Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra statistiky

Teze k diplomové práci

Management lidských zdrojů v neziskových organizacích

Autor: Bc. Lenka Tačnerová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce vypovídá o současném stavu dvou vybraných neziskových organizací s cílem navrhnout určitá zlepšení a opatření. V teoretické části jsou popsány základní charakteristiky neziskových organizací, manažerské styly, strategické přístupy vhodné k řízení lidských zdrojů, metody výběru zaměstnanců, možnosti vzdělávání, specifické funkce pracovníků v neziskových organizacích, pozice dobrovolníků, motivační nástroje a stimulace.

Praktická část popisuje personální činnosti, způsoby motivace, finanční hodnocení zaměstnanců, důvody, které jsou příčinou odchodu z organizace, míru fluktuace a možnosti osobního rozvoje v konkrétních neziskových organizacích Most k naději, o. s. a HOSPIC v Mostě, o. p. s. Pro zjištění motivátorů a důvodů odchodu zaměstnanců byly použity metody kvantitativního i kvalitativního vědeckého výzkumu, tedy dotazníkové šetření a standardizovaný rozhovor.

Na základě výsledků, vyplývajících z výzkumného šetření, jsou navržena opatření, díky kterým by bylo možné zlepšit personální činnosti v organizaci a snížit míru fluktuace.

Klíčová slova

míra fluktuace, nezisková organizace, motivace, dobrovolnictví, zaměstnanci, příčiny odchodu

Cíl práce

Diplomová práce je zaměřena na personální řízení, analýzu míry fluktuace, motivátory zaměstnanců a zjištění konkrétních důvodů, které jsou příčinou odchodu pracovníků z neziskových organizací.

Cílem práce bylo navrhnout taková řešení a opatření, díky kterým by bylo možné míru fluktuace snížit. Dílčím cílem poté určit příčiny odchodů zaměstnanců a dobrovolníků z organizací a také odpovědět na otázku, zda je vedení organizace schopné odchodům zabránit, například vyšším motivováním, změnou vedení pracovníků, zlepšením komunikace a zpětné vazby v organizaci. Důležité je také znát,

jakou roli u zaměstnanců hraje finanční ohodnocení a kariérní růst, tedy zda jsou zaměstnancům nabídnuty uspokojující možnosti rozvoje. Smyslem analýzy bylo zjištění současné situace vybraných neziskových organizací, definování jejich potřeb a formulace doporučení.

Metodika

Teoretická část diplomové práce byla zpracována pomocí informací uvedených v odborných článcích, studiem tematické literatury, právních předpisů a internetových zdrojů. V úvodu literární rešerše jsou popsány základní typologie neziskových organizací a s nimi související změna právních norem od 1. 1. 2014 podle NOZ. Dále jsou popsány manažerské styly a strategické přístupy vhodné k řízení lidských zdrojů, protože u neziskových organizací není cílem generovat zisk, ale mít své poslání a pomáhat lidem v tíživé životní situaci. V práci byly uvedeny také specifické funkce pracovníků v neziskových organizacích, pozice dobrovolníků a motivační nástroje.

Část praktická byla zaměřena na personální řízení organizace, na zjištění motivátorů, ale také důvodů, které jsou příčinou odchodu zaměstnanců. Informace byly zjišťovány pomocí polo strukturovaného rozhovoru s ředitelem o. s. Most k naději, personalistkou a ředitelkou o. p. s. HOSPIC v Mostě a pomocí neformálního rozhovoru s dobrovolníky. Dále bylo použito dotazníkové šetření pro pracovníky organizace a pro analýzu získaných údajů z vyplněných dotazníků byly použity statistické metody pro analýzu závislosti kvalitativních znaků a testování hypotéz. Jednotlivé údaje byly mezi sebou porovnány pomocí absolutních diferencí.

Analyzovaný dotazník byl rozdělen do 4 základních kategorií – identifikace pracovníka, motivace zaměstnance, fluktuace, pracovní vztahy. V prvním oddílu byly položeny otázky na věk, pohlaví, pracovní zařazení a dobu zaměstnání v neziskovém sektoru. Druhý oddíl byl zaměřen na zjištění největších motivátorů zaměstnanců NO. Analýza motivátorů byla podrobně sledována z pozice terénních a administrativních pracovníků v o. s. Most k naději. Dále bylo analyzováno, zda existuje statisticky významný rozdíl v chápání sociálního cítění mezi muži a ženami. Analýzou bylo prokázáno, že rozdíl neexistuje. Oddíl fluktuace byl zaměřen na zjištění nejčastějších příčin vedoucích k odchodu zaměstnanců, kdy byl zjišťován i rozdíl v názoru mezi muži

a ženami. Zde bylo prokázáno, že rozdíl existuje, pro muže je důležitější finanční stabilita více než pro ženy. Vzhledem k tomu, že morální hodnoty a mezilidské vztahy hrají v tomto sektoru nejvýznamnější roli, byla poslední část dotazníku zaměřena na analýzu pracovních vztahů. Celých 85 % dotázaných pracovníků v o. s. je spokojeno se vztahy na pracovišti, 15 % označuje jako nedostatečnou komunikaci s nadřízenými. Ve druhé organizaci HOCPIC v Mostě, o. p. s. je se vztahy na pracovišti spokojeno 94 %.

V práci zjištěné aspekty mohou vedoucím pracovníkům NO pomoci nejen při výběru, ale také při udržení stávajících proškolených zaměstnanců. Problematiku je nutné řešit ze dvou úrovní – z úrovně manažera NO a z úrovně státu.

Vzhledem k tomu, že největší motivátor pro pracovníky v NO je morální, je potřeba se při výběru zaměstnanců zaměřit na jejich morální hodnoty, přijímací pohovor uzpůsobit na zjištění nejdůležitějších priorit daného pracovníka. Manažer může ovlivňovat dobré vztahy na pracovišti zařazením vhodných komunikačních kanálů, pravidelnými konzultacemi, poradami se zaměstnanci, participací pracovníků na řešení problémů nebo také plánováním pracovních setkání zaměstnanců mimo pracoviště lze zlepšovat vztahy v kolektivu a předcházet tak odchodům pracovníků z důvodu nespokojenosti s mezilidskými vztahy. Dále je možné pracovníky motivovat pomocí osobního rozvoje a lépe zvolených zaměstnaneckých benefitů. Management organizace ale není schopný zajistit svým zaměstnancům pravidelné mzdy. Zde musí pomoci stát.

Závěr

Jako nejčastější důvod k odchodu byla označena v o. s. Most k naději finanční nejistota, která je více vnímána muži než ženami. Vzhledem k tomu, že NO je vázána na dotace, není v silách manažera NO toto přímo ovlivnit. V prvních měsících každého roku dostávají mzdu jen ti zaměstnanci, kteří by zůstali zcela bez prostředků. Možným návrhem, kterým ale nelze tuto situaci řešit dlouhodobě, je smlouva o úvěru či finanční zápůjčce se členy sdružení nebo s jinými nebankovními subjekty v podnikatelském sektoru. Po obdržení dotací od státu, krajů či obcí bude z těchto prostředků dluh splácen.

Největším motivátorem je pro sociální a terénní pracovníky v o. s. sociální cítění. Je to motivace nehmotná a vychází z osobnosti a charakteru lidí samotných. Je

tedy vhodné doporučit organizaci při výběru nových zaměstnanců, zaměřit se právě na důvody volby práce v NO, na morálku, charakter a osobnost člověka. Pro administrativní a vedoucí pracovníky je větším motivátorem mzda. K uspokojení této motivace může být využita variabilní složka mzdy. Ovšem jen pro klíčové pracovníky, které si chce vedení organizace udržet. Pracovní vztahy a komunikace jsou v organizaci velmi dobré. 85 % pracovníků je spokojeno s přátelskou atmosférou, vzájemným respektem a spoluprací, 15 % uvedlo jako problém nedostatečnou komunikaci. Organizace je rozdělena na 4 K-centra v různých městech i krajích, tento problém je možné odstranit pomocí komunitních výjezdů celé organizace.

Dobrovolníci jsou v organizaci spokojeni i přes rizika, která podstupují – například možnost infekčního onemocnění nebo napadení klientem ve stavu toxické psychózy. Důvodem jejich odchodu z organizace je získání zaměstnání nebo studium na vysoké škole.

V o. p. s. HOSPIC v Mostě je stabilita pracovníků i dobrovolníků vysoká. Míra fluktuace je na optimální úrovni, současným největším motivátorem je pochvala za vykonanou práci, nejvážnějšími důvody odchodu z organizace byly označeny neshody v pracovním kolektivu. Ve stávajícím zaměstnání chce dlouhodobě setrvat 87 % z oslovených pracovníků, v o. s. Most k naději pouze 46 % z oslovených pracovníků.

Obecně se považuje za přijatelnou míru fluktuace na úrovni 5 % - 7 % podle typu organizace. V občanském sdružení Most v naději je velmi vysoká míra fluktuace, která se pohybuje mezi 10% až 20%. Takto vysoké procento v neziskové organizaci způsobuje velmi závažné problémy. Sociální i terénní pracovníci mají vybudované úzké vztahy s některými klienty a narušení tohoto vztahu častým střídáním pracovníků může vyústit ve ztrátu důvěry. Klienti jsou poté vystaveni vyššímu riziku vážného onemocnění, vyloučení či chudoby. Proto tato problematika musí být vnímána a řešena nejen pomocí místních organizací, ale je nutná intervence ze strany státu. Je důležité, aby si stát a příslušné orgány uvědomily odpovědnost a potřebu zajistit pravidelné finanční prostředky pro tento druh vykonávané práce a předcházely tak vzniku rozsáhlých problémů, které odliv pracovníků z neziskového sektoru může způsobovat.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

MAZOUCH, Petr, FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy.* Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva, KAISER, Robert. B. *Versatilní vedení, Dynamická rovnováha manažerských dovedností.* Vydání 1. Praha: Management Press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu, 4., zcela přepracované vydání*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8

PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení.* Vydání III. Praha: Ekopress. 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5

ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.