní normy chování, zabránit podvodům, ohlídat obecní majetek.

---

135 ČEPELKA, Oldřich. Průvodce neziskovým sektorem Evropské Unie. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003, s. 15-16, 18-21. ISBN 80-902376-3-0.

136 REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 23. ISBN 978-80-86929-54-5.

Jde o každodenní dobrovolnou aktivitu lidí, kterou lze uspokojit jejich vlastní zájmy, ale i zájmy těch, kteří potřebují pomoci.<sup>137</sup>



Obrázek č. 10: Stupně prosperující neziskové organizace<sup>138</sup>

Existovalo velké množství neziskových organizací, které působily v sociálním odvětví, zásadní přehled přinesl zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, nově jsou povinny všechny organizace, které chtějí vykonávat činnost v této oblasti registrovat se.

<sup>137</sup> ČEPELKA, Oldřich. Průvodce neziskovým sektorem Evropské Unie. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003, s. 16-18. ISBN 80-902376-3-0.

<sup>138</sup> ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 19. ISBN 978-80-271-0249-5.

## 3.2 Legislativa

Existence a činnost neziskových organizací lpí na zásadách právního řádu a musí být řádně legislativně zakotvena, aby všechny její aktivity probíhaly v souladu s právním řádem dané země, tedy, aby nebyla v rozporu se souborem právních předpisů České republiky.

- Listina základních lidských práv a svobod
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
- Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech
- Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě

### **Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**

Smyslem zákona o sociálních službách je naplnit dva cíle, jedním z nich je zabezpečit kvalitní sociální péči všem lidem, kteří ji nezbytně potřebují a také sjednat nápravu poškozených právních vztahů mezi státem, poskytovateli sociálních služeb a jejich uživateli. Nový zákon vytváří příznivé prostředí pro rozvoj vztahů mezi poskytovateli sociálních služeb a jejich klienty, založený na výsadách rovnoprávnosti, dobrovolnosti, individuálním přístupem, udržitelnosti klientů v jejich přirozeném prostředí. Poskytování sociálních služeb stojí na smluvním základu, kde poskytovatel a zájemce o službu ujednává podmínky pro poskytnutí služby. Smlouva je se zájemcem uzavírána dobrovolně s jím zvoleným poskytovatelem. Poskytovatel klade důraz na respektování práv uživatelů a jejich lidské důstojnosti, k tomu mu jsou nápomocny standardy kvality sociálních služeb. Za základní zásady zákona lze označit – individuální přístup, bezplatné sociální poradenství pro každého,

zachování lidské důstojnosti, respekt k lidským a občanským právům, aktivizace k samostatnosti, rovnoprávnost, dobrovolnost, podpora setrvání v přirozeném prostředí.<sup>139</sup>

**Zákon č. 108/2006 Sb.**, o sociálních službách vymezuje podmínky a okolnosti poskytování pomoci a podpory všem fyzickým osobám, jež se ocitly v nepříznivé sociální situaci pomocí sociálních služeb. Zákon lpí na zásadě, že každá osoba má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství, rozsah a forma pomoci musí být v souladu se zachováním lidské důstojnosti osob. Pomoc by měla být každé osobě individuální, měla by působit aktivně, podporovat jejich samostatnost a motivovat je k takovým činnostem, které vylučují dlouhodobé setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány tak, aby bylo zajištěno **dodržování lidských práv a základních svobod osob**. Přičemž zákon **sociální službu** vykládá jako činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. **Nepříznivou sociální situací** jsou míněny okolnosti oslabení nebo ztráty schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, krizová sociální situace, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné osoby nebo z jiných závažných důvodů, řešení nastalé situace tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením.<sup>140</sup>

V souvislosti s výše zmíněným zákonem je nezbytné do legislativního ukotvení uvést **vyhlášku č. 505/2006 Sb.**, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Přílohou této prováděcí vyhlášky jsou zákonem dané **standardy kvality sociálních služeb**. Všechny organizace sociálních služeb musí mít plošně vypracovány standardy kvality jimi poskytovaných sociálních služeb. Standardy se dělí do tří základních kategorií, a to standardy **procedurální** (poskytují podrobný, systematický návod, jak mají poskytované služby vypadat, patří sem standardy 1-8), **personální** (ustanovují podmínky pro personální zajištění při poskytování sociálních služeb, zahrnují standardy 9-10), **provozní** (přesně stanovují podmínky poskytování sociálních služeb, jsou obsaženy ve standardech 11-15). Standardy kvality sociálních služeb zahrnují pravidla, jak by mělo vypadat kvalitní poskytování služeb.

---

<sup>139</sup> ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. Sociální služby v ČR v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, s. 16-17. ISBN 978-80-262-0027-7.

<sup>140</sup> ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006. Část první, §1-3. Dostupné z: <<http://www.uplnezneni.cz/zakon/108-2006-sb-o-socialnich-sluzbach/>>.

Standardy ve svém obsahu musejí upravovat následující okruhy:

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb
2. Ochrana práv osob
3. Jednání se zájemcem o sociální službu
4. Smlouva o poskytování sociální služby
5. Individuální plánování průběhu sociální služby
6. Dokumentace o poskytování sociální služby
7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby
8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje
9. Personální a organizační zajištění sociální služby
10. Profesionální rozvoj zaměstnanců
11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
12. Informovanost o poskytované sociální službě
13. Prostředí a podmínky
14. Nouzové a havarijní situace
15. Zvyšování kvality sociální služby<sup>141</sup>

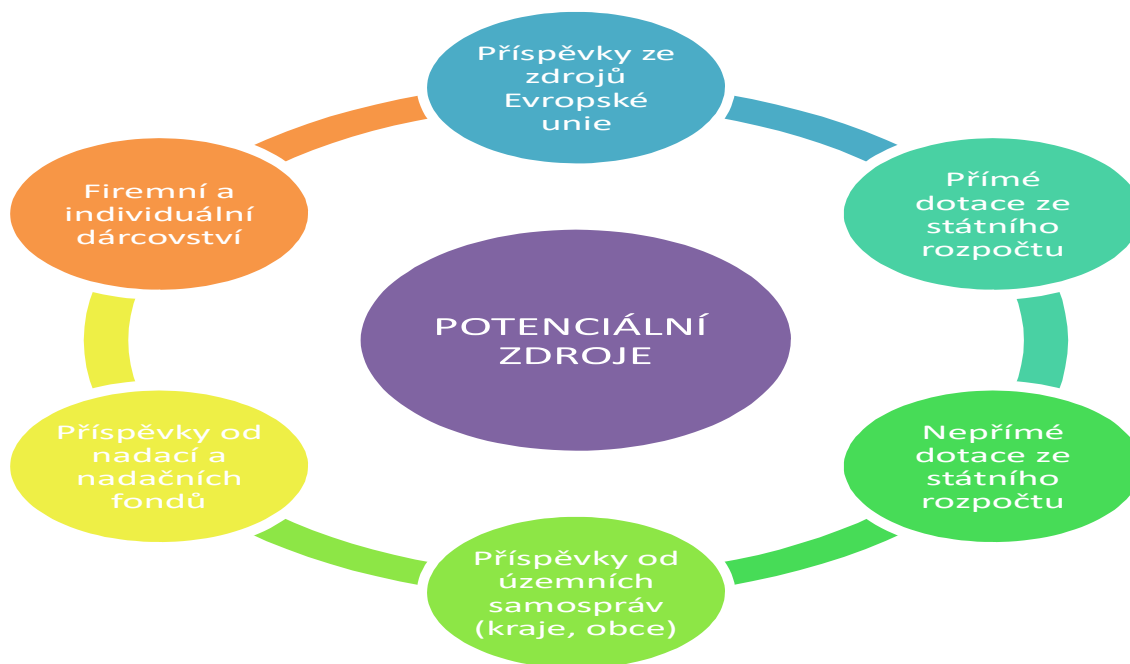
## Financování

Jakákoliv činnost vyžaduje finanční prostředky, jejich nedostatek omezuje činnost a rozvoj neziskových organizací. Finanční zdroje neziskových organizací je možno rozdělit do tří skupin - vlastní, cizí, potencionální. **Vlastní zdroje** představují skupinu zisku, které pocházejí z výnosu z vlastní činnosti, členských příspěvků, účastnických poplatků. O vlastních zdrojích rozhoduje přímo účetní jednotka, zdroje lze využít dle vlastního rozhodnutí. Z těchto zdrojů je možné vytvořit tzv. finanční rezervu do dalších let. **Cizí zdroje** získává organizace na určitou dobu a po sjednané době je musí vrátit. Poskytovateli těchto zdrojů jsou například banky. **Potencionálními zdroji** se myslí ty zdroje, které mohou neziskové organizace čerpat pro své činnosti. Jedná se o nenárokové prostředky, které je možno získat prostřednictvím žádosti, nebo projektu od veřejných orgánů, soukromých organizací či jednotlivců.<sup>142</sup>

---

141 ČESKO: Vyhláška č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Příloha č. 2. Dostupné z: <<http://www.uplnezeni.cz/vyhlaska/505-2006-sb-kterou-se-provadeji-nektera-ustanovenizakona-o-socialnich-sluzbach/>>.

142 STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 148-152. ISBN 978-80-7501-063-6.



zok č. 11: Potenciální zdroje<sup>143</sup>

Po založení neziskové organizace zejména té soukromé bývají zprvopočátku jedinými zdroji lidské nadšení a dobrovolná práce. Avšak všechny neziskové organizace dojdou k tomu, že pokud chtějí pracovat kvalitně a profesionálně je nutné svoji činnost zabezpečit finančně.

Podle zákona o sociálních službách náleží krajům účelově určená dotace ze státního rozpočtu na financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním základních forem sociálních služeb v rozsahu stanoveném základními činnostmi u různých druhů sociálních služeb. Dotace jsou poskytovány ministerstvem podle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Kraj je podle zákona č. 250/2000 Sb., 129/2000 Sb., 131/2000 Sb., a předpisů Evropské unie oprávněn rozhodovat o veřejné podpoře o poskytnutí finančních prostředků z dotace poskytovatelům sociálních služeb, jenž jsou zapsaní v registru, eventuálně o zadání veřejné zakázky na poskytování sociálních služeb. O poskytnutí financí na jednotlivé služby a jejich výši rozhoduje zastupitelstvo kraje v souladu s předpoklady stanovenými zastupitelstvem kraje. Žádost o poskytnutí dotace na příslušný rozpočtový rok je přednesena krajem ministerstvu. Součástí této žádosti musí být vypracovaný střednědobý plán rozvoje

143 STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 109. ISBN 978-80-7357-973-9.

sociálních služeb kraje, který obsahuje ekonomický rozbor v plánu identifikovaných potřeb a způsob jejich finančního zajištění.<sup>144</sup>

Další cestou jak mohou neziskové organizace získávat finanční prostředky je metoda **fundraisingu**. Tento výraz je možné doslova přeložit jako navyšování zdrojů či fondů. Fundraising se netýká pouze financí, ale i podpory prostřednictvím poskytování služeb, výrobků. Tento proces je zacílen na získávání zdrojů. Základem úspěšného fundraisingu je zajistit vícezdrojové financování tzn. zabezpečit neziskové organizaci více zdrojů, ze kterých je financována, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich. Fundraiser hledá zdroje financí nejčteněji ve veřejných institucích, v nadacích, u jednotlivců, u firem a dalších soukromých organizacích, u klientů. Prostředky získávání zdrojů jsou - uspořádání veřejných sbírek, benefičních akcí, vytváření projektů, žádosti o obdržení grantů a dotací, telefonické oslovování dárců, osobní setkání, dárcovské sms, odkaz ze závěti, sdílený marketing, prodej vlastních produktů, nebo služeb, členské příspěvky, nebo direct maily (poštovní kampaň). Fundraiser je osoba, která pracuje s mnoha typy zdrojů a používá různé metody, jak zdroje získat. **Výčet úkolů fundraisera** – připravuje plán fundraisingu, chystá rozpočet nákladů na fundraising, odhaduje jednotlivé zdroje a plánuje, jakým způsobem je oslovit, vymýšlí nové cesty oslovení dárců, účastní se shromáždění statutárních orgánů, koordinuje fundraisingové aktivity, připravuje a realizuje fundraisingové akce, vede rejstřík dárců, vyhledává a oslovuje nové dárcy, komunikuje s dárci, reprezentuje organizaci na různých akcích, je zodpovědný za vystavování daňových dokladů dárcům, schvaluje darovací smlouvy, hodnotí efektivitu své činnosti, je účasten na tvorbě projektů, píše žádosti o dotace a granty, domlouvá schůzky s dárci, připravuje texty fundraisingových dopisů, zajišťuje propagaci, podílí se na obstarávání výrobků, služeb a jejich prodeji, stanovení cen produktů, odpovídá za správné legislativní zajištění plánovaných akcí, připravuje poštovní obsílky.<sup>145</sup>

Slovo **fundraising** ve svém doslovném překladu vyjadřuje zvyšování či budování fondu, zdroje – tedy finančního obnosu. Je tím myšleno hledání zdrojů, které mají být nápomocny neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dostat stanoveným cílům a naplnit poslání organizace. Fundraising tedy znamená = hledání, získávání

---

144 ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky. 2006. Část šestá, §101a. Dostupné z: <<http://www.uplnezni.cz/zakon/108-2006-sb-o-socialnich-sluzbach/>>.

145 ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 71-75, 79. ISBN 978-80-271-0249-5.

a pěstování zdrojů, popřípadě řízení a správa zdrojů, které slouží neziskovým organizacím k naplnění jejich cílů a poslání.<sup>146</sup>

**Fundraising** je jednání, které je zacíleno na získání prostředků pro činnost neziskové organizace z vnějších zdrojů. Za nejčtenější oblasti získávání zdrojů lze označit:

- Dárcovství a sponzoring – dárci bezplatně převede smlouvou věc, nutná písemná darovací smlouva. Předmětem sponzorské smlouvy bývá obvykle reklama nebo propagace sponzora, například na společenských či kulturních akcích, na www stránkách, v tisku organizace apod.
- Loterie a tomboly – za loterii je považována jakákoliv hra, jíž se dobrovolně fyzická osoba účastní za předpokladu zaplacení vkladu, o výhře rozhoduje náhoda. Z hlediska neziskových organizací jsou přípustné pouze dva typy loterií a to peněžité, věcné loterie, tomboly.
- Veřejné sbírky – pořádání má přísné podmínky, veřejné sbírky jsou podstatným nástrojem financování veřejně prospěšných aktivit. Veřejnou sbírkou je míněno získávání a shromáždění dobrovolných peněžitých příspěvků od předem nevytyčeného okruhu lidí.
- Dobročinné aukce – dražba, obchodování předem nestanovené ceny za produkt, která je stanovena během aukce. Princip aukce spočívá v tom, že zájemci v průběhu aukce podávají své nabídky a nakonec je dražená věc licitátorem přiklepnuta tomu, kdo nabídl nejvyšší částku.
- Dědictví – tradiční nástroj financování neziskových organizací. Jestliže chce fyzická osoba po své smrti dát určitou část majetku na veřejně prospěšné účely, je možné tak učinit dědictvím, odkazem nebo založením neziskové organizace poručením pro případ smrti.<sup>147</sup>

**Fundraising** je tedy dlouhodobý proces se záměrem zisku, proto je nutné jej podrobně naplánovat. Na prvopočátku činnosti se musí vydefinovat poslání organizace, určit její konkrétní měřitelné cíle, vypracovat realizační plán činností a tomu odpovídající časový harmonogram a na tomto základě zpracovat roční rozpočet, zjistit, zda organizace reaguje na potřeby společnosti, zapojovat dobrovolníky do fundraisingových akcí, vybírat vhodné

---

146 REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 93-84. ISBN 978-80-86929-54-5.

147 VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 100-121. ISBN 978-80-247-5477-2.



fundraisingové metody, sestavit seznam potencionálních zdrojů, specifikovat okruh dárců, požádat o dar, informovat dárce o využití jeho daru a v neposlední řadě se snažit o obnovení nebo zvýšení daru. Fundraising je celoroční plánovanou aktivitou s cílem zajistit potřebné zdroje organizaci.<sup>148</sup>

### 3.3 Typologie

Neziskové organizace vznikají za účelem výkonu veřejně prospěšných činností, nikoliv však s cílem dosahování zisku. Neziskové organizace je možno rozčlenit na **státní** a **nestátní**. Státní neziskové organizace jsou takové, které jsou zřízeny státem, obcí, nebo krajem. Nestátní neziskové organizace jsou založeny většinou fyzickými osobami, k výkonu veřejně prospěšných prací, musí být registrovány, nerozdělují zisk, jsou samosprávné a nezávislé, dobrovolné.<sup>149</sup>

#### **Rozdělení neziskových organizací působících v neziskovém sektoru:**

- Neziskové organizace soukromoprávní s posláním **vzájemně prospěšné činnosti** (občanská sdružení, zájmová sdružení aj.)
- Neziskové soukromoprávní organizace **veřejně prospěšné** (obecně prospěšná společnost, nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí).
- Neziskové veřejnoprávní organizace s posláním veřejně prospěšné činnosti a veřejné správy, jde o **organizační složky, příspěvkové organizace a samosprávné územní celky** (organizační složka státu, organizační složky územních samosprávných celků – obce, kraje, příspěvková organizace státu a územních samosprávných celků, úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, příklady významných organizačních složek státu, vězeňská služba, nejvyšší kontrolní úřad, ústavní soud ČR a jiné).
- Neziskové **ostatní veřejnoprávní organizace**, poskytující veřejně prospěšné činnosti (Český rozhlas a Česká televize, státní podnik, vysoké školy, veřejné vysoké školy, státní fondy, Česká národní banka, všeobecná zdravotní pojišťovna ČR).

---

148 REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 98-99. ISBN 978-80-86929-54-5.

149 STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 10-12. ISBN 978-80-7501-063-6.

- Neziskové soukromoprávní organizace typu **obchodních společností a jim podobných**, s posláním veřejně i vzájemně prospěšné činnosti (organizace typu obchodních společností, společenství vlastníků jednotek).<sup>150</sup>

## **Základní typy neziskových organizací**

**Nadace a nadační fondy** patří mezi specifické nestátní neziskové organizace, které zastávají velice významnou úlohu. Jsou charakteristické tím, že se jedná o tzv. účelová sdružení majetku, která vznikají k plnění celospolečensky prospěšných úkolů. Takto zřízené organizace nejčastěji vykonávají humanitární, sociální, environmentální, kulturní, vědecké, tělovýchovné a jiné činnosti. Zásadním bodem každé nadace je její majetek, jenž tvoří nadační jmění a ostatní majetek nadace. Organizace pak k dosahování cílů užívá všechny svůj majetek. Nadace a nadační fondy tedy soustřeďují finanční i nefinanční dary a přerozdělují je fyzickým či právnickým osobám podle svého poslání. Fungování organizace je zajištěno orgány, kterými jsou – správní rada, dozorčí rada a revizor.<sup>151</sup>

Nadace podle VÍTA: „*Nadace je zakládána k trvalé službě účelu užitečnému společensky nebo hospodářsky. Účel nadace může být veřejně prospěšný nebo dobročinný.*“<sup>152</sup>

Základní povinnou institucí každé právnické osoby je její statutární orgán, tímto je v případě nadace **správní rada**. Správní rada, respektive její členové prezentují nadaci navenek, zastupují fundaci v daných záležitostech. Rada musí mít minimálně tři členy, její členství se vzájemně vylučuje se členstvím v radě dozorčí, nebo výkonem funkce revizora. Délka funkčního období ve správní radě je stanovena na dobu pěti let. Správní rada působí navenek ale i dovnitř, má řídicí a rozhodovací pravomoci. Je zodpovědná za jednotlivé činnosti, spravuje majetek nadace, řídí její činnost, hospodaření nadace, rozhoduje o poskytnutí nadačních příspěvků. Zákon určuje, že každá nadace musí mít zřízen kontrolní orgán, a to buď kolektivní (**dozorčí rada**), nebo individuální povahy (**revizor**). Do činnosti dozorčí rady spadá vnitřní kontrola (dodržování vnitřních předpisů, kontrola rozhodnutí

---

<sup>150</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 42-43. ISBN 978-80-86929-54-5.

<sup>151</sup> STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. 2. vyd. Praha: Juná, 2014. s. 23. ISBN 978-80-7501-063-6.

<sup>152</sup> VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 63. ISBN 978-80-247-5477-2.

orgánů nadace, upozornování a zajištění k nápravě nedostatků) a vnitřně revizní činnost (hospodaření a účetnictví nadace).<sup>153</sup>

Nadace jakožto účelové sdružení majetku vzniklá a zřízená podle **zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech**, za účelem dosahování obecně prospěšných cílů. Těmito cíli je myšlen rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv a jiných humanitárních hodnot, přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Nadace či nadační fond je zpravidla zřízen písemnou smlouvou mezi zřizovateli, zakládací listinou, pokud jde pouze o jednoho zřizovatele, nebo závětí. Zřizovatelem může být jak fyzická, tak právnická osoba. Pokud je zřizovatel pouze jediná osoba, je zakládací listina sepsána formou notářského zápisu, pokud je zřizovatelů více, je mezi nimi uzavřena zakládací smlouva, nadační listina. Organizace vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku, který je veden jako veřejný seznam rejstříkovým soudem.<sup>154</sup>

**Podmínky fungování nadace** - nadace nesmí být založena za účelem podnikání, podnikatelskou činnost může vykonávat pouze s cílem získávání finančních prostředků v rámci podpory své činnosti. Zisky z podnikání jsou použity jenom na podporu nadačního účelu. Podnikání může být zakladatelem omezeno nebo zcela vyloučeno, musí to být uvedeno v zakládací listině. Nadace spravuje jen vlastní majetek a nesmí být společníkem obchodní společnosti. **Nadační fond** je založen k prospěchu společenskému či hospodářskému, neslouží trvalému účelu, je zřízen k dosažení určitého časově omezeného cíle. Statut nadačního fondu nemusí být uveden, pokud jsou veškeré náležitosti srozumitelně formulovány v zakládací listině. Majetek nadačního fondu nemusí být trvalého charakteru a výnosové povahy, nevytváří nadační jistinu ani kapitál. Orgány nadačního fondu nemusejí mít stanovený minimální počet.<sup>155</sup>

Nadační fond na rozdíl od nadace nevytváří nadační jistinu ani nadační kapitál. Vklady ani dary do nadačního fondu nemusejí splňovat dispozice k trvalému výnosu. Specifickým znakem nadačního fondu je jeho **dočasnost**, založení pouze k účelu užitečnému společensky nebo hospodářsky. Nadační fond je obvykle založen zakládací listinou nebo pořizáním

---

153 DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 220-224. ISBN 978-80-7552-103-3.

154 HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Vyd. 1. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, s. 11. ISBN 978-80-904519-0-2.

155 DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 201-207. ISBN 978-80-7552-103-3.

pro případ smrti. Není nutné, aby zakladatelské právní jednání mělo formu veřejné listiny, přesto musí být podpisy zakladatelů úředně ověřeny.<sup>156</sup>

Co musí obsahovat nadační listina nadace, nebo nadačního fondu:

- Název a sídlo organizace
- Identifikace zřizovatelů organizace
- Vymezení účelu, pro který byla organizace zřízena
- Hodnota majetkového vkladu
- Identifikace členů správní a dozorčí rady
- Určení správce majetku před vznikem organizace
- Pravidla pro omezení nákladů na správu nadace, nadačního fondu
- Podmínky poskytování nadačních příspěvků<sup>157</sup>

Souhrnná hodnota nadačního jmění nesmí být nižší než 500 000 Kč a po dobu trvání nadace se částka nesmí snížit. Do 30 dnů ode dne vzniku nadace, nadačního fondu musí vydat řídicí orgán nadace – správní rada – statut nadace, nebo nadačního fondu. Statut vymezuje postup pro jednání orgánů nadace, nebo nadačního fondu, kritéria pro poskytování nadačních příspěvků, okruh osob, kterým lze služby poskytovat, způsob poskytování a další otázky, které by měly být dle zákona obsaženy v nadační listině a ve statutu nadace nebo nadačního fondu.<sup>158</sup>

Majetek nadace je tvořen nadační jistinou a ostatním majetkem. Za nadační jistinu je považován soubor předmětů vkladů do nadace, eventuálně i nadační dary. Nadační kapitál je vyjádřen peněžním projevem nadační jistiny. Kapitál nadace je veden v rejstříku. Majetek nadace je používán v souladu se svým účelem především k poskytování nadačních příspěvků, zajištění vlastní činnosti, úhradě nákladů na zhodnocení nadační jistiny a úhradu nákladů na vlastní činnost. Nadační jistinu není možné využít jinak ani k zajištění dluhu apod. S nadační jistinou musí být nakládáno obezřetně, jak stanoví zákon. Dosahuje-li výše

---

156 VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 72-73. ISBN 978-80-247-5477-2.

157 HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Vyd. 1. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, s. 11. ISBN 978-80-904519-0-2.

158 STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014, s. 24. ISBN 978-80-7501-063-6.

nadačního kapitálu v uplynulém účetním období výše nejméně 500 000 Kč, je nutné, aby účetní závěrka byla ověřena auditorem.<sup>159</sup>

**Obecně prospěšná společnost** je právnickou osobou, která spadá do kategorie nestátních neziskových organizací. Organizace je nadační povahy, se záměrem poskytování obecně prospěšných služeb na základě své majetkové a osobní složky.<sup>160</sup> Organizace vznikají podle **zákona č. 248/ 1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech** a o změně a doplnění některých zákonů. Vznik o.p.s. jakožto právnické osoby je vázán na rozhodnutí registrujícího orgánu, tedy registrujícího soudu. Zakladatelem může být jakákoliv fyzická či právnická osoba i Česká republika, za zakládací dokument je považována **zakládací listina**, nebo smlouva, o.p.s. vzniká dnem zápisu do **rejstříku** obecně prospěšných společností vedeného rejstříkovým soudem.<sup>161</sup>

Obecně prospěšné společnosti dle REKTOŘÍKA: „*Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou založenou dle uvedeného zákona, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Její hospodářský výsledek nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů, nebo zaměstnanců. Musí být použit výhradně na poskytování těch služeb, pro které byla OPS založena. Zakladatelé mohou být fyzické osoby, Česká republika, nebo právnická osoba.*“<sup>162</sup>

Obecně prospěšné společnosti mají právní subjektivitu a jsou způsobilé k právním úkonům. Cílem je poskytovat **obecně prospěšné služby**, za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek, jenž směřují ke celospolečenskému blahobytu, v oblasti kultury, sportu, umění, sociální péče, humanity, ochrany zdraví, zvířat a životního prostředí. Obecně prospěšné společnosti by měly především fungovat v oblasti sociální, ve zdravotnictví, školství a kultuře. Organizace tohoto uspořádání poskytují obecně prospěšné služby, ale nemusejí mít neziskovou formu, mohou dle stanovených podmínek vybírat

---

159 VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 69-71. ISBN 978-80-247-5477-2.

160 DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 190-191. ISBN 978-80-7552-103-3.

161 HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Vyd. 1. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, s. 11-12. ISBN 978-80-904519-0-2.

162 REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 53. ISBN 978-80-86929-54-5.

tzv. uživatelské poplatky. Fungování organizace je zajištěno orgány – správní rada, dozorčí rada, ředitel.<sup>163</sup>

**Ředitel** byl v obecně prospěšných společnostech stanoven jako statutární orgán až po novele zákona č. 231/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Ředitel zastupuje společnost navenek, řídí její činnost. Ředitelem se může stát svéprávná, bezúhonná, fyzická osoba. Ředitel je zodpovědný za řízení a dosahování cílů společnosti stanovených v zakládací listině. Do pozice ředitele je volena a odvolávána fyzická osoba správní radou. **Správní rada** je obligatorně zřízený vrcholový orgán organizace s kontrolní pravomocí, rada musí mít nejméně tři členy. Správní rada je volena těmito způsoby – členy rady jmenuje zakladatel, zakladatel může tuto pravomoc svěřit někomu jinému, nebo může určit jiný způsob jmenování. Funkční období členů rady je ze zákona tříleté. Mezi kompetence správní rady patří volba a odvolání ředitele organizace, dohled nad výkonem ředitele, schvalování rozpočtu, tvorba výroční správy a jiné. Jako kontrolní orgán společnosti je ustanovena **dozorčí rada**, tvořena nejméně třemi členy, konkrétní počet je určen zakládací listinou. Členové rady jsou nejběžněji ustanoveni zakladatelem. Členství v radě si odporuje s členstvím ve správní radě nebo s pozicí ředitele. Posláním dozorčí rady je přezkoumávat účetní závěrky, výroční zprávu, podává informace řediteli o správní radě a výsledcích kontrolní činnosti. Kontroluje, zda činnost OPS je v souladu se zákony a zakládací listinou. Dozorčí rada má pravomoc nahlížet do účetních knih, svolat mimořádné jednání správní rady, členové se mohou účastnit jednání správní rady, upozorňuje ostatní orgány OPS na porušení zákonů, ustanovení zakládací listiny, nebo statutu.<sup>164</sup>

Zakládací listina, nebo smlouva o.p.s. musí obsahovat:

- Název a sídlo o.p.s.
- Identifikace zakladatelů o.p.s.
- Druh obecně prospěšných služeb a podmínky poskytování
- Doba, na kterou je o.p.s. zřízena
- Jsou-li vkládány, tak hodnota a označení majetkových vkladů zakladatelů
- Identifikace členů správní rady, dozorčí nebo revizora

163 STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 16-17. ISBN 978-80-7501-063-6.

164 DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 193-196. ISBN 978-80-7552-103-3.

- Způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření o.p.s.<sup>165</sup>

Pokud některá z těchto povinných náležitostí chybí je zakladatelská listina neplatná a obecně prospěšná společnost není založena. Obecně prospěšná společnost zaniká zrušením s/bez likvidace dnem výmazu z rejstříku. Zaniknout může uplynutím doby, nebo účelu, pro které vznikla, rozhodnutím správní rady, nebo soudu, prohlášením konkurzu.



Obrázek č. 12: Financování OPS<sup>166</sup>

**Občanské sdružení** - právní úprava pro tento typ neziskovek je zahrnuta v **zákoně č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů**. Občanská společnost, jakožto korporace je sdružením fyzických nebo právnických osob s cílem realizace společných zájmů. Občanská společnost má svoji členskou základnu, vzniká **registrací u Ministerstva vnitra ČR**, nebo dnem, kdy rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR o zrušení zamítavého rozhodnutí ministerstva o registraci nabude právní moci. Za zakládací dokument občanských sdružení jsou považovány **stanovy**. Nejvyšším orgánem občanského sdružení je **valná hromada** členů.<sup>167</sup>

<sup>165</sup> HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Vyd. 1. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, s. 12. ISBN 978-80-904519-0-2.

<sup>166</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 54. ISBN 978-80-86929-54-5.

<sup>167</sup> HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Vyd. 1. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, s. 12. ISBN 978-80-904519-0-2.

Občanské sdružení je nejhojnější právní formou nestátní neziskové organizace v České republice. Jsou samostatnými právními osobami, nezávislémi na státních orgánech. Jejich vznik je podmíněn uskutečňováním společných zájmů svých členů, občané mohou svobodně zakládat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení. Návrh na registraci musí podat nejméně tři osoby starší 18 let, tyto osoby jsou přípravným výborem. Návrh musí obsahovat tyto náležitosti, stanovy – název sdružení, sídlo, cíl činnosti, orgány sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření. Registrace je prováděna ministerstvem do 10 dnů od zahájení řízení o registraci. Vznik sdružení, název, adresu sídla a jejich změny oznamuje ministerstvo do 7 dnů Českému statistickému úřadu, který přidělí novému sdružení identifikační číslo.<sup>168</sup>

Co obsahují stanovy občanského sdružení:

- Název a sídlo sdružení
- Cíl činnosti
- Podmínky vzniku členství, práva a povinnosti členů
- Orgány sdružení, způsob jejich ustanovování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení
- Zásady hospodaření
- Ustanovení o organizačních jednotkách<sup>169</sup>

**Církví a náboženskou společností** je myšleno dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, za účelem určitého náboženského vyznání. Církev a náboženská společnost jsou tytéž instituce, rozdíl je pouze v názvu, jaký si zakladatel vybere. Vždy se ale jedná o právnické osoby, s vlastními předpisy a strukturou. Jsou založena na základě **zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech ve znění pozdějších předpisů**. Vznik církví a náboženských společností je dále právně vymezen zákonem č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností, zákonem č. 161/1992 Sb., o registraci církví a náboženských společností, zákonem č. 218/1949 Sb., o hospodářském zabezpečení církví a náboženských společností státem a také Listinou základních lidských práv a svobod.

---

168 STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 13-14. ISBN 978-80-7501-063-6.

169 HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Vyd. 1. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, s. 12. ISBN 978-80-904519-0-2.



Aby mohla společnost vzniknout, musí být učiněn návrh na registraci a návrh na přiznání oprávnění registrované církve a náboženské společnosti k výkonu zvláštních práv. Návrh je podáván ministerstvu nejméně třemi osobami, v minimálním věku 18 let, české státní příslušnosti, nebo cizinci s trvalým pobytem, jenž jsou způsobilí k právním úkonům. Návrh je podáván **Ministerstvu kultury ČR. Základní dokument** musí obsahovat – název církve a náboženské společnosti, poslání a základní články její víry, sídlo uskupení na území ČR, označení orgánu, který je pověřen jednáním s orgány veřejné správy, osobní údaje členů církve, organizační strukturu, způsob ustanovování a odvolání duchovních a seznam v církvi a náboženské společnosti používaných označení duchovních, způsob schvalování změn základního dokumentu, začlenění církve a náboženské společnosti do struktur mimo území ČR, zásady hospodaření, způsob naložení s likvidačním zůstatkem, práva a povinnosti osob hlásící se k církvi či náboženské společnosti. Příjmy církve jsou tvořeny zejména – příjmy z prodeje a pronájmu movitého, nemovitého a nehmotného majetku, příspěvky od fyzických či právnických osob, úroky z vkladů, dary a dědictví, dotace, půjčky a úvěry, příjmy z podnikání nebo z jiné výtěžné činnosti, sbírky a příspěvky z výtěžků podle zákona o veřejných sbírkách či loteriích.<sup>170</sup>

Základní dokument církve a náboženské společnosti obsahuje:

- Název církve a náboženské společnosti
- Poslání církve a náboženské společnosti, základní články její víry
- Sídlo
- Označení zastupitelského orgánu společnosti, který jedná s orgány veřejné správy a třetími osobami, jako statutární orgán, způsob jeho jednání, jeho ustanovování a odvolávání, délku funkčního období jeho členů
- Osobní údaje členů
- Organizační strukturu, výčet všech právnických osob
- Způsob ustanovování a odvolávání duchovních a seznam označení v církvi a náboženské společnosti používaných označení duchovních
- Způsob schvalování změn základního dokumentu
- Začlenění církve a náboženské společnosti do struktur mimo ČR
- Zásady hospodaření

---

170 STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014. s. 27-29. ISBN 978-80-7501-063-6.

- Způsoby naložení s likvidačním zůstatkem
- Práva a povinnosti osob hlásících se k církvi nebo náboženské společnosti<sup>171</sup>



Obrázek č. 13: Možné příjmy církví a náboženských společností:<sup>172</sup>

<sup>171</sup> DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v teorii. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 228-230. ISBN 978-80-7552-103-3.

<sup>172</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, s. 56-57. ISBN 978-80-86929-54-5.

## **SHRNUTÍ**

Formální stránky existence neziskových organizací jsou upraveny Českým právním řádem, kde je ošetřena jejich právní subjektivita, evidence, jejich struktura, odpovědnost atd. Činnost organizací je na státu nezávislá a tak pokud nejednají v rozporu se zákony, stát do jejich fungování nemůže zasahovat. Záměrem všech typů organizací v neziskovém sektoru není dosáhnout zisku, organizace zastávají roli tam, kde není v možnostech státu pomáhat. Svoje služby jsou schopni poskytovat efektivněji a pružněji. Neziskové organizace poskytují služby vymezené skupině obyvatelstva nebo vznikají ke splnění předem vymezeného záměru.

## 4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumná část diplomové práce je zaměřena na zvláštnosti řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích Olomouckého kraje. Výzkum byl aplikován s řídicími osobami, řediteli zvolených neziskových organizací, na poli poskytování služeb sociální péče v pobytových zařízeních, konkrétně v domovech pro seniory. Účelem bylo objasnit náležitosti řídicích činností. Výzkumná část práce je založena na využití metody rozhovoru.

### 4.1 Služby sociální péče Olomouckého kraje

Služby sociální péče pomáhají potřebným osobám zabezpečit jejich psychickou i fyzickou soběstačnost, se záměrem podpořit život v jejich přirozeném prostředí a zajistit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, popřípadě pokud takové jednání vylučuje zdravotní stav poskytnout jim důstojné prostředí a zacházení. Kategorii služeb sociální péče odpovídá – osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní a týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení a sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče. Se zaměřením mojí diplomové práce nutno blíže specifikovat **domovy pro seniory**, v zařízeních tohoto typu jsou poskytované pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku nebo jejich situace vyžaduje pravidelnou pomoc od jiné fyzické osoby. Jako základní činnosti jsou míněny služby poskytnutí ubytování, stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a zajištění osobních záležitostí.<sup>173</sup>

Definice podle SEHGALA: „*The social work profession promotes social change, problém solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilising theories of human behaviour and social systems, social work intervenes*

---

173 ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006. Část třetí, §31-52. Dostupné z: <<http://www.uplnezni.cz/zakon/108-2006-sb-o-socialnich-sluzbach/>>.

*as the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work.*“<sup>174</sup>

**Základními úkony** poskytování sociálních služeb v **domovech pro seniory** je poskytnutí ubytování, s ním spojený úklid, praní, žehlení, poskytnutí stravy, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu (pomoc při oblékání a svlékání, pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík, pomoc při vstávání z lůžka, ulehání, změna poloh, pomoc při konzumaci jídla, pití, pomoc při prostorové orientaci a samostatném pohybu), pomoc při osobní hygieně (pomoc při úkonech osobní hygieny, při základní péči o vlasy, nehty, při použití toalety), zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti (volnočasové a zájmové aktivity, pomoc nebo udržení kontaktu s přirozeným sociálním prostředím, nácvik, upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností).<sup>175</sup>

Výzkum byl tedy uskutečněn v neziskových organizacích poskytujících služby sociální péče, a to v domovech pro seniory v Olomouckém kraji. **Olomoucký kraj** je územním samosprávným celkem rozkládajícím se ve střední části Moravy, zasahujícím až do její severní části. Celková rozloha je 5267 m<sup>2</sup>. Kraj se dělí na 5 okresů – Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk. Území Olomouckého kraje je tvořeno 13 správními obvody obcí s rozšířenou působností, kraj zahrnuje 402 obcí. Sídlním městem je Statutární město Olomouc. Počet obyvatel v Olomouckém kraji je 633 178 a zároveň vystupuje jako šestý nejlidnatější mezi 14 kraji České republiky, to se rovná 6,1% z celkového počtu obyvatel ČR. Věková struktura obyvatel Olomouckého kraje je souhlasná s průměrem v ČR. Za uplynulých 20 let lze v demografickém vývoji spatřovat zvyšující se počty poproduktivní složky obyvatelstva nad 65 let. Průměrný věk v Olomouckém kraji je 41,5 let.<sup>176</sup>

---

174 SEHGAL, Ashok. Social Work Psycho Social Empowerment (Integrating Theory And Practice Social Work). Vol. 2. India: Isha Books, 2005, p. 1-2. ISBN 81-8205-295-5.

175 ČESKO: Vyhláška č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Část druhá, §15. Dostupné z:<<http://www.uplnezneni.cz/vyhlaska/505-2006-sb-kterou-se-provadeji-nektera-ustanovenizakona-o-socialnich-sluzbach/1>>.

176OLOMOUCKÝ KRAJ. O Olomouckém kraji. [online]. 2018, duben, [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <<https://www.kr-olomoucky.cz/o-olomouckem-kraji-cl-1362.html>>.

	Lidé narození	Lidé zemřelí	Přirozený přírůstek
<b>Olomoucký kraj</b>	6679	7033	-354
<b>Jeseník</b>	359	477	-118
<b>Olomouc</b>	2677	2475	202
<b>Prostějov</b>	1103	1294	-191
<b>Přerov</b>	1282	1482	-200
<b>Šumperk</b>	1258	1305	-47

Tabulka č. 6: Pohyb obyvatelstva v Olomouckém kraji a v okresech v roce 2017:<sup>177</sup>

## Sociální služby pobytové - Olomoucký kraj – Domovy pro seniory

### Olomoucký kraj – okres Olomouc (vyznačeno červeně)

1. Domov Hrubá Voda, příspěvková organizace
2. Domov pro seniory Červenka, příspěvková organizace
3. Domov seniorů Pohoda Chválkovice, příspěvková organizace
4. Dům pokojného stáří sv. Anny Velká Bystřice
5. Dům pro seniory Uničov s.r.o. (Dolní Sukolom)
6. Dům seniorů František Náměšť na Hané, příspěvková organizace
7. SeneCura SeniorCentrum Mopt a.s. (Olomouc, Slavonín)
8. Senioři Komárov s.r.o. (Šternberk)
9. Sociální služby Šternberk, příspěvková organizace



### Olomoucký kraj – okres Jeseník (vyznačeno oranžově)

10. Centrum sociálních služeb Jeseník
11. Domov důchodců (Zlaté Hory v Jeseníkách)
12. Domov pro seniory Javorník, příspěvková organizace
13. Charita Jeseník -Domov pokojného stáří sv. Hedviky (Vidnava)
14. Charita Jeseník – Domov pokojného stáří sv. Františka (Javorník u Jeseníku)
15. Institut Krista Velekněze, z.s. - Dům S.M. Stanislavy Ernstové (Bílá voda u Javorníka)

<sup>177</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stav a pohyb obyvatelstva v ČR – rok 2017. [online]. 2018, březen, [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-cr-rok-2017>>.

**Olomoucký kraj – okres Prostějov** (vyznačeno zeleně)

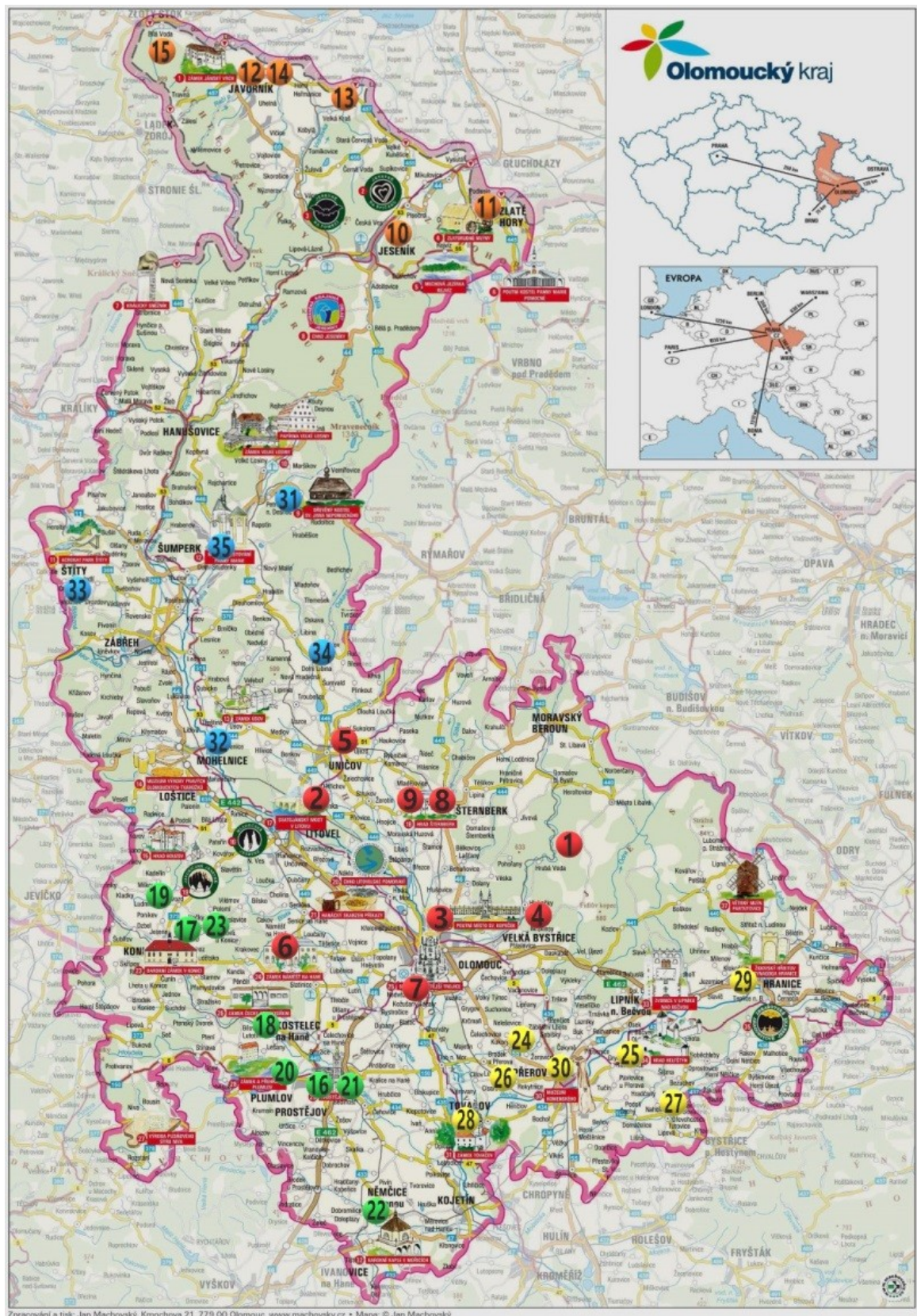
16. Centrum sociálních služeb Prostějov, příspěvková organizace
17. Domov pro seniory Jesenec, příspěvková organizace
18. Domov pro seniory Kostelec na Hané, příspěvková organizace
19. Domov pro seniory Ludmírov (Hvozď u Prostějova)
20. Domov pro seniory Soběsuky, příspěvková organizace (Plumlov)
21. Domov seniorů Prostějov, příspěvková organizace
22. Domov u rybníka Víceměřice, příspěvková organizace (Nezamyslice u PV)
23. Charita Konice – Dům pokojného stáří Bohuslavice (Bohuslavice u Konice)

**Olomoucký kraj – okres Přerov** (vyznačeno žlutě)

24. Centrum Dominika Kokory, příspěvková organizace (Kokory)
25. Domov Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace
26. Domov Na zámečku Rokytnice, příspěvková organizace
27. Domov pro seniory Radkova Lhota, příspěvková organizace (Dřevohostice)
28. Domov pro seniory Tovačov, příspěvková organizace
29. Domov seniorů Hranice, příspěvková organizace
30. Sociální služby města Přerova, p.o.

**Olomoucký kraj – okres Šumperk** (vyznačeno modře)

31. Diakonie ČCE – středisko v Sobotíně (Petrov nad Desnou)
32. Domov pro seniory a pečovatelská služba Mohelnice, příspěvková organizace
33. Domov Štítý – Jedlí, příspěvková organizace
34. Sociální služby Libina, příspěvková organizace
35. Sociální služby pro seniory Šumperk, příspěvková organizace



Obrázek č. 14: Domovy pro seniory v Olomouckém kraji (vlastní zpracování)



## 4.2 Stanovení cílů

**Cílem** výzkumného šetření je specifikovat, jaké úkoly obnáší řídicí pozice ve vybraných neziskových organizacích Olomouckého kraje – domovech pro seniory. Objasnit, čím je činnost vedoucího manažera specifická, jaká možná úskalí z této profese vyplývají.

Pro adekvátní splnění hlavního cíle, byly vymezeny **cíle dílčí**:

- Uvést kompetence výkonu řídicí funkce v neziskových organizacích
- Analyzovat role vedoucího pracovníka
- Zkoumat zvláštnosti práce v týmu
- Analyzovat způsob vedení lidí v jednotlivých institucích
- Definovat úskalí výkonu profese v neziskových organizacích s vybranou cílovou skupinou / identifikovat rizikové faktory vykazující psychickou náročnost práce

Výzkumnými otázkami jsou:

Jaká jsou specifika zkoumaných týmů?

Jaké styly řízení používají vedoucí manažeři organizací?

S jakými úskalími se setkávají manažeři v rámci řízení lidských zdrojů?

Jaké jsou formy odměňování a sankcionování?

## 4.2 Metodologie výzkumného šetření

V rámci výzkumného šetření byla zvolena metoda **kvalitativního** charakteru a to **rozhovor**. Kvalitativní analýza a vysvětlení dat je nalézáním sémantických vztahů mezi nimi a spojování popisných kategorií do logických celků. Za kvalitativní výzkum je považován jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje za pomoci statistických procedur nebo dalších způsobů kvantifikace. Kvalitativní přístup je tedy proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí se snahou získat celostní obraz těchto ukazatelů založeném na hlubokých, komplexních datech a specifickém vztahu mezi badatelem

a účastníkem výzkumu. Účelem výzkumníka je s pomocí celé řady postupů a metod rozkrýt a prezentovat to, jak lidé rozumějí, prožívají a utvářejí sociální realitu.<sup>178</sup>

Podle HENDLA: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“<sup>179</sup>

Základem **kvalitativního výzkumu** je široce rozprostřený sběr dat, aniž by na počátku výzkumu byly stanoveny základní proměnné, předem nejsou stanoveny ani hypotézy a výzkum není závislý na teoretickém poznání. Jde o to prozkoumat do hloubky určitý široce definovaný jev a zjistit o něm maximální množství informací. Logika tohoto typu výzkumu je induktivní, teprve až po nasbírání dostatečného množství dat začíná badatel hledat pravidelnosti, které se mohou u těchto ukazatelů vyskytovat, formuluje předběžné závěry a hledá pro ně další odůvodnění. Hypotézy či teorie přece jen není možné zobecňovat, jsou platné pouze pro vzorek, na kterém byla data získána.<sup>180</sup>

V optimálním případě si kvalitativní výzkumník na začátku výzkumu stanoví výzkumné téma a určí si základní výzkumné otázky, které může modifikovat a doplňovat i během výzkumu, sběru a analýzy dat. V průběhu mohou vznikat nové otázky, ale i hypotézy a nová rozhodnutí, jak přizpůsobit zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat a jejich rozboru. Výzkum je longitudinálního charakteru, výzkumník pracuje v terénu, seznamuje se s novými lidmi, sběr dat probíhá v delším časovém intervalu.<sup>181</sup>

Na začátku je nutné si uvědomit, jaké jsou cíle výzkumu a zda jsou cíle významné, neboť se vztahují pouze k nějaké specifické skupině osob. Touto skupinou osob mohou být odborníci jistého oboru nebo studenti, lidé zaangażovaní v určitých reálných procesech.<sup>182</sup>

---

178 ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, s. 13-17. ISBN 978-80-262-0644-6.

179 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Základy teorie, metody a aplikace. Vyd. 4. Praha: Portál, 2016, s. 46. ISBN 978-80-262-0982-9.

180 ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, s. 24-25. ISBN 978-80-262-0644-6.

181 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Základy teorie, metody a aplikace. Vyd. 4. Praha: Portál, 2016, s. 46. ISBN 978-80-262-0982-9.

182 ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, s. 62-63. ISBN 978-80-262-0644-6.

Výběr metody sběru dat je založen na požadovaném druhu informace i na tom, od koho je budeme chtít získat, za jakých okolností. Volba metody je ovlivněna výzkumným problémem. Kvalitativní data jsou jasně uspořádána a popisují každodenní život, jsou určené lokální zakotveností a nejsou vytrhované z kontextu dění.<sup>183</sup>

**Rozhovor** je nejběžněji užívanou metodou sběru dat kvalitativního výzkumu. Je označován za hloubkové, nestandardizované dotazování účastníka výzkumu pomocí několika otevřených otázek. Ústředními typy rozhovoru jsou - polostrukturovaný (předem připravené otázky) a nestrukturovaný (narativní, rozhovor se může odvíjet i od jedné připravené otázky, dále se badatel dotazuje na základě poskytnutých informací), dalšími specifickými typy rozhovorů jsou – rozhovor v rámci akčního výzkumu, evaluace nebo tvořivý rozhovor. V praxi by měl rozhovor začít zapnutím diktafonu, badatel by měl dotazovanému vysvětlit záměr projektu, měl by se zeptat na souhlas účastníka s nahráváním a ujistit ho o anonymitě a důvěrnosti. Záznam rozhovoru je badatelem převeden do písemné podoby, jelikož konečnými zdroji pro analýzu a interpretaci dat jsou přepisy.<sup>184</sup>

Vedení kvalitativního rozhovoru je uměním i vědou, jelikož žádá dovednost, citlivost, interpersonální porozumění, koncentraci a disciplínu. Je nutné dobře zvážit obsah otázek, jejich formy a pořadí, délku rozhovoru. Pozornost musí být věnována i samotnému průběhu rozhovoru, výzkumník by měl být schopný prolomit případné psychické bariéry a zajistit souhlas se záznamem. Kvalitativní rozhovor není jen sběr dat, může být intervenční povahy, badatel by měl dotazovanému nabídnout možnost dodatečného kontaktu.<sup>185</sup>

### 4.3 Vlastní výzkumné šetření

Pro vlastní výzkumné šetření byla zvolena metoda rozhovoru, cílovou skupinou byly vedoucí osoby, jejichž práce se zabývá řízením lidských zdrojů. Skupina byla dále zkonkretizovaná požadavkem výkonu této pozice v neziskových organizacích poskytujících služby sociální péče v domovech pro seniory, v Olomouckém kraji. Přepisy celých rozhovorů jsou uvedeny v přílohách č. 1-5. Z důvodu zachování mlčenlivosti, kterou byly podmíněny poskytnuté rozhovory a vzhledem k zachování osobních údajů podle zákona č. 101/2000 Sb.,

---

<sup>183</sup>HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Základy teorie, metody a aplikace. Vyd. 4. Praha: Potrál, 2016, s. 165. ISBN 978-80-262-0982-9.

<sup>184</sup> ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, s. 159-160, 179-181. ISBN 978-80-262-0644-6.

<sup>185</sup> HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Základy teorie, metody a aplikace. Vyd. 4. Praha: Potrál, 2016, s. 170. ISBN 978-80-262-0982-9.

o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, nejsou uvedeny žádné důvěrné informace týkající se respondentů. Získaná data byla zpracována do následujících tabulek.

Výzkum byl uskutečněn s **5 řídicími osobami**, na pozici ředitelů domovů pro seniory v Olomouckém kraji, okres Olomouc. I přestože byl rozhovor anonymní, obecné informace lze znázornit takto:

RESPONDENT KATEGORIE	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>
POHLAVÍ	Muž	žena	Muž	Žena	Muž
VĚK	50	59	64	45	37
VZDĚLÁNÍ	VŠ – speciální pedagog	VŠ	VŠ – ekonomika, manažer	Středoškolské s maturitou	VŠ
DĚLKA NA POZICI	10	21	10	8	2,5

Tabulka č. 1: Údaje o respondentech rozhovoru

## A) STRUKTURA ORGANIZACE

Při výběru neziskových organizací jsem se spíše soustředila na ty organizace, které jsou své služby schopné poskytnout menšímu počtu uživatelů, to znamená, že jejich kapacity čítají s obsazením mezi 50 a 100 lůžky. Personální obsazení těchto organizací jsou – 57, 59, 28, 42 a 46 pracovníků.

RESPONDENT PRACOVNÍ POZICE	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>
ŘEDITEL	1	1	1	1	1
EKONOM	1	4	2	1+1 externí	2
SOCIÁLNÍ PRACOVNICE	2	2	2	2	11
VRCHNÍ SESTRA	1	1	1	1	1
ZDRAVOTNÍ SESTRA	8	5	6+1 fyzioterapeut	7+1 ošetřovatelk a	7
ERGOTERAPEUTK A	1	0	0	Nutriční terapeut, volnočasové aktivity	0
PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	28	28	10	17	12
KUCHAŘKA	7	4	2+2	3	4
UKLÍZEČKA	5	8	3	4	3
PRACOVNÍK ÚDRŽBY	1	2	1	1	1
PRADLENA	2	4	1	0	2+2
	57	59	28	42	46

Tabulka č. 2: Organizační struktura vybraných neziskových organizací

Rozmístění pracovníků je individuální pro každou organizaci. Stavby zaměstnanců se odvíjí především potřebností pro službu, to znamená, obsazení kapacit zařízení, ale zároveň jsou zřízena svrchu, počty jsou limitovány rozhodnutím kraje, na straně poskytovatele.

## B) POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE

RESPONDENT KATEGORIE	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>
POŽADAVKY	Ze zákona	Podložené	Splnění	Vzdělání	Vzdělání dle

<b>NA NOVÉ PRACOVNÍKY</b>	+ odborná kvalifikace na dané místo, praxe není hodnocena	zákonem, praxe výhodou	kvalifikačních kritérií podle zákona	dle zákona, praxe výhodou	zákonu, řídičský průkaz B, flexibilita, zodpovědnost, reference, doporučení
<b>ZAŠKOLOVÁNÍ</b>	Přidělen garant	Sestaven plán adaptace, přidělen mentor	Přidělen garant	Přidělen garant	Přidělen mentor
<b>ZKUŠEBNÍ DOBA</b>	3 měsíce	3 měsíce	3 měsíce	3 měsíce	3 měsíce
<b>DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b>	Upraveno zákonem	Upraveno zákonem	Zákonná povinnost, ale i možnost zvýšení kvalifikace	Vyžádáno zákonem	Upraveno zákonem, potřebností služby, pracovníků

Tabulka č. 3: Požadavky na zaměstnance, udělení provázející osoby v sobě zaškolování

Předpokladem výkonu povolání sociálního pracovníka je především plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost. Přičemž vzdělání požadované zákonem je vyšší odborné vzdělání v oborech zaměřených na sociální práci, sociální pedagogiku, humanitární práci, sociálněprávní činnost a sociální činnost, dále vysokoškolské vzdělání v oborech sociální práce, sociální politika, sociální pedagogika, sociální péče, patologie, právo nebo speciální pedagogika. Další vzdělávání, jak se respondenti shodli je výlučně stanoveno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, který doznává povinnost zaměstnavatele zabezpečit sociálním pracovníkům další vzdělávání v rozsahu 24 hodin ročně. Zaměstnavatelé tuto povinnost plní většinou přímo na půdě organizace, a to kvůli nepřetržité péči o osoby v zařízení, nejběžnějšími formami jsou – stáže, školení, konference nebo kurzy. Jedná se tedy o zákonem předepsané náležitosti na uchazeče o místo, dále je hodnocena i předchozí zkušenost, osobní reference, doporučení, s praxí je to různé, někteří jí přikládají význam, jiní nikoliv.

Při příjmu nového zaměstnance se stává pravidlem, že je mu přidělena osoba, většinou ta služebně nejstarší, nebo talentem oplývající, jenž nového zaměstnance seznamuje, zaškoluje, provází, je mu rádcem i oporou. Pomáhá mu s adaptací na novou práci, nové pracovní úkony, s prostředím, s pracovním, ale i uživatelským kolektivem. U všech organizací platí standartní zkušební doba v délce 3 měsíce, tato doba může být podle jednoho z dotazovaných i krácena, pokud třeba pracovník/pracovnice v organizaci již dříve působila

(například praxe). Co se týče plánování zaměstnanců, je striktně vymezené zřizovatelem, ten rozhoduje o množství pracovních pozic. Plánování je složitý proces, stále se něco mění, musí reagovat pružně. K plánování je zapotřebí se průběžně vracet, avšak obsazenost klienty a počty pracovníků se příliš nemění, struktura je skoro stejná, a tak i počty pracovníků jsou stále přibližně stejné, v případě změn, nutnosti další pracovní síly, musí poskytovatelé služeb zažádat u zřizovatele o navýšení počtu pracovníků. Významnou překážkou je i měnící se zdravotní stav uživatelů, vyžadující zvýšenou péči a k tomu je nutné při plánování přihlížet.

### C) HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ (MOTIVACE, SANKCE)

RESPONDENT KATEGORIE	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>
<b>HODNOCENÍ</b>	Písemné + ústní hodnocení, 1x ročně	Písemné + ústní hodnocení, 2x ročně	Vícesložkové, 1x ročně	Písemné + ústní hodnocení, 1x za 2 roky	Ústně + dotazník, 1x ročně
<b>OSOBA HODNOTITEL E</b>	Vedoucí oddělení + ředitel	Vedoucí úseku + ředitel	Zaměstnanec + vedoucí úseku + ředitel	Ředitel + vrchní sestra	Ředitel, nebo jeho zástupce, ekonomka
<b>MOTIVACE</b>	Odměny, osobní ohodnocení, pochvaly	Loajalita, lepší pracovní podmínky, pochvaly, ocenění	Prémie, fond kulturních potřeb	Prémie, spolupodílení se na vedení, delegace moci	Spojena s rozvojem organizace, možnost spolupodílení
<b>ODMĚNY</b>	Masáže, příspěvek na stravu a důchodové pojištění	Osobní ohodnocení, mimořádné prémie, příplatky	Příspěvek na stravu a důchodové pojištění, sportovní, kulturní a lázeňská péče	Osobní ohodnocení, odměny 2x do roka, příspěvek na stravu, poukázky do lékárny	Finanční prémie, dárky, pracovní pomůcky
<b>SANKCE</b>	Ústní výtky	Krácení osobního ohodnocení, důtky	Krácení osobního ohodnocení	Snížení osobního ohodnocení, vytýkáci dopis	Krácení osobního ohodnocení, výtky, kárný rozhovor

Tabulka č. 4: Hodnocení pracovníků sociálních služeb, prostředky odměn a sankcí

Systém hodnocení by měl existovat v každé organizaci, avšak intenzita a způsoby jeho provedení jsou různé. U některých organizací je hodnocení stanoveno 2x ročně, jinde zase pouze jednou za 2 roky, nejčastěji ale hodnocení probíhá jednou do roka. Jsou různé způsoby, hodnotiteli bývají převážně vedoucí pracovníci hodnoceného pracovníka ve spolupráci s ředitelem. U jedné z organizací základ hodnocení vychází od sebehodnocení samotného pracovníka, ten vyplňuje dotazníky, jako reflexi na svoji práci, kvalitu poskytovaných služeb, spokojenosti v zaměstnání, má také prostor vyjádřit své připomínky a návrhy, všechny zmíněné kategorie jsou obodovány a vyhodnocovány vedením organizace.



Každá z institucí má systém odměn a sankcí nastaven individuálně. Sankce jsou v pomáhajících profesích udělovány pouze výjimečně, většinou slovním pokáráním, v případech závažnějších provinění samozřejmě ke krácení osobního ohodnocení dochází.

Z rozhovorů vyplývá, že mimo prostředků odměn, prémie a různých bonusů je pro pracovníky největší motivací upokojení z práce jako takové. Dále možnost podílet se na vedení organizace, přispívat k jejím rozvoji, podávat své návrhy a připomínky, disponovat svěřenou mocí.

#### **D) STYLY ŘÍZENÍ**

Všichni dotazovaní se shodli na upřednostňování participativního stylu vedení. Tvrdí, že základem dobře a kvalitně poskytované péče je dobré vedení. Snahou je, aby se každý z pracovníků mohl spolupodílet na vedení, cítil svou vlastní zodpovědnost a potřebnost. Pokud zaměstnanci cítí důležitost, jejich připomínky a doporučení jsou brány na zřetel, vede to k dosahování lepší práce, dobrým výkonům. Cílem není, aby zaměstnanci plnili striktně dané příkazy, proto je část moci v jejich rukou, to oni si ty podmínky vytvářejí sami, jsou to oni, kdo ovládají praxi. Participativní styl vedení je považován za nejlepší způsob.

## E) ZDROJE FINANCOVÁNÍ

RESPONDENT KATEGORIE	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>
DOTACE Z MPSV	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
PŘÍSPĚVEK OD ZŘIZOVATELE	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
PŘÍSPĚVEK NA PÉČI	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
SPONZORSKÉ DARY	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
ÚHRADY OD UŽIVATELŮ POZICE FUNDREISERA	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
	Ředitel	Ne	Ne	Ne	Ředitel

Tabulka č. 5: zdroje financování

Co se týče financování, respondenti odpověděli shodně. Situace se zlepšila, financování ze státního rozpočtu formou dotací je dostačující, dotace jsou poskytovány z rozpočtu kraje dle místní příslušnosti organizace. Poskytovatelé sociálních služeb jsou s finančním zajištěním spokojeni, avšak poukazují na to, že né vždy byl tento stav optimální jako nyní, dříve museli značnou část obnosu shánět i s jiných zdrojů. Dnes jsou dotace od krajů na takové úrovni, že pokryjí veškeré náklady, znamenající standart, co se týče úrovně poskytované péče.

## F) ÚSKALÍ NA POZICI MANAŽERA

RESPONDENT KATEGORIE	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>
NEJRIZIKOVĚJŠÍ OBLAST	Psychická náročnost, budoucnost	Dlouhodobá zátěž psychická i fyzická, vedení pracovníků	Psychická náročnost, blízkost smrti	Psychicky náročná, důsledky rozhodování	Psychická náročnost, požadavky personálu na vedení
ZODPOVĚDNOST	Vysoká míra	Vysoká míra	Vysoká míra	Vysoká míra	Vysoká míra
NEDOSTATEK PRACOVNÍKŮ	Nedostatek uchazečů o zaměstnání	Nedostatek obecně, spíše vyhledáváme, oslovujeme	Ano i ne, vždy jsme sehnali	Dostatečný počet, ale bez možnosti výběru	Značný odliv na lépe hodnocené pozice
SYNDROM VYHOŘENÍ	Individuálně, snažíme se tomu předcházet	Individuálně, ale už jsme se s tím setkali	Ano i ne	Ano	Ano, nikoliv akutní fáze

Tabulka č. 6: Úskalí na pozici vedoucího manažera

Nejzávažněji je hodnocena zejména psychická náročnost výkonu práce, míra odpovědnosti, kterou řídicí pozice disponuje. Pracovní činnost v sociálním odvětví soustřeďuje svou náročnost právě na bedra manažerů, ti musí disponovat vlastnostmi jako je pečlivost, míra empatie, flexibilita, smysl pro spravedlnost, kvalifikovanost, kompetentnost a další vlastnosti, schopnosti důležité pro tuto funkci. Práce s lidmi obecně je velice různorodá a individuální, vyžadující pružný způsob vedení a řízení.

Setkání se syndromem vyhoření v pomáhajících profesích je bohužel na denním pořádku, avšak existují prostředky, kterými lze syndromu předcházet, nebo alespoň eliminovat jeho následky. Opět je to velice individuální, každý to snáší jinak, velmi stresující je blízkost smrti, která k cílové skupině uživatelů neodmyslitelně patří.

Co se týče nedostatku pracovních sil, respondenti reflektují, že dříve byla situace zcela odlišná. V předešlých letech byl na trhu práce dostatek pracovníků, jež se o pozice v sociálních sférách hojně ucházeli. Postupně docházelo ke značnému úbytku a odchodu do lépe placených odvětví. Nyní se nacházíme v situaci, kdy se politika odměňování dostává na lepší úroveň, je to zapříčiněno zvýšením platů v posledním čtvrtletí minulého roku. I přesto je obsazování pozic spíše komplikovaným procesem, potencionální pracovníci jsou převážně vyhledávání či oslovování, práce je nabídnuta osvědčeným studentům na praxi,

nebo na základě osobního doporučení a podobně, možnosti výběru nejsou tak rozsáhlé jako kdysi, přesto jsou většinou všechny pozice po zdlouhavém výběru obsazeny.

#### 4.4 Závěry výzkumného šetření

Výzkumným šetřením jsme získali data od 5 respondentů. Byla použita metoda kvalitativní povahy, a to rozhovor. Rozhovor měl strukturovanou podobu, respondenti odpovídali na předem připravené otázky, které byly dále rozvětveny.

Všechny dotazované osoby řídící domovy pro seniory byly ve všech případech samotní ředitelé těchto zařízení poskytující služby sociální péče. Jejich praxe je poměrně dlouhodobá, svou práci vykonávají na plný úvazek.

Prostřednictvím rozhovoru byli jednotliví respondenti charakterizováni určujícími kategoriemi, co se týče věku, vzdělání, délky praxe, vysvětlena byla organizační struktura jednotlivých organizací. Při oslovování respondentů bylo mojí snahou vybrat kapacitně podobné zařízení a poté analyzovat odpovědi respondentů ve zhruba stejných podmínkách.

**Nároky na nově příchozí zaměstnance** jsou stanoveny především zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Podle tohoto zákona osmé části, hlavy první, §110 je předpokladem k výkonu povolání plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost. Odbornou způsobilostí je myšleno vzdělání vyšší odborné v oborech zaměřených na sociální práci, sociální pedagogiku, humanitární práci, sociálně právní nebo charitní činnost, nebo vzdělání vysokoškolské, absolvované v oborech sociální práce, sociální politika, sociální pedagogika, sociální péče, sociální patologie, právo, speciální pedagogika. Při výběru zaměstnance je přihlíženo ve většině případů k předchozí praxi, ale také například k tomu, zda je uchazeč držitelem řidičského oprávnění. Všichni dotazovaní uvedli, že v jejich zařízení je vždy nově příchozímu zaměstnanci udělen garant, který mu pomáhá se v novém prostředí zapracovat, zorientovat. **Zkušební doba** je ve všech organizacích tříměsíční. Pouze jeden z respondentů sdělil, že je možné udělit výjimku a zkušební dobu zkrátit, a to v případech již předešlé zkušenosti s pracovníkem. **Plánování zaměstnanců** je vázáno na potřebnost služby, nicméně pro tuto kategorii je určující nařízení zřizovatele tj. Olomoucký kraj, ten rozhoduje o počtech zaměstnanců pro jednotlivá zařízení. Plánování je živoucí jev, ke kterému je zapotřebí se průběžně vracet, třebaže mají manažeři svázané ruce v tom, že bez souhlasu zřizovatele nemohou své počty navyšovat, podotýkají, že jejich zařízení jsou plně obsazeny, takže stav uživatelů je víceméně pořád stejný, tudíž i zaměstnanecká obsazenost je stále stejná.

**Hodnocení** je často prováděno nadřízeným zaměstnancem, ústní i písemnou formou v pravidelných intervalech. Některé způsoby se mohou lišit například v tom, že hodnocení je založeno na sebereflexi pracovníka, zhodnocení nadřízeného a poté je vyhodnoceno ve spolupráci s řídicí osobou organizace. **Motivující** je pro valnou většinu pracovníků mzda, složky osobního ohodnocení a odměny. Zaměstnancům jsou udělovány benefity, které se však v jednotlivých zařízeních liší, zpravidla se jedná o poukázky na relaxační služby, kulturní akce, příspěvek k důchodovému pojištění, příspěvek na stravu, investice do pracovních pomůcek a jiné.

Co se týče způsobu vedení, z výpovědí respondentů vyplývá, že upřednostňují **participativní styl**. Podle manažerů je důležité, aby se i zaměstnanci na nižších pozicích cítili být zúčastnění na vedení organizace.

**Financování organizací** je zajištěno dotacemi z Ministerstva práce a sociálních věcí, příspěvky od zřizovatele, příspěvky na péči, úhradami od uživatelů. Podle zákona o sociálních službách se poskytují krajům ze státního rozpočtu účelově určené dotace na financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociální služby. O dotaci poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru, rozhoduje zastupitelstvo kraje. Poté kraj předkládá ministerstvu žádost o poskytnutí dotace na příslušný rozpočtový rok, součástí žádosti je střednědobý plán rozvoje sociálních služeb kraje. Doplněno může být různými formami dárcovství, od jednotlivců či firem, příjmy z prodeje výrobků, pomoc dobrovolníků, veřejné sbírky a jiné.

Jedním z nejzásadnějších podílů přepracovanosti je právě vysoká míra **psychické náročnosti**, ta je odvozena z požadavků, povinností a odpovědností kladených na vedoucí pozice v sociální oblasti. Přemíra nároků vytváří u lidí stres, který pak ovlivňuje nejenom výkon jejich práce ale i míru odolnosti a psychickou pohodu. Práce s lidmi je obecně velice složitá, všechny manažerské kompetence proto musí být pečlivě zvládnuty a správně uplatňovány. Co se týče **nedostatku specializovaných pracovníků**, z výpovědí dotazovaných je jasné, že dříve se sociální služby nepotýkaly s tak velkým nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, jak je tomu v dnešním čase. Situace zhruba před pěti lety byla velice přívětivá, pracovníků bylo na trhu práce dost. V současnosti se poskytovatelé sociálních služeb potýkají s problémy při obsazování pracovních míst, neboť pracovníků je málo a touha realizovat se v pomáhajících profesích je také na nižší úrovni.

**Výzkumné cíle byly splněny.**

## ZÁVĚR

Tématem mojí diplomové práce byla oblast týkající se řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru, pro výzkumnou část byla zvolena metoda kvalitativní, formou rozhovoru byly dotazovány řídicí osoby v neziskových organizacích poskytující služby sociální péče v Olomouckém kraji, v domovech pro seniory.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a výzkumnou.

Teoretická část obsahuje celkem tři kapitoly. První z nich definuje vymezení pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů, zabývá se historickým vývojem řízení lidských zdrojů, funkcemi personálního útvaru, typy organizačních struktur. Druhá kapitola zmiňuje osobnost manažera, jeho osobnostní předpoklady, role, které sehraává v organizaci, náplň práce, kompetence a činnosti. Závěrečná kapitola teoretické části práce charakterizuje neziskové organizace České republiky, je zde uvedena typologie neziskových organizací a jejich legislativní ukotvení.

**Hlavním cílem** práce bylo definovat zvláštnosti řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích, uvést, čím je výkon této řídicí činnosti specifická a jaká možná úskalí z této profese vyplývají. **Dílčími cíli** práce bylo specifikovat formy vedení pracovníků, analyzovat jaké role řídicí osoby v organizacích zastávají, upřesnit styl vedení, přiblížit práci v týmu, definovat úskalí výkonu profese v neziskových organizacích s vybranou cílovou skupinou.

Hlavní i dílčí cíle byly splněny, výsledky výzkumu jsou aplikovatelné pouze na výzkumný vzorek respondentů, nikoliv plošně.

Zjistila jsem, že hlavním úskalím řízení lidských zdrojů jsou především vysoké nároky kladené na vedoucí pracovníky, kteří musí čelit jednak přemíře úkolů i měnícím se pracovním podmínkám, co se týče například personálního obsazení, kolektivu, ke kterému je zapotřebí přistupovat individuálně, ale i struktuře uživatelů, přičemž při poskytování péče o jejich osoby musí manažer při plánování zaměstnanců brát na zřetel jejich zdravotní stav a jednotlivé potřeby, nároky, s přihlédnutím k těmto podmínkám je možné vybrat takové lidi, kteří budou potřební, a jejich potencial bude plně využit. Nejčastějším tlakem působícím na manažery je i časová tíseň, která k výkonu tohoto povolání neodmyslitelně patří a s tím spojený stres plynoucí z psychické zátěže. Výkon řídicí funkce je živoucím, neustále

se měnícím systémem, proto musí být manažer flexibilní, obrněn trpělivostí, umět pružně reagovat na přicházející změny.

Jednou z manažerských kompetencí je výběr pracovníků, většina manažerů považuje tento proces za velice obtížný, důvodem je častá fluktuace zaměstnanců, odliv na lépe placená pracovní místa. Obecně lze říci, že situace na trhu práce týkající se pomáhajících profesí oblasti sociální péče se potýká s nedostatkem pracovních sil, příčinou je nezaměstnanost, ale i úroveň finančního ohodnocení této kvalifikované pozice, i když situace se postupně zlepšuje díky nárůstu na mzdách, který proběhl v průběhu minulého roku. Nutno podotknout, že situace zhruba před pěti lety byla na jiné úrovni, uchazečů o zaměstnání bylo dost, vedoucí pracovníci měli vždy kam sáhnout, žádosti od uchazečů dostávali v průběhu celého roku, aniž by byl vyhlášen konkurs na obsazované místo. Nyní jsou manažeři nuceni přistupovat k tomu, že při výběru pracovníka zohledňují vzdělání i délku praxe, samozřejmě vzdělání je stanoveno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, ale například při dodělení kurzu pracovníka v sociálních službách, drží nad svým novým zaměstnancem ochrannou ruku. Co se týče praxe, více jak polovina respondentů uvedla, že za účelem získání pracovníka od této podmínky upouští, jsou schopni přijmout uchazeče, jenž tuto náležitost nesplňuje, a zapracují si jej sami.

Náročnost práce u kategorie, kterou jsem si vybrala, tkví i ve vztahu k samotným uživatelům. Situace je dnes taková, že klienty domovů pro seniory jsou v dnešní době lidé, kteří by se bez pomoci, nebo dopomoci druhých neobešli. Většina uživatelů je imobilních, nesamostatných, proto i veškerá péče je obtížná, zatěžující psychickou i fyzickou stránku zároveň. Péče o uživatele musí být poskytována individuálně, s láskou, pochopením a trpělivostí, lidé vykonávající tuto profesi si budují vztahy ke svým klientům, proto je velmi bolestivé smířit se i s odcházením, jakožto přirozeným řádem života, což je stresujícím faktorem.

Výzkumem bylo zjištěno, že řízení lidských zdrojů je oblastí specifickou, velmi náročnou. K vedení organizace musí být vždy přistupováno individuálně s ohledem na její zaměření, co se týče poskytování služeb, cílové skupiny a samozřejmě i personálního obsazení. V tomto oboru je důležitý osobitý přístup ke každému specifickému úkolu. Pozice vedoucího manažera je psychicky náročné povolání, které vyžaduje všestranné předpoklady na straně manažera.

## SEZNAM ODBORNÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007, 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. 928s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Moc, vliv, autorita*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 126s. ISBN 80-7261-053-8.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd.1. Praha: Management Press. 2012, 615s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2017, 192s. ISBN 978-80-271-0433-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, 352s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2000, 250s. ISBN: 80-7261-019-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti..* Vyd. 3. Olomouc. 2009, 125s. ISBN: 978-80-244-2352-4.

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, 264s. ISBN 978-80-262-0027-7.



ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské Unie*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003, 135s. ISBN 80-902376-3-0.

DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2005, 170s. ISBN 80-86851-11-7.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 408s. ISBN 978-80-7552-103-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

EVERS, Adalbert, LAVILLE, Jean-Lois, ed. *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004, 202s. Globalization and welfare series. ISBN 1-84376-400-8

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana, ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 152s. ISBN 978-80-247-1552-0.

FRISCHMANN, Petr a Jan, ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, 220s. ISBN 978-80-7552-714-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základy teorie, metody a aplikace*. Vyd. 4. Praha: Potrál, 2016, 440s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Vyd. 1. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, 55s. ISBN 978-80-904519-0-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Vyd.1. Brno: Motiv Press, 2008, 152s. ISBN 978-80-90-4133-0-6.

KAMPD, Di. *Manažer 21. století*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2000, 216s. ISBN 80-247-0005-0.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 224s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2000, 400s, ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2007, 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a Roman, KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 184s. ISBN 978-80-247-6304-0.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2011, 184s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MARTIN, John. *Key Concepts in Human Resource Management*. 1St Edition. London: SAGE. 2010, 283 pages. ISBN: 978-1-84787-330-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, 344s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2012, 264s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, Manažer. 2009, 128s. ISBN 978-80-247-2796-7.

REKTORŮK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2010, 188s. ISBN 978-80-86929-54-5.

SEHGAL, Ashok. *Social Work Psycho Social Empowerment (Integrating Theory And Practice Social Work)*. Vol. 2. India: Isha Books, 2005, 309p. ISBN 81-8205-295-5.

SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada, 1995, 168s. ISBN 80-7169-117-8.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2014, 192s. ISBN 978-80-247-4819-1.

STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák, 2014, 262s. ISBN 978-80-7501-063-6.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 169s. ISBN 978-80-7357-973-9.

SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, 160s. ISBN 978-80-247-5092-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2017, 168s. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2016, 208s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377s. ISBN 978-80-262-0644-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128s. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2017, 160s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, 160s. ISBN 978-80-247-5477-2.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 164s. ISBN 978-80-7357-947-0.

ŠKARABELOVÁ, Simona. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. *Centrum pro výzkum neziskového sektoru*. [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: [https://www.e-cvns.cz/soubory\\_diskuse/vymezeni\\_nno.pdf](https://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf).

#### **LEGISLATIVA:**

ČESKO. Listina základních práv a svobod ze dne 16. prosince 1992 jako součásti ústavního pořádku České republiky. In: *Ústava České republiky*. 1993. Dostupné z: <http://psp.cz/docs/laws/listina.html>.

ČESKO. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., ze dne 16. prosince 1992, ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1?text=%c3%bastava+%c4%8dr>.

ČESKO: Zákon č. 83 ze dne 27. března 1990, o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka České republiky*. 1990. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s92&q92=all>.

ČESKO: Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://www.uplnezneni.cz/zakon/89-2012-sb-obcansky-zakonik/>.

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. Dostupné z: <http://www.uplnezneni.cz/zakon/108-2006-sb-o-socialnich-sluzbach/>.

ČESKO: Vyhláška č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <<http://www.uplnezneni.cz/vyhlaska/505-2006-sb-kterou-se-provadeji-nektera-ustanovenizakona-o-socialnich-sluzbach/l>>.

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

OLOMOUCKÝ KRAJ. O Olomouckém kraji. [online]. 2018, duben, [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <<https://www.kr-olomoucky.cz/o-olomouckem-kraji-cl-1362.html>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stav a pohyb obyvatelstva v ČR – rok 2017. [online]. 2018, březen, [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-cr-rok-2017>>.

## SEZNAM ZKRATEK

**AC** – Assessment Centre

**aj.** – a jiné

**apod.** – a podobně

**atd.** – a tak dále

**a.s.** – akciová společnost

**č.** – číslo

**ČCE** – Českobratrská církev evangelická

**ČR** – Česká republika

**DC** – Development Centre

**např.** – například

**MBO** – Management by Objectives

**NNO** – nestátní neziskové organizace

**NO** – neziskové organizace

**obr.** – obrázek

**OPS** – obecně prospěšné společnosti

**p.o.** – příspěvková organizace

**PV** - Prrostějov

**s.r.o.** – společnost s ručením omezeným

**sv.** - svaté

**tj.** – to je

**tzn.** – to znamená

**tzv.** – tak zvaně

**z.s.** – zapsaný spolek

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek č. 1: Pyramidové uspořádání řízení
- Obrázek č. 2: Vývojové fáze zaměstnaneckého cyklu
- Obrázek č. 3: Liniová struktura a části organizace
- Obrázek č. 4: Maticová struktura
- Obrázek č. 5: PRO OK – role manažera
- Obrázek č. 6: Schématické zobrazení zákonodárné moci
- Obrázek č. 7: Schéma moci výkonné
- Obrázek č. 8: Schéma moci soudní
- Obrázek č. 9: Členění národního hospodářství podle Pestoffa
- Obrázek č. 10: Stupně prosperující NO
- Obrázek č. 11: Potencionální zdroje
- Obrázek č. 12: Financování OPS
- Obrázek č. 13: Možné příjmy církví a náboženských společností
- Obrázek č. 14: Domovy pro seniory v Olomouckém kraji

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Úroveň řízení – odpovídající úroveň rozhodování

Tabulka č. 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Tabulka č. 3: Efektivní manažer vs. neefektivní manažer

Tabulka č. 4: Osm klíčových rolí v týmu

Tabulka č. 5: Manažer – zvnitřněné kompetence

Tabulka č. 6: Pohyb obyvatelstva v Olomouckém kraji a v okresech v roce 2017



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Rozhovor s respondentem č. 1

Příloha č. 2: Rozhovor s respondentem č. 2

Příloha č. 3: Rozhovor s respondentem č. 3

Příloha č. 4: Rozhovor s respondentem č. 4

Příloha č. 5: Rozhovor s respondentem č. 5

## Příloha č. 1 – Rozhovor s respondentem č. 1

### 1. Údaje o respondentovi

Věk	50
Pohlaví	Muž
Vzdělání	VŠ – speciální pedagog
Délka na pozici	10

### 2. Organizační struktura

Pracovník	Počet pracovníků	Typ úvazku
Ředitel	1	Plný
Ekonomka – účetní	1	Plný
Sociální pracovnice	2	Plný
Vrchní sestra	1	Plný
Zdravotní sestra	8	3x dohoda, 5x plný
Ergoterapeutka	1	Plný
Pracovník v sociálních službách	28	Plný
Kuchařka	7	Plný
Uklízečka	5	Dohoda
Pracovník údržby	1	Plný
Pradlena	2	Dohoda

Celkový počet zaměstnanců: 57

**3. Jaké máte požadavky, kritéria na nově příchozí zaměstnance? Na základě čeho (vzdělání, pohlaví, praxe, dokumenty) jsou zaměstnanci vybíráni? Při příjmu nového zaměstnance je mu udělen pracovník, který jej bude provázet při zapracování? Platí u vás v organizaci standartní zkušební doba? Na základě jakých ukazatelů plánujete počty zaměstnanců? Je nutné se k tomuto plánování průběžně vracet, je plánování na něčem závislé, například počty uživatelů, finanční situace organizace, struktura organizace aj.? Jakými indikátory je určena nutnost dalšího vzdělávání u jednotlivých pracovníků?**

*„V případě když mi někdo z jisté pozice odejde, potřebuji místo obsadit stejně kvalifikovanou osobou. Je to individuální, jiné vzdělání potřebuji u údržbáře,*

jiné u pracovníka přímé péče, pohlaví roli nehraje, praxe také nehraje roli. Bereme i absolventy a snažíme si je vychovat, ale teď mluvím hlavně o té přímé péči, to jsou zdravotní sestry, zdravotní asistentky, pracovníci přímé péče, pečovatelé bereme klidně po škole, nebo když přijdou z jiného oboru, vůbec na praxi nehledíme, snažíme si je potom vychovat, podle našich nějakých vnitřních norem. Dokumenty jsou jasné, některé jsou ze zákona – čistý výpis z rejstříku trestů, minimálně základní vzdělání u těch pečovatelů, sestry musí mít odbornou maturitu, z dokumentů ještě mají ze zákona o sociálních službách povinné vzdělání – musí mít rekvalifikační kurz na pracovníka v sociálních službách, buď jej mají, ale zase netrváme na tom, ze zákona mají lhůtu na to, aby si toto vzdělání doplnili. My člověku ukážeme práci a on se rozhodne, zda to dělat chce, nebo nechce a na základě svého rozhodnutí si to vzdělání eventuálně musí dodělat. Při příjmu nového zaměstnance – určitě to musí být vždycky, je mu udělen garant, nebo zkušený zaměstnanec, který s ním chodí a dělá, ta doba zrovna u těch pečovatelů je to většinou 14 dní, kdy chodí na ranní směny, ale stane se, že někdo přijde z jiného zařízení a už tu práci zná, tak tam to zaučení trvá třeba pět dnů jo. Ale někomu to může trvat i déle někdy i měsíc, záleží na člověku. Ale po celou tu dobu by měl mít nějakého garanta, kterež ho zaučuje, oni se i střídají, potom i když jsou do směn, tu noční službu slouží s někým, než jsou tady sami. Zaučení je různě dlouhé, podle toho jak je člověk šikovný. Zkušební doba je klasicky podle zákoníku práce 3 měsíce. U všech zaměstnanců dávám smlouvu na rok a potom roce se bavím s vedoucí toho oddělení, jestli se mu to prodlouží, o rok o dva různě, nebo na dobu neurčitou, když víme, že je to tak výborný člověk. Je to individuální. Počty zaměstnanců jsou určeny z kraje, přesný počet zaměstnanců pro naše zařízení, já se musím vlézt do toho počtu 57 lidí, průměrný přepočtený stav, takže já mám třeba 60 lidí, ale tím že mají různé typy úvazků, tak se vlezu do toho čísla 57. Když bych chtěl zvýšit počet pracovníků, musím zažádat na kraji, zdůvodnit to proč to chci a on rozhodne ano nebo ne. A podle toho já můžu nebo nemůžu přijmout další lidi. Ale ve své podstatě já vím, že když mám mít třeba 20 pečovatelů, jeden mi odejde, tak vím, že jednoho musím vzít. K polovičnímu úvazku musím zase shánět poloviční úvazek. Takže to je plánování, složitý je, že se to stále mění, někdo přichází, odchází, někdo je dlouhodobě nemocný, někdo má poloviční úvazky, tak je to takový divoký. K plánování se nevracím, jen si kontroluju ten počet a upravuje se to, aby to sedělo. Kapacitu máme 92 klientů, stále jsme plní, ten počet nemůže kolísat, že by třeba odešlo pět klientů, že bych snížil o jednoho pracovníka, to ne, my jsme pořád plní,

*to znamená, že ten počet pracovníků je pořád stejný. Jediné co řešíme, že se mění zdravotní stav těch uživatelů, vyžadujíc větší péči a těch lidí bych tedy potřeboval víc. Finanční situace v organizaci je dobrá, my žádáme o dotace kraj, který žádá ministerstvo práce a sociálních věcí, třeba letos na rok 2018 jsme dostali velmi pěknou dotaci. V přímé péči je další vzdělávání zaměstnanců dané zákonem, oni musí mít 24 hodin ročně odborné přípravy. Zaměstnancům poskytujeme akreditované vzdělávání, stáže. Někteří zaměstnanci si vybírají i jiné kurzy, mým úkolem je zhodnotit, zda jsou pro organizaci přínosné a buď to to zaplatím, nebo ne. Zdravotní sestry ty se vzdělávají samy, ty mají svůj vlastní systém vzdělávání. Můžou také chodit na naše vzdělávání. Já mám svůj plán, který musím plnit, plán vzdělávání, který předkládám kraji, a na konci roku to musím vyhodnocovat, každoročně, ve výroční zprávě.“*

- 4. Oblast hodnocení, sankcionování – jak často hodnocení ve vaší organizaci provádíte? Jakých využíváte metod, je Vám někdo při hodnocení nápomocen? Jaké jsou zaměstnancům poskytovány benefity a naopak sankce, je jejich užití časté? Prostřednictvím čeho motivujete své zaměstnance k perfektním výkonům?**
- „Mám tu čtyři oddělení, takže vždycky ti vedoucí oddělení by měly hodnotit ty zaměstnance, hodnocení probíhá písemnou formou, jednou za rok, každoročně. Samozřejmě když je provoz je nastavený kontrolní systém, ve chvíli kdy ta kontrola probíhá a na něco se přijde, tak hodnocení probíhá ihned na místě, slovním hodnocením. Každý zaměstnanec u nás má osobní hodnocení, osobní ohodnocení určuji já na začátku roku, na celý rok. Během roku se osobní ohodnocení může snížit, nebo zvýšit, snížit, když je nějaký závažný problém, musí to být písemně odůvodněné, zvýšit je možné pokud vůbec ty peníze mám, spíš to řeším odměnou, ty dostávají zaměstnanci, kteří se mimo svou pracovní dobu zúčastňují akcí, výletů. Většinou dávám odměnu, než to osobní ohodnocení, to je průběžně stále stejné. Člověk, který dělá kontrolní činnost, nebo je vedoucí oddělení má větší to osobní ohodnocení, než řadový zaměstnanec. Metody sankcí – sankce když už by byl opravdu velký problém tak je samozřejmě snížení osobního ohodnocení, což se někdy stane, ale já to беру tak, že všichni lidé, co tu jsou, tak pracují v pomáhající profesi. Pomáhají druhým lidem, takže moc nemám za co ty sankce dát, někdy v té pomoci udělají nějakou chybu, to jim ústně vytkneme, nebo si řekneme v rámci kontrolního šetření, takhle ne. Ti lidé pomáhají, tak já je nebudu sankcionovat za to, že pomáhají. Ale pak jsou samozřejmě věci, kdy dochází ke snížení toho ohodnocení, kdy třeba*

*uvedou v nebezpečí toho klienta. Řeším to snížením osobního, ale že bychom měly nastaveny nějaké sankce, to né. Jako prostředek motivace je určitě mzda, ke kterému patří i to osobní ohodnocení, nejvíce však uplatňuji odměny, co je pro lidi si myslím největší motivace. Máme i různé benefity, typu, že tady můžou jít na masáže, přispíváme jim na závodní stravu, k důchodovému připojištění, mohou si tu vzít různé nápoje, kvůli pitnému režimu. Ale k těm výkonům nějaká komunikace, denodenní porady, kde si vyřizujeme co je dobrý, co je špatný, nějaké pochvaly.“*

**5. Jakému stylu vedení dáváte přednost a jaké jsou důvody?**

- a) Direktivní styl vedení**
- b) Demokratický styl vedení**
- c) Liberální styl vedení**
- d) Participativní styl vedení**

*„Já si myslím, že hodně participativní styl, snažím se, aby si to ti lidé dělali sami, oni so za to zodpovídali, vedoucí oddělení mají volné ruce, oni se mi zodpovídají za výsledek, samozřejmě, že některé základní věci, hodnocení, odměny, jsou v mojí moci, to znamená, že oni dělají návrhy a já do toho můžu zasáhnout. Nebo když navrhnou někoho propustit, tak to je moje pravomoc, zda to schválím nebo ne. Nicméně si myslím, že od nich chci výsledky, ale dávám jim k tomu možnost, jsou věci, který chci, aby mi říkali, abych byl orientovaný, ale jsou věci, které třeba vůbec nevím, protože to je v jejich moci.“*

**6. Financování neziskového sektoru je vícezdrojového charakteru, základním zdrojem je systém veřejného financování, na němž se podílejí instituce veřejné správy, zde se tedy jedná o financování z veřejných rozpočtů (dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytování služeb, nadační fondy), druhou skupinou jsou finance z neveřejných zdrojů tuzemských a zahraničních (kam spadají nadace, firemní dárcovství, individuální dárci, příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, část příjmů z loterií a her, daňová a poplatková zvýhodnění. Převážně z jakých zdrojů je financována vaše organizace, je toto čerpání zdrojů dostatečné?**

*„U nás dotace, samozřejmě my sháníme sponzorské dary, ať už od obce, sponzoři obecně, zdravotnické materiály, lékárny, oslovujeme kohokoliv, i třeba nějaký firmy, co nám tu pracují. Pozice findreiserů nemáme, to dělám já. To záleží na tom, jak je organizace velká, čím větší organizace, tím víc je tam té administrativy a tím víc*

*má ten ředitel má možnost to na někoho přehodit, a může si to dovolit, protože na to má peníze. Čím je ta organizace menší, tím víc ten ředitel dělá věci sám. Spoustu úkolů co nám přijde, ředitel velké organizace vezme a dá to někomu, kdežto já to musím udělat sám. Takže na to nemáme nějakého člověka, který by to dělal, žádnou směrnicí, děláme to tak v rámci služby. Někdy přijde zaměstnanec s tipem, nebo řekne - mám známého, ten by nám tu mohl něco udělat. Takže jak finančně, nebo nám tu dělali ty záhonky. Prostě různě takové věci, pomoci, ale je to takové všeobjímající, není to, že by se na to někdo přímo specializoval. Takže já si celkem nemůžu stěžovat na ty dotace, peníze máme slušný, teď ty sponzorské dary. U rodin, které nemají na plnou úhradu, oslovujeme dál. Pak samozřejmě jsou velké akce, jako je oprava výtahu za milión, tak na to nemáme, tak to musím žádat kraj, ale takový ty průběžné opravy, malování, to jsme schopni si pokrýt sami.“*

- 7. Co shledáváte jako nejvýznamnější úskalí své práce (psychická náročnost, vysoká míra zodpovědnosti)? Plánování, organizování, vedení pracovníků? Je znatelný nedostatek specializovaných pracovníků, sehrává zde roli neochota vzdělávat se? Odliv sociálních pracovníků do jiných lépe finančně hodnocených odvětví? Objevuje se u vás v organizaci syndrom vyhoření, jaké to má příčiny?**
- „Největší psychická náročnost je, že z těch 57 lidí je 55 ženských. Je to tak jak všude v kolektivech, prostě každý člověk je jinej a tak to musí být, někdo přijde a pracuje lépe, někdo hůře, někomu se chce, někomu se nechce, někdo má svý osobní problémy, nosí to práce, já si myslím, že je to všude stejně, že tam není rozdíl, ve chvíli, kdy je tam kolektiv, tak platí takový to rozdělení, že jo, vůdce, dotahovatel, šašek, klasika, to je furt dokola. Při výběrových řízeních nemáme dostatek uchazečů, třeba zrovna ty pečovatelé, to je šílené, teď jsme celkem stabilizovaní, ale měl jsem o 8 lidí podstav, to bylo strašný. Čím to je – než jim zvedli ty peníze, jakákoliv jiná práce byla lepší, než tahle, minulý rok to zvedli, tak se to trošku stabilizovalo. Jako zažil jsem roky, třeba před pěti roky, kdy jsem měl třeba 10 žádostí o místo, dneska vlastně taháte ty lidi, máte 0 žádostí a snažíte se po známých, viš o někom, kdyby jo vezmem. Někdo mi odejde do důchodu a mě třeba trvá i 3 měsíce než někoho najdu. Ten nedostatek té přímé péče, to je hrozný. Co se týče sociálních pracovníků, tam je to úplně v pohodě, při výběrovém řízení se nám hlásí dostatek lidí. Zdravotní sestry tam je to jakžtaž, ale u těch pečovatelů tam je to problém, nikdo nechce tu práci, je to velmi těžká práce. Se syndromem vyhoření se určitě setkáváme,*

*ale protože o něm víme, snažíme se všema silama tomu předejít, snažíme se, aby byl dobrý kolektiv, tahal za jeden provaz, pomáhali si, aby ty lidi ta práce bavila, snažíme se jim vyjít vstříc, co se týče plánování služeb třeba, aby měli čas na rodinný život, koníčky. Tady je 24 hodinová péče, 365 dní v roce, pořád dokola, směny jsou náročné, žádné volné víkendy, svátky, zkrátka nepřetržitý provoz. To je velmi náročné. Děláme společné akce k utužení kolektivu, ale samozřejmě víme o lidech, kteří se toho neúčastní, že jsou vyhořelí, takže už to dělají jen tak silou vůle, nebo pro peníze, ale to je všude. V tak velkém kolektivu se tomu nemůžete vyhnout, to kolikrát pociťuji i já na sobě, někdy toho mám plný zuby, tam jen záleží na tom, abych se z toho nějakým způsobem zvetil a pokračoval dál. Velice psychicky náročné je i to odcházení našich klientů, snažíme se na to rodiny připravovat, ale i tak... Náročná je i vysoká fluktuace zaměstnanců, když je kolektiv stálý, je to lepší, zas ti lidi si víc vyhoví, ví co od koho čekat, nepřekvapí. Klientela je čím dál tím víc zdravotně horší, polohování, přetáčení. Ale dneska už ti lidi do domovu pro seniory nechodí, tak jako dřív, že tady jsou taneční zábavy a podobně, dnes se ti lidi většinou přiváží na nosítkách, takže 90% těch lidí je ležících, nebo chodí s pomocí, ujdou jen 10 metrů, takže to není, jak to bývalo dřív.“*

## Příloha č. 2: Rozhovor s respondentem č. 2

### 1. Údaje o respondentovi

Věk	59
Pohlaví	Žena
Vzdělání	VŠ
Délka na pozici	21

### 2. Organizační struktura

Pracovník	Počet pracovníků	Typ úvazku
Ředitel	1	Plný
Ekonomka – účetní	4	Plný
Sociální pracovnice	2	Plný
Vrchní sestra	1	Plný
Zdravotní sestra	5	Plný
Ošetřovatelka	/	
Pracovník v sociálních službách	28	25x plný, 3x částečný
Kuchařka	4	
uklízečka	8	Dohoda
Pracovník údržby	2	Plný
Pradlena, pomoc v kuchyni, údržba	4	plný

Celkový počet zaměstnanců: 59

**3. Jaké máte požadavky, kritéria na nově příchozí zaměstnance? Na základě čeho (vzdělání, pohlaví, praxe, dokumenty) jsou zaměstnanci vybíráni? Při příjmu nového zaměstnance je mu udělen pracovník, který jej bude provázet při zapracování? Platí u vás v organizaci standardní zkušební doba? Na základě jakých ukazatelů plánujete počty zaměstnanců? Je nutné se k tomuto plánování průběžně vracet, je plánování na něčem závislé, například počty uživatelů, finanční situace organizace, struktura organizace aj.? Jakými indikátory je určena nutnost dalšího vzdělávání u jednotlivých pracovníků?**

*„Požadavky na nově příchozího zaměstnance, co se týče sociálních pracovníc, pracovníka v sociálních službách či zdravotních sester, tak tam je to vzdělání předepsané, podložené zákonem o sociálních službách. Při náboru hodnotíme*



*i předešlou praxi, ta je vždy výhodou. Vhodného zaměstnance si vybíráme tak, aby splňoval legislativně stanovené podmínky pro přijetí na danou pozici. Ale také zde sehrává významnou roli i to, jak na mě člověk působí, mohu se splést, ale snažím se vyhledávat lidi působící empaticky, přirozeně, s nadšením, ze kterých číší zájem u danou práci. Při příjmu nového zaměstnance vždy informuji dosavadní kolektiv o příchodu pracovníka. Ideálně sestavujeme plán adaptace, začlenění pracovníka do kolektivu má na starosti stanovený mentor, většinou jde o zkušeného služebně nejstaršího pracovníka v organizaci, je průvodcem i pomocníkem nového pracovníka. Čas na zapracování, tj. zkušební doba činí tři měsíce. Plánování zaměstnanců je stále zhruba stejné, maximální kapacita našeho zařízení je 90 lůžek a k tomu je stále stejný počet zaměstnanců. Když bych chtěla kapacitně navýšit, musím podat žádost na kraji a ten jako zřizovatel rozhodne, zda je navýšení potřeba. Jinak na to plánování se snažím reagovat tak nějak pružně i s přihlédnutím na potřeby klientů, teď jsme třeba hledali nového nutričního poradce, fyzioterapeuta. Jak říkám, ty potřeby se mění, ale v tomto mám celkem svázané ruce, vždy musím žádat na kraji. Povinnost dalšího vzdělávání je dána především zákonem o sociálních službách, kdy zákon vyžaduje alespoň 24 hodin ročně akreditovaného vzdělávání. Kvůli nepřetržitému provozu u nás v organizaci se snažíme většinou tyto školení, nebo vzdělávací programy zajistit tak, aby probíhali tady na zařízení, aby se jich postupně mohli zúčastnit všeci.“*

- 4. Oblast hodnocení, sankcionování – jak často hodnocení ve vaší organizaci provádíte? Jakých využíváte metod, je Vám někdo při hodnocení nápomocen? Jaké jsou zaměstnancům poskytovány benefity a naopak sankce, je jejich užití časté? Prostřednictvím čeho motivujete své zaměstnance k perfektním výkonům?**
- „Systém hodnocení by měl existovat v každé organizaci je to dobré pro mě i zaměstnance. Dobře nastavený systém hodnocení by měl u zaměstnanců podněcovat loajalitu a snahu o dosažení co nejlepších pracovních výkonů. Hodnocení v naší organizaci probíhá dvakrát do roku, vždy pololetně, základem je vždy ústní rozhovor poté písemné zpracování hodnocení. Hodnocení provádí nadřízený zaměstnanec, vždy ve spolupráci se mnou, společně se pak domluvíme na výši osobního ohodnocení. Jako odměny se u nás používá finančního i nefinančního odměňování. Odměňování myslím osobní ohodnocení, mimořádné prémie, různé příplatky. Nefinančními prostředky, udržujícími motivaci zaměstnanců jsou benefity jako stravenky, zlepšení*

*pracovních podmínek, úprava zázemí, pracovní doby, pochvaly, ocenění, účast na řízení organizace, společenské ohodnocení a jiné. Sankcí nepoužívám příliš často, spíš to řeším ústně, důtkou nebo až v poslední fázi snížením osobního ohodnocení.“*

**5. Jakému stylu vedení dáváte přednost a jaké jsou důvody?**

- e) **Direktivní styl vedení**
- f) **Demokratický styl vedení**
- g) **Liberální styl vedení**
- h) **Participativní styl vedení**

*„Ve svém vedení uplatňuji především styl participativní, totiž mojí snahou je, aby se i zaměstnanci na nižších pozicích cítili být zúčastněni na vedení organizace. Ono totiž, když se zaměstnanci cítí důležití, jejich názory, připomínky nebo doporučení nevyletí jen tak komínem a ti lidi vidí, že i jejich názor nás zajímá a hodnotíme jej, cítí, že jsou potřební. Jako myslím si, že je důležitý, aby se ti lidi cítili dobře a podávali dobré výkony. Pracujeme v pomáhající profesi, myslím, že by direktivní styl neměl úspěch, nařizování a příkazování to asi ne, když je nějaká komplikace snažíme se vše projednávat v klidu, radit se a na řešení se společně podílet. Myslím, že to jak to tu vedeme, hodně přispívá ke kvalitě poskytované péče. Jako když se vám ti zaměstnanci nebudou cítit dobře, spokojeně, důležitě, taky by se mohlo stát, že to sklouzne k mechanické monotónní práci, bez péče, lásky a porozumění. Určitě jsem názoru, že dát pracovníkům jistou moc nese své ovoce.“*

**6. Financování neziskového sektoru je vícezdrojového charakteru, základním zdrojem je systém veřejného financování, na němž se podílejí instituce veřejné správy, zde se tedy jedná o financování z veřejných rozpočtů (dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytování služeb, nadační fondy), druhou skupinou jsou finance z neveřejných zdrojů tuzemských a zahraničních (kam spadají nadace, firemní dárcovství, individuální dárci, příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, část příjmů z loterií a her, daňová a poplatková zvýhodnění. Převážně z jakých zdrojů je financována vaše organizace, je toto čerpání zdrojů dostatečné?**

*„Zdroje jsou rozděleny na finance – kam patří peníze či finanční produkty, služby, materiál a zázemí – tady jsou věci jako nemovitost, pronajaté prostory, služby úklidu, placení energií, vybavení a tak dál a poslední skupinou jsou lidé, ve smyslu zaměstnanců, členů statutárních orgánů, externí pracovníci a dobrovolníci.*

*Za základní zdroje považuji čerpání od veřejných zdrojů (ministerstva, kraje), dary od individuálních dárců, firem, pomoc dobrovolníků, příjmy z prodeje výrobků, to hodně uplatňujeme při různých besídkách, nebo o Vánočních trzích, kde představujeme výrobky od našich uživatelů, v souvislosti s tím jsou různé veřejné sbírky, taky mě napadají nadace a nadační fondy. Nejvíc prostředků získáváme zpravidla z Evropských fondů, pak z dotací z veřejných sektorů, firemní dárci, jednotlivci a ostatní. Dneska je ta situace mnohem lepší, dříve jsme si spoustu peněz museli shánět sami, dneska jsou ty dotace od kraje už na takové úrovni, že nám to v pohodě vyjde na pokrytí takových nákladů, které znamenají standard, co se týče úrovně poskytované péče. Musím říct, že jsme spokojeni.“*

- 7. Co shledáváte jako nejvýznamnější úskalí své práce (psychická náročnost, vysoká míra zodpovědnosti)? Plánování, organizování, vedení pracovníků? Je znatelný nedostatek specializovaných pracovníků, sehrává zde roli neochota vzdělávat se? Odliv sociálních pracovníků do jiných lépe finančně hodnocených odvětví?**

**Objevuje se u vás v organizaci syndrom vyhoření, jaké to má příčiny?**

*„Tak celá tato práce s sebou nese dlouhodobou zátěž, ať už jde o tu psychickou nebo fyzickou. Záleží, o jaké skupině zaměstnanců se budeme bavit, ale pokud jde o mě ta míra té zodpovědnosti je vysoká, všechna moje rozhodnutí ovlivňují celou organizaci. Samozřejmě v některých věcech rozhoduju sama, ale v jistých záležitostech podávám pouze návrhy směrem k poskytovateli. Hodně náročný je i to vedení pracovníků, je to člověk od člověka, většinou se v těchto sférách potkáte spíše s dámským kolektivem a udržet ty ženy na uzdě je taky někdy zapeklité, samozřejmě potřebuju, aby byly stmelené, bez nějakých rozporů, aby podávaly co nejlepší výkony. Jako když je nějaký problém většinou si to vyřeší sami, nebo popřípadě na poradách, ale není dobrý, aby zde panovalo nějaký napětí, ale to tak asi s ženského úhlu pohledu. V dnešní době není ani tak neochota vzdělávat se, jak nedostatek pracovníků obecně. Pamatuji si, že dřív když jsme někoho hledali, hlásilo se nám tolik lidí, i průběžně nám zde nechávali životopisy, kdyby se náhodou uvolnilo místo. Dneska ty lidi spíše vyhledáváme, přes známé, nebo dokonce i oslovujeme a to třeba když zde máme*

*na praxi nějakou šikovnou studentku nebo studenta, když se nám líbí a vidíme v něm potenciál tak ho mu tu práci třeba i nabídneme. Zás na druhou stranu v minulém roce došlo ke zvýšení mezd, tak snad se tato situace brzy změní a bude pracovníků dostatek. Nyní máme plný stav to jo, ale byly doby, kdy nám holky dělaly přesčasy,*

*aby se to nějakým způsobem dalo ukočírovat, přece jenom zde je nepřetržitá dvaceti čtyřhodinová péče, stále tu musí někdo být. Se syndromem vyhoření jsme se bohužel taky potkali, pracovnice nám odešla po 12 letech do úplně jiné profese, ale syndrom vyhoření se víceméně objevuje v každém pracovním odvětví. Snažíme se tomu předcházet, ale zas říkám je to člověk od člověka, tato práce je hodně náročná a každý to snáší jinak. Snažíme se pracovníkům poskytnout nějakou, jak bych to řekla – psychohygienu, relax, zaměstnanci dostávají poukázky na masáže, různá divadelní, kulturní představení, odměny na Vánoce nebo i v létě před dovolenými, aby si odpočinuli, tak se tak snažíme. Jako kdyby měli nějaký závažný problém, nebo překážku ve výkonu práce mohou za svým vedoucím nebo i za mnou s čímkoliv přijít a my jsme schopni problém vyřešit, eliminovat nebo zmírnit, taky tu máme schránky důvěry třeba.“*

### Příloha č. 3: Rozhovor s respondentem č. 3

#### 1. Údaje o respondentovi

Věk	64
Pohlaví	Muž
Vzdělání	VŠ – ekonomika, manažer
Délka na pozici	10 let

#### 2. Organizační struktura

Pracovník	Počet pracovníků	Typ úvazku
Ředitel	1	Plný
Ekonomka – účetní	2	Plný
Sociální pracovníce	2	Plný
Vrchní sestra	1	Plný
Zdravotní sestra	6+1 fyzioterapeut	Plný + částečný
Ošetřovatelka	/	
Pracovník v sociálních službách	10	2x dohoda, zbytek plný
Kuchařka	2+2	2x plný, 2x dohoda
uklízečka	3	Plný
Pracovník údržby	1	Plný
Pradlena	1	Plný

Celkový počet zaměstnanců: 28

Počet lůžek v organizaci: 53

**3. Jaké máte požadavky, kritéria na nově příchozí zaměstnance? Na základě čeho (vzdělání, pohlaví, praxe, dokumenty) jsou zaměstnanci vybíráni? Při příjmu nového zaměstnance je mu udělen pracovník, který jej bude provázet při zapracování? Platí u vás v organizaci standardní zkušební doba? Na základě jakých ukazatelů plánujete počty zaměstnanců? Je nutné se k tomuto plánování průběžně vracet, je plánování na něčem závislé, například počty uživatelů, finanční situace organizace, struktura organizace aj.? Jakými indikátory je určena nutnost dalšího vzdělávání u jednotlivých pracovníků?**

„Schraňujeme žádosti o práci, protože ty chodí spontánně od zájemců, ale v současné době ten počet není dostatečný, nebo respektive ten výběr není dostatečný, protože v důsledku té nízké nezaměstnanosti, kterou ČR v současnosti má, jsou na Úřadech práce pouze osoby, které nemají až tolik zájem pracovat. A ty které máme v evidenci, tak pokud je oslovím v rámci nějakého uvolněného místa, tak většinou už mají svoje zaměstnání a obtížně se hledá nový pracovník. Požadavky – splnění kvalifikačních kritérií podle zákona, někdy přistupujeme i k tomu a máme takovou pracovníci, která nemá v současné době kurz pracovníka v sociální péči, ale předpokládám, že si ho v té zákonné lhůtě 18 měsíců dodělá, pokud bude mít zájem u nás pracovat, což se zatím osvědčila, v rámci té zkušební doby to vypadá, že s ní prodloužíme smlouvu. Smlouvy uzavíráme na jeden rok a potom se dále rozhodujeme, zda budeme ve spolupráci pokračovat a tak uzavíráme smlouvu na dobu neurčitou, v případě nespokojenosti se s dotyčným rozloučíme. Při příjmu nového zaměstnance je mu přidělen garant, máme to ve vnitřní směrnici. Přidělený mentor se o toho nově příchozího pracovníka stará a snaží se mu pomoci v té adaptaci na nové prostředí a ke sžití s kolektivem, né vždycky se to podaří, stalo se nám, že i když uchazečka splňovala všechny podmínky, které jsme měli stanovené, tak bohužel nezapadla do toho kolektivu a to by se mohlo stát překážkou, tak je lepší když je kolektiv stmelnější, než bychom tam měli nějaký rušivý prvek. Zkušební doba je klasicky 3 měsíce, v případě, že dotyčná osoba je přijatá po absolvování nějaké praxe a už ji trochu známe, tak se ta lhůta může zkrátit. S plánováním zaměstnanců je to trochu složitější, teď třeba v letošním roce jsme zjistili, že už není možné mít obsazenou noční směnu pouze jedním zaměstnancem, jak jsme to měli dříve, v současné době víme, že vzhledem k té rozlehlosti areálu, je nutné, aby noční směna zahrnovala dvě osoby, to znamená, že s ohledem na to jsme plánovali a projednávali to s krajem, protože ten má samozřejmě zájem na tom, aby se optimalizovalo takzvaně, to znamená aby osekali ty možnosti, až na tu nejméně možnou hodnotu, takže i když teď jsme posílili o dvě osoby, tak ještě není zcela zřejmé, zda to bude dostačující, protože nějaká zastupitelnost v případě, že někdo vypadne z důvodu byť jen týdenní nebo čtrnácti denní neschopnosti, tak už to musíme řešit dohodami o práci. Není to jednoduché, nemáme volné ruce na to, abychom si mohli plánovat tak, jak bychom si to sami představovali, ale spíš je to jako důsledek vyjednávání mezi námi, jako poskytovatelem sociální služby a zřizovatelem Olomouckým krajem. Plánování je živoucí mechanismus, který je potřeba testovat a zároveň projednávat

možnosti. Momentálně máme plné kapacity, máme obsazenost i v rámci personálu s ohledem na zkušenosti kolegů jsme snad měli štěstí v tom, že jsme zatím sehnali lidi, a jediný, bych řekl takový negativní dopad v roce 2017 byl v tom, že když jsme dostali příspěvek od Úřadu práce na dvě pracovní místa, na pracovníka v přímé péči, tak jsme nesehnali vhodnou osobu, jako ti co byli na úřadě práce, tak se sem spíš dobelhali s přesvědčováním, jak strašně by rádi pracovali, ale nemohou, takže přišli pro razítko, takže jsme nakonec tu dotaci nemohli ani vyčerpat. Dříve, třeba před pěti lety byla situace jiná, fakt jsme využívali tohoto institutu a měli jsme dostatek lidí, ze kterých jsme si mohli vybírat. Tak jak se kdysi říkalo, že za branami stojí hromada lidí, tak nestojí. Další vzdělávání – je zákonná povinnost dalšího vzdělávání, to se snažíme naplnit v plné míře, vzdělávací kurzy vyhledává sociální pracovnice, tak ta se snaží, aby to zaměření bylo nejenom podle toho, co potřebuje organizace, ale taky v souladu s tím, co chtějí sami zaměstnanci, protože nemyslím si, že by některý z nich to považoval jen jako povinnost, na jedné straně ano je to povinnost, ale na druhé to berou i jako možnost zvýšení své kvalifikace a i možná nabití nových vědomostí. K rozhovoru se připojila sociální pracovnice.“

- 4. Oblast hodnocení, sankcionování – jak často hodnocení ve vaší organizaci provádíte? Jakých využíváte metod, je Vám někdo při hodnocení nápomocen? Jaké jsou zaměstnancům poskytovány benefity a naopak sankce, je jejich užití časté? Prostřednictvím čeho motivujete své zaměstnance k perfektním výkonům?** „Hodnocení zaměstnanců je nastaveno jednou ročně, takové to klasické na všechny a samozřejmě pokud by se něco stalo, nebo dělo tak se situace řeší hned, může se to samozřejmě zapsat a pak se to hodnotí při hodnocení zaměstnanců jednou za rok. Hodnocení máme nastavené tak, že máme zvlášť hodnocení zaměstnanců, jako jejich spokojenosti se zaměstnáním, hodnocení spokojenosti s péčí tady a všechno, co prostě týká toho domova, to vyplňují, odevzdávají dotazníky, součástí je i sebehodnotící část, a část přání, jaký vzdělávací kurz by chtěli absolvovat následující rok. Po odevzdání, tak vedoucí úseku si svolají své podřízené a hodnotí je, jednotlivě, z tohoto veškerého hodnocení uděláme vyhodnocující zápis. A pak to máme nastavené tak, že vyhodnocení je obodováno, body získávají zaměstnanci i z hodnocení nadřízeného a podle toho jak celé hodnocení vyhodnotí vedoucí zaměstnanec, tak podle toho je navrhované osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení většinou navrhuje na celé další období, i když po tom může být v průběhu kráceno, nebo zvýšeno, pokud dojde k nějakému maximálnímu zvýšenému úsilí, nebo naopak k nějakému porušení, tak

*samozřejmě pak můžeme přikročit tady k tomuhle, ale v zásadě je to na rok. A ten vedoucí zaměstnanec v zásadě srovnává to sebehodnocení, jak se vidí lidi v těch jednotlivých oblastech zaměstnanec tak to se srovnává s tím, jak ho vidí vedoucí pracovník. Za benefity označují možnost využití příspěvku na stravu, možnost na sportovní, kulturní, lázeňskou a jinou péči, vstupenky na různá představení, děláme to tou formou, že si zaměstnanec vybere to, co chce. Dáváme taky odměny, ale převážně při odchodu do důchodu, při normálních výročích bohužel nemáme v rozpočtu naplánované peníze, ale samozřejmě prémie jsou, jako výsledek každého dílčího cíle, to znamená, mohou být cíle na měsíc, mohou být cíle jednorázové na nějakou akci, a pak se vyhodnocují a zaměstnanci jsou tady tímto způsobem ohodnoceni. Vedoucí zaměstnanec navrhuje vyšší osobního ohodnocení, sociální pracovníce to navrhne panu řediteli, i třeba jak to vidím finančně a ředitel to buď schválí, neschválí dle možností limitu mzdových prostředků, ten máme jako závažný ukazatel od zřizovatele. Takže si myslím, že veškerá taková ta práce navíc je ohodnocena. Aby odměny motivovaly, musí přijít bezprostředně po vykonané práci, né s časovou prodlevou. Toho by si teda měli všimati ti vedoucí pracovníci, protože málokterý zaměstnanec si řekne o odměnu. Při organizaci některých těch akcí, které jsou mimo pracovní dobu tak upozorňujeme zaměstnance, že se nemusí bát, že by byli opomenuti, že pokud přiloží ruku k dílu i mimo pracovní dobu, že to bude oceněno. Fungují zde porady jak pravidelné, tak nepravidelné, prostě když potřebujeme něco řešit, tak se sejdeme, i jednotlivý úsek. Nemáme odbory, máme pouze zástupce zaměstnanců, se kterým se řeší otázka fondu kulturních a sociálních potřeb jako k rozpočtu, na jeho návrh já potom schvaluji to čerpání, anebo se dohodneme na nějaké výši, tak aby byl rozpočet vyrovnaný.“*

**5. Jakému stylu vedení dáváte přednost a jaké jsou důvody?**

- a) Direktivní styl vedení**
- b) Demokratický styl vedení**
- c) Liberální styl vedení**
- d) Participativní styl vedení**



*„Já jsem si tady poznačil teda, protože si myslím, že to je demokratický a participativní styl. Rozhodně né teda direktivní styl, protože to není vhodný pro sociální služby, a liberální styl taky ne, protože ne všechno se udělá samo, takže je potřeba, abychom společně pokud možno plnili cíle, ať už všichni vedoucí zaměstnanci, nebo zástupci konkrétního úseku a já. Takže se snažím, aby se každý z těch vedoucích podílel na vedení a aby taky cítil svou vlastní zodpovědnost. Tak ono u těch sociálních služeb to ani jinak nejde, protože u těch sociálních služeb, protože direktivní vedení si myslím, že by nevedlo ke kýženému výsledku.“*

- 6. Financování neziskového sektoru je vícezdrojového charakteru, základním zdrojem je systém veřejného financování, na němž se podílejí instituce veřejné správy, zde se tedy jedná o financování z veřejných rozpočtů (dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytování služeb, nadační fondy), druhou skupinou jsou finance z neveřejných zdrojů tuzemských a zahraničních (kam spadají nadace, firemní dárcovství, individuální dárci, příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, část příjmů z loterií a her, daňová a poplatková zvýhodnění. Převážně z jakých zdrojů je financována vaše organizace, je toto čerpání zdrojů dostatečné?**

*„V průběhu těch let, co jsem tady, došlo k výrazné změně, především v tom, že v rámci dotace Ministerstva práce a sociálních věcí se přístup změnil natolik, že už hodnota, kterou nám posílají odpovídá tomu, co potřebujeme a požadujeme, protože dřív jsme při žádosti o dotaci měli nějakou představu a když řeknu, že jsme dostali někdy jen 50%, někdy i méně procent z toho co jsme potřebovali, pak bylo nutno dofinancovávat z různých zdrojů a chodit s prosíkem, samozřejmě jsme dneska vděční, když dostaneme třeba nějaké sponzorské dary, ale v současnosti už to není tak, že bysme bez toho nepřežili. Přežili bychom, ale služba by byla poskytována v těch intencích toho standardu. Kdežto teď když seženeme nějaký peníze navíc, tak už můžeme poskytnout nějaký nadstandard. Zahradu i malbu dole v hale máme z projektu. Máme tedy dotace z ministerstva, příspěvek od zřizovatele, úhrady od uživatelů, příspěvek na péči, zdravotní pojišťovny. Zdravotní pojišťovny bohužel jsou pořád ještě tou nejdiskutovanější věcí, protože nás berou jako něco jiného než zdravotnická zařízení, neproplácejí nám výkony zdravotní péče, které vykazujeme, poškrtají nám to, takže se ani nesnažíme, abychom je nějakým způsobem přesvědčovali o tom, že ty služby poskytujeme. Na jedné straně by nám v rámci úhradové vyhlášky měly poskytovat plnění za provedenou péči, ale ve skutečnosti*

*nejsme schopni tu vykázanou péči dostat zaplacenou. Takže to je otázka i financování zdravotních sester, zda vůbec bude sociální poskytovatel zaměstnávat, na ně totiž není možný z ničeho čerpat. Pokud nejsme zdravotnické zařízení, tak stačí pouze, aby tu byli sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách, zdravotní sestra by byla v podstatě objednána z domácí agentury, na telefonu, platili by se jí jen ty úkony. Ale to se pořád mění, diskuze by byla na dlouhé hodiny. Myslím si, že v současné době je to nastaveno tak, že jsme schopni dostat prostředky na to, co potřebujeme. Pro příklad z loňského roku, kdy jsme měli nejenom dotaci, ale i příspěvek zřizovatele na odpisy a provoz a ten provozní příspěvek jsme vůbec nečerpali, pouze dotaci, ostatní byli úhrady z venku a samozřejmě se snažíme o to, aby byla nějaká mezigenerační solidarita, tzn. v případě, že tomu našemu klientovi nepostačují prostředky na služby jako takové, protože má jako důchod určitou částku a z toho se musí počítat 15% kapesné, v případě, že mu důchod nedostačuje, tak vlastně my nemáme prostředky na zaplacení, na to je část té dotace, ale zároveň je tam možnost, aby se rodinní příslušníci podíleli na dorovnání té dlužné částky. To se nám vcelku daří, něco jiného je když je rodina spokojená s poskytovanou péčí a něco jiného je, když má určité výhrady, tak samozřejmě ta její vstřícnost v tomhle směru má své meze. Kdežto tady nechci se nějak chválit, ale myslím si, že máme dobré jméno a snažíme se, abychom opravdu poskytovali co nejkvalitnější službu.“*

- 7. Co shledáváte jako nejvýznamnější úskalí své práce (psychická náročnost, vysoká míra zodpovědnosti)? Plánování, organizování, vedení pracovníků? Je znatelný nedostatek specializovaných pracovníků, sehrává zde roli neochota vzdělávat se? Odliv sociálních pracovníků do jiných lépe finančně hodnocených odvětví? Objevuje se u vás v organizaci syndrom vyhoření, jaké to má příčiny?**
- „Psychická náročnost je vysoká, proto u tohoto segmentu je možná jedna z nevyšších podílů té přepracovanosti, toho vyhoření atd. Protože přece jenom ta blízkost smrti, která tady je né každého zanechá nedotčeného, protože at' si to myslíme, nebo nemyslíme tak někdo je nám blízký, někdo méně blízký a odchází bez ohledu na to, jestli je to ten, nebo onen, protože v tomto jsme si všichni rovni. Někdo sice má víc nemocí, ale ten vyměřený čas máme všichni. Dneska už nečekají zaměstnanci před branami jak to bylo dřív, takže výběr je velmi zúžen a je na nás, zda se nám podaří, z těch téměř neopracovaných kamenů udělat klenot, tím myslím dobrého pracovníka, protože dřív ta možnost toho výběru byla větší. Co se týče toho odlivu, tak ten už dneska není tak znatelný, protože politika odměňování se konečně dostala*

*k bodu, kdy si všichni uvědomují potřebnost zdravotní i sociální péče, takže odměňování těchto lidí, už je úplně jinde než před dvěma lety, poslední navýšení mezd bylo v listopadu, v prosinci bylo pro zdravotní sestry. Ono pro ty pracovníky v sociálních službách, pokud jdou tabulkoví, mají peníze stejné. Dneska zde nemáme vůbec odliv zaměstnanců. Syndrom vyhoření – je na každém jednotlivci, jak to snáší, ale důležité je, aby ten člověk, který tady pracuje, aby to neměl jako nucenou práci a zdroj peněz. Musí počítat s tím, že tady je potřeba míra empatie, láska k práci jako takové.“*

## Příloha č. 4: Rozhovor s respondentem č. 4

### 1. Údaje o respondentovi

Věk	45
Pohlaví	žena
Vzdělání	Středoškolské s maturitou
Délka na pozici	8

### 2. Organizační struktura

Pracovník	Počet pracovníků	Typ úvazku
Ředitel	1	plný
Ekonomka – účetní	1+ 1 externí	plný
Sociální pracovnice	2	plný
Vrchní sestra	1	plný
Zdravotní sestra	7	Dohoda, 3zkrácený, plný zbytek
Ošetřovatelka	1	plný
Pracovník v sociálních službách	17	plný
Kuchařka	3	plný
uklízečka	2	plný
Pracovník údržby	1	plný
Jiné ....	Nutriční terapeut, volnočasové aktivity individuální	Částečné úvazky

Celkový počet zaměstnanců: 42

- 3. Jaké máte požadavky, kritéria na nově příchozí zaměstnance? Na základě čeho (vzdělání, pohlaví, praxe, dokumenty) jsou zaměstnanci vybíráni? Při příjmu nového zaměstnance je mu udělen pracovník, který jej bude provázet při zapracování? Platí u vás v organizaci standardní zkušební doba? Na základě jakých ukazatelů plánujete počty zaměstnanců? Je nutné se k tomuto plánování průběžně vracet, je plánování na něčem závislé, například počty uživatelů, finanční situace organizace, struktura organizace**

**aj.? Jakými indikátory je určena nutnost dalšího vzdělávání u jednotlivých pracovníků?**

*„V podstatě nás hodně směřuje zákon o sociálních službách, který předepisuje vzdělání hlavně těch pracovníků v sociálních službách, tam se snažíme, aby měli minimálně kurz pracovníka v sociálních službách, těchto kurzů se mohou účastnit i ostatní pracovníci. Podle mého názoru je to vzdělání hodně podobné, pracovníci se tu naučí spoustu věcí, v podstatě jsou schopni se adaptovat na individuální věci. Jsou schopni zde dobře fungovat, znají tu přímou péči a potom si třeba dodělají do dvou let kurz pracovníka v sociálních službách. Ted' je takové období, že momentálně těch pracovníků na tom trhu není tolik, ale nemůžu říct, že máme nedostatek, lidé se k nám hlásí, myslím si, že máme celkem jako zaměstnavatel dobrou pověst, takže jakoby nouzi jsme nikdy neměli, že bychom měli méně pracovníků, protože jsme nikoho nesehnali. Snažíme se, aby měli minimálně ten kurz, praxe je vždy výhodou, když třeba už někde pracovali a umí si to trošku představit, ale není to úplně podmínkou, že bychom dali přednost někomu, kdo má kurz, ale nikdo to nedělal. V podstatě dobrou praxí je i třeba to, když někdo pečuje v domácím prostředí. Ostatní věci se tu pracovníci naučí. Zaměstnanci z jiného zařízení už mají přehled o vykonávané činnosti, ale zase se to třeba dělalo trošku jinak a je nutné naučit se to, jak se to dělá u nás, musí se hlavně naučit ty klienty, lidé jsou individuální a nelze na ně uplatňovat stejné postupy. Takže držíme se zákona o sociálních službách, u zdravotních sester je to jasné, musí mít odborné vzdělání, tam dbáme na to, aby měly třeba nějakou tu praxi, protože tady je to v podstatě nejvyšší zdravotnický personál, lékař sem samozřejmě dochází, ale ta sestra by měla být schopna vyhodnotit zdravotní stav, může využít konzultace s lékařem. Dále po nás zákon vyžaduje, že musíme dokládat kraji vždy do osmi dnů od nastoupení zaměstnance, nejvyšší dosažené vzdělání, odbornost a výpis z rejstříku trestu, vše musí být v ověřených kopiích a zasílá se to na kraj. Posílá se jim i organizační schéma zaměstnanců, aby viděli, zda to odpovídá potřebám zařízení. Musí se psát průvodní dopis, kde se musí doložit ty dokumenty. Při nástupu nového zaměstnance je mu udělen garant, který jej zapracuje, ideálně ten, první měsíc, vždycky ten zaměstnanec je jakoby navíc v té službě a má přiděleného garanta, který se o něj ten měsíc stará. Práci mají všichni stejnou, ale každý má jiný přístup, tak aby se pracovníkovi nedělal v hlavě zmatek, neslyšel to ze tří zdrojů. Máme vytipované pracovnice, které obvykle*

*zapracovávají, protože mají takový ten zaškolovací talent, dokáží pracovníka navést k pečlivosti, zodpovědnosti, někdy třeba i v bodech popíší jednotlivé činnosti, samozřejmě metodiku tu máme, standardy kvality, ale to jsou podle mě dokumenty, které je lepší si přečíst, až si trošičku udělají představu, jak to tady vypadá, a jak to tady funguje. Myslím, že je lepší si trošičku zažít ten provoz a pak se jim lépe chápou standardy a metodika. Snažíme se toho, kdo zaškoluje nějak finančně ohodnotit. Standardní zkušební doba je tříměsíční, už se nám i stalo, že jsme v této době pracovní poměr ukončili, nestává se to často, ale stalo se. Počty zaměstnanců – vzhledem k tomu, že máme pořád plno, tím pádem je počet pracovníků stabilní. Během dob dovolených se snažíme posílit z řad studentů, i zdravotnických škol, vošek, děvčata, jež si u nás dělaly praxi, brigádníků, v této době, aby nebyly zaměstnankyně v přímé péči v omezeném počtu, můžeme udělit dovolenou pouze 4 lidem zároveň. Nemyslím si, že by se plánování nějak měnilo, když máme stále zhruba stejnou klientelu, počet pracovníků je stabilní. Naše organizace má tři oddělení, které mají striktně daný počet lůžek, takže tam nedochází k velkým změnám. Další vzdělávání pracovníků je vyžadováno především zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který předepisuje u pracovníků v sociálních službách vzdělávání 24 hodin ročně, takže tím je to dané. To se týká i sociálních pracovníků, i tam jsme povinni vzdělávat, vesměs se snažíme, aby to vzdělávání probíhalo tady u nás, že se domluví školení a probíhá tady, jelikož tu máme nepřetržitý provoz, není možné poslat všechny zaměstnance pryč. Zdravotní sestry si vzdělávání hlídají samy, (nejsme povinni to organizovat) vybíráme i takové typy vzdělávání, aby to bylo přínosné i pro ty zdravotní sestry.*

**4. Oblast hodnocení, sankcionování – jak často hodnocení ve vaší organizaci provádíte? Jakých využíváte metod, je Vám někdo při hodnocení nápomocen? Jaké jsou zaměstnancům poskytovány benefity a naopak sankce, je jejich užití časté? Prostřednictvím čeho motivujete své zaměstnance k perfektním výkonům?**

*„Hodnocení provádím ve spolupráci s vrchní sestrou, důvodem je její široký vhled od vykonávané práce, vrchní sestra píše hodnocení, a pak je s námi konzultuje, zda k tomu máme nějaké připomínky apod. Zaměstnanec je nutné s hodnocením seznámit. Zdravotní sestra nám vede tým pracovníků v sociálních službách i zdravotních sester, je jejich přímá nadřízená. Ale naše zařízení není příliš velké, tak nějak tak víme o všem co se kde děje. Hodnocení provádíme jednou za dva*

roky, u nových zaměstnanců po těch třech měsících. Samozřejmě existuje tu ústní kontrola, vždy když se něco děje, nebo při nastalé situaci, tak se to probírá na poradách, pokud někdo udělá nějaký průšvih, poruší, tak se to samozřejmě s ním probírá individuálně. Z hodnocení plynou opatření, co se týče sankcí, může být sníženo osobní ohodnocení, vytykáci dopis, při opakované chybě to může vést k ukončení pracovního poměru. Většinou pomůže domluva. Odměny jsou zahrnuty v osobním ohodnocení, to je součástí měsíční mzdy. Osobní ohodnocení, pokud není vyloženo nějaký průšvih, tak nekrátíme, necháváme jej plný. Co se týče benefitů, máme dvakrát do roka odměny, před Vánoci a v době dovolených. Odměny se odvíjí od finanční situace organizace, ale snažíme se poskytnout jim maximum. K benefitům patří i poskytnutí stravy v ceně 25 Kč, možnost stravování, poukázky do lékárny, balíčky od firmy Hartman, dárkové balíčky. Zaměstnanci jsou motivováni prémie, tím že se mohou podílet na vedení organizace, když mají nějaký nápady, vyslechneme si je, můžeme jim delegovat přiměřené úkoly a pravomoce.“

## 5. Jakému stylu vedení dáváte přednost a jaké jsou důvody?

- i) **Direktivní styl vedení**
- j) **Demokratický styl vedení**
- k) **Liberální styl vedení**
- l) **Participativní styl vedení**

„Já bych se tak našla v tom děčku. Nemyslím si, že bychom ty předchozí techniky nějak uplatňovaly, tady skutečně spíše vytvářejí vedoucí pracovníci ty podmínky, vytváří standardy i metodiku a vždycky je to v podstatě na základě poznatků těch zaměstnanců a právě i na těch pravidelných poradách to s nimi nějakým způsobem konzultujeme. Jsou to oni, kdo znají praxi, pokud nás přesvědčí, že je to nějak špatně nastaveno, tak jsme schopni se přizpůsobit, není to tak, že bychom tvrdili něco a tak to striktně bude. Dáváme prostor zaměstnancům, aby k tomu něco řekli, nějak se vyjádřili, protože není cílem, aby plnili nějaké příkazy, které jsou pak v praxi ke škodě. Pracujeme s lidmi, takže vše musí být pro ty klienty a na tom my si zakládáme. Prosazujeme vlídný přístup a skutečně se snažíme těm klientům, vyhovět, přizpůsobit, aby se tu cítili dobře, abychom jim aspoň trošku suplovali to domácí prostředí, aby se tu necítili ústavně.“

6. **Financování neziskového sektoru je vícezdrojového charakteru, základním zdrojem je systém veřejného financování, na němž se podílejí instituce veřejné správy, zde se tedy jedná o financování z veřejných rozpočtů (dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytování služeb, nadační fondy), druhou skupinou jsou finance z neveřejných zdrojů tuzemských a zahraničních (kam spadají nadace, firemní dárcovství, individuální dárci, příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, část příjmů z loterií a her, daňová a poplatková zvýhodnění. Převážně z jakých zdrojů je financována vaše organizace, je toto čerpání zdrojů dostatečné?**

*„V podstatě si myslím, že vždycky nějak vyjdeme. Velkou část financování tvoří složka od klientů, kteří si hradí ubytování a stravování, péče je hrazena příspěvky na péči, ty jsou hrazeny úřady práce (4. stupně příspěvku na péči), vybíráme klienty, kteří péči skutečně potřebují, je to o té potřebnosti, dopomoc, pro lidi, kteří nemůžou být sami doma a rodina není schopna péči zajistit. Dotace ze státního rozpočtu, v podstatě nás financuje Ministerstvo práce a sociálních věcí, ale prostřednictvím Olomouckého kraje. My si dáváme žádost o dotaci na Olomoucký kraj, tím že plníme, to co oni, chtějí, tak jako ostatní zařízení, financují nás v podstatě stejně. Funkce fundreiser – naštěstí jsme tuto potřebu úplně neměli, ale dárcovství se třeba nebráníme. Dary dostáváme i od rodin, kteří u nás mají někoho z rodiny a to formou peněžní, nebo hmotné věci, na základě darovací smlouvy. Peníze od dárců používáme tak, abychom klientům zpřijemnil život. Město Uničov nám poskytuje podporu tak v rozmezí 100 000 Kč, tyto peníze většinou investujeme do nového ošetrovatelského nábytku.“*

7. **Co shledáváte jako nejvýznamnější úskalí své práce (psychická náročnost, vysoká míra zodpovědnosti)? Plánování, organizování, vedení pracovníků? Je znatelný nedostatek specializovaných pracovníků, sehrává zde roli neochota vzdělávat se? Odliv sociálních pracovníků do jiných lépe finančně hodnocených odvětví? Objevuje se u vás v organizaci syndrom vyhoření, jaké to má příčiny?**

*„Práce je psychicky náročná, svá rozhodnutí projednávám s mojí španí jednatelkou, jsem za svá rozhodnutí zodpovědná. Plánování, organizování a vedení pracovníků to dělám vesměs já. Jestli je znatelný nedostatek pracovníků – je to jiné, než to bylo před třemi, čtyřmi lety, to jsme tu fakt měly plný šanon žádostí o práci, a pořád někdo volal, zda se nám neuvolnilo místo, teď je ta*



*situace jiná, ale to je ve všech odvětvích, ale nemůžu říct, že bychom měli vyloženě nedostatek, vždycky se nám podařilo vybrat sice ne z celé řady žádostí, ale vždycky jsme měli kam šáhnout. Neochota vzdělávat – je to dáno zákon, když nechce, nechce. Odliv pracovníků – pár pokusů tady bylo, odejít do lépe, i když nekvalifikované práce, většinou se jim tam nelíbilo, někteří se i vrátili. Já si myslím, že pokud ti lidi pracují v sociálních službách a mají rádi ty lidi, tu práci, tak si myslím, že potom dělat u pásu je hrozný. Snažili se jít za penězi, ale tady máte tu zpětnou vazbu od lidí. Co se týká finančního ohodnocení, není nějaký závratný v sociálních službách, v průběhu minulého roku došlo k nárůstu mezd. A tím, že to není zase nějaká striktně odborná práce, tak si myslím, že je to práce kvalifikovaná práce, naplňující. Každý má ale jiné představy, jak naplnit ten náš pracovní život. Syndrom vyhoření – setkáváme se s ním, jsou lidé, na kterých je vidět, že toho mají, dost. Služebně nejstarší pracovnice jsou tu již od otevření organizace v roce 2010, už jich není moc, ale vesměs když odešli do jiných typů zařízení, s jinou cílovou skupinou, nebo to měli spádově blíže ke svému místu bydliště.“*

## Příloha č. 5: Rozhovor s respondentem č. 5

### 1. Údaje o respondentovi

Věk	37
Pohlaví	muž
Vzdělání	VŠ
Délka na pozici	2,5 roku

### 2. Organizační struktura

Pracovník	Počet pracovníků	Typ úvazku
Ředitel	1	Plný
Ekonomka – účetní	2	Plný
Sociální pracovnice	11	Plný
Vrchní sestra	1	Plný
Zdravotní sestra	7	Plný
Ošetřovatelka	/	/
Pracovník v sociálních službách	12	Plné i zkrácené
Kuchařka	4	
Uklízečka	3	Zkrácený (4hod)
Pracovník údržby	1	Zkrácený (4hod)
Pomocnice kuchyň + pradelna	2+2	DPP

Celkový počet zaměstnanců: 46

3. Jaké máte požadavky, kritéria na nově příchozí zaměstnance? Na základě čeho (vzdělání, pohlaví, praxe, dokumenty) jsou zaměstnanci vybíráni? Při příjmu nového zaměstnance je mu udělen pracovník, který jej bude provázet při zapracování? Platí u vás v organizaci standardní zkušební doba? Na základě jakých ukazatelů plánujete počty zaměstnanců? Je nutné se k tomuto plánování průběžně vracet, je plánování na něčem závislé, například počty uživatelů, finanční situace organizace, struktura organizace aj.? Jakými indikátory je určena nutnost dalšího vzdělávání u jednotlivých pracovníků?

„Tak vzdělání požadují dle zákona, pak je důležitá flexibilita, řidičský průkaz sk. B, spolehlivost, zodpovědnost, samostatnost, chuť zapojovat se do akcí organizace navíc. U nově příchozích zaměstnanců si všímám i referencí či osobního doporučení, předchozí pracovní zkušenosti, vzdělání a znalosti systému i z jiného prostředí. Ano, vždy má nově příchozí pracovník svého mentora, většinu služebně nejstaršího pracovníka služby. Ten se ho snaží zaučit, ukáže mu všechny náležitosti a povinnosti jeho pracovního místa, doprovází ho a vede, je mu rádcem i oporou. Seznamuje ho s celou organizací, jak to tu chodí, s vnitřními předpisy, pravidly, ale i těmi nepsanými, co kde je, jak to probíhá, radí mu třeba i s klientelou, jakože třeba tu máme uživatelku, která nesnese mít zavřené dveře jo, tak mu dává takové tipy, jako aby tam prostě nepřišel a nezavřel dveře, víte jak to myslím. U nás v organizaci je i podle zákona dodržována tříměsíční zkušební doba, poté, když jsou jako obě strany spokojeny je uzavírána smlouva, většinou na rok, po tom roce prodlužujeme opět na rok, při třetím prodlužování poskytujeme již smlouvu na dobu neurčitou. Plánování zaměstnanců je vázáno na potřebnost služby, indikátory pro KÚ a MPSV, výše ročních dotací pro organizaci, střednědobé plány města, možnosti dlouhodobých projektů ESF. Ano, stěžejním vnitřním dokumentem je pro organizaci strategický plán, jinak samozřejmě střednědobý plán na úrovni města, poté kraje a záměrů MPSV. K plánování se tedy průběžně vracíme, ale v případě když bychom chtěli třeba navýšit kapacitu zaměstnanců, tak je to vázáno těmi náležitostmi, jak sem vám řekl před chvílí. Takže sami, jako teď myslím tady za organizaci nemůžeme přibrat dalšího zaměstnance jen tak, je to schvalováno z vrchu. Momentálně nabízíme místo pro pracovníka v sociálních službách v přímé obslužné péči, a to se nám teda zatím bohužel nedaří obsadit. Další vzdělávání zaměstnanců je jednak dáno zákonem, ale přičítá se k tomu i třeba osobní sebehodnocení pracovníků, změny legislativy, zaměření služby. To další vzdělávání se většinou snažíme uspořádat tady při organizaci tak, aby se nám tam stihli vystřídat všichni zaměstnanci, jako ti, kterých se to týká, a nemuseli přitom nikam dojíždět. U zdravotních sester to platí jinak, ty si vzdělání doplňují samy, jako nebráníme jim, aby se účastnily dalšího vzdělávání pro sociál, ale tam je to jinak no. No a ty kurzy buď to vybírám já, podle potřebnosti jednak zaměstnanců, ale i organizace, ale snažím se i získat názory a představy přímo od zaměstnanců, jaké vzdělání by bylo pro ně přínosné, nebo jestli mají nějaký zájem na určitou oblast atd., jako přihlížím i k názorům zaměstnanců, což by tak asi mělo i být, si myslím.“

**4. Oblast hodnocení, sankcionování – jak často hodnocení ve vaší organizaci provádíte? Jakých využíváte metod, je Vám někdo při hodnocení nápomocen? Jaké jsou zaměstnancům poskytovány benefity a naopak sankce, je jejich užití časté? Prostřednictvím čeho motivujete své zaměstnance k perfektním výkonům?**  
*„U hodnocení probíhají rozhovory s pracovníky zpravidla minimálně jednou ročně. Vše musí mít písemný zápis, jako když se něco děje, hodnotíme to hned, nejprve ústně, pak se to předává do písemné formy. Sankcionování pak dle vyvstalé situace a aktuálních stížností. To se provádí nejčastěji tak, že krátíme osobní ohodnocení, existují i výtky, které jsou také zpracované písemně, tomu se říká vytykáci dopis. Hodnocení probíhá tak, že každý pracovník dostane k vyplnění dotazník s různými oblastmi předem (např. pracovní podmínky, sebereflexe, apod.), na osobní schůzce se s ním konzultují z jeho pohledu nejzásadnější body a je mu poskytnuta zpětná vazba ze strany vedení organizace – vedení zn. ředitel, jeho zástupce a ekonomka; možnost vyjádřit své stížnosti má přes web anonymně. Z benefitů se jedná o finanční odměny, vánoční dárky, investice do prac. pomůcek pro pracovníky, mobil, notebook, služební auto, ze sankcí pak snižování prémie a osobního ohodnocení, písemné upozornění na možnost výpověď, kárný ústní pohovor. U odměn je využívání pravidlem, u sankcí – občas a nejčastěji ústní pohovor. Motivace našich zaměstnanců je spojena s rozvojem organizace a možností podílení se na tom; zájem o klima organizace – rozhovory s pracovníky průběžně přes rok mimo hodnotící rozhovory s pracovníky, ústní pochvala a ocenění; finanční odměny dle možností; realizace teambuildingů pracovního kolektivu; možnost podávat náměty na povinné vzdělávání, realizace supervizí včetně možnosti individuálních; pořádání aktivit pro klienty navíc v případě iniciativy pracovníků; narozeninová setkání pracovníků. Základem dobré motivace je to, aby se tu naši pracovníci cítili komfortně a celé je to spojeno i s rodinným pojetím naší organizace, jsme semknutá skupina lidí, kteří pomáhají jiným lidem.“*

**5. Jakému stylu vedení dáváte přednost a jaké jsou důvody?**

- a) **Direktivní styl vedení**
- b) **Demokratický styl vedení**
- c) **Liberální styl vedení**
- d) **Participativní styl vedení**

*„Upřednostňuji styl participativní, myslím, že když zaměstnanci mají pocit spolupodílení se na vedení, je brán na zřetel jejich názor, mají prostor k vyjádření, přitom na nich netkví konečná zodpovědnost, tak to dodává ke zlepšení pracovního klimatu v organizaci. Je to určitě teda aspoň tady konkrétně v naší organizaci ten nejlepší způsob vedení, mám schopné lidi, jejichž názory jsou pro mne důležité. Lidi se tak i cítí dobře, jejich příspěvky jsou pro organizaci důležité. V jiných odvětvích se styly určitě mění nebo prolínají, ale tady u nás máme otevřená srdce k možnostem, laskavá péče a míra zodpovědnosti, to je za cestu, kterou chceme jít.“*

- 6. Financování neziskového sektoru je vícezdrojového charakteru, základním zdrojem je systém veřejného financování, na němž se podílejí instituce veřejné správy, zde se tedy jedná o financování z veřejných rozpočtů (dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytování služeb, nadační fondy), druhou skupinou jsou finance z neveřejných zdrojů tuzemských a zahraničních (kam spadají nadace, firemní dárcovství, individuální dárci, příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, část příjmů z loterií a her, daňová a poplatková zvýhodnění. Převážně z jakých zdrojů je financována vaše organizace, je toto čerpání zdrojů dostatečné?**

*„Situace se mnohem zlepšila, nyní čerpáme nejvíc zdrojů ze státních dotací, to nám vesměs pokryje všechny náklady, dříve ta situace byla horší, dotace nebyly dostatečné a tak jsme museli převážnou většinu shánět jinde. Teď jak jsem říkal je to mnohem lepší, peněžní obnos získáváme dále z příspěvků od uživatelů, od zdravotních pojišťoven, donátorů. Dostáváme i dary od rodinných příslušníků třeba, buďto finance, nebo i různé zdravotnické pomůcky. Ale celkově musím říct, že finance jsou dostačující. Funkce fundreiseru tu nemáme, většinou oslovuji přímo já, nebo dostávám návrhy od svých zaměstnanců.“*

- 7. Co shledáváte jako nejvýznamnější úskalí své práce (psychická náročnost, vysoká míra zodpovědnosti)? Plánování, organizování, vedení pracovníků? Je znatelný nedostatek specializovaných pracovníků, sehrává zde roli neochota vzdělávat se? Odliv sociálních pracovníků do jiných lépe finančně hodnocených odvětví? Objevuje se u vás v organizaci syndrom vyhoření, jaké to má příčiny?**

*„Ano, psychická náročnost je tu značná, zároveň zodpovědnost, řízení organizace – skloubit správné fungování a realizaci služby dle zákonů, nařízení ve střetu s praktickým fungováním, požadavky personálu na vedení - občas tedy musím bruslit*

*mezi protichůdnými praktikami teorie a praxe, náročné je pro mne přemýšlet dopředu, mít odhad a odvahu jít do rizika, řešit problémy. Mám za to, že veřejnost není o dění v sociální sféře dostatečně informovaná, resp. problematika do hloubky, seznámení s důsledky ne/fungování sociálního systému a rolí sociálních pracovníků. Lidé nechtějí slyšet o problémech druhých. Že ten pohled není ucelený a dostatečný, asi by byla dobrá nějaká takzvaná osvěta. Vnímám samozřejmě odliv pracovníků za finančně lépe ohodnocenými pracovními pozicemi, nebo lidé přechází do resortu školství, poslední dobou je čím dál častější odliv pracovníků do výrobních firem, kde si s sebou práci nosí domů a psychicky jsou méně zatíženi. Myslím si, že je to velká škoda, v naší profesi je nedostatek personálu, s tím jsme se dříve tak moc nepotýkali, no uvidíme, jaký bude další vývoj, v minulém roce se zvedaly mzdy, tak třeba se ta situace malinkolepší. Se syndromem vyhoření se bohužel setkáváme, sice nikoliv v akutní fázi, nicméně u pomáhajících profesí je to zcela běžné. Snažíme se toto u pracovníků vyzorovat a předejít nejhoršímu, nabízíme pomoc. Z příčin se jedná o častá a opakovaná nemocnost pracovníků, obměna kolektivu, nedostatek personálu pro zajištění služby, přetížení fungujících zaměstnanců; špatné klima organizace, nespokojenost uživatelů, stížnosti rodinných příslušníků uživatelů. Ten syndrom se objevuje u všech profesí, no snad i nadále se nám s tím bude dařit bojovat.“*