

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Management lidských zdrojů v neziskových organizacích

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Mgr. Daniel Toth

Autor: Bc. Lenka Tačnerová

©2015

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lenka Tačnerová

Hospodářská politika a správa

Název práce

Management lidských zdrojů v neziskových organizacích

Název anglicky

Human Resources Management in Non-profit Organizations

Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření organizačního a personálního charakteru, která sníží fluktuaci zaměstnanců ve vybraných neziskových organizacích. Na základě výsledků zjištěných z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, budou managementu neziskových organizací předána doporučení ke zlepšení personálních činností organizace, zejména v oblasti motivace a péče o zaměstnance.

Metodika

V diplomové práci budou použity kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu. Dále bude čerpáno ze studia odborné literatury a dokumentů poskytnutých neziskovými organizacemi. V praktické části bude mezi zaměstnanci vybraných neziskových organizací realizováno dotazníkové šetření. Se zaměstnanci, kteří v organizaci již nepracují, budou vedeny formální rozhovory s řízenými otázkami. Na základě analýzy zjištěných dat budou formulována doporučení, která by mohla zkoumaným organizacím pomoci snížit míru fluktuace.

Doporučený rozsah práce

60-80

Doporučené zdroje informací

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů, 1 vydání, Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9

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

REKTOŘÍK Jaroslav a kol., Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení, vydání III., Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2010, 188 s., ISBN 978-80-86929-54-5

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

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

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

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 02. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především vedoucímu diplomové práce Dr. Ing. Mgr. Danielu Tothovi za jeho cenné rady a odborné konzultace, které mi pomohly k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji všem zaměstnancům neziskového sektoru za jejich práci, která by měla být daleko více oceněna.

Management lidských zdrojů v neziskových organizacích

Management of human resources in non-profit organizations

Souhrn

Diplomová práce vypovídá o současném stavu dvou vybraných neziskových organizací s cílem navrhnout určitá zlepšující 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 stimulační.

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 změnit personální činnosti v organizaci a snížit míru fluktuace.

Summary

The thesis talks about the current condition of two chosen non-profit organizations with the target to suggest certain improvement measures. The theoretical part describes basic characteristics of non-profit organizations, management styles, suitable strategic approaches for human resource management, methods of selecting employees, education possibilities, specific function of the staff in non-profit organizations, position of voluntaries, tools of motivation and stimulation.

The practical part describes personnel activities, ways of motivation, financial evaluation of employees, reasons which cause leaving the organization, turnover rate and possibilities of personal development in particular non-profit organizations Most k naději, o. s. and HOSPIC in Most, o. p. s. To determine the motivators and the reasons for employees leave, methods of quantitative and qualitative scientific research were used, thus a questionnaire survey and a standardized interview.

Based on the results arising from the research there are proposed measures through which would be possible to change the personnel activities in the organization and so reduce turnover rates.

Klíčová slova: míra fluktuace, nezisková organizace, motivace, dobrovolnictví, příčiny odchodu

Keywords: turnover rates, non-profit organization, motivation, volunteering, reasons of leaving

Obsah

1 Vymezení problému	10
2 Cíl práce	11
3 Metodika.....	12
3. 1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	12
3. 2 Míra fluktuace	14
3. 3 Statistická analýza dat	14
3. 3. 1 Analýza závislosti kvalitativních znaků	15
3. 3. 2 Testování statistických hypotéz	16
4 Literární rešerše	18
4. 1 Základní charakteristiky neziskových organizací	18
4. 1. 1 Typologie NO do roku 2013	20
4. 1. 2 Neziskové organizace, změna právní formy od 1. 1. 2014.....	21
4. 2 Řízení lidských zdrojů	25
4. 2. 1 Charakteristika lidských zdrojů	25
4. 2. 2 Manažerské styly, vedení, řízení.....	27
4. 2. 3 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů	30
4. 2. 4 Metody výběru zaměstnanců	32
4. 3 Dobrovolnictví.....	36
4. 3. 1 Dobrovolnická služba	37
4. 3. 2 Nové směry v dobrovolnictví	40
4. 3. 3 Specifické pracovní funkce v NO, dobrovolníci	40
4. 3. 4 Manažer dobrovolníku	45
4. 4 Motivace zaměstnanců a dobrovolníků	45
4. 4. 1 Motivační nástroje, stimulace	49
5 Výzkumná část	52
5. 1 Základní informace o vybraných NO	53
5. 2 Subjekty výzkumné části	53
5. 2. 1 Most k naději, občanské sdružení	54
5. 2. 2 HOSPIC v Mostě, o. p. s.....	60

5. 3 Míra fluktuace	63
5. 4 Příčiny odchodu.....	65
6 Zhodnocení výsledků a doporučení	69
6. 1 Metodologie výzkumu.....	69
6. 2 Cíl výzkumu a výzkumný problém	69
6. 3 Výzkumná jednotka a její výběr	70
6. 4 Statistické výpočty	72
7 Závěr	88
8 Seznam použitých zdrojů.....	90
Seznam zkratk	93
Seznam obrázků	95
Seznam tabulek	94
Seznam grafů	94
Seznam příloh	95
9 Přílohy	96

1 Vymezení problému

V diplomové práci je popsán problém míry fluktuace zaměstnanců a dobrovolníků ve vybraných neziskových organizacích. Lidé i organizace mají různé potřeby a specifika a mezi ně patří také neziskové organizace. Tyto organizace neřeší finanční zisk, ale reprezentují veřejnou prospěšnost svého poslání, vyplňují volná místa, která stát ani ekonomický sektor neřeší a to vše díky lidským zdrojům, tedy svým zaměstnancům.

Z tohoto důvodu je v neziskové sféře důležitější, více než v jiných organizacích, udržet si proškolené, odborně způsobilé a schopné zaměstnance. Při fluktuaci vyšší než 5 % může nastat u organizací tohoto typu problém, jelikož je zde vazba jak mezi členy organizace, tak mezi zaměstnanci, dobrovolníky a jejich klienty. Výše finančního ohodnocení nebo společenská prestiž není prioritou pracovníků a dobrovolníci tuto činnost provádějí bez nároku na plat nebo mzdu. U těchto lidí je důležitá volba smyslu života a s tím úzce souvisí užitečnost jak ve vztahu k sobě tak k druhým. Tito zaměstnanci jsou největším bohatstvím neziskových organizací a je tedy nutné věnovat zvýšenou pozornost uspokojování jejich potřeb – což může být také klíčem ke snížení fluktuace.

Řešením tedy může být nalezení způsobu zlepšení podmínek pracovníků neziskového sektoru, ať jde o motivační impulsy, vzdělávání, zvyšování kvalifikace, nebo častější zpětnou vazbu a podporu ze strany vedení, kolektivu, klientů a **celé společnosti**. Samozřejmě záleží na vedení organizace, zda má vytvořenou vlastní soustavu ukazatelů, díky kterým může vyjadřovat míru uspokojení potřeb, plynoucí z realizovaného poslání.

Aby organizace byly schopny snížit fluktuaci svých zaměstnanců, je vhodné zaměřit se již při vstupních pohovorech na určité charakteristické rysy, hodnotovou orientaci i kulturní vzory chování lidí. Mnoho „potencionálních“ zaměstnanců a dobrovolníků má o činnosti, kterou by měli v budoucnu vykonávat nepřesné, zkreslené či zidealizované představy.

V neposlední řadě přispívá ke spokojenosti zaměstnanců také funkčnost organizace, plnění stanovených cílů, vizí a poslání.

2 Cíl práce

Téma diplomové práce je zaměřeno na zjištění míry fluktuace zaměstnanců a dobrovolníků v neziskových organizacích. Cílem práce je navrhnout taková řešení a opatření, díky kterým by bylo možné míru fluktuace snížit. Dílčím cílem je určit příčiny odchodů zaměstnanců a dobrovolníků z organizací a také odpověď 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 je zjištění současné situace vybraných neziskových organizací, definování jejich potřeb a formulace doporučení.

3 Metodika

3.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

V diplomové práci je použita metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, tedy kvantitativní a kvalitativní výzkum. Tyto dva výzkumy se od sebe odlišují typem sběru dat a počtem respondentů. Mezi kvantitativní metodu výzkumu se řadí dotazník, který bude použit ke zjištění údajů k ověření stanovených hypotéz. Jak je uvedeno v standardu pro písemné práce,¹ dotazník bude distribuován co největšímu počtu respondentů. Tímto způsobem lze získat poměrně velké množství dat v relativně krátkém čase.

Společným obecným základem techniky sběru dat je u standardizovaných forem dotazování závazný seznam otázek. Nejdůležitější je, aby byly otázky správně zaměřeny k teoretickému konceptu. Je zde nutná relevance otázek:

1. Ve vztahu k cílům studie – dotazovanému je nutné srozumitelně vysvětlit a objasnit cíl šetření, popřípadě upřesnit souvislosti a nejasnosti. Pokud je to možné, je vhodnější předávat dotazník osobně respondentům, v opačném případě musí být postup a příklad vyplnění popsán v průvodním dopisu.

2. Ve vztahu ke studii – tazatel musí dobře zvážit množství otázek a nezačleňovat do seznamu otázky zbytečné.

3. Ve vztahu k respondentům – zde může být problémem výrazně heterogenní skupina. V tomto případě je možné využít třech způsobů pro položení správné otázky respondentům. Buď použijeme více druhů seznamů otázek pro různé skupiny populace, nebo použijeme vícenásobné formulace otázek a také je možnost v seznamu použít filtrační otázky.

Jak uvádí Majerová, Majer,² dotazování musí být přesvědčeni o důležitosti, relevantnosti a významnosti cíle a smyslu studie.

¹Standard pro písemné práce. [online] [2014-06-04]. Dostupný z WWW: <http://www.phil.muni.cz/plonedata/wupv/studium/Standard_bc>

²MAJEROVÁ, V. - MAJER, E. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. 2007. s. 38-41

Dotazník se skládá ze tří částí. První část obsahuje informace o organizaci nebo autorovi, který šetření provádí. Dále popis cíle a smysluplnost výzkumu a také pokyny k vyplnění dotazníku. Zde je vhodné, aby autor dotazník nejprve vyzkoušel na malé jednotce (například na spolupracovnících a známých), z důvodu ověření správnosti dotazníku. V druhé části jsou obsaženy otázky dotazníku. I zde je nutné dodržovat určitou posloupnost, od jednodušších otázek přes složitější a ke konci dotazníku pokládat otázky citlivější. Třetí částí je závěr, ve kterém by měl tazatel poděkovat respondentům za jejich ochotu a čas. Čím srozumitelněji a jednoznačněji jsou otázky formulovány, tím má tazatel větší jistotu, že dotazovaní budou odpovídat správně a zvýší tak validitu odpovědí.

Formulace otázek je také nutné doplnit formátem otázek. Je možné rozlišit tři typy, které jsou značně rozdílné, tedy otázky otevřené, uzavřené a polootevřené.

Otevřené otázky používáme v případě, kdy nelze předložit všechny alternativy, nebo když potřebujeme vědět, co si dotazovaný o konkrétní věci myslí. Zde není nabídnuta žádná odpověď, respondent má tedy možnost vyjádřit přesně své myšlenky a názory, má dostatečný prostor pro detailní sebevyjádření. Vyžadují však od dotazovaného také více času na vyplnění odpovědí. Nevýhodou je, že otevřené otázky mohou přinést také velké množství irelevantních nebo bezcenných odpovědí a příprava dat ke statistické analýze je složitější.

Uzavřené otázky je vhodné použít u citlivých témat. Je zde nabídnut počet alternativních odpovědí, které ale musí vyčerpávat všechny možnosti odpovědí. Příkladem může být otázka na věk respondenta. Alternativou je: do 25 let, 26 – 40 let, 41 – 60 let, více než 61 let. Výhodou odpovědí na uzavřené otázky je úplnost, odpovědi lze snadno a rychle analyzovat a porovnávat, v případě, kdy respondent neví jak odpovídat, jsou mu určité možnosti nabídnuty. Nevýhodou může být pro respondenta nevhodně zvolená alternativa, kdy není schopen bez dalšího doplnění vybrat jednu z daných možností, nebo zaškrtnutí jakékoliv odpovědi, z důvodu nepozornosti nebo nezájmu.

Polootevřené otázky jsou kompromisem mezi výše uvedenými. Je zde možnost výběru odpovědí z daných alternativ a také možnost odpovědět vlastními slovy. Jak

uvádí Majerová, Majer³, nevýhodou je opět jako u otevřených otázek časově náročnější analýza a kódování.

V diplomové práci bude použito kvalitativního výzkumu pomocí standardizovaného rozhovoru se zaměstnanci, kteří v organizaci již nepracují a s pracovníky ve vedoucích pozicích organizace. Cílem je získat rozsáhlé spektrum odpovědí. Rozhovor bude probíhat podle předem připravených otázek. Nejprve budou položeny základní otázky, poté proběhne podrobnější dotazování, takzvaná sondáž. Při tomto šetření dochází k přímé interakci mezi výzkumníkem a respondentem. Dotazovanému bude vysvětlen průběh rozhovoru, bude srozuměn s tím, že zde neexistují špatné a dobré odpovědi, bude informován o tom, k jakému účelu rozhovor slouží a dále bude respondentovi ponechán čas na promyšlení odpovědi. Jak bylo uvedeno na školení pro CSVŠ,⁴ rozhovor bude přepsán, analyzován a výsledek verifikován. Dotazovací techniky jsou založeny na principu pokládání otázek a vyhodnocování odpovědí na ně.

3. 2 Míra fluktuace

Míra fluktuace se získá jako celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce $\times 100$ / průměrný počet zaměstnanců v daném roce. Do výpočtu se nezahrnují odchody zaměstnanců například ze zdravotních důvod, odchod na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu.

3. 3 Statistická analýza dat

Pro analýzu získaných údajů z vyplněných dotazníků budou použity statistické metody pro analýzu závislosti kvalitativních znaků a testování hypotéz. Jednotlivé údaje mezi sebou budou porovnány pomocí absolutních diferencí.

³MAJEROVÁ, V. - MAJER, E. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. 2007. s. 38-41

⁴Kvalitativní výzkum a polo standardizovaný rozhovor. Školení pro CSVŠ. [online]. [cit. 2014-06-04]. Dostupný z WWW: <http://www.csvs.cz/projekty/2009_spav/spav/prubeh/2008/Priloha_6b-Kvalitativni_vyzkum_a_polostandardizovany_rozhovor.ppt>

3. 3. 1 Analýza závislosti kvalitativních znaků

Z dotazníků získáme kvalitativní údaje, mezi kterými může existovat jistá závislost. Tato závislost se nazývá asociace či kontingence. Rozdíl mezi jednotlivými závislostmi je dán počtem proměnných. Asociace zkoumá vztah mezi znaky, které nabývají pouze dvou hodnot. Kontingence zkoumá závislost mezi více jak dvěma statistickými znaky. V práci bude využita analýza závislosti v asociační tabulce:

Schéma asociační tabulky

ZNAK A	ZNAK B		Celkem
	b_1	b_2	
a_1	a	b	a + b
a_2	c	d	c + d
Celkem	a + c	b + d	n

Asociační tabulku také nazýváme tabulkou 2 x 2 nebo tabulkou čtyřpolní.

V asociační tabulce určujeme 2 základní otázky:

- určení průběhu závislosti neboli regrese: pomocí regresní přímky
- změření síly závislosti neboli korelace: pomocí Koeficientu asociace

Vzhledem k tomu, že testování probíhá z výběrového souboru, je potřeba závislost otestovat vhodným χ^2 testem a tím zobecnit dosažené výsledky na základní soubor.

Testování hypotéz probíhá v následujících krocích:

- 1 formulujeme nulovou hypotézu
- 2 formulujeme alternativní hypotézu
- 3 zvolíme hladinu významnosti α (obvykle 0,05 nebo 0,01)
- 4 vypočítáme testové kritérium χ^2
- 5 určíme kritickou hodnotu χ^2_{α} pro 1 stupe volnosti
- 6 rozhodneme: je-li $\chi^2 > \chi^2_{\alpha}$, zamítáme nulovou hypotézu a považujeme za prokázanou existenci vztahu mezi zkoumanými kvalitativními znaky na hladině významnosti α .

Podmínka použití zvoleného χ^2 testu je pouze pro $n > 40$ a každá z teoretických četností musí být vyšší než 5.

Použité vzorce:

Výpočet testového kritéria:

$$\chi^2 = \frac{n(a \cdot d - b \cdot c)^2}{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}$$

Výpočet Koeficientu asociace:

$$V = \frac{a \cdot d - b \cdot c}{\sqrt{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}}$$

3. 3. 2 Testování statistických hypotéz

Statistickou hypotézou se rozumí jakékoliv tvrzení o charakteru nebo průběhu rozdělení statistických znaků. Testem dané hypotézy je postup, kterým ověříme platnost či neplatnost vyslovené hypotézy. Rozlišujeme parametrické a neparametrické testy. Testy sloužící k ověřování hodnot daných parametrů jsou parametrické testy. Tvrzení o zákonech rozdělení základního souboru jsou pak testovány neparametrickými testy. V práci bude použit parametrický test: Test hypotézy o parametrech p_1 a p_2 dvou alternativních rozdělení. Postup je obdobný jako u testování v asociační tabulce:

- 1 formulujeme nulovou hypotézu: $H_0: p_1 = p_2$
- 2 formulujeme alternativní hypotézu: $H_1: p_1 \neq p_2$
- 3 zvolíme hladinu významnosti α (obvykle 0,05 nebo 0,01)
- 4 vypočítáme testové kritérium u

$$u = \frac{\frac{m_1}{n_1} - \frac{m_2}{n_2}}{\sqrt{\bar{p} \cdot (1 - \bar{p}) \cdot \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}, \text{ kde } \bar{p} = \frac{m_1 + m_2}{n_1 + n_2}$$

- 5 určíme kritickou hodnotu u_α
- 6 rozhodneme podle rozhodovacího pravidla:

Nulová hypotéza	Alternativa	Kritický obor
$H_0: p_1 = p_2$	$H_1: p_1 \neq p_2$ $H_1: p_1 > p_2$ $H_1: p_1 < p_2$	$K = \{ u > u_\alpha\}$ $K = \{u > u_{2\alpha}\}$ $K = \{u < -u_{2\alpha}\}$

4 Literární rešerše

4. 1 Základní charakteristiky neziskových organizací

Rektořík⁵ uvádí základní definici neziskových organizací: nezisková organizace je organizace, která má charakter právnické osoby a nebyla zřízena či založena za účelem podnikání.

Dle zákona 586/1992 Sb. o dani z příjmu, § 18 jsou organizace rozděleny na zájmová sdružení právnických osob, organizační složky státu a územních samosprávných celků, občanská sdružení včetně odborových organizací, dále na politické strany a hnutí, obce, kraje a jimi zřízené příspěvkové organizace, nadační fondy, státní fondy, nadace, státem uznávané církve a náboženské společnosti, obecně prospěšné společnosti a veřejné vysoké školy⁶.

Neziskové organizace se od ostatních odlišují třemi skutečnostmi. První z nich je nakládání se ziskem. Podniky a firmy rozdělují zisk mezi své vlastníky, NO vkládají veškerý zisk zpět k rozvoji organizace. Strategie ostatních podniků je zaměřena na tvorbu zisku, neziskové organizace efektivně naplňují své poslání a vize. Nakonec marketing firem, který je zaměřen na zákazníka, neziskové organizace se zaměřují na poskytování služeb veřejnosti, pracují s klienty a dárci.

Osoby oprávněné jednat jménem právnické osoby tvoří statutární orgán neziskových organizací. Konkrétní pravomoci, odpovědnost a složení je vymezeno zákony pro jednotlivé právní formy neziskových organizací. Ve struktuře každé organizace musí být vyjasněné pravomoci. Jak uvádí Šedivý,⁷ správní rady a statutární orgány mají odpovědnost za fungování a existenci celé organizace. Je tedy důležité, aby správní rady byly silné a dokázaly organizaci efektivně vést.

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

⁶Tamtéž

⁷ŠEDIVÝ, M. - MEDLÍKOVÁ, O.. *Úspěšná nezisková organizace, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6

Tato odpovědnost se týká deseti základních oblastí, mezi které patří: stanovení cílů a poslání organizace; správný výběr výkonného ředitele organizace, jeho podpora a hodnocení výkonu; zabezpečení efektivního plánování organizace včetně nutných zdrojů; zajištění efektivního řízení těchto zdrojů; snaha o pozitivní vnímání organizace veřejností – public relations; definování, zdokonalování a monitorování služeb, které organizace nabízí veřejnosti; zabezpečení právní a etické bezúhonnosti organizace a jako poslední oblast můžeme uvést přijímání a zaškolování nových členů správní rady včetně hodnocení vlastní činnosti.

Neziskové organizace mají specifické charakteristiky. Zaplňují volná místa neobsazená trhem či státem svými programy, například ve službách, sledují své poslání, slouží veřejnosti nebo svým členům, ale také spoléhají na práci neplacených dobrovolníků. Výhoda dobrovolnictví je v tom, že tento potencionální pracovník má možnost volby. Organizaci, ve které chce pomáhat, si vybírá dle vlastního uvážení a zcela dobrovolně. Výhody jsou oboustranné, dobrovolník se při této aktivitě seberealizuje, pro organizaci je tento člověk „darem“.

Vedení neziskových organizací by mělo dát svým pracovníkům patřičně najevo, jak je pro ně jejich práce důležitá a cenná. Tato zpětná vazba je v neziskové sféře podstatná a významná.⁸ Ocenění práce dobrovolníků by se nemělo týkat pouze přijímacích organizací, kde svojí činnost realizují, ale také široké veřejnosti a celé společnosti. Dobrovolníci odpracují během jednoho roku více než desítky milionů hodin zdarma, je to tedy opravdu cenná práce.

S neziskovou sférou můžeme v dnešní době spojit pojem filantropie, tedy snaha pomáhat ostatním, která je motivovaná láskou k bližním. Organizace tohoto typu jsou založeny z důvodu přání samotných občanů.

⁸DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

4. 1. 1 Typologie NO do roku 2013

Neziskové organizace lze, jak uvádí Rektořík,⁹ nejlépe rozdělit do pěti kategorií, které se vyznačují určitými typologickými znaky:

I. Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné:

Jde o občanská sdružení včetně odborových organizací, zájmová sdružení právnických osob, sdružení bez právní subjektivity, honební společenstvo. Dále do této kategorie řadíme profesní komory, které mohou provádět veřejně prospěšnou činnost, tedy komora auditorů, Česká advokátní komora, Česká lékařská komora, hospodářská komora, atd.

II. Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné:

Obecně prospěšné společnosti, politické strany a politická hnutí, církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy.

III. Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků:

Jedná se o obce, kraje, NKÚ, organizační složky státu a územních samosprávných celků, Ústavní soud České republiky, příspěvkové organizace státních a územních samosprávných celků, Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, Svazky obcí, Vězeňská služba a justiční stráž, Akademie věd České republiky, Grantová agentura České republiky, atd.

IV. Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace:

Do této kategorie lze zařadit Českou národní banku, Všeobecnou zdravotní pojišťovnu České republiky, Český rozhlas, Českou televizi, veřejné vysoké školy, státní podniky, atd.

Dále lze zařadit do neziskových veřejnoprávních organizací státní fondy, například Státní fond kultury, Státní fond na podporu české kinematografie, Státní fond životního prostředí, Pozemkový fond České republiky, Státní zemědělský intervenční fond, Státní fond dopravní infrastruktury a Státní fond rozvoje bydlení.

⁹REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vydání III. Praha: Ekopress. 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5

V. Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností:

Jedná se o společnost s ručením omezeným, družstvo, akciovou společnost a společenství vlastníků (bytových jednotek).

4. 1. 2 Neziskové organizace, změna právní formy od 1. 1. 2014.

Od 1. ledna 2014 vstoupil v platnost nový Občanský zákoník 89/2012 Sb. a zákon O obchodních korporacích 90/2012 Sb., který nahrazuje dosavadní Obchodní zákoník. Změny se dotkly i neziskových organizací.

Občanská sdružení se na základě této novelizace mění na spolky. Občanská sdružení byla nejrozšířenější formou NO. Zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen a forma občanských sdružení od prvního ledna 2014 přestala existovat. Nový Občanský zákoník zavedl novou právní formu – **zapsaný spolek**. Označuje se zkratkou z. s. a stávající občanská sdružení musí do tří let uvést své dokumenty a způsob fungování do shody s novým právním uspořádáním. V případě, že nebudou způsobilí nové úpravě vyhovět, mohou změnit formu například na sociální družstvo nebo ústav.

Obecně prospěšné společnosti – již existující o.p.s. mohou fungovat dle zákona 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech i přesto, že byl zákon od 1. 1. 2014 zrušen. Týká se to ovšem jen stávajících společností, **od roku 2014 již není možné zakládat nové.** Mohou se však transformovat podle nového Občanského zákoníku na ústavy a sociální družstva.

Jak je uvedeno na webovém portálu neziskových organizací,¹⁰ **Evidované právnické osoby (církvní neziskové organizace)** se i nadále řídí zákonem č. 3/2002 Sb. o církevních a náboženských společnostech. **Nadace a nadační fondy** jsou také nově upraveny Občanským zákoníkem. Zákon 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech od 1. 1. 2014 neexistuje. Nadace a nadační fondy mohou být nově založeny k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu (§ 306 odst. 1 NOZ). Účel může být veřejně prospěšný i dobročinný. Veřejně prospěšný účel je založen na podpoře obecného blaha, dobročinný účel slouží k podpoře určitého okruhu osob, které jsou určeny jednotlivě, nebo jinak. Zákon dále neumožňuje zakládání nadací, se záměrem podpory politických stran a hnutí, či zakládání nadací, které slouží pouze

¹⁰Neziskovky v ČR. *O neziskových organizacích*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupný z WWW: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/>

výdělečným účelům. Jak je uvedeno v občanském zákoníku,¹¹ pokud plní nadace zakázaný účel, je soudem zrušena a nařízena její likvidace (§ 306 odst. 2).

Jak uvádí Eliáš,¹² nadace může podnikat pouze v případě, kdy podnikání představuje jen vedlejší činnost a výtěžek z této činnosti slouží pouze k podpoře jejího účelu za předpokladu, že to zakladatel podnikání v nadační listině nevyločil (§ 307 odst. 1). Nadace nesmí být neomezeně ručícím společníkem obchodní společnosti (§ 307 odst. 2).

Název nadace obsahuje slovo „nadace“ (§ 308 odst. 1). Součástí názvu nadace je také označení, které ukazuje na její účel (§ 308 odst. 2). Nadace se zakládá nadační listinou, například zakládací listinou (§ 309 odst. 1). Nadační listina má formu veřejné listiny (§ 309 odst. 4).

Eliáš dále uvádí,¹³ že nadace musí mít statut, který upravuje způsob jednání orgánů nadace a podmínky pro předávání nadačních příspěvků. Dále upravuje okruh osob, kterým je možné tyto příspěvky poskytnout (§ 314 odst. 1). Statut nadace je uveřejněn uložením do sbírky listin a každý má možnost do statutu ve veřejném rejstříku nahlížet (§ 314 odst. 3). Vznik nadace je dán dnem zápisu do veřejného rejstříku (§ 315 odst. 1).

Sociální družstva jsou novou právní formou, kterou ustanovuje zákon O obchodních korporacích. Na webovém portálu neziskových organizací je uvedeno,¹⁴ že mohou sloužit k rozvoji sociálního podnikání, fungují na neziskových principech - to znamená, že zde nedochází například ke zhodnocování vkladů. Sloužit by měla zejména sociální a pracovní integraci pro znevýhodněné osoby.

Ústav je nová právní forma, kterou rovněž zavádí NOZ. Je právnickou osobou, ustavenou za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti a hospodářsky užitečné činnosti, při níž může využít své osobní a majetkové složky (§ 402). Pokud ústav provozuje vedlejší činnost, nesmí být na újmu kvalitě služeb, které poskytuje

¹¹*Průvodce občanským zákoníkem pro nadace a nadační fondy.* [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupný z WWW: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/user_upload/informacni_brozury/Pruvodce-obcanskym-zakonikem-pro-nadace-a-nadacni-fondy_fd-_5_.pdf>

¹²ELIÁŠ, K., SVATOS, M., ÚZ, Úplné Znění, *Nový občanský zákoník 2014, Rejstřík*. Ostrava - Hrabůvka: Sagit, a.s., 2012, 320 s. ISBN 978-80-7208-920-8

¹³Tamtéž

¹⁴Neziskovky v ČR. *O neziskových organizacích.* [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupný z WWW: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/>

v rámci hlavní činnosti. Z případného zisku musí být podporována ta činnost, pro kterou byl ústav založen, popřípadě k úhradě nákladů na svou správu (§ 403). Název ústavu se značí zkratkou – „z. ú.“, nebo slovy „zapsaný ústav“ (§ 404). Ústav se zakládá zakládací listinou (§ 405 odst. 1) a vzniká zápisem do veřejného rejstříku (§ 407). Statutárním orgánem je ředitel, statut může pro orgán vybrat i jiné označení, ale nesmí tím budít klamný dojem o povaze orgánu (§ 408 odst. 1).

V případě, kdy není určen jiný způsob, zakladatel jmenuje a odvolává členy správní rady (§ 409 odst. 1). Správní rada volí a odvolává ředitele (§ 410), schvaluje rozpočet, účetní závěrku a výroční zprávu (§ 411 odst. 1). Pokud bude ústav provozovat vedlejší činnost, nebo zahájí provoz obchodního závodu, je k této činnosti nutné rozhodnutí správní rady (§ 411 odst. 2). Určí-li to zakladatelské právní jednání, vydá správní rada statut ústavu, ve kterém upraví vnitřní organizaci ústavu (§ 413 odst. 1), statut je uveřejněn uložením do sbírky listin (§ 413 odst. 2). Eliáš¹⁵ dále uvádí, že v případě, kdy ústav dlouhodobě není schopen naplňovat svůj účel, je zrušen soudem (§ 417).

Na webovém portálu neziskových organizací je uvedeno,¹⁶ jaké formy neziskových organizací v současné době aktuálně existují. Jedná se o spolky; obecně prospěšné společnosti, které byly založeny před rokem 2014; ústavy; nadace; nadační fondy a evidované církevní právnické osoby.

Úprava spolků - všechny právnické osoby, tedy také spolky, mají povinnost **přizpůsobit své stanovy nové právní úpravě do tří let od data účinnosti nového Občanského zákoníku**. Nová právní úprava spolků však umožňuje nejrůznější podoby uspořádání, je tedy možné, že u původních občanských sdružení nedojde k tak velkým změnám. Forma stanov, zůstává dále „prostá písemná“. Po vzniku spolku je možné jeho stanovy měnit pouze na základě usnesení nejvyššího orgánu a jejich úplné znění uložit v sídle spolku.

Povinný obsah stanov musí obsahovat základní náležitosti: název spolku, jeho sídlo, účel, pro který byl zřízen, určení statutárního orgánu a vymezení práv a povinností členů vůči spolku. Název spolku by měl být do dvou let od nabytí účinnosti NOZ

¹⁵ELIÁŠ, K., SVATOŠ, M., ÚZ, Úplné Znění, *Nový občanský zákoník 2014*, Rejstřík. Ostrava - Hrabůvka: Sagit, a.s., 2012, 320 s. ISBN 978-80-7208-920-8

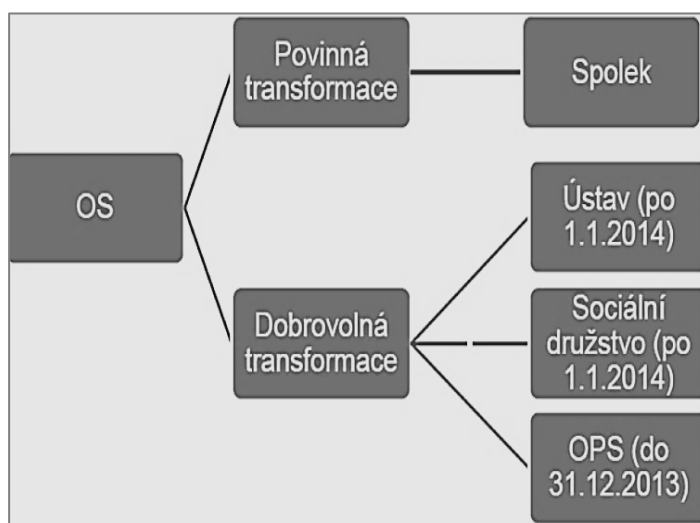
¹⁶Neziskovky v ČR. *O neziskových organizacích*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupný z WWW: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/>

přizpůsoben nové právní úpravě. Je nutné, aby byl název dostatečně jedinečný, obsahoval označení právní formy a nebyl klamavý.

Občanská sdružení byla do roku 2013 evidována Ministerstvem vnitra ČR. Nové právní předpisy upravují také spolkový rejstřík. Jeho součástí je mimo jiné i sbírka listin a od začátku roku 2014 **je veden příslušnými krajskými soudy**. Jak uvádí Maršíčková,¹⁷ podle nové úpravy je také rozšířen rozsah veřejně přístupných informací, například název statutárního orgánu a nejvyššího orgánu, počet členů, jméno a osobní údaje každého člena statutárního orgánu, předmět vedlejší hospodářské činnosti (pokud existuje), údaje o pobočných spolcích apod. Transformace občanských sdružení je uvedena na obrázku č. 1, transformace obecně prospěšných organizací na obrázku č. 2.

Možnost transformace občanských sdružení a obecně prospěšných organizací:

Obrázek č. 1 - Transformace občanských sdružení

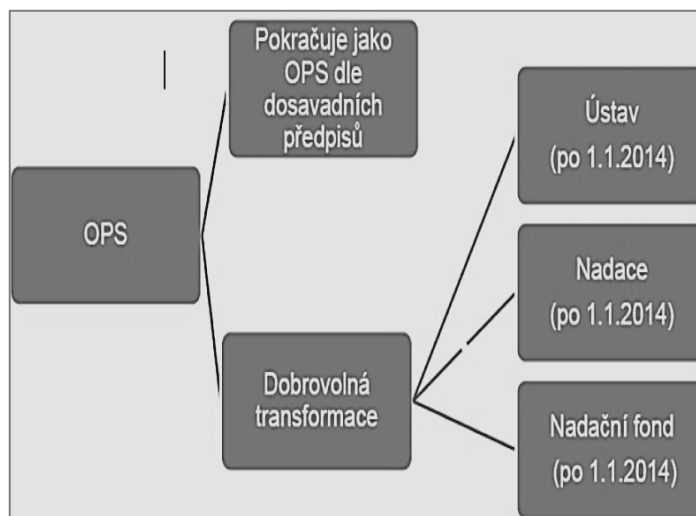


Zdroj: NOZ¹⁸

¹⁷Patria online, Právo: Maršíčková, Z. *Z občanských sdružení jsou od 1. 1. 2014 spolky* [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/pravo/2534637/z-obcanskych-sdruzeni-jsou-od-1-1-2014-spolky.html>>

¹⁸Nový Občanský Zákoník A Změny PRO Občanská Sdružení & OPS...[online]. [cit. 2014-06-10]. Dostupný z WWW: <<http://transformace-obcanskeho-sektoru.cz/wp-content/uploads/NOZ-Zm%C4%9Bny-OS-OPS-NETT-kratka-ve>>

Obrázek č. 2 - Transformace obecně prospěšných organizací



Zdroj: NOZ¹⁹

4. 2 Řízení lidských zdrojů

Jakákoliv nezisková organizace má svou vizi, poslání a cíl. Řízení můžeme definovat jako snahu o zajištění chodu organizace a tím nejefektivnějším a nejvýhodnějším způsobem využít dostupných zdrojů, tedy lidí, času, předpokladů, peněz, atd.

4. 2. 1 Charakteristika lidských zdrojů

Definovat termín „lidské zdroje“ je celkem obtížné. Nejsou to lidé, nýbrž potenciál k určitému výkonu a lidé jsou jeho vlastníci. Pod pojmem lidské zdroje si tedy můžeme představit tři názvy – **vlastnosti, postoje, schopnosti**. Vlastnosti jsou obvykle zděděné, souvisí s naší biologickou a psychickou podstatou a těžko se mění. Schopnosti můžeme shrnout pod označení znalosti a dovednosti, které je možné a vhodné v průběhu života

¹⁹Nový Občanský Zákoník A Změny PRO Občanská Sdružení & OPS...[online]. [cit. 2014-06-10]. Dostupný z WWW: <<http://transformace-obcanskeho-sektoru.cz/wp-content/uploads/NOZ-Zm%C4%9Bny-OS-OPS-NETT-kratka-ve>>

dále rozvíjet. Jak uvádí Plamínek,²⁰ pomocí postojů se rozhodujeme o směru využití našeho potenciálu. Souvisí s ochotou, loajalitou, přesvědčením, atd.

Zaměstnanec vyměňuje svůj výkon a potenciál za určitou odměnu, kterou mu poskytuje zaměstnavatel. Ať chceme či nechceme, zaměstnanec není součástí firmy nebo podniku. Má vlastní zájmy a názory, které nemusí být vždy v souladu se zájmy firmy, ale chce odvádět dobrou práci a za ní žádat adekvátní odměnu. Hodnocení i odměňování má velký vliv na výkon pracovníků. Plamínek uvádí,²¹ že důležité pro podání dobrého pracovního výkonu je také způsobilost, což je určitý předpoklad pro plnění úkolů a také schopnost umět využít vlastní potenciál.

Úspěšnost neziskových soukromoprávních organizací je spjata s kvalitou jejich lidských zdrojů, tedy s kvalifikovanými, odhodlanými, iniciativními, flexibilními a loajálními pracovníky. Samozřejmě to neplatí pouze pro neziskové organizace, ale je nutné respektovat určitá specifika a rozdíly tohoto sektoru. Dvořáková²² uvádí tyto odlišnosti:

- lidské zdroje představují různorodou skupinu placených i neplacených pracovníků a pro tyto dva soubory pracovníků platí různé právní předpisy – pracovněprávní vztahy zaměstnanců upravuje zákoník práce, činnost práce dobrovolníků občanský zákoník,
- lidské zdroje soukromého neziskového sektoru se nacházejí na speciálním trhu práce,
- nevládní neziskové organizace většinou nemají pracovní pozici personalisty, nebo personální útvar,
- pro soukromé neziskové organizace je typická „rodinná“ a „přátelská“ atmosféra.

Dvořáková dále uvádí, také odlišnosti dle Druckera (1990):

- placený i neplacený pracovník je pro neziskovou organizaci „darem“,

²⁰PLAMÍNEK, J. *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

²¹PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7

²²DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů.* Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

- trh pracovních příležitostí v soukromých neziskových organizacích je velký a každý, kdo chce do tohoto sektoru vstoupit má „možnost volby“ dobrovolně si vybrat organizaci, pro kterou chce pracovat,
- management nevládních organizací musí dát výrazně najevo, jak hluboce si váží ochoty pracovníků pracovat a věnovat svůj volný čas ve prospěch rozvoje organizace.

4. 2. 2 Manažerské styly, vedení, řízení

Je to zdravý rozum, který nám přináší ty nejužitečnější rady. Určitě je důležité zabývat se například řízením firemních procesů, ale to je jen nástroj k něčemu, nikoliv cíl sám sobě“.²³

Spokojenost a výkony zaměstnanců jsou ovlivněny stylem vedení, osobností nadřízených, včetně celé kultury organizace. Pomocí kultury je možné vytvářet a udržovat systém hodnot, k čemuž je potřebná činnost vedení i členů organizace. Vedoucím pracovníkem, který je odpovědný za dosahování vytyčených cílů organizace, je manažer. Humanistické pojetí manažerské práce vyzdvihuje podporu rozvoje zaměstnanců, technokratické pojetí všestranné vzdělání manažera.

Manažerská profese vyžaduje široké znalosti a dovednosti. Předpoklady k této práci jsou vrozené i získané. Mezi vrozené předpoklady lze zařadit například temperament, touhu po moci, empatii, atd., mezi získané například dobrý fyzický a psychický stav, vzdělání, výchova. V praxi je základem **správně vyhodnotit situaci** a poté přizpůsobit styl řízení daným podmínkám.

Plamínek také uvádí,²⁴ že styl řízení udává organizaci tón a k základním manažerským stylům řízení můžeme zařadit tyto:

- Direktivní řízení: rozhoduje zde manažer, cílem je plnění daných úkolů a vytvoření respektu k osobě manažera.
- Formální řízení: pozornost je zde zaměřena na procesní formality a nerozvíjí kreativitu.

²³PLAMÍNEK, J. *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

²⁴Tamtéž

- Liberální řízení: odpovědnost je předávána podřízeným, pokud však na to nejsou připraveni, může docházet k chaosu.
- Týmové řízení: největší pozornost je věnována lidem a výsledkům nikoliv pravidlům a postupům, manažer činnost koordinuje.
- Rutinní řízení: jde o řízení opatrné, snaží se vyhnout problémům, které nemusí nutně nastat.

Řízení: neboli management lze vymezit určitými znaky. Řízení je zaměřeno na spodní linii. Pavlica uvádí,²⁵ že v manažerské práci je důležité podporovat rozvoj pracovníků, tedy jejich učení, rozvíjení schopností, což je důležité pro úspěšné vykonávání daných úkolů.

Manažer organizuje časové, lidské a finanční zdroje k dosažení a k provedení svých představ a stimuluje zaměstnance ke splnění společného cíle. Základním úkolem vedoucího (řídícího) pracovníka je zefektivnění týmové práce prostřednictvím svého vlivu a moci a dosáhnout požadovaných výsledků pomocí členů týmu. Rolí manažera je: plánovat, rozhodovat, organizovat, oceňovat a kontrolovat. Šedivý poukazuje²⁶ na fakt, že efektivní manažer je akční operativní člověk, je adaptabilní a loajální, má jasnou vizi, zvládá krize, podporuje tým a silné stránky druhých, maximálně využívá svůj úsudek a intuici.

V neziskovém sektoru je vedení v moci správní rady a řízení v rukou manažera. V mnoha případech však ředitelé organizací ve své práci slučují oboje. V neziskovém sektoru velmi často působí „vůdce“ jako významný či dokonce nejvýznamnější stimul. Šedivý²⁷ vyjmenovává pro úspěch lídra tyto požadavky:

1. Vůdce je „jeden z nás“ - identifikuje se skupinou, má se svými lidmi určité společné vlastnosti.
2. Vůdce je „největší z nás“ - velmi silně reprezentuje hodnoty a vizi, které skupina považuje za prioritní.
3. Vůdce je „nejlepší z nás“ - je odborník a umí řídit odborníky, hlavně umí dosáhnout spolupráce uvnitř skupiny lidí, se kterou pracuje.

²⁵PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E. – KAISER, R. B. *Versatilní vedení, Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6

²⁶ŠEDIVÝ, M. - MEDLÍKOVÁ, O.. *Úspěšná nezisková organizace, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6

²⁷ Tamtéž

4. Vůdce naplňuje očekávání svých nadřízených – tato očekávání se přirozeně u různých skupin liší, ale nejčastějším očekáváním je jeho přímost, spravedlnost, spolehlivost, ohleduplnost a přátelskost.

Důležitou částí manažerské práce je také delegování úkolů, kdy kompetentní zaměstnanci vedoucímu pracovníkovi zjednodušují práci tím, že je možné převádět na ně více úkolů. Manažer ovšem musí sám uvážit a rozpoznat, jaké úkoly jsou pro jednotlivé pracovníky vhodné.

Pavlica definuje²⁸ různé kombinace odhodlání a míry pracovní ochoty ke splnění úkolu, které tvoří 4 základní typy rozvojové úrovně pracovníků:

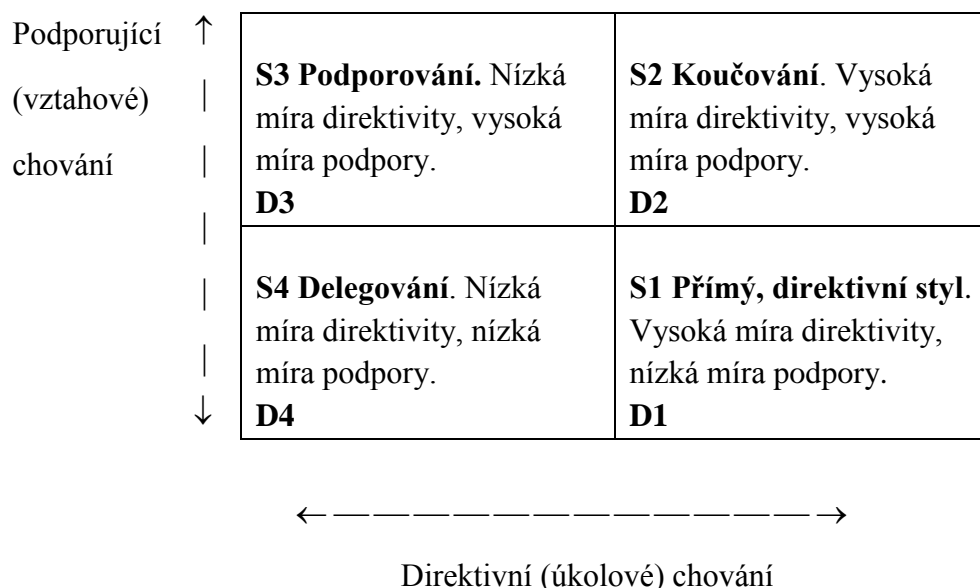
- D1 Nadšený začátečník. Je pro něj příznačná malá kompetence, ale vysoké odhodlání.
- D2 Rozčarovaný začátečník. Má již určité pracovní zkušenosti, na kterých může stavět i jistou míru kompetence. Prožitý neúspěch a nezdár ale snižuje jeho pracovní nasazení a odhodlání.
- D3 Schopný, ale rezervovaný pracovník. Jeho kompetence se zvyšují, ale naopak míra odhodlání je kolísavá.
- D4 Samostatný a výkonný pracovník. Pracovník je plně kompetentní plnit pracovní úkoly, navíc s vysokou mírou odhodlání a ochoty.

Efektivní vedení je podle modelu situačního vedení II[®] podmíněno vzájemnou kombinací direktivního stylu a podporujícího stylu, jde tedy o dichotomii vztahového a úkolového chování.

Direktivní vedení obsahuje přímé a jasné pokyny k plnění určitého úkolu. Často je zde poskytována zpětná vazba a pomocí tohoto vedení dochází k rozvíjení kompetence zaměstnanců. **Podporující vedení** je zaměřeno na rozvíjení iniciativy zaměstnanců, například formou povzbuzování, pochvaly nebo zapojením do řešení problému., viz obrázek č. 3.

²⁸PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E. – KAISER, R. B. *Versatilní vedení, Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6

Obrázek č. 3 - Čtyři základní styly vedení, Situační vedení II[®]



Zdroj: ²⁹

S 1 – Přímý, direktivní styl (vysoká míra direktivity, nízká míra podpory)

S 2 – Koučování (vysoká míra direktivity i podpory)

S 3 – Podporování (nízká míra direktivity, vysoká míra podpory)

S 4 – Delegování (nízká míra direktivity i podpory)

Model situačního vedení II[®] znázorňuje, že ani jeden styl není nejlepší, protože vhodnost stylu závisí na úrovni rozvoje individuálního zaměstnance ve vztahu k úkolu, který má splnit. Pavlica je mínění ³⁰ že vedoucí pracovník by měl svůj přístup měnit podle situace, tedy podle míry úrovně rozvoje pracovníka. Jde o to, aby manažeři byli v používání různých stylů vedení co nejvíce flexibilní v závislosti na určení situačních proměnných.

4. 2. 3 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů

Úspěšná ekonomika je představována konkurenční schopností firem.

²⁹PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E. – KAISER, R. B. *Versatilní vedení, Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6

³⁰Tamtéž

Z tohoto důvodu musí firmy budovat a upevňovat takový potenciál lidských zdrojů, který umí včas a zejména pružně reagovat na inovace a neustálé změny v rozvíjejících se postupech a technologiích, které kladou na lidský potenciál, tedy v první řadě na zaměstnance značné nároky a požadavky. Celková firemní strategie je program, který má připravit firmu na situace, které mohou nastat v budoucnu. Na jejím základě se provádějí jednotlivé činnosti s cílem plnění plánovaných ukazatelů s důrazem na dlouhodobý rozvoj společnosti a eliminaci budoucích rizik, s kterými se může v důsledku rychlých změn na trhu potýkat.

Jak uvádí Dvořáková,³¹ firemní strategii lze vnímat jako proces směru či směřování. Nelze ji ale formulovat racionálně a přímočaře. Jde o flexibilní záležitost, která reaguje na to, co by mělo být, jde o popis na budoucnost orientované akce a je výsledkem akcí a reakcí. Jednou z nejdůležitějších dílčích strategií je strategie lidských zdrojů – personální strategie.

Zásadním strategickým přístupem při řízení lidských zdrojů je pro organizace vnímání zaměstnanců nikoliv jako zdroje, nýbrž jako kapitálu. Personální strategie jako součást celofiremních záměrů, výhledů a cílů musí vycházet z celkové strategie firmy nebo organizace a podporovat její cíle. Personální strategie reaguje na objektivní potřebu efektivní personalistiky a slouží strategickým a rozvojovým potřebám organizace. To znamená, že pokud se organizace rozhodne udělat jakoukoliv změnu, musí mít v první řadě vyjasněnou personální strategii.

Jak uvádí Armstrong,³² personální strategie vycházejí z následujících základních faktů: vysoká produktivita a efektivnost podnikových kolektivů odráží nejen znalosti, dovednosti, zkušenosti, ale též přiměřenou finanční motivaci. K motivačním faktorům patří však kromě hodnocení a odměňování také celkové podnikové klima a kultura, perspektivy budoucího osobního rozvoje zaměstnanců a jejich uplatnění, mezilidské vztahy či odborná a lidská autorita, styl řízení a podobně.

³¹DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

³²ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

4. 2. 4 Metody výběru zaměstnanců

Pro výběr nejlepších zaměstnanců **neexistuje univerzální metoda**. Je nutné uvážit, na jakou pozici je vybíráme. Při kombinaci úspěšných metod dochází také k úspěšnosti celé firmy, naopak to může vést jednak k vyšším finančním nákladům, pokud se výběr opakuje, ale i k stagnaci prosperity firmy a jiným potížím. Při procesu výběru se obvykle kombinuje více metod k tomu, aby se zvýšila jeho validita a reliabilita. Možné členění metod výběru znázorňuje obrázek č. 4.

Obrázek č. 4 - Možné členění metod výběru



Zdroj: ManagementMania³³

Tvrdá data a analýza životopisu představují základní předvýběr zaměstnanců. Tvrdá data jako informace o vzdělání a praxi, schopnostech atd. bývají uvedena v životopisu. Personalisté a manažeři se při výběru zaměstnanců soustředí na analýzu životopisu, zejména na data, které v životopisu chybějí, na to, jakým způsobem je životopis sepsaný, zda je podepsaný, jak je podepsaný a podobně.

³³Znalosti. In: *ManagementMania* [online]. Washington: MANAGEMENTMANIA.COM LLC [cit. 2014- 10-13]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/hirotaka-takeuchi>>

Využití referencí je v zahraničí více rozšířeno než u nás, nicméně mnozí personalisté již tuto metodu také začleňují do svého repertoáru, důraz je kladen na to, aby reference byly pravdivé a odrážely reálné možnosti daného zaměstnance.

Psychodiagnostické metody představují finančně i časově celkem náročnou činnost, patří sem obvykle testy výkonností, schopností a osobnostní dotazníky. Výsledkem však je množství objektivních informací o testované osobě. Důležité je vědět, že objektivní je výsledek zejména pokud se jedná o **výsledek dobrý**. Špatný výsledek může být dán i trémou nebo indispozicí testovaného. Testy by měli provádět vyškolení administrátoři, vyhodnocení erudovaní psychologové a interpretace výsledků by měla být komplexní. Úroveň struktury inteligence v jednotlivých jejích složkách se zjišťují pomocí testů inteligence, např. TSI, neverbální složka inteligence jako celková úroveň intelektu se zjišťuje pomocí testů, kterých administrace je nezávislá na konkrétním jazyce, např. RAVEN. Úroveň manažerských předpokladů se testuje pomocí verbálního, numerického a abstraktního testu. Testuje se také tvořivost, zde se kladou nároky na zkušenosti vyhodnocujícího. K testování se používá také řada specifických testů k otestování např. osobního tempa či schopnosti zapamatovat si data, soustředěnost a podobně.

Osobnostní dotazníky slouží k zjišťování osobnostní struktury v oblasti dynamiky a temperamentu osobnosti, způsob chování v rizikových situacích, odolnost vůči zátěži, pracovní motivaci, chování v interpersonálních vztazích, adaptabilitu a mnoho dalších potřebných informací k zjištění charakteristických rysů osobnosti při jeho výběru na konkrétní pozici. Jak uvádí Bělohlávek,³⁴ všechny uvedené metody mají k dispozici pouze kvalifikovaní psychologové.

Rozhovor je obecně nejoblíbenější metodou manažerů pro výběr zaměstnanců. Je vhodné mít předem k dispozici výsledky psychodiagnostického posouzení. Rozhovor musí být veden odborně, jinak poskytne minimální množství cenných údajů. Strukturovaný rozhovor jako rozhovor s předem připravenými otázkami, které na sebe logicky navazují, může vycházet např. z otázek zaměřených na minulost kandidáta, nebo porovnává vhodnost kandidáta pro pracovní danou pozici.

³⁴BĚLOHLÁVEK, F. *Metody personálního výběru v 80. a 90. letech*. Psychologie v ekonomické praxi. 1994, č. 1.

Většina otázek by měla být zaměřena na tři okruhy:

- Je kandidát schopen vykonávat danou práci, jedná se o otázky týkající se jeho schopností a dovedností;
- může kandidát dělat danou práci;
- jak bude kandidát danou práci vykonávat, jedná se o otázky týkající se jeho postojů.

Projektivní metody jako další psychodiagnostický nástroj, se zaměřují na to, aby vyšetřovaná osoba projektovala sama sebe do nějakého svého výtvoru, např. kresby. Zjišťují zejména celkovou dynamičnost osobnosti, její strukturu a chování. Slouží jako doplněk k osobnostním dotazníkům a nepoužívají se samostatně, např. kresba stromu či postavy. Patří sem i analýza rukopisu. Projektivní techniky by měl využívat zásadně vyškolený odborník – psycholog.

Montag³⁵ uvádí, že Assessment centre je ucelená metoda, kdy kandidáti procházejí řadou situací, které se blíží situacím, do kterých se při výkonu dané profese budou dostávat. Kandidáti procházejí obdobnými situacemi vícekrát a jsou hodnoceni současně několika nezávislými pozorovateli. V praxi se Assessment centry rozumí často situace, kdy účastníci řeší buď individuálně, ale mnohdy společně určitý problém, hrají určité role a řeší úkoly, které sestavuje špičkový tým odborníků.

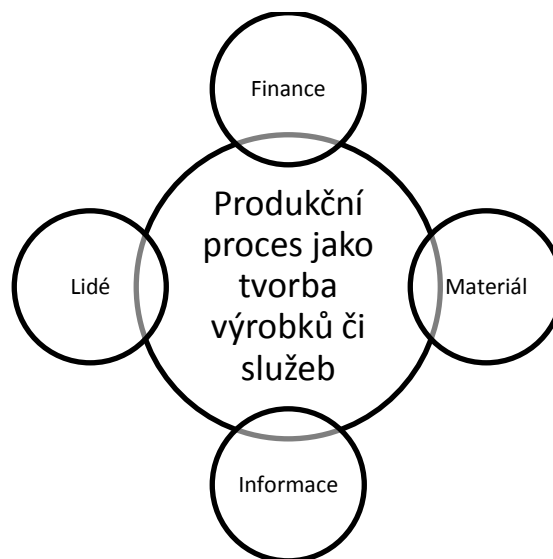
Externí poradenské firmy jsou při získávání nových zaměstnanců využívány spíše zahraničními podnikatelskými subjekty. Používají vlastně všech uvedených metod a navíc tak zvaného head - huntingu, přímého oslovení manažerů či odborníků jiných firem. Mezi výhody je možno uvést to, že takovéto firmy mají obvykle dobrou databázi uchazečů a mohou poskytnout vysoce profesionální informace; rovněž poskytují „záruku“ na své služby a mají poměrně velké zkušenosti. Nevýhodou, jak uvádí Mayerová,³⁶ pak může být morální aspekt takto získaného zaměstnance, člověk, který se jednou nechá zlákat, to pravděpodobně učiní v případě výhodnější nabídky znovu.

³⁵Znalosti. In: *ManagementMania* [online]. Washington: MANAGEMENTMANIA.COM LLC [cit. 2014-10-13]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/hirotaka-takeuchi>>

³⁶MAYEROVÁ, M. – BUREŠ, Z. – RŮŽIČKA, J. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1996, 187 s. ISBN 80-708-2252-X.

Mazouch uvádí,³⁷ že lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu organizace, který tvoří toky znalostí v organizaci. Intelektuální kapitál organizace zahrnuje lidský kapitál, organizační kapitál a sociální kapitál. Lidský kapitál představují zejména schopnosti a dovednosti lidí. Zachycuje nejen explicitní, ale také tacitní znalosti. Toto klíčové dělení znalostí definovali společně významný japonský profesor managementu Ikujiro Nonaka a Hirotaka Takeuchi.³⁸ Znalosti představují jeden typ zdrojů, resp. vstupů do produkčního procesu jako přeměny zdrojů na výrobky či služby, jak ukazuje obrázek č. 5.

Obrázek č. 5 - Produkční proces



Zdroj: ManagementMania³⁹

Explicitní znalosti se dají snadno vyjádřit ve formálním jazyce, jednoduše se dají předávat druhým, zpracovávají se pomocí informačních a komunikačních technologií a dají se přechovávat v databázích. **Tacitní znalosti** jsou skryté v hlavách lidí, jde o potenciál, který nemusí být nijak zachycen, ale **pro organizaci je navýsost žádoucí umět tento potenciál sdílet a využívat. Obsahující nehmotné atributy osobnosti**

³⁷MAZOUCH, P. – FISCHER, J. *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.

³⁸Znalosti. In: *ManagementMania* [online]. Washington: MANAGEMENTMANIA.COM LLC [cit. 2014-10-13]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/hirotaka-takeuchi>>

³⁹Tamtéž

jako jsou osobní přesvědčení, postoje a hodnotové systémy, jsou obtížně vyjádřitelné formálním jazykem.

4.3 Dobrovolnictví

Organizovaná dobročinnost na území České republiky má své kořeny již ve středověku. Její počátky jsou spojeny s rozvojem vlivu křesťanských církví v desátém století. Šlo například o podporu sirotků a chudých nemocných. Vlivem myšlenek osvícenství a humanismu počátkem 18. století stát postupně upevnil svoji moc natolik, že začal církev z oblasti organizované dobročinnosti vytlačovat. Byly například zrušeny kláštery, které se nezabývaly vzděláváním, zdravotní péčí nebo vědou. Majetek se zkonfiskoval a předal do rukou světské charity a humanitárních nadací. Zde začala vystupovat do popředí myšlenka státem organizované sociální pomoci. Dobrovolnictví zasahovalo i do období národního obrození a následně do doby prvního Československého státu po roce 1918. Tehdy existence dobrovolných spolků zásadně ovlivnila kulturní úroveň státu.

Dobrovolnictví jako kulturní a ekonomický fenomén současnosti by mělo být chápáno jako takový organizační styl uspořádání společnosti, který řeší své sociální závazky a ukazuje, kolik spoluúčasti od svých občanů očekává. Role a postavení dobrovolnictví ve společnosti je závislé na vztahu mezi státem a občany, a na kulturních a historických okolnostech.

Dobrovolnictví se v současnosti dostává také do popředí zájmu politiků jako možný nástroj řešení sociálních problémů 21. století. Například Evropa se snaží reagovat na změny v populaci, kdy roste zastoupení seniorů starších 65 let ve společnosti a vyvstává veliký problém v možnostech poskytování kvalitní sociální a zdravotnické péče pro tuto skupinu obyvatelstva. Hodač uvádí,⁴⁰ že dobrovolnictví má několik podob. Nejbližší je člověku pomoc v okruhu rodiny, kamarádů, sousedů. Jde o občanskou výpomoc. Významnou roli v oblasti dobrovolnictví hrají organizace, které vznikly za účelem pomáhat druhým. Jde zejména o nestátní neziskové organizace. Do jejich činnosti se lze zapojit se statutem dobrovolníka. Tady jde o veřejně prospěšné

⁴⁰HODAČ, T. aj. *DOBROVOLNICTVÍ* [online]. Národní institut dětí a mládeže [cit. 2014-10-12]. Praha 2009. Dostupný z WWW: <http://icm.cz/files/Brozura_Dobrovolnictvi.pdf>

dobrovolnictví. Dobrovolně lze působit i ve spolku, jehož jste členem, a svou činností prospívat zejména ostatním členům, a vlastně i sobě. Tomu se říká vzájemně prospěšné dobrovolnictví. Mezi těmito dobrovolnými činnostmi má zvláštní postavení dobrovolnická služba. Je ošetřena zákonem a dobrovolníkům zaručuje jak jistá práva, tak i povinnosti.

Stěžejní aktivity současného dobrovolnictví se nejvíce orientují na následující oblasti:

Humanitární a lidskoprávní aktivity - ve smyslu pomoci při ochraně lidských práv uprchlíků či jiných znevýhodněných skupin nebo jednotlivců, ale také „běžných“ občanů, pomoc při přírodních katastrofách jako například zemětřesení, povodně atd.;

Sociální a zdravotní dobrovolnictví - ve smyslu pomoci seniorům, osobám se zdravotním postižením, lidem drogově či jinak závislým, dětem z dětských domovů či jinak sociálně znevýhodněným;

Ekologie a ochrana životního prostředí - realizace aktivit při obnově lesů, péče o zachování čistoty životního prostředí, krajiny a měst;

Kultura - například pomoc při obnově a rekonstrukci kostelů, hradů a zámků, pořádání festivalů a podobně;

Sport, vzdělávání a práce s dětmi a mládeží - pomoc v různých zájmových kroužcích a pohybově zaměřených oddílech jako například vedoucí na letních táborech, aktivity v rámci doučování atd.

4. 3. 1 Dobrovolnická služba

V minulých letech byla takto označována především dlouhodobá dobrovolná práce v zahraničí. S přijetím zákona o dobrovolnické službě v roce 2003 se tento pojem rozšířil také na krátkodobou či dlouhodobou dobrovolnou službu na našem území.⁴¹ Tato služba se od jiných typů dobrovolnictví liší zejména vztahem dobrovolníka a vysílající organizace. Hlavním charakteristickým rysem této dlouhodobé dobrovolné

⁴¹TOŠNER, J., *Dokumentace dobrovolnických center a programů: Studijní materiály pro kurzy koordinátorů dobrovolníků* [online]. 1. Praha: Hestia, 2010 [cit. 2014-10-18]. Dostupný z WWW: <www.hest.cz/ruzne/DC_Dokumentace_0210.doc>

práce je skutečnost, že tuto práci lze započítat pro účely důchodového pojištění, a to s možností získat státní sociální podporu. Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě byl v roce 2014 novelizován.⁴² Dne 5. června 2014 nabyl účinnosti zákon č. 86/2014 Sb., kterým se mění výše uvedený zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění zákona pozdějších předpisů. Úpravy by měly zkvalitnit dobrovolnou práci a posílit její společenskou prestiž.

Vysílající organizace jsou nestátní neziskové organizace, která mají sídlo na území České republiky. Takovéto organizace vybírají a evidují dobrovolníky, které připravují pro výkon dobrovolnické služby a uzavírají s nimi smlouvy o výkonu dobrovolnické služby. To vše za předpokladu, že jsou držiteli akreditace jako dokladu o splnění podmínek obsažených v zákoně o dobrovolnické službě. Uděluje ji Ministerstvo vnitra ČR vysílající organizaci na základě návrhu akreditační komise na dobu čtyř let.⁴³ Vysílající organizace může být: nadace, nadační fond, ústav, sociální družstvo, spolek, obecně prospěšná společnost, právnická osoba církve anebo náboženské společnosti. Takováto organizace je povinna vydat dobrovolníkovi na jeho žádost osvědčení o vykonané dlouhodobé dobrovolnické službě.

Přijímající organizace je organizace, ve které dobrovolník svou činnost vykonává. Přijímající organizace musí být veřejně prospěšné, stejně jako vysílající. Přijímající organizace může být právnická i fyzická osoba, na fyzickou osobu se požadavek veřejné prospěšnosti nevztahuje. Novelou zákona o dobrovolnictví se rozšířil počet subjektů přijímacích organizací.

Dalšími typy přijímajících organizací mohou být státní orgány, organizační složky státu, orgány a organizační složky územních samosprávných celků, státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace územních samosprávných celků a

⁴²Novela zákona o dobrovolnické službě reaguje na požadavky vyplývající ze zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a z usnesení vlády č. 611/2007 ke Koncepti státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013 a usnesení vlády č. 108/2013 o Národním akčním plánu podporujícím pozitivní stárnutí pro období let 2013-2017.

⁴³Vysílající organizace je povinna informovat Ministerstvo vnitra o změně skutečností, které jsou rozhodné pro udělení akreditace, a ke kterým došlo v průběhu platnosti akreditace, a to do 1 měsíce ode dne, kdy se o takových změnách dozvěděla.

školské právnické osoby. Novela přinesla také změny v předmětu podnikání přijímacích organizací. Předmětem jejich činnosti již může být podnikání, mohou mít například právní formu a.s. anebo s.r.o., ale musí být veřejně prospěšná. Dobrovolník v ní nesmí vykonávat činnosti, které by vykonával v souvislosti s podnikáním přijímací organizace.

Akreditovaných dobrovolnických organizací je v rámci České republiky celá řada. Zaměření programů a projektů je různé.

1. skupina organizací je nejširší, protože je do ní zahrnuto nejširší spektrum činností. Jsou zde zařazeny organizace, které se věnují péči o osoby sociálně znevýhodněné zejména z hlediska věku, zdravotního stavu či společenského postavení. Mezi jejich aktivity patří například pomoc osobám sociálně slabým, lidem se zdravotním postižením, seniorům, nezaměstnaným nebo také osobám trpícím domácími násilím. Některé z těchto organizací se zabývají prevencí: pomáhají při péči o děti, mládež a rodiny ve volném čase.

2. skupina organizací je poměrně úzce profilovaná. Cílovou skupinou těchto organizací jsou příslušníci národnostních menšin a imigranti. Činnost je zaměřena například na pomoc osobám v nepříznivé sociální situaci či při integraci do společnosti. Aktivity bývají směřovány nejen k imigrantům a národnostním menšinám, ale také k zaměstnavatelům cizinců.

3. skupina organizací je také profilována úzce. Své působení orientuje na specifickou, svým způsobem znevýhodněnou skupinu, a to na drogově závislé jedince a osoby po výkonu trestu odnětí svobody. Pomoc a péče těchto organizací může být směřována nejen k těmto osobám, ale také k jejich rodinným příslušníkům, kteří jsou vzniklou situací rovněž zasaženi. Aktivity mají například charakter poradenství a terapie drogových problémů, různých typů preventivní činnosti či resocializace, tedy pomoci při návratu do běžného života.⁴⁴

4. skupina organizací: je specifická využitím dobrovolníků při ekologických, humanitárních či přírodních katastrofách. Tento druh pomoci je tedy spíše jednorázový. Jinou formou je pomoc při ochraně a zlepšování životního prostředí a při péči o zachování kulturního dědictví.

⁴⁴*Dobrovolnictvi_Pan_7547_ok.indd*, [online]. [cit. 2014-08-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.sdruzeni-stop.cz/web/file.php?id=892>>

4. 3. 2 Nové směry v dobrovolnictví

Dobrovolníci z komerčních firem (Corporate Volunteering), se v České republice zatím realizují velmi obtížně. V západních zemích je tento druh dobrovolnictví velmi rozšířen a populární. Jedná se například o jednorázové akce zaměstnanců, kteří jeden den v roce jdou pomáhat vybrané neziskové organizaci.

Frič⁴⁵ popisuje virtuální dobrovolnictví jako pojem známý a rozšířený především v rozvinutých zemích, ale s postupující oblibou a působností internetu nachází své místo i u nás. Jedná se o pomoc poskytovanou prostřednictvím internetu, zejména v oblasti poradenství, legislativy, účetnictví, překladatelství a samozřejmě služeb spojených s internetem. Dobrovolníci tak nemusí opustit ani své místo, a mohou pomoci neziskovým organizacím, které by si jinak podobnou službu nemohly dovolit.

4. 3. 3 Specifické pracovní funkce v NO, dobrovolníci

V neziskových organizacích jsou vytvořeny pracovní funkce, které jsou specifické a liší se od stejnojmenných funkcí v podnikatelské sféře. Jak uvádí Dvořáková,⁴⁶ nejčastější pracovní funkce jsou:

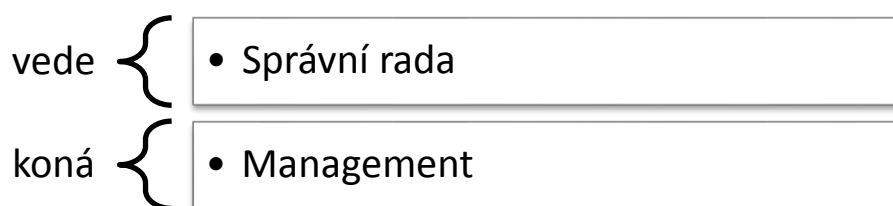
- Dobrovolnický management;
- fundraiser;
- manažer dobrovolníků;
- dobrovolníci.

Správní rada je statutárním orgánem organizace. Je nejkonkrétnějším příkladem dobrovolné práce. **Členové správní rady vykonávají tuto funkci dobrovolně**, bez nároku na odměnu. Proto se jí také říká dobrovolnický management. Nejde pouze o výpomoc při různých akcích a o zabezpečení aktivit neziskových organizací. Dobrovolníci – členové správní rady mají odpovědnost za existenci a fungování celé organizace. Efektivita organizace závisí na kvalitě jejího řízení. Vedení organizace

⁴⁵FRIČ, P. POSPÍŠILOVÁ, T. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9

⁴⁶DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

tedy požaduje nejen schopné manažery, ale také silné správní rady, které tvoří pomyslný most mezi neziskovou organizací a okolím. Jejím úkolem je zajistit, aby byla organizace okolím dostatečně a přiměřeně podporována a aby získané prostředky byly efektivně využívány. Člen dobrovolnického managementu musí mít na paměti dva principy řízení neziskové organizace. Zdroje, které se organizaci nepodaří získat, zůstávají k dispozici pro jiné účely a pro jiné organizace a zdroje, které organizace získá a využívá špatně v neúspěšných či neefektivních programech, jsou navždy ztraceny. Dobrovolnický management se podílí na rozvoji organizace a činí strategická rozhodnutí. Rozhoduje o existenčních otázkách organizace, o poslání organizace, o realizovaných programech a o obsazení nejvyšších manažerských pozic. Nese také hlavní zodpovědnost za finanční zajištění činnosti organizace a hospodaření s těmito prostředky.



Fundraiser je slovo, které laikům nic neříká. Název této pozice je odvozen od slova fundraising, které představuje proces získání takového množství financí, které organizace potřebuje, aby mohla naplnit svůj program. Fundraising je tvrdá a náročná práce. A často osamělá. Všechny těžkosti spojené se sháněním peněz a jedno odmítnutí za druhým snadno způsobí, že klesne na mysli. Podle Šedivého,⁴⁷ by správný fundraiser měl dbát na stálý kontakt s prací organizace, stanovení cílů, sledování výsledků a dosáhnout zajištění zdrojů na prosazování cílů organizace.

Jak uvádí Dvořáková,⁴⁸ z hlediska etiky a morálky musí fundraiser konat následovně:

S dárcem jednat pravdivě, úplně a otevřeně, respektovat dárce, i když fundraisera odmítne, nezneužívat slabosti dárce, citově dárce nevydírat, nevyvíjet na

⁴⁷ŠEDIVÝ, M. - MEDLÍKOVÁ, O.. *Úspěšná nezisková organizace, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6

⁴⁸DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

dárce nátlak, oslovovat výlučně takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní, přijímat pouze takový dar, jehož zamýšlené využití je v souladu s posláním organizace a s etickými pravidly organizace, poděkovat vždy, včas a adekvátní formou, chránit důstojnost, bezpečí a práva lidí, pro které organizace vykonává svou činnost, chránit dobré jméno organizace.

Fundraiser nesmí lhát. Jak uvádí Boukal,⁴⁹ objevují se i další tendence – vykreslovat příjemce jako oběť. Je na fundraiserovi, aby situaci při jednání s dárce vyřešil s taktem. Dobrý fundraiser potřebuje sebedůvěru, trpělivost a takt. Sebedůvěru proto, že sebestíká žádost se hůře odmítá. Trpělivost proto, aby se dokázal vypořádat se zvláštními nároky některých dárců. Fundraiser si musí vést přesné záznamy o korespondenci a minulých darech každého dárce. Vše musí být zaznamenáno tak, aby žádná dřívější událost ani akt velkorysosti nezůstaly opomenuty. Fundraiser se musí chopit každé příležitosti, která se nabídne. Očividný prostor pro fundraising založený na příležitosti lze najít například v novinách, v kalendářích, k datu výročí, období svátků a podobně.

Dobrovolníci

Dobrovolníci poskytují dobrovolný výkon neplacené práce ve prospěch druhých lidí či společnosti. Jak uvádí Boukal,⁵⁰ na jejich pohnutky k výkonu dobrovolnické práce je nutno nahlížet jako na součást hlubších společenských proměn. Aktuální trendy v dobrovolnictví generují dobrovolníky, kteří se významně liší od svých předchůdců. Metamorfóza dobrovolníků je zachycována pomocí rozlišení mezi tradičními a novými, současnými dobrovolníky, respektive mezi tradičním a novým typem, vzorcem či stylem dobrovolnictví.

Tradiční vzorec dobrovolnictví, jak uvádí Frič,⁵¹ se váže ke konkrétní organizaci a dobrovolník pro ni pracuje téměř „automaticky“, pracuje proto, že tak byl vždy zvyklý, nerozebírá detailně důvody a nezvažuje, kde jinde a jak jinak by mohl dobrovolně

⁴⁹BOUKAL, P. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

⁵⁰Tamtéž

⁵¹FRÍČ, P. POSPÍŠILOVÁ, T., *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.

pracovat. V tomto smyslu je jeho či její volba dobrovolnických aktivit předem daná a částečně uzavřená.

Nový dobrovolník před sebou vidí celou škálu aktivit, kterým by se mohl věnovat, rozhoduje se a zvažuje, kterou zvolí. Taková volba je málokdy trvalá a dobrovolníci mají tendenci střídat různé práce. Takovéto poloze se říká reflexivní dobrovolnictví. Jde o individualizované dobrovolnictví - dobrovolnictví „a la carte“, dobrovolníci si svoji práci vybírají jako z jídelního lístku podle toho, na co mají chuť. Jak uvádí Hustinx,⁵² reflexní dobrovolníci dokazují, že současné změny v dobrovolnictví korespondují s aktuálními změnami ve společnosti vyvolanými modernizačními procesy.

Mění se tvář dobrovolnictví v 21. století je podmíněna změnami ve struktuře rodiny (méně dětí) a poměrů v domácnosti, jako je méně dětí a nárůst jedno a dvoučlenných domácností směrem k fragmentaci a izolaci, růst vzdělání a s tím související oddalování finanční samostatnosti mladých lidí vede k vytváření specifického segmentu mladé populace ve společnosti v ostrém kontrastu se stárnutím populace, na něž se adaptuje trh i společenské instituce, rozevírání nůžek mezi chudobou a bezprecedentně vysokou bohatou vyšší střední vrstvou, nárůst možností výběru napříč všemi aspekty společnosti jako důsledek konkurence, deregulace a využívání nových technologií a s tím spojený vznik nových způsobů života spojených s revolucí v informační a komunikační oblasti.

Tyto všechny změny ve společnosti vedou také ke zvýšené fluktuaci dobrovolníků v neziskových organizacích. V různých typech NO, ale také meziročně se velmi mění počet odpracovaných hodin dobrovolníků v neziskových organizacích. Nejvyšší rozdíl v odpracovaných hodinách je v nadacích mezi roky 2005 a 2006, kdy v roce 2006 bylo odpracováno o 171 558 hodin méně než v roce předešlém, tatáž situace je také u školských právnických osob, kdy rozdíl činí 142 085 hodin. Dále v nadačních fondech, kdy odpracovaných hodin dobrovolníky v roce 2008 bylo o 194 471 hodin méně než v roce 2007. Také v politických stranách a hnutích, ve sdruženích, svazech a spolcích došlo v těchto letech k poklesu odpracovaných hodin, jak je patrné v příloze č. 9. V

⁵²HUSTINX, L. - LAMMERTYN F. 2003. *Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, No. 2.

politických stranách a hnutích činí rozdíl 82 063 hodin, ve sdruženích, svazech a spolcích je rozdíl 54 822 804 hodin.⁵³

Počet hodin odpracovaných dobrovolníky souvisí s jejich celkovým počtem. V nadačních fondech, sdruženích, spolcích a politických stranách a hnutích, jak ukazuje příloha č. 7 a 8, došlo k největšímu snížení odpracovaných hodin dobrovolníky současně s největším snížením jejich počtu ve výše uvedených NO. Počet dobrovolníků byl v nadačních fondech v roce 2008 nižší o 112 osob než v roce 2007. O 47 dobrovolníků bylo méně v témže roce také v politických stranách a hnutích a ve sdruženích, spolcích a svazech došlo ke snížení o 31 414 dobrovolníků.⁵⁴

Mezi povinnosti dobrovolníka patří - dodržovat zákon o dobrovolnické službě a podmínky výkonu dobrovolnické činnosti dohodnuté s vysílající organizací ve smlouvě, absolvovat přípravu k dobrovolnické činnosti, předložit zdravotní a jiné doklady (například výpis z rejstříku trestů, doklady o dosaženém vzdělání) podle požadavků vysílající organizace a povahy dobrovolnické služby atd.

Práva dobrovolníka jsou - dostat úplné informace o poslání a činnosti organizace, ve které chce jako dobrovolník pomoci, vykonávat činnost, která bude naplňovat jeho očekávání, dostat kontakt a možnost spolupráce s manažerem dobrovolníků nebo s jinou osobou, která je pověřena kontaktem s dobrovolníky v dané organizaci, supervize (setkání, během kterého může sdělit své pocity, zkušenosti, problémy i úspěchy) – individuálně či ve skupině společně s jinými dobrovolníky působícími v organizaci, být za dobře vykonanou činnost morálně ohodnocen a pojištěn pro případ odpovědnosti za škody, dostat vyčerpávající informace o činnosti, kterou byste měli vykonávat, možnost odmítnutí, pokud činnost nebude vyhovovat jeho zájmům a schopnostem, zaškolení, výcvik a trénink atd.

Kromě práv a povinností dobrovolníků je důležité zmínit i výhody, kterých se jim na základě jejich dobrovolnické činnosti dostává. Výkon dlouhodobé dobrovolnické služby umožňuje zažádat o hmotné zabezpečení v nezaměstnanosti (tzv. podpora v nezaměstnanosti). Podmínkou je evidence u úřadu práce a výkon dlouhodobé dobrovolnické služby, která v průměru přesáhne dvacet hodin v kalendářním týdnu.

⁵³ČSÚ, databáze satelitního účtu neziskových institucí, [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupný z WWW: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.satelit_cas?mylang=CZ&co=supl>

⁵⁴ČSÚ, databáze satelitního účtu neziskových institucí, [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupný z WWW: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.satelit_cas?mylang=CZ&co=supl>

Při splnění zákonem daných podmínek může mít dobrovolník státem hrazeno zdravotní pojištění po dobu výkonu dobrovolnické služby, pokud jeho činnost přesáhne v průměru dvacet hodin týdně. S výkonem dobrovolnické činnosti souvisí minimální finanční náklady, organizace může v určitých případech hradit stravné, ubytování, cestovné i kapesné.

4. 3. 4 Manažer dobrovolníku

Má-li být dobrovolnictví opravdu přínosem, je potřeba, aby bylo profesionálně řízeno. Vstup dobrovolníka do organizace představuje výraznou systémovou změnu spolu s otevřením se veřejnosti. Tato změna musí být přijatelná pro všechny strany – pro vedení organizaci, kmenové zaměstnance, dobrovolníky i klienty. Z tohoto důvodu musí vézt dobrovolníky obvykle profesionál, který se řídí pravidly managementu dobrovolnictví, které jsou specificky upravené pro konkrétní klienty či oblast služeb. S koordinátorem, tedy manažerem dobrovolníků jsou řešena pravidla práce, doba docházení do organizace, náplň činnosti, která se od dobrovolníků očekává, včetně specifických činností, které se liší podle typu neziskové organizace. Práce manažera dobrovolníku je velmi náročná, jak uvádí Nakonečný,⁵⁵ **nebot' motivace lidí k jakýmkoliv činnostem se v průběhu času s vývojem společnosti mění, a v dnešním světě ještě rychleji, než v minulosti. Každá organizace potřebuje rozpoznat současné trendy a odpovídajícím způsobem na ně reagovat, aby dokázala dobrovolníky nejen oslovit, ale také udržet.**

4. 4 Motivace zaměstnanců a dobrovolníků

Konvenční či normativní motivace se opírá o principy křesťanské morálky, základem jsou představy o správném způsobu života příslušné vrstvy obyvatelstva.

⁵⁵NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

Lidé se stávají dobrovolníky, protože se to sluší. Jde většinou o osoby nad 60 let a věřící. K této motivaci je vedou morální normy. Převládá u 40 % dobrovolníků v ČR a nese stopy vzorů chování v kruhu rodiny a známých.

Reciproční motivace - takto motivovaní dobrovolníci vnímají svoji práci jako spojení dobra pro jiné s vlastním prospěchem. Mají zájem o získávání nových zkušeností a navazování nových vztahů. Motivace podporuje jejich snahu uplatnit svoje schopnosti. Převládá u 37 % dobrovolníků. Jde většinou o osoby do 30 let, o ateisty. Motivace vede k dobrovolnictví vzájemně prospěšnému.

Nerovinná motivace – takto motivovaní dobrovolníci mají pocit, že se mohou prostřednictvím dobrovolnictví podílet na šíření dobré myšlenky, **věří v smysluplnost dobrovolné práce.** Převládá u 23 % českých dobrovolníků, jde většinou o osoby od 40 do 60 let. **Motivace má nejbliže k dobrovolnictví veřejně prospěšnému.**⁵⁶

Dobrovolnictví na základě jmenovaných motivací přináší nové zážitky, zkušenosti, možnost seberealizace, možnost být někomu užitečný i přátele. Je důležité identifikovat, jaké jsou typy zdrojů motivace dobrovolníků a v jaké intenzitě se jich dotýkají, **podchycení a pochopení vzniku motivace u pracovníků je klíčem k úspěchu efektivního působení na jejich pracovní jednání.**

Vybrané zdroje a teorie motivace

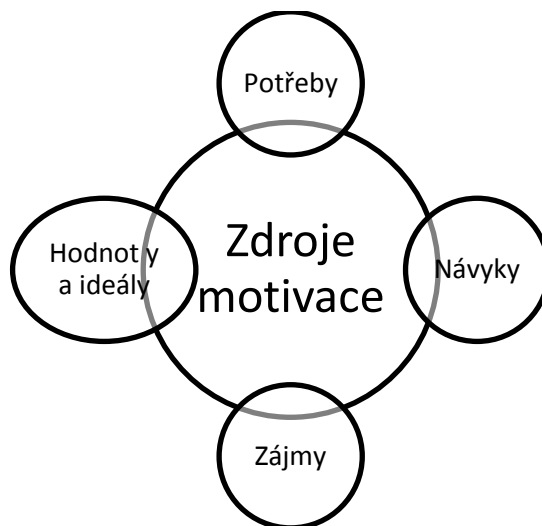
Snaha o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a současně nejzajímavějším tématům psychologie. Seznámení se s vybranými přístupy k otázkám motivace může pomoci lépe pochopit danou problematiku. Pět základních zdrojů motivace je zachyceno na obrázku č. 6.

Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti. Je jich celá řada.

⁵⁶Dobrovolnictví jako motivace k celoživotnímu učení [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.kpg.zcu.cz/capv/HTML/157/157.pdf>>

Obrázek č. 6 - Pět základních zdrojů motivace



Zdroj: ⁵⁷

Potřeby představují základní předpoklad pro samotnou existenci člověka. Jde o člověkem subjektivně pocíťovaný nedostatek nebo přebytek něčeho důležitého pro život. Při nedostatku či přebytku vzniká nepříjemný vnitřní stav napětí.

Návyky představují činnosti, které jedinec realizuje častěji, pravidelně, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti bývají u daného jedince často automatizovány, fixovány a stávají se určitými stereotypy neboli návyky. Jde o naučený vzorec chování, který se projevuje jako relativně fixovaná tendence. Zájmy je možné charakterizovat jako dlouhodobější zaměření člověka na určitou oblast. Zájmy mohou být krátkodobé nebo i celoživotní, vždy člověka aktivizují k určité činnosti.

Hodnoty lidé přisuzují různým skutečnostem, se kterými se v životě setkávají. Hodnotou pro konkrétního člověka může být téměř cokoliv, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech daného jedince.

Ideály jsou představy něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co představuje významný cíl snažení jedince. Ideály mohou mít podobu životních cílů,

⁵⁷PROVAZNÍK, V. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3

mohou se týkat osobního či pracovního života. Ideály vznikají zejména na základě působení sociálních faktorů a utváření osobnosti člověka.

Teorie motivace

Nejnámějšími teoriemi motivace je teorie potřeb amerického psychologa Abrahama Maslowa, která je založená na skutečnosti, že lidé jsou motivováni určitými potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu. Jak uvádí Armstrong,⁵⁸ struktura je tvořena dvěma hlavními skupinami, a to potřebami nedostatkovými, které jsou umístěny v dolní části pyramidy potřeb, a potřebami růstovými, jež jsou umístěny v horní části pyramidy potřeb.

Jak uvádí Bedrnová,⁵⁹ dvoufaktorová motivačně hygienická teorie, jejímž autorem je Frederick Herzberg, je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb, a to jednak živočišnou potřebu vyhnout se bolesti a kulturní potřebu psychického růstu. Je postavena na skutečnosti, zjištěné na základě autorova výzkumu, že **na pracovní spokojenost či pracovní motivaci působí dvě skupiny faktorů, tzv. dissatisfactory a satisfactory.**

Dissatisfactory (vnější faktory) zahrnují položky, které se týkají zejména okolností práce a pracovního prostředí, jako např. **personální politika a personální řízení, odborná kompetence nadřízeného, mzda, mezilidské vztahy a podobně.** Pokud jsou tyto faktory v pořádku, tak jedinci nepocítují pracovní nespokojenost, ale nejsou ani nijak motivováni. Pokud jsou tyto faktory v nepořádku, tak jsou pracovníci nespokojeni, což má negativní dopad také na jejich motivaci.

Jak uvádí Bedrnová,⁶⁰ satisfactory (vnitřní faktory, motivátory) zahrnují položky, které se týkají samotné práce, jako např. samotná práce či její obsah, **osobní rozvoj, možnost postupu, uznání za prokázanou práci.** Tyto faktory mají dopad na motivaci v každém případě. Pokud jsou v pořádku, tak jedinci dosahují pracovní spokojenosti a s ní i pozitivní pracovní motivace. Pokud jsou v nepořádku, tak jsou jedinci nespokojeni a motivaci ztrácejí.

⁵⁸ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

⁵⁹BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

⁶⁰BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

Teorie motivace X a Y, jejímž autorem je D. Mc Gregor, vychází z protikladných představ o člověku. První typ představ – typ X – představuje přístup, že člověk má vrozenou nechuť k práci, a proto je nezbytné jej k práci nutit, tedy podněcovat ho určitou odměnou nebo trestem. Takovíto jedinci vyžadují autoritativní, direktivní řízení, bez rozhodovací autonomie pracovníků. Druhý, protikladný typ představ – typ Y, který naopak předpokládá, že výdej fyzické energie v práci je pro člověka přirozený stejně jako odpovědnost a povinnost, že důležitější než finanční odměna je pro člověka pocit seberealizace a užitečnosti vlastní práce. Lidé v tomto případě vyžadují demokratický, liberální styl vedení. Jsou ochotni přebírat odpovědnost.

Teorie kompetence autora R. W. Whitea vychází z poznání, že u dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zejména v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat svou schopnost a způsobilost, s cílem získat přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých lidí.

4. 4. 1 Motivační nástroje, stimulace

Práce s lidmi je nekončící proces, motivace a používání vhodných stimulů jsou klíčové nástroje managementu. Jak uvádí Šikýř,⁶¹ jednou ze zásad řízení lidských zdrojů je vytvářet motivující pracovní místa. Vhodně použité motivační nástroje se projeví ve výsledcích práce, ve vztahu k firmě i nadřízenému, v kvalitě vztahů na pracovišti i například v míře inovací a nápadů, se kterými lidé přijdou. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze spatřovat ve skutečnosti, že motivace představuje působení na psychiku jedince pod vlivem vnitřních pohnutek - motivů a stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

Jde o proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka. Podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka je stimul. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy a incentivy. Impulsy jsou vnitřní podněty, signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy jsou z vnějšku přicházející podněty,

⁶¹ŠIKÝŘ, M.. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9

vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv. Jak uvádí Bedrnová a Nový,⁶² úloha je tedy plněna buď pod vlivem stimulů, nebo pod vlivem motivů, přičemž mohou působit společně a vzájemně se posilovat.

Nevýhodou stimulace je skutečnost, že je účinná pouze po tu dobu, po kterou působí stimuly. Jak uvádí Haberleitner,⁶³ toto neplatí pro motivaci, ovšem u ní **je důležité hodně vědět o člověku, kterého hodláme motivovat, jako i o procesu motivace samotné.** Bobek doplňuje,⁶⁴ že při dobrovolnictví je nesmírně důležité si uvědomit, že **pomáhat lze pouze těm, kteří mají o pomoc zájem.**

Jak uvádí Bělohlávková,⁶⁵ **významné motivační faktory pro dobrovolnictví jsou například hmotné či materiální hodnoty** (tangible rewards) – služby zdarma, výhoda při studiu, pracovní zkušenost atd., vnitřní odměny (internal rewards) – dobrý pocit ze sebe sama, pocit důležitosti a naplnění, sociální interakce (social rewards) – setkání s novými lidmi, kteří navíc sdílejí podobné zájmy či uspokojení normativního tlaku (normative rewards) – naplnění očekávání rodiny, blízkého okolí či společnosti.

Vykonávaná činnost zaměstnanců a dobrovolníků v NO je tedy značně odlišná od práce v organizacích, které nespádají do neziskového sektoru. Není to klasická práce „jen pro obživu“, je to činnost lidí, kteří ji vykonávají zdarma, či za mzdu, která je nízká a neodpovídá výkonu pracovníků. A přesto je dobrovolníků v naší zemi více než 200 000. Neziskový sektor je proto důležitou součástí ekonomického i politického prostředí každé vyspělé země a své úsilí zaměřuje na pomoc ve všech oblastech lidského života.

Základním motivem činnosti není návratnost investic, ale dobrá vůle a snaha pomáhat potřebným. Různorodost činnosti těchto veřejně prospěšných organizací je hlavním rysem a silnou stránkou tohoto sektoru. Významná je také profesionalizace činnosti neziskových organizací a podpora jejich vzájemné spolupráce.

⁶²BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

⁶³HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

⁶⁴BOBEK, M. – PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese s úvodem do filozofie práce s lidmi, systémových věd a psychologie*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2008, 286 s. Gaia, 2. ISBN 978-809-0385-825.

⁶⁵BĚLOHLÁVKOVÁ, J. *Dobrovolnictví mladých lidí-motivace a bariéry*. 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí diplomové práce Tereza Pospíšilová

Jedním ze specifických znaků lidských zdrojů v těchto organizacích je jejich heterogenita. Pracují zde jak vysoce kvalifikované specialisté, tak i řada neprofesionálních pracovníků, kteří vykonávají jednoduché práce různého charakteru. Dalším výrazným charakteristickým znakem v neziskových organizacích je práce dobrovolníků, kteří tuto činnost vykonávají bezúplatně. Dobrovolníci jsou pro organizace jistou "výhrou", na stranu druhou je i pro ně možnost poznat zajímavé prostředí, šance naučit se něco nového a dobrý pocit ze smysluplně vykonávané práce také značným přínosem.

Každý nový pracovník musí ale s jistotou znát důvody, pro které vstupuje právě do neziskové sféry, protože to je mnohdy radostná práce na smutném poli.

5 Analytická část

Cílem výzkumné části je dvěma vybraným neziskovým organizacím navrhnout konkrétní opatření, kterými by mohly zmírnit fluktuaci a její negativní důsledky. Výzkumná část je zaměřena na analýzu stavu organizací jednak z pohledu managementu, kmenových zaměstnanců organizace a z pohledu dobrovolníků. Získané informace o skutečných pohnutkách vedoucích k opuštění organizace budou transponovány v konkrétní návrhy a řešení, která by pomohla snížit fluktuaci zaměstnanců vybraných neziskových organizací.

Tato část výzkumné práce popisuje metodiku provedeného výzkumu – výběr popisovaných organizací a metodu sběru dat.

Data byla zjišťována prostřednictvím face-to-face polo strukturovaných rozhovorů s předsedou sdružení a výkonným ředitelem občanského sdružení Most k naději, s vedoucí personalistkou a s vedoucí K-centra v Mostě. V případě druhé organizace HOSPIC Most, o.p.s., byl rozhovor veden s ředitelkou obecně prospěšné společnosti.

Technikou sběru dat byl polo strukturovaný rozhovor, který je částečně řízený pomocí předem připravených souborů otázek, které musí zaznít, nicméně se jejich pořadí a přesné znění může pozměnit podle konkrétního respondenta. Tento typ rozhovoru umožňuje klást tazateli další, doplňující otázky. Pro účely sběru dat byl vytvořen soubor otevřených otázek, viz příloha č. 3, na které respondenti odpovídali a které byly popřípadě doplněny. Změni a struktura otázek vyplývala zejména z poznatků předchozích kapitol práce. Rozhovory měly předem jasnou osnovu, která byla sestavena v závislosti na cílech této práce:

- Výběr pracovníků (kmenoví zaměstnanci i dobrovolníci);
- adaptační proces chápaný jako oboustranně uspokojivé začlenění pracovníka do organizace;
- systém motivace v organizaci;
- systém rozvoje pracovníků včetně možnosti osobní perspektivy jednotlivce;
- fluktuace.

V rámci výzkumné části diplomové práce bylo použito dotazníkové šetření, mezi kmenovými zaměstnanci u obou organizací, viz příloha č. 1. Byly zjišťovány základní

informace o pracovníkovi v NNO: kolik let v neziskové organizaci pracuje, důvody, které ho vedly k rozhodnutí pracovat v NNO, co bylo jeho počáteční motivací, zda má v úmyslu setrvat v organizaci či ne apod.

5. 1 Základní informace o vybraných NO

Neziskový sektor je velmi heterogenní a záběr práce zaměstnanců neziskových organizací je široký. Z tohoto důvodu byly do výzkumné části práce vybrány dvě neziskové organizace, u kterých bude prostřednictvím této výzkumné práce nastíněno možné řešení snižování fluktuace jejich zaměstnanců a následné vylepšení chodu těchto organizací. Osloveno bylo celkem šest neziskových organizací. Občanské sdružení ADRA, obecně prospěšná společnost ENERGIE, církevní organizace Oblastní charita Most, církevní právnická osoba - Diakonie Českobratrské církve evangelické, občanské sdružení Most k naději a obecně prospěšná společnost HOSPIC v Mostě. V prvních čtyřech zmíněných organizacích nebylo možné výzkum provádět. Jedním z důvodů byl malý počet zaměstnanců či nulová fluktuace v organizaci, dalším důvodem například odmítnutí spolupráce ze strany vedení organizace pro nedostatek času personalistů.

Na základě osobního jednání s vedoucími pracovníky výše uvedených neziskových organizací byly vybrány dvě organizace, ve kterých měli manažeři zájem o spolupráci při tvorbě této práce. Protože jde charakterem o různorodé organizace, výsledky praktické části mohou poskytnout komplexnější obraz o fluktuaci zaměstnanců neziskových organizací. Snahou výzkumné části této práce je na příkladu obou neziskových organizací ukázat skutečné příčiny a důsledky fluktuace zaměstnanců a navrhnout opatření k její eliminaci.

5. 2 Subjekty výzkumné části

V této části práce budou představeny dvě organizace, kterými se výzkumná část práce zabývá. Jedná se o občanské sdružení Most k naději, sídlem P. Jilemnického 1929, 434 01 Most, IČ: 631 25 137 a obecně prospěšnou společnost HOSPIC v Mostě, o.p.s., se sídlem Most, Svážná 1528, PSČ 434 01, IČ: 254 19 561. Informace pro potřeby této práce byly čerpány z osobních rozhovorů s pracovníky obou organizací a z vlastních zkušeností na základě vykonané praxe, dále ze zakládajících dokumentů a webových stránek.

5. 2. 1 Most k naději, občanské sdružení

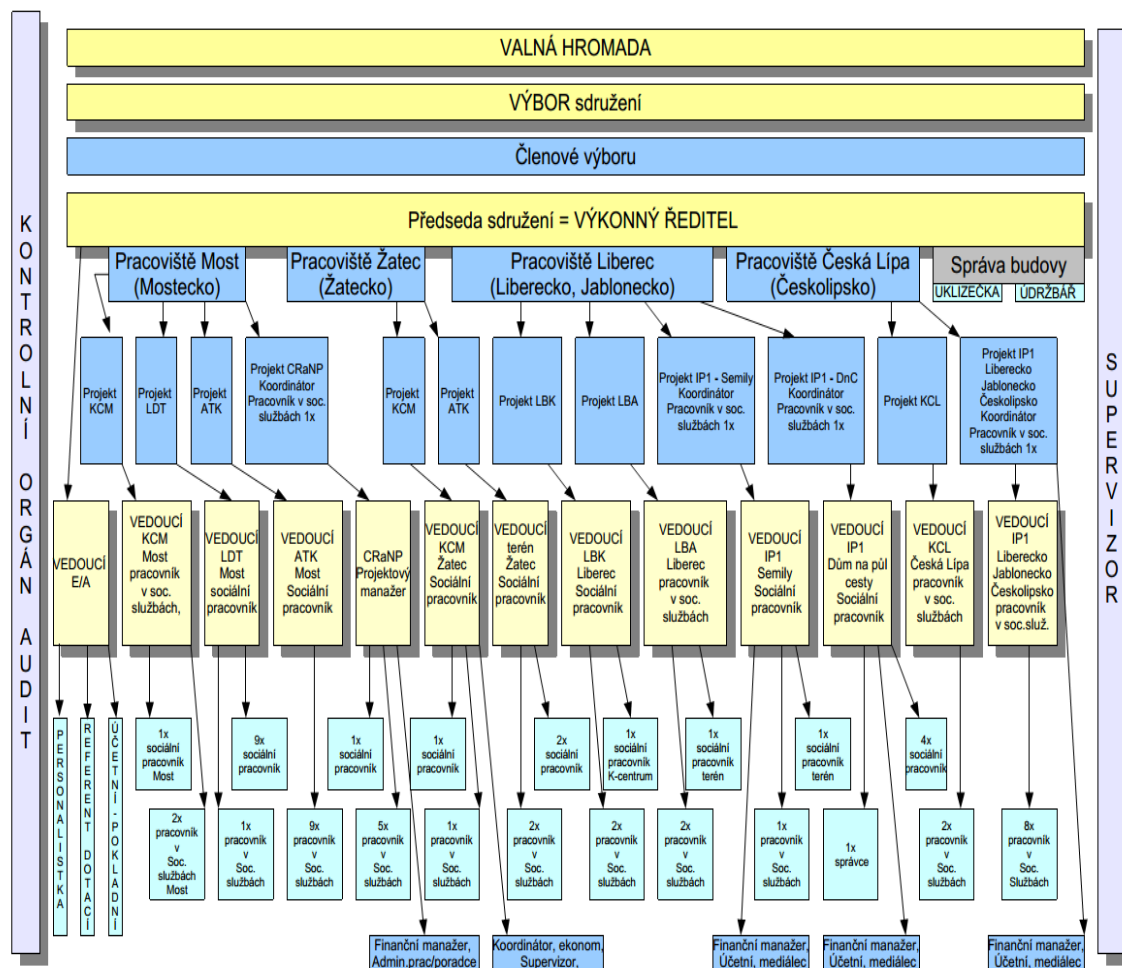
Právnícká osoba vznikla v roce 1995 registrací u MV ČR. Původní Nadace Sokrates se transformovala do občanského sdružení Most k naději (MONA). Organizace vznikla v důsledku rapidně se zhoršující situace v Ústeckém kraji v oblasti zneužívání drog a rozmachu sociálních patologií v stále větším počtu sociálně vyloučených lokalit a nejen v nich. Má působnost ve dvou krajích, v Libereckém a v Ústeckém.

Občanské sdružení Most k naději zřídilo zastřešovací sekci - Dům humanity. Tedy komplex budov v Liberci, Oseku, Mostě, Bílině, Jablonci nad Nisou a Janově, který soustřeďuje jednotlivé sociální služby a činnosti: K - centrum Liberec, K - centrum Most, K - centrum Česká Lípa, K – centrum Žatec, Dům na půl cesty v Liberci, Centrum pro rodinu a následnou péči v Mostě, Odborné sociální poradenství v Bělušicích, Terénní programy Liberec, Terénní programy Most, Linku duševní tísně, HIV/AIDS poradnu, Gay linku pomoci, různé dílčí programy zaměřené na práci s alternativně odsouzenými či s problémovou mládeží a menšinami. Organizace má cca 70 zaměstnanců, kteří pracují v klíčových městech Most, Žatec, Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Frýdlant v Čechách, Turnov, Semily, Duchcov, Meziboří a Liberec. Počet zaměstnanců se ročně mění také podle počtu realizovaných projektů, díky kterým je možné poskytovat kvalitní služby širší klientele, která je ohrožena nejen drogovou závislostí, ale i chudobou a sociálním vyloučením.

Výkonným ředitelem výše popsané organizace je pan Lubomír Šlapka, který občanské sdružení Most k naději vede již 19 let. Organizace je odborně způsobilá provozovat současnou činnost na základě certifikátu, vydaného RVKPP na základě návrhu Výboru pro udělování certifikací, viz příloha č. 5.

Dalšími zaměstnanci jsou vedoucí pracovníci K – center, terénních programů a projektů, sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, terénní sociální pracovníci, dobrovolníci, projektoví manažeři, pracovníci v administrativě a nezávislá supervize, viz obrázek č. 7. Supervizoři nejsou závislí ani podřízeni organizaci, zajišťují správu, supervizi a kontrolu programů.

Obrázek č. 7 - Organizační struktura o. s. Most k naději



Zdroj: Interní dokumenty organizace

Rozdělení zaměstnanců podle pracovní pozice v roce 2014:

Management: ředitel, vedoucí K – centra Most, Liberec, Česká Lípa, Žatec, vedoucí terénních programů, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí linky duševní tísně Most

Administrativa: 10 zaměstnanců

Sociální a terénní pracovník, ostatní pracovníci v kontaktu s klienty: 49 zaměstnanců

Úklid, údržba: 2 zaměstnanci

Celkem: 70 zaměstnanců

Cílem občanského sdružení Most k naději je snižování zdravotních rizik drogově závislých (prevence výskytu hepatitidy, monitoring a prevence HIV/AIDS a pohlavních

chorob), pomoc závislým klientům s nástupem na léčení, motivování osob experimentujících s drogou směrem k abstinenci, jejich začleňování zpět do společnosti, podpora a pomoc rodinným příslušníkům klientů, ochrana veřejného zdraví, ale také **snaha o řešení příčin**, kterými mohou být chudoba, nezaměstnanost a s tím spojené bezdomovectví a tyto faktory mohou následně vést k patologickému chování.

Cílovou skupinou jsou osoby starší 15 let, uživatelé či experimentující s omamně psychotropními látkami, osoby, které se snaží zbavit závislosti na návykových látkách, jejich rodinní příslušníci či osoby blízké. Pomocí projektů, které jsou financovány Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, ESF, ze Státního rozpočtu ČR, z rozpočtů Ústeckého a Libereckého kraje, atd. se občanské sdružení snaží pomoci také **sociálně vyloučeným osobám, osobám po výkonu trestu a všem, kteří se ocitli ve složité životní situaci.**

Občanské sdružení pomáhá ročně několika tisícům lidí, kterým nabízí služby v kontaktní místnosti, potravinový a hygienický servis, základní zdravotní ošetření, sociální šatník, informační servis včetně sociálně právního poradenství, krizovou intervenci, linku duševní tísně, výměnu použitého injekčního materiálu, doporučení klienta k další odborné pomoci, screeningové testy, atd. Principem této práce je v první řadě **diskrétnost, bezplatnost a svobodná volba klientů. Pomáhat zde lze pouze tomu, kdo o pomoc stojí.**

Personální řízení v NO je poněkud odlišné od ostatních firem a podniků. Zaměstnanci většinou zastupují více pracovních pozic, například vedoucí K – centra v Mostě a Centra pro rodinu a následnou péči je současně sociálním pracovníkem, vedoucím odborné sekce, terapeutem a podílí se také na výběru nových zaměstnanců a dobrovolníků. Personalistka v občanském sdružení zajišťuje přípravu pracovních – právních dokumentů spojených s nástupy a výstupy zaměstnanců a dobrovolníků, administrativu na oddělení, inzeruje volné pracovní pozice na webových portálech, komunikuje s úřady, zabezpečuje školení, vzdělávání a komplexní zdravotní péči pro zaměstnance, dodává podklady mzdové účetní. Výběru nových pracovníků se osobně neúčastní, tuto činnost vykonávají vedoucí odborných sekcí a ředitel organizace.

Za celkem negativní trend lze považovat skutečnost, že na řediteli organizace spočívá stále více povinností, které v jiných organizacích zajišťují specializovaní pracovníci, ale bohužel nezisková organizace nemá kolik finančních prostředků, aby si

mohla dovolit zaměstnávat uchazeče i na těchto pozicích. Ředitel občanského sdružení je také personalistou, manažerem, fundraiserem, ekonomem, „supermanem“.

Získávání nových kandidátů na pracovní pozice řeší organizace prostřednictvím úřadů práce a inzerátů o výběrovém řízení na svých webových stránkách. Základem je přesný popis pracovního místa, kvalifikační požadavky, délka praxe, **minimální věk 21 let, abstinence od jakýchkoliv drog**. Dále uvádí konkrétní nabídky uchazečům o zaměstnání, například práci na částečný úvazek, možnost seberealizace a vzdělávání, adekvátní plat, přátelský kolektiv. Životopisy a motivační dopisy jsou zasílány na e-mailové adresy vedoucím odborných sekcí. Uchazeči, kteří jsou kladně hodnoceni na základě zaslaných životopisů, se dále účastní přijímacího pohovoru s ředitelem občanského sdružení a s vedoucím konkrétní odborné sekce.

Při osobním kontaktu je možné ověřit informace, které uchazeč uvedl v životopise, a dodatečné informace také usnadňují vedení organizace hodnocení kandidátů. Současně je možné přiblížit uchazečům prostředí, ve kterém budou pracovat. Přijímací pohovory se vždy konají v budovách K – center, slouží k bližšímu poznání uchazeče a je na ně kladen velký důraz. Délka trvání je mezi 45 až 60 minutami.

Vedoucí pracovníci odborných sekcí dále přijímají dobrovolníky také na základě zaslání životopisu a osobního pohovoru. U dobrovolníků je také zkoumán konkrétní důvod jejich zájmu o práci v organizaci. Nového pracovníka, na vedoucí pozici přijímá ředitel organizace, vedoucí odborných sekcí rozhodují o přijetí dobrovolníků, sociálních a terénních pracovníků, pracovníků v sociálních službách a spolupracovníků v rámci realizace nových projektů.

Nový pracovník, který podpisem potvrdil pracovní smlouvu, ve které dochází k dohodě mezi ním a zaměstnavatelem o druhu práce, místě výkonu, výši finančního ohodnocení, atd. je uveden do organizace. Poté absolvuje školení bezpečnosti práce, teoretické školení a instruktáž. Nastupující zaměstnanec je přiřazen ke zkušenému pracovníkovi, který pozoruje, jakým způsobem nový kolega vykonává pracovní činnosti a postupy. Tímto způsobem dochází k předávání zkušeností a současně je možná i kontrola. Po zapracování a sžití se s prostředím v organizaci vykonává zaměstnanec činnost samostatně. Jednou týdně se všichni pracovníci scházejí v komunitní místnosti a společně probírají a řeší pracovní problémy a neshody, což přispívá k ucelení kolektivu, vzájemnému respektu a důvěře.

Dobrovolníci, kteří jsou přijímáni do neziskové organizace prostřednictvím vysílající organizace, mají již pracovní právní vztah uzavřen. Na svou práci v přijímající organizaci jsou připravováni takovým způsobem, aby to nebyla práce jen na chvíli a nedocházelo k častým odchodům či střídání. Důsledkem takového chování je velká zátěž koordinátorů i personálu. Klíčovou aktivitou je zde průběžná spolupráce s přijímacími a spolupracujícími organizacemi, včetně dohodnutí podmínek pro přijetí dobrovolníků.

Před započítáním jejich činnosti v organizaci jsou dobrovolníci srozumitelně a detailně informováni o své konkrétní práci, účastní se úvodního školení o dobrovolnictví, o působnosti organizace a bezpečnosti práce.

S koordinátorem dobrovolníků jsou řešena pravidla a doba docházení, náplň činnosti, která se od dobrovolníků očekává, poté jsou dobrovolníci poučeni o specifikách při jednání s osobami, které abstinují od drog nebo jsou pod vlivem drog, aby předešli obavám dříve, než přijdou do kontaktu s klientem. Občanské sdružení získává také velmi často dobrovolníky z řad svých bývalých stážistů, kteří se po ukončení stáže vracejí do organizace zpět, v pozici dobrovolníka. Přijímající organizace se snaží poskytnout dobrovolníkům v průběhu jejich působení další vzdělávání formou přednášek a seminářů pro získání speciálních dovedností, aby se lépe zapojili do činností v NO a přistupovali k dobrovolnictví zodpovědněji.

Pro občanské sdružení je zásadní udržet si klíčové zaměstnance, zejména sociální a terénní pracovníky, jejichž práce je velmi psychicky i fyzicky náročná. Pohybují se v místech, kde se sdružují nepřizpůsobiví, sociálně vyloučení občané, lidé bez domova, ale na základě svých profesionálních zkušeností a dovedností zvládnou pomoci mnoha drogově závislým lidem z ulice. Pouze v jednom případě vedla obava o vlastní život terénního pracovníka k odchodu z organizace.

K jejich další činnosti v občanském sdružení je motivuje ředitel organizace, ale málokdy se podaří pracovníka přesvědčit, aby v organizaci setrval dlouhodobě. Důvodem je velmi často špatně postavené a nedostačující financování, nejistá je ale mnohdy i budoucnost celé organizace. Tyto aspekty mají největší vliv na fluktuaci zaměstnanců v občanském sdružení.

Styl řízení je v organizaci demokratický, liberální a týmový. Mezi nejvíce preferované hodnoty patří lidský kapitál, potřeba pomáhat druhým a efektivnost práce.

Není zde v tak velké míře kladen důraz na podřízenost a nadřízenost. Nejčastějším typem komunikace je volná diskuse, dále komunikace ústní, písemná, horizontální, vertikální a diagonální. Výkonný ředitel organizace zde zastává roli vedení a přirozené autority, ale současně je také „guru“ organizace. V občanském sdružení MONA působí pan ředitel jako velmi významný stimul pro ostatní.

Pro efektivní fungování organizace je důležité také příjemné pracovní klima kolektivu a vedení, jinak by ani nebylo možné tuto psychicky náročnou a nízké finančně ohodnocenou práci kvalitně vykonávat. Z dotazníkového šetření viz příloha č. 2, které bylo mezi zaměstnanci provedeno je zřejmé, že **vhodné pracovní klima, důvěra a dobrá komunikace jsou důležitými faktory, které mohou ovlivnit případný odchod pracovníků**. Prioritním tématem ale zůstává pro občanské sdružení, stejně jako pro mnoho jiných neziskových organizací „přežití“.

Pracovníci jsou v občanském sdružení odměňováni standardně – tedy dle tabulek Ministerstva práce a sociálních věcí, samozřejmě se zohledňuje délka praxe a stupeň dosaženého vzdělání. Odměňování je spravedlivé, složky jsou konstantní i pohyblivé, problémem ale zůstává finanční ohodnocení pracovníků začátkem každého kalendářního roku, kdy je možné poskytnout mzdu pouze těm zaměstnancům, kteří by zůstali zcela bez prostředků. Je tedy zřejmé, že lidé, kteří pracují dlouhodobě v neziskových organizacích, nejsou motivováni přednostně mzdou. V této sféře, kde nelze kvalitní práci ocenit odpovídajícím finančním ohodnocením je o to více kladen **důraz na vzdělávání, osobní rozvoj, supervizi, intervizi, společné řešení pracovních sporů, interaktivní komunikaci, pozitivní atmosféru a harmonické vztahy v organizaci**, což může být alternativní odměnou pro pracovníky občanského sdružení.

Nezávislý supervizor je součástí každého K – centra a každému pracovníkovi se věnuje 20 hodin ročně. Zda je supervize prováděna individuálně nebo skupinově si může pracovník rozhodnout sám. Intervizi provádí ředitel organizace v K – centrech Most, Žatec, Liberec a Česká Lípa. **Tyto faktory mohou také zvyšovat stabilizaci pracovníků v občanském sdružení.**

Dalšími nástroji motivace jsou zaměstnanecké benefity, které občanské sdružení nabízí, tedy delší dovolená, mobilní telefon a mimořádné odměny, výsledky dotazníkového šetření však ukazují, že tyto nabízené benefity zaměstnancům nevyhovují a jsou pro ně nepodstatné.

Hodnocení výkonu zaměstnanců je prováděno formou pohovoru a provádí ho nejčastěji přímý nadřízený, tedy ředitel nebo vedoucí odborných sekcí. Pohovor je doplněn dotazníkem s otázkami o sebehodnocení pracovníka a probíhá většinou v ročních intervalech. **Výsledky pohovorů jsou použity především pro další vzdělávání a rozvoj pracovníků, dále pro přidělení patřičné části pohyblivé složky mzdy.**

Všichni sociální pracovníci musí absolvovat nutných 24 hodin ročně v rámci povinného celoživotního vzdělávání dle § 116 odst. 9 zákona č. 108/2006 Sb. V občanském sdružení jsou aktivity vzdělávání zaměřeny na zdokonalení manažerských dovedností, současně je program vzdělávání vybírán podle aktuálních potřeb organizace nebo pracovníka. **Kvalitní akreditované vzdělání je zaměstnancům umožněno například pomocí Projektu Sociální agentury KROK (Kompetence – Rozvoj – Odbornost – Kooperace), financovaného ze Státního rozpočtu ČR a z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.**

5. 2. 2 HOSPIC v Mostě, o. p. s.

Obecně prospěšná společnost HOSPIC v MOSTĚ byla založena 7. dubna 2000 a 28. července 2000 byla zapsána do rejstříku obecně prospěšných společností, vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl O, vložka 84. Hospic je zdravotnické zařízení ošetřovatelského typu, kde se v maximální míře využívá poznatků paliativní medicíny. Je to systém služeb, který podporuje kvalitu života nevyléčitelně nemocných. Praktikuje holistický (celostní) přístup k nemocnému, při kterém zajišťuje kompletní ošetřovatelský, psychologický, sociální a duchovní komfort. Nabízí podpůrný systém, umožňující žít plně až do konce. Zakladateli jsou Farní sbor Českobratrské církve evangelické v Mostě, MUDr. Jiří Pešek, MUDr. Marie Vaníčková, Kiwanis klub Most – Litvínov a Statutární město Most. Hospic má více zdrojové financování. Na krytí nákladů se podílejí zdravotní pojišťovny, MPSV, Krajský úřad Ústeckého kraje, Statutární město Most, dárci, nadace, částečně klienti a sbírky. Organizace má 31 zaměstnanců.

Ředitelem a spoluzakladatelem obecně prospěšné společnosti byl MUDr. Jiří Pešek, který bohužel v roce 2014 zemřel. Současnou ředitelkou je paní Blanka

Števicová. Cílem obecně prospěšné společnosti HOSPIC v Mostě je poskytnutí kvalitních služeb, opory a pomoci všem, kteří se ocitnou ve velmi vážné životní situaci, která je způsobena nevléčitelným onemocněním. Snahou je zajistit pacientům důstojné dožití, bez utrpení a osamocení. Toto zdravotnické zařízení nabízí pomoc také rodinným příslušníkům a blízkým, pro které je starost spjatá s péčí o nemocné také značně fyzicky i psychicky náročná.

I v této neziskové organizaci má ředitelka obecně prospěšné společnosti největší podíl na efektivním fungování organizace. Působí zde jako ekonom, personalista fundraiser. V organizaci je kladen důraz na nadřízenost a podřízenost. Typ komunikace je nejčastěji používán neformální, ústní a písemný, direktivní v některých případech také volná diskuse. Styl řízení je uplatňován demokratický a jako nejvíce preferovanou hodnotou organizace je potřeba pomáhat druhým.

Výběr nových pracovníků je řešen výběrovým řízením, kterého se účastní ředitelka organizace, popřípadě vrchní sestra a vedoucí provozu. Pozice personalisty zde není zastoupena. V případě výběru zdravotních sester, ošetřovatelů a ošetřovatelek je nutné zaslat životopis a motivační dopis, poté jsou uchazeči vybíráni v přijímacím pohovoru. **Největším problémem v obou neziskových organizacích je nedostatek kvalifikovaného personálu.** Dobrovolníci jsou vybíráni stejným způsobem.

Adaptace pracovníků probíhá na budoucím pracovišti formou čtrnáctidenní stáže, kterou uchazeč absolvuje společně s přiděleným zkušeným zaměstnancem, který má možnost nového pracovníka vést i kontrolovat. **Dobrovolníci také nejprve absolvují v organizaci čtrnáctidenní povinnou stáž** pod vedením zkušeného pracovníka a tří odborné přednášky. Tímto způsobem je možné zajistit větší stabilizaci pracovníků.

Odměňování zaměstnanců je spravedlivé a jejich výkony nejsou závislé na výši finančního ohodnocení, jak vyplývá z formálního rozhovoru s ředitelkou organizace. **Kromě mzdy mají pracovníci k dispozici příspěvek na obědy, příspěvek HOSPICE a mimořádné odměny.** Protože je zde malý kolektiv, zaměstnanci využívají prostoru v areálu také k posezení u grilu v zahradě. Nástrojem motivace jsou i společné večere, návštěva koncertů a úhrada školení. I přesto, že zaměstnanci využívají možnosti absolvovat kurzy, školení a semináře, možnost kariérního růstu je zde velmi malá. O pracovníky je dbáno také z hlediska duševní hygieny, pomocí supervize pravidelně

jednou za dva měsíce. Supervize se účastní také dobrovolníci. Podle slov paní ředitelky patří **k nejčastějším důvodům odchodu touha po změně, náročnost práce, pocit vyhoření a také nízké finanční ohodnocení.** Zaměstnancům v odchodu nebrání, fluktuace v zařízeních tohoto typu je přirozená.

Personální obsazení v organizaci je následovné:

Management: ředitelka o. p. s., vedoucí lékař, terapeut, vrchní sestra

Lékaři: 2 lékaři

Zdravotní sestry, ošetřovatelky a ošetřovatelé: 14 zaměstnanců

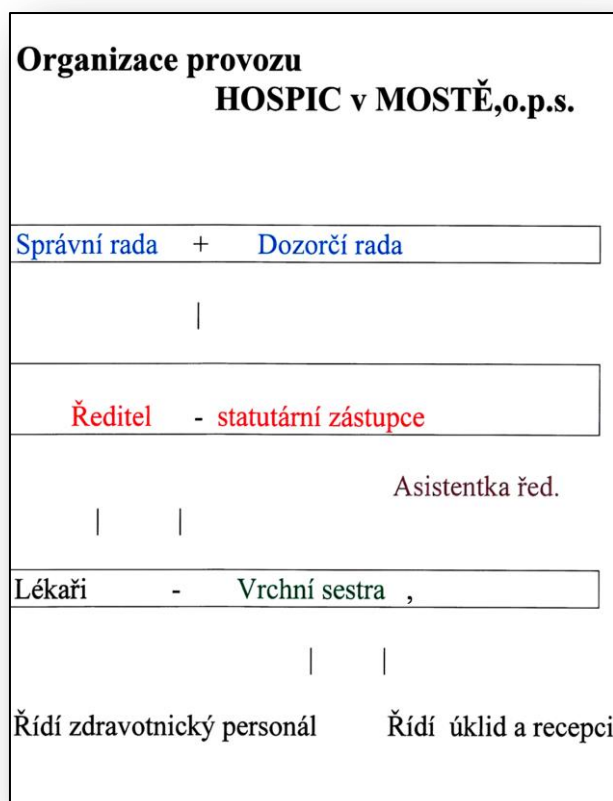
Technicko-hospodářští pracovníci: 4 zaměstnanci

Duchovní: 3 zaměstnanci

Recepce a úklid: 4 zaměstnanci

Celkem: 31

Obrázek č. 8 - Organizace provozu HOSPIC v Mostě, o. p. s.



Zdroj: interní zdroj HOSPIC v Mostě, o. p. s.

5. 3 Míra fluktuace

Výpočet míry fluktuace, Most k naději: celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce x 100 / průměrný počet zaměstnanců v daném roce.

Tabulka č. 1 - Výpočet míry fluktuace v o. s. **Most k naději** v období let 2008 - 2014

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce	6	6	10	8	11	11	11
Průměrný počet zaměstnanců v daném roce	53	58	54	57	53	63	62
Výpočet míry fluktuace	$\frac{6}{53} * 100$	$\frac{6}{58} * 100$	$\frac{10}{54} * 100$	$\frac{8}{57} * 100$	$\frac{11}{53} * 100$	$\frac{11}{63} * 100$	$\frac{11}{62} * 100$
Míra fluktuace	11,3%	10,3%	18,5%	14%	20,7%	17,4%	17,7%

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, míra fluktuace v organizaci je značně vysoká. Pokud budeme brát optimální úroveň mezi 5 – 7% podle typu organizace, byla v každém roce tato úroveň překročena dvojnásobně až trojnásobně. Při srovnání míry fluktuace s průměrem v České republice, tedy na úrovni cca 15%, je tato míra opět překročena v letech 2010, 2012, 2013 i 2014.

Úspěšná organizace se vyznačuje především kvalitním týmem pracovníků, o které se dokáže management dobře postarat. Bohužel NNO nemají takové možnosti, pozice personalisty obvykle vůbec neexistuje, práce není atraktivní, ani nadprůměrně placená a velmi často jsou noví zaměstnanci plní ideálů, které velmi rychle v realitě ztrácejí. Z tohoto důvodu by organizace měla stavět na cenných informacích od

odcházejících zaměstnanců, kteří mohou odkrýt problémy a chyby, které mohou být v organizaci přehlíženy.

Tabulka č. 2 - Výpočet míry fluktuace v o. p. s. HOSPIC v Mostě v období let 2008 - 2014

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce	2	3	0	3	1	1	2
Průměrný počet zaměstnanců v daném roce	30	30	31	30	31	31	30
Výpočet míry fluktuace	$\frac{2}{30} * 100$	$\frac{3}{30} * 100$	$\frac{0}{31} * 100$	$\frac{3}{30} * 100$	$\frac{1}{31} * 100$	$\frac{1}{31} * 100$	$\frac{2}{30} * 100$
Míra fluktuace	6,6 %	10 %	0 %	10 %	3,2 %	3,2 %	6,6 %

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

V o. p. s. HOSPIC je míra fluktuace mnohem nižší než v o. s. Most k naději. **Určitým pozitivem je malý kolektiv, vyšší mzda zaměstnanců a také zaměstnanecké benefity, které pracovníkům velmi vyhovují.** Míra fluktuace se pohybuje mimo let 2009 a 2011 na **optimální úrovni a celorepublikový průměr nebyl překročen v žádném roce.** I přes náročnost práce je kolektiv stabilní, zaměstnanci se stýkají i mimo organizaci a zdravotní sestry jsou na náročné podmínky připravené. V organizaci mají své místo také duchovní a dobrovolníci.

Také u dobrovolníků je fluktuace minimální, výjimkou byl pouze rok 2010, jak je patrné z tabulky č. 4, kdy úroveň fluktuace činila 19,3 % a v roce 2012 - 3,2 %. **Na základě rozhovorů s pracovníky, kteří v organizaci pracovali dobrovolně, bylo zjištěno, že důvodem jejich odchodu byla ve všech případech psychická náročnost**

práce s vážně nemocnými lidmi, kterou nedokázali psychicky zvládnout a také neměli s obdobnou činností žádné zkušenosti. V ostatních letech byla míra fluktuace dobrovolníků nulová.

5. 4 Příčiny odchodu

Tabulka č. 3 - Počet rozvázaných pracovních poměrů v občanském sdružení Most k naději v letech 2008 – 2014

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Σ
Počet zaměstnanců	57	62	60	63	59	68	70	
Počet zaměstnanců, kteří organizaci opustili	9	9	12	13	13	11	15	82
Počet rozvázaných pracovních poměrů -dobrovolná fluktuace	6	6	10	8	11	11	11	63
Přirozená fluktuace	3	3	2	5	2	0	4	19
Počet dobrovolníků	2	9	4	2	3	4	3	27
Počet rozvázaných pracovních poměrů dobrovolníků	1	0	2	0	2	1	1	7

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

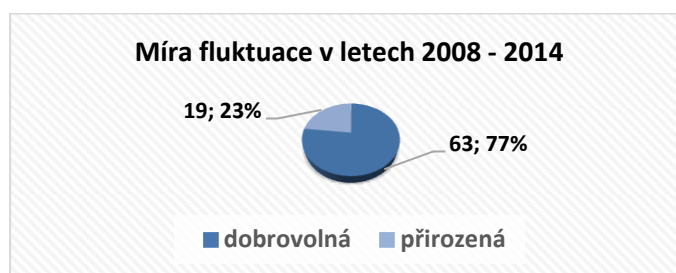
Mezi důvody přirozené fluktuace patří mateřská dovolená, na kterou nastoupilo 12 pracovníků v období let 2008 až 2014, odchod pracovníků do důchodu, který se týkal 4 zaměstnanců a smlouva na dobu určitou, kterou měli 3 zaměstnanci.

Dobrovolná fluktuace má více příčin, ale mezi nejdůležitější důvody patří nízká a nejistá mzda, což byl u mužů nejčastější důvod k odchodu, u žen byly nejdůležitějšími důvody pocit vyhoření a také nízké finanční ohodnocení. Během sedmi let opustilo organizaci celkem 82 zaměstnanců. Z toho 77 % tvoří dobrovolné odchody a 23 % přirozená fluktuace, jak znázorňuje graf č 1. Z celkového počtu zaměstnanců, kteří odešli během let 2008 – 2014 bylo 30 mužů a 32 žen. Věk pracovníků, kteří opustili organizaci, **se pohyboval mezi 26 – 47 lety.** Nejvíce odchodů

bylo tedy zaznamenáno v mladší a střední věkové kategorii. Nejméně mužů odešlo z vedoucí pozice – 3 %, naopak nejvyšší fluktuace byla z pozice sociálního pracovníka – 43 %, viz graf č. 2.

Všichni dobrovolníci, kteří opustili organizaci, patřili do mladší věkové kategorie, tedy 21 – 25 let. S dobrovolníky, kteří organizaci opustili, byl veden neformální rozhovor, s cílem zjistit příčiny, které je vedly k odchodu z občanského sdružení. Na rozdíl od obecně prospěšné společnosti zde bylo **důvodem k odchodu získání nového zaměstnání třech dobrovolníků** a z časových důvodů již nemohli v organizaci setrvat a **čtyři dobrovolníci se rozhodli pro studium na vysoké škole**.

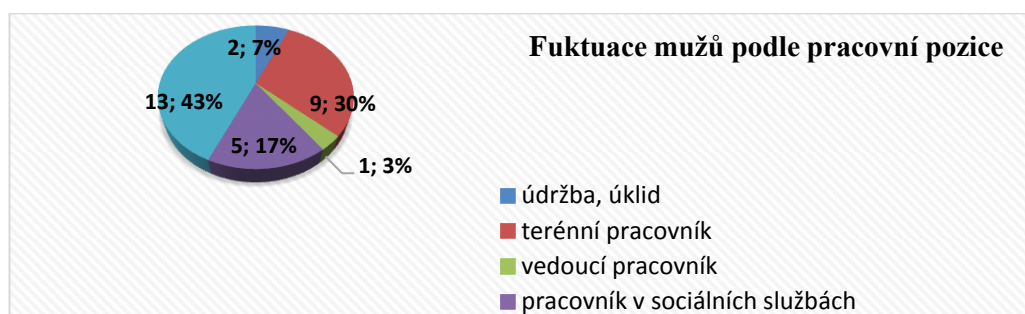
Graf č. 1 - Míra dobrovolné a přirozené fluktuace v o. s. Most k naději v letech 2008 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu č. 1, dobrovolná fluktuace je mnohem vyšší než fluktuace přirozená. Velkým problémem pro organizaci je u přirozené fluktuace vysoký podíl odchodů žen na plánovanou mateřskou dovolenou.

Graf č. 2 - Míra dobrovolné fluktuace mužů podle pracovní pozice v o. s. Most k naději v letech 2008 - 2014

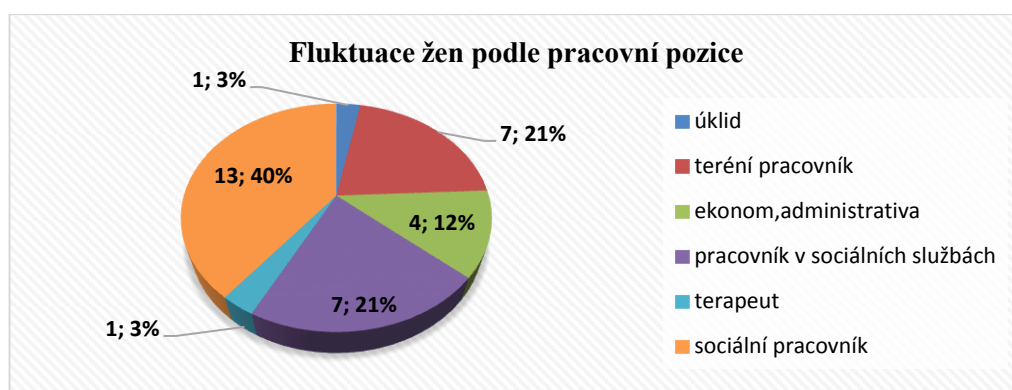


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 ukazuje nejvyšší podíl odchodů mužů z pozice sociálního pracovníka. Tito zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání, je zde tedy více možností pro získání nového či lépe placeného zaměstnání, kdy jistá mzda i její výše nejvíce ovlivňuje rozhodnutí o odchodu z neziskové organizace.

Nejvyšší fluktuace žen je také z pozice sociálního pracovníka, viz graf č. 3. U žen zde hraje také roli výše mzdy, ale i psychická náročnost práce a častý pocit bezmoci a vyhoření.

Graf č. 3 - Dobrovolná fluktuace žen podle pracovní pozice v o. s. Most k naději v letech 2008 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 - Počet rozvázaných pracovních poměrů v o. p. s. HOSPIC, 2008 – 2014

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Σ
Počet zaměstnanců	31	31	31	31	31	31	31	
Počet zaměstnanců, kteří organizaci opustili	4	3	2	3	1	2	2	17
Počet rozvázaných pracovních poměrů - dobrovolná fluktuace	2	3	0	3	1	1	2	12
Přirozená fluktuace	2	0	2	0	0	1	0	5
Počet dobrovolníků	10	15	15	9	9	9	9	76
Počet rozvázaných pracovních poměrů dobrovolníků	0	0	6	0	1	0	0	7

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Z organizace **odešli v rámci přirozené fluktuace během let 2008 – 2014 dva zaměstnanci do důchodu, jedna zdravotní sestra na mateřskou dovolenou a dvě ošetřovatelky**, které měli uzavřenou smlouvu na dobu určitou. Se dvanácti zaměstnanci byl rozvázán pracovní poměr. Z tohoto počtu bylo 5 mužů ve věku mezi 25 – 39 lety a 7 žen ve věku 30 – 46 let. Čtyři muži odešli z pozice ošetřovatele a sanitáře, u tří byl důvodem odchodu nízký plat, u jednoho studium na vysoké škole. Vedoucí provozu opustil organizaci na základě jiné pracovní nabídky.

Se čtyřmi ošetřovatelkami, dvěma uklízečkami a zdravotní sestrou byl rozvázán pracovní poměr pro jejich nezájem o práci a neplnění povinností. **Důvody dobrovolné fluktuace jsou zde částečně jiné, než u občanského sdružení.**

Nízká mzda je u mužů také v této organizaci důležitým důvodem k odchodu, u žen jsou však důvody naprosto rozdílné. Podle slov paní ředitelky již po měsíci v novém zaměstnání pozná, zda je zaměstnanec pro práci v o. p. s. vhodný či nikoliv a v odchodu pracovníkům nebrání. Jde zde o žádoucí fluktuaci na rozdíl od druhé NO. Věk pracovníků, kteří opustili organizaci, se u mužů pohyboval v mladší a střední věkové kategorii, u žen pouze ve střední kategorii. Fluktuace dobrovolníků je vyjma roku 2010 a 2012 nulová. V obou neziskových organizacích jsou dobrovolníci přijímáni v průměru na 6 až 12 měsíců, na základě uzavřené smlouvy. Dobrovolníci jsou vybíráni z úřadu práce, ze středních škol či z vysílající organizace Diakonie Českobratrské církve evangelické.

6 Zhodnocení výsledků a doporučení

6.1 Metodologie výzkumu

V diplomové práci bylo použito kvalitativního výzkumu pomocí polo strukturovaného rozhovoru s pracovníky ve vedoucích pozicích organizací, s cílem získat rozsáhlé spektrum odpovědí. Rozhovory probíhaly podle předem připravených otázek.

Dále byl sestaven a distribuován dotazník v neziskové organizaci Most k naději, o. s. a HOSPIC v Mostě, o. p. s. Dotazníky byly osobně rozdány zaměstnancům organizací v prosinci roku 2014, včetně připojeného úvodního dopisu, jak je uvedeno v příloze č. 1.

Deset dotazníků bylo vyzkoušeno jako pilotních. Po vybrání dotazníků zpět bylo nutné změnit otevřené otázky na uzavřené a přidat jeden vyplněný dotazník jako vzor. S respondenty probíhal osobní rozhovor za účasti pana ředitele i paní ředitelky a vyplněné dotazníky se vrátily do 14 dní, nebo byly zaslány přímo na e-mailovou adresu. Diskrétnost byla zaručena naprosto u všech vybraných dotazníků. V o. s. Most k naději bylo nutné sedm dotazníků z analýzy vyloučit z důvodu chybného vyplnění. Ve druhé organizaci HOSPIC v Mostě bylo dotázáno 16 pracovníků z 31 a dotazníky byly použity všechny.

Z dotazníkového šetření byly získány kvalitativní údaje, mezi kterými může existovat jistá závislost. Tato závislost se nazývá asociace či kontingence. V práci byla využita analýza závislosti v asociační tabulce, blíže specifikované v metodice práce.

Dále byly testovány statistické hypotézy, kterými se rozumí jakékoliv tvrzení o charakteru nebo průběhu rozdělení statistických znaků. Testem dané hypotézy je postup, kterým ověříme platnost či neplatnost vyslovené hypotézy.

6.2 Cíl výzkumu a výzkumný problém

Cílem výzkumu je objasnit pomocí polo strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření příčiny fluktuace a navrhnout opatření, díky kterým by bylo možné ve vybraných neziskových organizacích míru fluktuace snížit. Dílčím cílem bylo určit důvody odchodů zaměstnanců a dobrovolníků z organizací a zjistit, zda je vedení

organizace schopné například změnou přístupu ke svým zaměstnancům odchodům zabránit. Smyslem analýzy je zjištění současné situace vybraných neziskových organizací, definování jejich potřeb a formulace doporučení.

Otázky byly směřovány do 4 kategorií:

- Identifikace pracovníka
- Motivační faktory
- Fluktuace
- Pracovní vztahy

6.3 Výzkumná jednotka a její výběr

Ve vybrané neziskové organizaci Most k naději bylo dotázáno celkem 68 pracovníků ze sedmdesáti z několika odvětví činnosti neziskového sektoru. Sedm vrácených dotazníků vlivem chybných odpovědí muselo být z následné analýzy vyloučeno a dva pracovníci z úklidu a údržby dotazování nebyli.

V o. p. s. HOSPIC v Mostě byl dotazník rozdán vrchní sestře, administrativní pracovníci, zdravotním sestřím, ošetřovatelkám a ošetřovateli. Technicko-hospodářští pracovníci, recepční, uklízečky, duchovní a lékaři osloveni nebyli z důvodu malého počtu zaměstnanců ve všech skupinách. Z rozdaných a vrácených 16 dotazníků bylo možno použít všechny, žádný nebyl chybně vyplněn.

Tabulka č. 5 - Zaměstnanci v o. p. s. HOSPIC v Mostě

	celkem	ženy	muži
Administrativa, THP	4	2	2
Management	3	3	0
Lékaři	3	2	1
Zdravotní sestry, ošetřovatelé a ošetřovatelky	14	13	1
Úklid, recepce	4	4	0
Duchovní	3	0	3
Celkem	31	24	7

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

V obecně prospěšné společnosti je zaměstnáno celkem 31 osob. Složení organizace je různorodé - management, duchovní a lékaři jsou zastoupeni každý 10 %,

úklid, recepce a technickohospodářští pracovníci každý cca 13 %, zdravotní sestry a ošetřovatelky tvoří 45 %. Graf č. 5 znázorňuje podíl žen – 77 % a mužů – 23 %. V obou NO převládá obsazení pracovních míst ženami, o. p. s. má méně zaměstnanců v managementu, vedoucí lékařka se ale současně podílí na řízení o. p. s. V přímém kontaktu s pacienty působí 5 mužů a 15 žen.

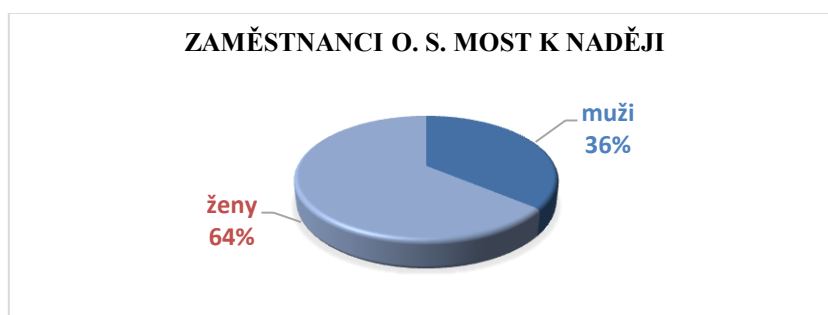
Tabulka č. 6 - Zaměstnanci o. s. Most k naději

	celkem	ženy	muži
Administrativa	9	9	0
Vedoucí pozice	10	6	4
Sociální a terénní pracovník, ostatní pracovníci v kontaktu s klienty	49	29	20
Úklid, údržba	2	1	1
Celkem	70	45	25

Zdroj: vlastní zpracování

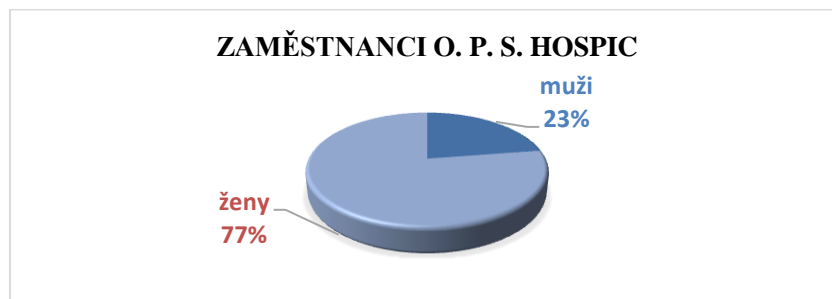
Z celkového počtu 61 dotázaných pracuje v občanském sdružení Most k naději 64 % žen a 36 % mužů, jak znázorňuje graf č. 4. 71 % všech dotázaných pracuje na pozici sociálního a terénního pracovníka a pracovníka v sociálních službách, 16 % zaměstnanců je ve vedoucí pozici a nejnižší podíl pracovníků je zaměstnán v administrativě - 13 %.

Graf č. 4 - Rozdělení zaměstnanců o. s. Most k naději podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 - Rozdělení zaměstnanců o. p. s. HOSPIC v Mostě podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

6. 4 Statistické výpočty

Nejvyšší zastoupení věkové kategorie v občanském sdružení je jak u mužů, tak i u žen střední kategorie, tj. mezi 30 a 49 lety, viz příloha č. 2. V mladším i starším věku je mezi muži a ženami zjištěná odlišnost. Zatímco do 29 let věku pracuje v organizaci více mužů - 32 % než žen - 26 %, u věkové kategorie nad 50 let je tomu naopak, ženy jsou zastoupeny 20%, muži -14 %, jak je patrné z tabulky č. 7. Most k naději, o. s. má třetinový podíl zastoupení zaměstnanců starších padesáti let a tato kategorie je nejstabilnější z hlediska setrvaní pracovníků v organizaci.

Tabulka č. 7 - Rozdělení zaměstnanců podle věku, o. s. Most k naději

Věková kategorie	celkem	celkem v %	ženy	muži	muži v %	ženy v %
do 29 let	17	24	10	7	32	26
30 až 49 let	33	41	21	12	54	54
50 let a více	11	35	8	3	14	20
Σ	61	100	39	22	100	100

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobný rozdíl mezi muži a ženami vykazala i doba působení v neziskovém sektoru. Práci do 1 roku vykonává 23 % dotázaných mužů a 18 % dotázaných žen. Déle jak 5 let naopak vykonává činnost více žen než mužů (51 % žen, 32 % mužů), viz tabulka č. 8. Z výsledků tedy vyplývá, že u žen je možné očekávat nižší míru odchodů

než u mužů. Z celkového počtu všech dotázaných vykovává práci do jednoho roku celých 25 %. Toto je vysoké procento, které ukazuje na velkou míru fluktuace pracovníků.

Tabulka č. 8 - Délka působení zaměstnanců v neziskovém sektoru, Most k naději, o. s.

Doba působení v neziskovém sektoru	celkem	ženy	muži	Ženy v %	Muži v %
do 1 roku	15	9	6	18	23
1 až 5 let	25	14	11	31	45
nad 5 let	21	16	5	51	32
Σ	61	39	22	100	100

Zdroj: vlastní zpracování

V obecně prospěšné organizaci HOSPIC Most, jak znázorňuje tabulka č. 9, patří také nejvíce respondentů do střední věkové kategorie – 69 %, do mladší věkové kategorie spadá 12 % a do starší věkové kategorie 19 % zaměstnanců. U této organizace nelze srovnávat muže a ženy, vzhledem k velmi nízkému zastoupení mužů i celkově malému počtu respondentů. Z tohoto důvodu budou výsledky dotazníkového šetření v obecně prospěšné společnosti HOSPIC v Mostě pouze popsány, statistická analýza nemá při takto malém počtu respondentů dostatečnou vypovídající hodnotu.

Tabulka č. 9 - Rozdělení zaměstnanců podle věku, HOSPIC Most

Věková kategorie	celkem	celkem v %	ženy	muži
do 29 let	2	12	2	0
30 až 49 let	11	69	10	1
50 let a více	3	19	3	0
Σ	16	100	15	1

Zdroj: vlastní zpracování

Pro posouzení příčin zvýšené fluktuace v občanském sdružení Most k naději byli zaměstnanci **dotázáni na dobu setrvání na současné pozici**. V případech, kdy je zaměstnanec nespokojen se svým pracovním zařazením, hledá jiné uplatnění ve stejné organizaci, kde má již vybudované vazby a dobré jméno. Tato organizace však musí nabízet možnost kariéerního růstu a postupu.

Tabulka č. 10 - Délka působení zaměstnanců na současné pozici, o. s. Most k naději

	celkem	ženy	muži
do 1 roku	15	9	6
1 až 5 let	25	14	11
nad 5 let	21	16	5
Σ	61	39	22

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištěné procento doby práce v současné pozici koresponduje s dobou zaměstnání v neziskovém sektoru. 25 % zaměstnanců je na své pozici do 1 roku, 41 % do 5 let a nad 5 let vykonává současnou práci 34 % dotázaných. Tato shoda ukazuje, že pracovníci v tomto sektoru služeb zůstávají na stejné pozici. Příčin může být hned několik, například nemožnost kariérního růstu či preference zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření byli zaměstnanci dotázáni, zda **nemožnost kariérního růstu může být příčinou jejich odchodu**. Z výsledků v příloze č. 2 vyplývá, že nemožnost kariérního růstu **není důvodem k odchodu z občanského sdružení u 56 %** respondentů, **pro 11 % dotazovaných je kariérní růst středně důležitý a pro 33 % dotazovaných může být tento stav příčinou k odchodu** z občanského sdružení.

Tabulka č. 11 - Délka působení zaměstnanců na současné pozici, HOSPIC Most

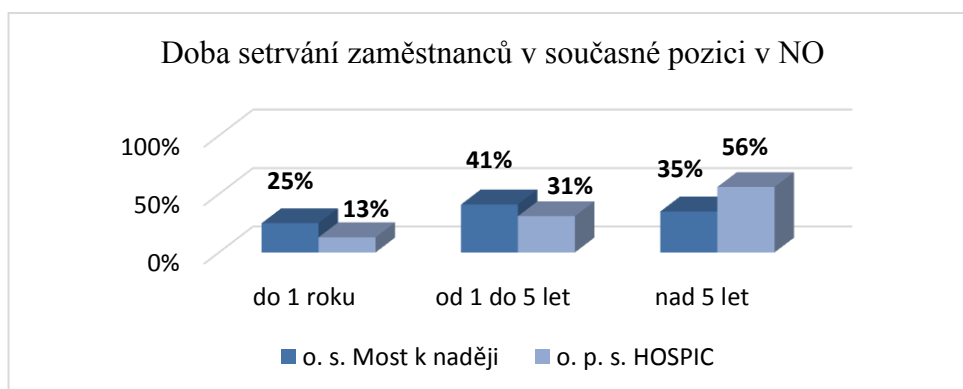
	celkem	ženy	muži
do 1 roku	2	2	0
1 až 5 let	5	5	0
nad 5 let	9	8	1
Σ	16	15	1

Zdroj: vlastní zpracování

Také v o. p. s. HOSPIC v Mostě koresponduje doba práce v současné pozici s dobou zaměstnání v neziskovém sektoru. 13 % zaměstnanců je na své pozici do 1 roku, do 5 let 31% a nad 5 let vykonává současnou činnost 56 % respondentů. Pokud srovnáme obě neziskové organizace, viz graf č. 6, je patrné, že v **o. p. s. je větší stabilita zaměstnanců a nižší fluktuace**. I v této organizaci byli zaměstnanci dotazováni, zda by nemožnost kariérního růstu ovlivnila jejich odchod z organizace.

Pro 75 % respondentů není kariérní postup důležitý, 25 % respondentů však vnímá kariérní růst jako velmi důležitý a absence této možnosti by mohla být příčinou odchodu. V o. p. s. HOSPIC je však možnost kariérního růstu velmi malá a noví zaměstnanci jsou s touto situací srozuměni již při svém nástupu.

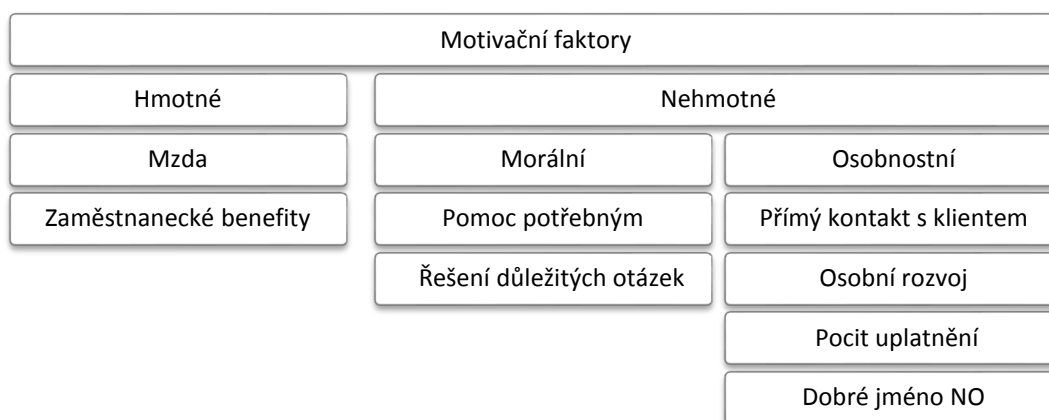
Graf č. 6 – Srovnání organizací, délka zaměstnání na současné pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Znalost **motivačních faktorů** zaměstnanců je velmi důležitá pro všechny vedoucí pracovníky. V sociální oblasti je o to důležitější, neboť zde nemusí hrát nejvýznamnější roli mzdové ohodnocení. Otázky na jednotlivé motivátory byly položeny ze dvou okruhů – z hmotných (plat, benefity) a nehmotných. Nehmotná motivace byla ještě rozdělena na morální motivaci a osobnostní motivaci.

Obrázek č. 9 - Hmotné a nehmotné motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování

První z otázek v této kategorii byla směřována na **identifikaci důvodu volby práce v NO**. Jako **nejdůležitější faktor uvedlo 35 % dotázaných pomoc potřebným**, tedy morální hodnoty. Na druhém místě v žebříčku nejdůležitějších motivátorů se umístil **přímý kontakt s klientem, který uvedlo 23 %**. Naproti tomu hmotnou motivaci označili pracovníci občanského sdružení jako nejméně důležitou. Přehled nejdůležitějších faktorů seřazených dle preferencí je znázorněn v tabulce č. 12. Jednotlivé odchylky jsou charakterizovány pomocí první diference.

Při sloučení prvních třech nejdůležitějších kategorií odpovědí 1 – 3 v o. p. s. HOSPIC v Mostě je **nejdůležitějším faktorem pro 12 respondentů přímý kontakt s klientem, druhým nejdůležitějším motivátorem byla uvedena 10 respondenty pomoc potřebným**. Nejméně důležitým faktorem je pro volbu práce v NO mzda. Odpovědi respondentů v obou NO jsou tedy téměř shodné.

Tabulka č. 12 - Nejdůležitější faktory motivace při volbě práce v NO, o. s. Most k Naději

Faktor volby zaměstnání v NO	nejdůležitější	di
Pomoc potřebným (morální hodnoty)	22	
Přímý kontakt s klientem	14	-8
Osobní rozvoj	8	-6
Osobní pocit uplatnění	7	-1
Mzda	6	-1
Řešení důležitých problémů	4	-2
Dobré jméno NO	1	-3
Zaměstnanecké benefity	0	-1

Zdroj: vlastní zpracování

Morální hodnoty byly označeny **jako nejdůležitější faktor pro volbu zaměstnání v NO**. Na základě porovnání pracovního zařazení a touhou pomoci potřebným byl zjištěn určitý rozdíl v odpovědích. Zatímco sociální a terénní pracovníci, včetně pracovníků v sociálních službách v převážné většině odpovědí preferují pomoc potřebným, administrativní a vedoucí pracovníci odpovídali odlišně.

Zda je pomoc potřebným spíše faktorem pro sociální a terénní pracovníky, bylo analyzováno pomocí závislosti v asociační tabulce č. 13. Pro vlastní analýzu jsou sloučeny první tři nedůležitější kategorie odpovědí 1 – 3, jak je uvedeno v příloze č. 2.

Tabulka č. 13 – Důvod volby zaměstnání v NO v závislosti na pracovní pozici

Důvod volby zaměstnání v NO – pomoc potřebným	Administrativní pracovníci + vedoucí	Sociální pracovníci	Σ
ano	5	37	42
ne	13	6	19
Σ	18	43	61

Testování bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0.05$.

H_0 : neexistuje rozdíl ve vnímání pomoci potřebným mezi jednotlivými profesemi

H_1 : existuje rozdíl, pomoc potřebným je důležitější pro sociální pracovníky

$$\chi^2 = \frac{n(a \cdot d - b \cdot c)^2}{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)} = \frac{61(5 \cdot 6 - 37 \cdot 13)^2}{42 \cdot 19 \cdot 18 \cdot 43} = 20,088$$

Kritická hodnota: $\chi_{0,05(1)}^2 = 3,841$

Vzhledem k tomu, že $\chi^2 > \chi_{\alpha}^2$, zamítáme nulovou hypotézu a považujeme za prokázanou existenci vztahu mezi zkoumanými znaky. K určení síly závislosti bude použit výpočet koeficientu asociace V .

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)}} = \frac{5 \cdot 6 - 37 \cdot 13}{\sqrt{42 \cdot 19 \cdot 18 \cdot 43}} = -0,5738$$

Prokázaná závislost na hladině významnosti 0,05 je nepřímá, střední.

Tyto výsledky ukazují na stíženou práci vedoucích zaměstnanců v nastavení vhodných motivačních nástrojů ve firmě. Zde nebudou platit klasické modely

mzdových ohodnocení, bonusů a příplatků. Morální hodnoty zde zauímají nejvyšší prioritu. Z toho vyplývá, že klasické modely v hodnocení a motivaci zaměstnanců uplatňovaných v ostatních sektorech (výrobní, obchodní sféře,...) zde nelze použít.

Vzhledem k výše uvedeným obecným faktorům je potřeba provést podrobnější analýzu jednotlivých faktorů, které by napomohly určit stěžejní oblast, na kterou se vedoucí pracovníci mohou soustředit jak při volbě nového pracovníka, tak i pro jeho udržení v zaměstnání. Byl dán dotaz na **současný největší motivátor každého pracovníka**. 15 dotázaných udalo jako **nejvýznamnější současný motivátor sociální citění**, 13 dotázaných pracovní kolektiv a 11 dotázaných možnost osobního rozvoje. Naproti tomu jako nejméně důležité byly označeny zaměstnanecké benefity a prestiž zaměstnanců v NO. Přehled nejdůležitějších motivátorů seřazených dle pořadí je uveden v následující tabulce č. 14.

V o. p. s. HOSPIC v Mostě byla při sloučení prvních třech nedůležitějších kategorií odpovědí 1 – 3 čtrnácti respondenty uvedena **pochvala za vykonanou práci jako největší současný motivátor**. Pracovní kolektiv považuje 11 respondentů za druhý nejdůležitější motivátor a pro 9 respondentů jsou důležitým motivátorem **nové zkušenosti**. Překvapivě je pouze pro **7 respondentů důležité a motivující sociální citění** a tyto odpovědi vykazují značný rozdíl oproti občanskému sdružení.

Tabulka č. 14 – Největší současný motivátor zaměstnanců, o. s. Most k naději

Největší motivátor	nejdůležitější	di
Sociální citění	15	
Pracovní kolektiv	13	-2
Možnost osobního rozvoje	11	-2
Mzda	9	-2
Nové zkušenosti	9	0
Pochvala za vykonanou práci	5	-4
Zaměstnanecké benefity	2	-3
Prestiž zaměstnanců NO	1	-1

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejvyšší motivátor bylo označeno v o. s. „Sociální cítění“ – tedy motivace morální. 25 z dotázaných žen a 13 z dotázaných mužů považuje sociální cítění jako nejdůležitější motivátor, viz příloha č. 2. Zda existuje statisticky významný rozdíl v chápání sociální cítění mezi muži a ženami, respektive, zda ženy preferují sociální cítění více než muži, bude otestováno na hladině významnosti 0,05 pomocí parametrického testu hypotézy o parametrech p_1 a p_2 dvou alternativních rozdělení, blíže specifikovaného v metodice práce.

Z celkem 39 dotázaných žen jich sociální cítění jako nejdůležitější motivátor označilo 25. Z celkem 22 dotázaných mužů označilo tento motivátor jako nejdůležitější 13 mužů.

$$n_1 = 39, m_1 = 25, n_2 = 22, m_2 = 13$$

$$H_0: p_1 = p_2$$

$$H_0: p_1 > p_2$$

$$u = \frac{\frac{m_1}{n_1} - \frac{m_2}{n_2}}{\sqrt{\bar{p}(1 - \bar{p}) \cdot \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} \quad \bar{p} = \frac{m_1 + m_2}{n_1 + n_2}$$

$$\bar{p} = \frac{25 + 13}{39 + 22} = \frac{38}{61} = 0,62$$

$$u = \frac{\frac{25}{39} - \frac{13}{22}}{\sqrt{0,62(1 - 0,62) \cdot \left(\frac{1}{29} + \frac{1}{22}\right)}} = 0,365$$

$$u_{2\alpha} = 1,6448$$

Pro $H_1: p > p_0$

$$0,365 < 1,6448$$

Vypočtené $u < u_{2\alpha}$, pak nelze zamítnout H_0 . S 95 % pravděpodobností nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl.

U provedené analýzy nebyl zjištěn významný rozdíl mezi muži a ženami. Sociální cítění, které bylo analyzováno, nevykazuje rozdíl mezi pohlavími, současně také není možné, aby zaměstnavatel mohl tento faktor ovlivnit. Nicméně je důležité

vědět, jak je sociální citění u zaměstnanců důležité pro jejich motivaci a zaměřit se na tento faktor u přijímacích pohovorů s novými pracovníky.

Jako druhý nejdůležitější motivátor (při sloučení prvních tří nejdůležitějších kategorií odpovědí 1 – 3, viz příloha č. 2) byl 36 respondenty určen **pracovní kolektiv**. Vytvořit dobrý a fungující pracovní kolektiv je velmi nelehký úkol každého nadřízeného. Proto je vhodné soustředit se při výběru nového zaměstnance na jeho osobnost, temperament a snažit se rozlišit typologii pracovníka z pohledu jeho chování. **Dalším nejdůležitějším motivátorem** je pro 35 pracovníků **možnost osobního rozvoje**. V občanském sdružení je na osobní rozvoj a možnost vzdělávání kladen velký důraz, pracovníci absolvují řadu školení, stáží i seminářů. Je ovšem nutné tyto vzdělávací programy korigovat s pracovními povinnostmi každého zaměstnance, aby nebyla snížena kvalita a úroveň práce samotné, z důvodů absence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů. **Mzdu uvedlo jako nejdůležitější motivátor 19 dotazovaných a získávání nových zkušeností 15 dotazovaných**. Mzda zde nehraje nejdůležitější roli jako motivátor, což je podmíněno morálními hodnotami, nikoliv hmotnými, které vedli zaměstnance k práci v neziskové sféře. K získávání nových zkušeností dochází při samotné pracovní činnosti a současně mají zaměstnanci možnost řešit pracovní problémy se všemi kolegy v komunitní místnosti, kde se setkávají jednou týdně. **Pochvala za vykonanou práci je nejdůležitějším motivátorem pouze pro 4 dotazované**, což opět souvisí s morálními hodnotami. Pracovníci berou pomoc a podporu potřebným jako normální a přirozenou věc, kterou nepodmiňují pochvalou. Nejméně důležitým motivátorem je pro zaměstnance **prestiž organizace a zaměstnanecké benefity**. Mezi zaměstnanecké benefity v organizaci patří mobilní telefon, o 5 dnů delší dovolená a občasné odměny. Tyto benefity, jak je patrné z přílohy č. 2, zaměstnancům nevyhovují.

Vzhledem k nedostatečným finančním prostředkům lze tedy pracovníkům nabídnout placený den ředitelského volna nebo pomocí daru od FO či PO ze soukromého sektoru, který bude určen pouze pro potřeby organizace jako volný finanční prostředek a z těchto prostředků zajistit všem zaměstnancům třídní interaktivní komunitní výjezd. Tímto způsobem dojde k utužení celého kolektivu organizace, která má K – centra ve čtyřech městech.

Z výše analyzovaného je patrné, že běžný motivátor, kterým je mzda, v neziskové organizaci není na prvním místě. I přes to 19 zaměstnanců označilo mzdu jako nejdůležitější, viz příloha č. 2. Zda existuje souvislost mezi mzdou jako největším motivátorem a pracovním zařazením bude analyzováno pomocí testování v asociční tabulce č. 15. Výsledky dotazníků jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka č. 15 – Motivátor mzdy v závislosti na pracovní pozici

Největším motivátorem je mzda 1 - 3	Administrativní pracovníci + vedoucí	Sociální pracovníci	Σ
ano	12	7	19
ne	6	36	42
Σ	18	43	61

Testování bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0.05$.

H_0 : neexistuje rozdíl ve vnímání důležitosti mzdy mezi jednotlivými profesemi

H_1 : existuje rozdíl, mzda je důležitější pro vedoucí a administrativní pracovníky

$$\chi^2 = \frac{n(a \cdot d - b \cdot c)^2}{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)} = \frac{61(12 \cdot 36 - 7 \cdot 6)^2}{18 \cdot 43 \cdot 19 \cdot 42} = 15,022$$

Kritická hodnota: $\chi_{0,05(1)}^2 = 3,841$

Vzhledem k tomu, že $\chi^2 > \chi_{\alpha}^2$, zamítáme nulovou hypotézu a považujeme za prokázanou existenci vztahu mezi profesí a preferováním mzdy. K určení síly závislosti bude použit výpočet koeficientu asociace V .

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + B)(a + c)(b + d)(c + d)}} = \frac{12 \cdot 36 - 7 \cdot 6}{\sqrt{18 \cdot 43 \cdot 19 \cdot 42}} = 0,4963$$

Prokázaná závislost na hladině významnosti 0,05 je přímá, střední.

Ve výše uvedené kapitole byly analyzovány důvody výběru zaměstnání a motivační faktory pracovníků neziskového sektoru. Mzdu ve větší míře preferují vedoucí a administrativní pracovníci, naproti tomu pracovníci v sociálních službách, sociální a terénní pracovníci upřednostňují morální hodnoty a sociální citění. **V současném zaměstnání v o. s. Most k naději je 21 % dotázaných nespokojeno, 79% spokojeno,**

viz příloha č. 2, v o. p. s. HOSPIC v Mostě je z 16 dotazovaných respondentů spokojeno 94 %.

Aby NO mohla ovlivnit míru fluktuace, je potřeba znát nejen hlavní motivátory, ale také jednotlivé aspekty vedoucí k odchodu ze zaměstnání. **Respondenti byli dotazováni na důvody, které by ovlivnily jejich případný odchod z organizace.** Pro vlastní analýzu byly sloučeny první tři nedůležitější kategorie odpovědí 1 – 3.

Tabulka č. 16 – Faktory ovlivňující odchod ze zaměstnání, o. s. Most k naději

	1	2	3	4	5	6	7
Neexistující kariérní postup	4	8	8	7	5	15	14
Časová náročnost práce	6	7	8	5	12	14	9
Nízké finanční ohodnocení	9	9	12	10	12	5	4
Psychická náročnost	10	9	8	6	7	7	14
Neshody v pracovním kolektivu	11	10	9	10	6	8	7
Finanční nejistota	15	12	10	11	8	5	0
Přístup nadřízených	7	11	9	9	8	8	9

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitějším důvodem odchodu je pro 61 % pracovníků o. s. finanční nejistota. Jediným možným řešením této situace je úvěr či zápůjčka finančních prostředků od FO, PO, nebo členů občanského sdružení, která bude použita na vyplacení mzdy zaměstnancům v prvních měsících každého roku a po té organizací splácena z prostředků, které jim budou přiděleny státem, kraji, obcemi. **Nízké finanční ohodnocení práce a neshody v pracovním kolektivu je pro 49 % respondentů také vážným důvodem k odchodu z organizace.**

Možným způsobem řešení je zde také absolvování interaktivního výjezdu všech zaměstnanců mimo pracoviště. Veškeré výlohy jsou hrazeny organizací, setkání je neformální, pomáhá podporovat kvalitu vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a také částečně kompenzuje nízké mzdy pracovníků. Více jak $\frac{3}{4}$ pracovníků by tuto možnost psychického odlehčení velice uvítalo.

44 % respondentů by zvažovalo odchod z organizace z důvodu psychické náročnosti práce a špatného přístupu nadřízených. Nepříznivé dopady psychicky náročné práce jsou řešeny při supervizi a na pravidelných sezeních, kde jsou přítomni všichni zaměstnanci, včetně vedoucích pracovníků. Psychická náročnost se odvíjí již od zaměření organizace na pomoc dané cílové skupině, tuto skutečnost ale ovlivnit nelze.

34 % respondentů by zvažovalo odchod z důvodu časové náročnosti práce a více jak třetina - 33 % z důvodu neexistující kariérního postupu, jak je patrné z přílohy č. 2. Po dohodě s ředitelem občanského sdružení je možné, aby pracovníci využívali pružnou pracovní dobu a o možnosti kariérního růstu jsou seznámeni při nástupu do organizace. I zde je ovšem možnost kariérního růstu poměrně malá.

Jako nejčastější důvod k odchodu byla označována finanční nejistota a pouze 28 (46%) zaměstnanců chce v NO zůstat dlouhodobě, viz příloha č. 2. Přehled záměru odchodu či setrvání v organizaci je uveden v tabulce č. 17. Jednotlivé změny jsou pak charakterizovány prvními diferencemi.

V o. p. s. HOSPIC v Mostě jsou důvody vedoucí k odchodu podobné. Při sloučení prvních třech nedůležitějších kategorií odpovědí 1 – 3 jsou **pro 13 respondentů možným a důležitým důvodem k odchodu neshody v pracovním kolektivu,** pro **12 respondentů** je důvodem k odchodu **nízké finanční ohodnocení** a **10 respondentů by zvažovalo odchod z důvodu špatného přístupu nadřízených.** Finanční nejistota je uvedena pouze 5 respondenty jako vážný důvod odchodu, **psychická náročnost a nemožnost kariérního postupu** představuje problémem pro 4 respondenty, na posledním místě je uvedena **časová náročnost,** jako důvod odchodu ji uvedli 3 respondenti.

Tabulka č. 17 – Odchod či setrvání v organizaci

	počet odpovědí	di
Zůstat v organizaci dlouhodobě	28	
Odejít z organizace, pokud najdu lepší zaměstnání	10	-18
Změnit zaměstnání v rámci několika let	8	-2
Zůstat v organizaci, pokud mi zvýší mzdu	7	-1
Odejít z NO do jednoho roku	5	-2
Zůstat v organizaci, pokud dojde ke změně vedení	3	-2

Vzhledem k tomu, že byl v odpovědích zaznamenán rozdíl v odpovědích mezi muži a ženami, jak je uvedeno v příloze č. 2., bude provedena podrobnější analýza vztahu nespokojenosti a odchodu z NO na pohlaví, viz tabulka č. 18.

Tabulka č. 18 – Odchod za zaměstnání, závislost na pohlaví

Odchod ze zaměstnání	Muži	Ženy	Σ
ano	15	8	23
ne	7	31	38
Σ	22	39	61

Testování bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0.05$.

H_0 : není rozdíl v názoru na odchod ze zaměstnání V NO mezi pohlavími

H_1 : odejít ze zaměstnání z NO je spíše záležitostí mužů než žen

$$\chi^2 = \frac{n(a \cdot d - b \cdot c)^2}{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)} = \frac{61(15 \cdot 31 - 7 \cdot 8)^2}{23 \cdot 38 \cdot 22 \cdot 39} = 13,607$$

Kritická hodnota: $\chi_{0,05(1)}^2 = 3,841$

Vzhledem k tomu, že $\chi^2 > \chi_{\alpha}^2$, zamítáme nulovou hypotézu a považujeme za prokázanou existenci vztahu mezi pohlavím a rozhodnutím odejít z NO. K určení síly závislosti bude použit výpočet koeficientu asociace V .

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + B)(a + c)(b + d)(c + d)}} = \frac{15 \cdot 31 - 7 \cdot 8}{\sqrt{23 \cdot 38 \cdot 22 \cdot 39}} = 0,4723$$

Prokázaná závislost na hladině významnosti 0,05 je přímá, střední.

Obdobně bude otestováno, zda finanční nejistota je důvodem k odchodu spíše mužů než žen.

Tabulka č. 19 – Finanční nejistota, jako důvod odchodu v závislosti na pohlaví

Důvod odchodu – finanční nejistota	Muži	Ženy	Σ
ano	14	7	21
ne	8	32	40
Σ	22	39	61

Testování bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0.05$.

H_0 : finanční nejistota je shodně vnímána muži i ženami

H_1 : finanční nejistota je spíše důvodem k odchodu pro muže

$$\chi^2 = \frac{n(a \cdot d - b \cdot c)^2}{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)} = \frac{61(14.32 - 7.8)^2}{21.40 \cdot 22.39} = 13,005$$

Kritická hodnota: $\chi_{0,05(1)}^2 = 3,841$

$\chi^2 > \chi_{\alpha}^2$, zamítáme nulovou hypotézu a považujeme za prokázanou existenci vztahu mezi pohlavím a názorem na finanční nejistotu jako důvod k odchodu ze zaměstnání.

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + B)(a + c)(b + d)(c + d)}} = \frac{14.32 - 7.8}{\sqrt{21.40 \cdot 22.39}} = 0,4617$$

Prokázaná závislost na hladině významnosti 0,05 je přímá, střední.

Dále byli respondenti **dotazováni na hodnocení komunikace na pracovišti**, jak je patrné z grafu č. 7. V tomto ohledu byly výsledky pozitivní, 85 % respondentů z o. s. a 94 % dotázaných z o. p. s. zastává názor, že komunikace v organizaci je dobrá, přátelská, panuje zde důvěrná atmosféra, spolupráce a respekt, 15 % respondentů v o. s. a 6 % v o. p. s. je nespokojeno s nedostatečnou komunikací s vedením. Žádný z respondentů nevedl, že komunikace s vedením je pouze formální a neosobní, stejně tak, že vedení nemá zájem řešit problémy.

Graf č. 7 - Spokojenost s komunikací na pracovišti, o. s. Most k naději



Zdroj: vlastní zpracování

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu míry a příčin fluktuace pracovníků v neziskovém sektoru. Dotazníkovým šetřením byly zjištěny a pomocí vhodných statistických metod blíže specifikovány důvody odchodu zaměstnanců ve dvou vybraných neziskových organizacích – v HOSPICI Most, o. p. s. a v o. s. Most k naději. Vzhledem k malému počtu pracovníků v první uvedené organizaci byly statisticky analyzovány dotazníky pouze občanského sdružení Most k naději. Zjištěné výsledky v obecně prospěšné společnosti byly slovně interpretovány a zhodnoceny. Cílem práce bylo identifikovat příčiny odchodu pracovníků a navrhnout opatření, která by pomohla snížit vysokou míru fluktuace zaměstnanců v NO.

Dotazník byl rozdělen na 4 základní kategorie – identifikace pracovníka, motivace zaměstnance, pracovní vztahy a fluktuace. Z celkového počtu 61 dotázaných pracovníků občanského sdružení je 39 žen a 22 mužů. Největší věkové zastoupení je střední věk mezi 30 a 49 lety. Nejstabilnější zaměstnanci však spadají do kategorie nad 50 let, je tedy vhodné zaměřit se při výběru nových pracovníků také na tuto věkovou kategorii.

Zaměření druhého oddílu se týkalo zjištění největších motivátorů zaměstnanců NO. Zde **silně převažují morální hodnoty před hmotnými. Sociální cítění** bylo označeno jako největší motivátor v o. s. Most k naději, **pochvala za vykonanou práci** byla největším motivátorem v o. p. s. HOSPIC v Mostě. Obecně se předpokládá, že pracovníci v NO mají své individuální normy, morálně vztažené ke společnosti, nikoliv k vlastnímu užítku. Je zřejmé, že zde nebudou platit klasické modely motivace zaměstnanců jako je tomu ve výrobních či jiných sférách. Analýza motivátorů byla podrobně sledována z pozice terénních, sociálních a administrativních pracovníků a z pozice vedoucích pracovníků v o. s. **Administrativní a vedoucí pracovníci více preferovali mzdové ohodnocení, terénní a sociální pracovníci upřednostňují morální hodnoty.** Dalším důležitějším motivátorem je pro zaměstnance v obou NO **dobrý pracovní kolektiv a možnost osobního rozvoje.** Organizace by se tedy měla při výběru zaměstnance zaměřit také na jeho osobnost, temperament a snažit se rozlišit typologii pracovníka z pohledu jeho chování. Možnost rozvoje zaměstnanců je pro vedení obou organizací prioritou, **každý pracovník je proškolen v rámci povinného celoživotního vzdělávání, dále organizace využívá možností účastnit se Projektů zaměřených na vzdělávání,** financovaných ze Státního rozpočtu ČR a z

prostředků ESF. **Vzděláváním a osobním rozvojem zaměstnanců je možné částečně kompenzovat nízké mzdy v neziskovém sektoru.**

Oddíl fluktuace byl zaměřen na zjištění nejčastějších příčin vedoucích k odchodu zaměstnanců, zjišťován byl také rozdíl v názorech mezi muži a ženami. Jako **nejčastější důvod k odchodu ze zaměstnání v NO byla označena finanční nejistota**, v obecně prospěšné společnosti byly uvedeny jako nejdůležitější důvody k odchodu **neshody v pracovním kolektivu a nízká mzda. 94 % zaměstnanců o. p. s. HOSPIC v Mostě je v organizaci spokojeno a 87 % hodlá zůstat v organizaci dlouhodobě, v o. s. Most k naději chce setrvat dlouhodobě pouze 46 % zaměstnanců.** Zároveň byla prokázána závislost mezi odchodem ze zaměstnání a pohlavím. Z o. s. Most k naději má v úmyslu odejít větší procento mužů. Pro muže je pravidelný příjem prioritní. Problémem zůstává obdržení dotací na účet občanského sdružení až koncem prvního čtvrtletí každého roku, či později. Tím dochází ke snižování kvality poskytovaných služeb a také k fluktuaci zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že NO získává finanční prostředky na provoz z dotací státu, krajů a obcí, není možné tuto situaci změnit. **Jediným řešením je finanční podpora od členů organizace, či ze strany FO a PO soukromého sektoru formou smlouvy o úvěru či zápůjčce.** Tímto způsobem lze pokrýt výdaje na mzdy začátkem každého roku a z následně přidělených peněz poté dlužnou částku splácet.

Vedle finanční nejistoty jsou velice negativně vnímány i neshody v pracovním kolektivu. Vzhledem k tomu, že morální hodnoty a mezilidské vztahy hrají v tomto sektoru významnou roli, byla poslední část dotazníku zaměřena na analýzu pracovních vztahů. Celých 85 % dotázaných pracovníků v o. s. je spokojeno s mezilidskými vztahy na pracovišti, 15 % označuje komunikaci s nadřízenými za nedostatečnou. Nedostatečná komunikace je způsobena rozdělením organizace na K - centra ve čtyřech městech, řešením jsou společné komunitní výjezdy financované z darů, které budou určeny pouze pro potřeby organizace jako volný finanční prostředek. V o. p. s. HOSPIC v Mostě je s komunikací a vztahy na pracovišti spokojeno 94 %. Výsledkem je velmi nízká míra fluktuace a stabilní pracovní kolektiv.

7 Závěr

Nevládní neziskové organizace jsou nezávislé na státu a jejich účelem je obecně prospěšná činnost. Vznikají na základě práva sdružování. Současným problémem většiny nevládních neziskových organizací jsou nedostatečné finanční prostředky především na provozní náklady a mzdy. Pro funkční chod těchto organizací je důležité věnovat systematickou péči svým zaměstnancům a rozvíjet dovednosti zejména v oblasti personálního řízení. Tímto způsobem je možné zvýšit jejich šance na přežití.

Diplomová práce popisuje současnou úroveň personálního řízení a míru fluktuace zaměstnanců ve vybraných neziskových organizacích - o. s. Most k naději a HOSPIC v Mostě, o. p. s., včetně návrhů a doporučení, kterými by bylo možné situaci řešit. Dále byly vyhodnoceny aspekty, které mohou vedoucím pracovníkům NO pomoci nejen při výběru pracovníků, ale také udržet si stávající proškolené zaměstnance. Vzhledem ke skutečnosti, **že největší motivátor je morální**, ne hmotný, je potřeba zaměřit se při výběru nového pracovníka zejména na jeho morální hodnoty, osobnost, temperament a snažit se rozlišit typologii pracovníka z pohledu jeho chování.

Problematiku je potřeba řešit ze dvou úrovní – manažera NO a také státu. **Manažer může ovlivňovat** příjemné klima na pracovišti pomocí vhodného vedení, pravidelných sezení a porad se zaměstnanci, participací pracovníků na řešení problémů nebo také plánováním mimo pracovních setkání zaměstnanců, kterým lze zlepšovat vztahy na pracovišti a předcházet tak odchodům pracovníků z důvodu nespokojenosti s nedostatečnou komunikací s nadřízenými. Pravidelnou mzdu, na kterou mají všichni zaměstnanci nárok, ale nedokáže management organizace vždy zajistit. Zde by měla přijít pomoc ze strany státu, protože **nejistá mzda je nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců v o. s. Most k naději** a zhoršující se finanční stabilita se také odráží na kvalitě řízení lidských zdrojů.

Psychickou náročnost práce předurčuje samotný cíl organizací, kterým je pomoc lidem v tíživé životní situaci, včetně osob drogově závislých. Zcela specifickým problémem jsou v o. s. Most k naději, vzhledem k cílové skupině, výsledky práce zaměstnanců, dobrovolníků a následná zpětná vazba klientů. Jen zanedbatelné procento drogově závislých osob se ze závislosti zcela vyléčí, navíc je zde nutné počítat i

s agresivitou a nestandardním chováním klientů pod vlivem drog, včetně možné infekční nákazy a pracovníci tak získávají minimální pozitivní zpětnou vazbu. I z těchto důvodů obě organizace zaměstnávají nezávislé supervizory, kteří se každému zaměstnanci individuálně věnují 20 hodin ročně.

Obecně se považuje za přijatelnou míra fluktuace v rozmezí 5 % - 7 % podle typu organizace. V o. p. s. HOSPIC v Mostě je míra fluktuace na optimální úrovni 6 %. V občanském sdružení Most v naději je velmi vysoká míra fluktuace, která se pohybuje mezi 10% až 20%. Takto vysoké procento způsobuje závažné problémy. Sociální a terénní pracovníci mají vybudované úzké vztahy s klienty a jejich narušením při střídání pracovníků může dojít ke ztrátě vybudované důvěry. Klienti jsou pak vystaveni ještě vyššímu riziku infekčního onemocnění, vyčlenění, chudoby nebo kriminální činnosti. Proto musí být tato problematika vnímána a řešena nejen pomocí místních organizací, ale je potřeba také intervence ze strany státu. Je nutné, aby si stát a příslušné orgány uvědomily odpovědnost a potřebu zajistit **včas pravidelné finanční prostředky** pro tento druh vykonávané práce, omezili přebujelou administrativu a předcházely tak vzniku rozsáhlým problémům, které odliv pracovníků z neziskového sektoru může způsobovat. Dobrovolníci odpracují cca 45 milionů hodin ročně a ocenění této práce je zhruba 6 000 000 000 Kč. Dobrovolnictví má mnoho podob, je to často radostná práce na smutném poli.

8 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva. - NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Metody personálního výběru v 80. a 90. letech*. Psychologie v ekonomické praxi. 1994, č. 1.
5. BĚLOHLÁVKOVÁ, Jana. *Dobrovolnictví mladých lidí-motivace a bariéry*. 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí diplomové práce Tereza Pospíšilová.
6. BOBEK, Milan, PENIŠKA, Petr. *Práce s lidmi: učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese s úvodem do filozofie práce s lidmi, systémových věd a psychologie*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2008, 286 s. Gaia, 2. ISBN 978-809-0385-825.
7. BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana A kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
9. ELIÁŠ, Karel. SVATOŠ, Marek. ÚZ, Úplné Znění, *Nový občanský zákoník 2014, Rejstřík*. Ostrava - Hrabůvka: Sagit, a.s., 2012, 320 s. ISBN 978-80-7208-920-8
10. FRIČ, Pavel, POSPÍŠILOVÁ, Tereza. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.
11. HABERLEITNER, Elisabeth, DEISTLER, Elisabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
12. HUSTINX, L. - LAMMERTYN F. 2003. *Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 14, No. 2.

13. MAJEROVÁ, Věra, MAJER, Emil. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. 2007. s. 38-41
14. MAYEROVÁ, Marie, BUREŠ, Zbyněk, RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1996, 187 s. ISBN 80-708-2252-X.
15. 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.
16. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
17. 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
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7
19. 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
20. PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
21. 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
22. SEGER, Jan, HINDLS, Richard, HRONOVÁ, Stanislava, FISCHER Jakub.: *Statistika pro ekonomy*, 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 420 s., ISBN 978-80-86946-43-6
23. 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
24. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Internetové zdroje:

ČSÚ, *Databáze satelitního účtu neziskových institucí*, [online]. [cit. 2014-11-10].,

Dostupný z WWW:

<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.satelit_cas?mylang=CZ&co=supl>

HODAČ, T. aj. *DOBROVOLNICTVÍ* [online]. Národní institut dětí a mládeže [cit.

2014-10-12]. Praha 2009. Dostupný z WWW:

<http://icm.cz/files/Brozura_Dobrovolnictvi.pdf>

Kvalitativní výzkum a polo standardizovaný rozhovor. Školení pro CSVŠ. [online].

[cit. 2014-06-04]. Dostupný z WWW:

<http://www.csvs.cz/projekty/2009_spav/spav/prubeh/2008/Priloha_6b-

[Kvalitativni_vyzkum_a_polostandardizovany_rozhovor.ppt](http://www.csvs.cz/projekty/2009_spav/spav/prubeh/2008/Priloha_6b-Kvalitativni_vyzkum_a_polostandardizovany_rozhovor.ppt)>

Neziskovky v ČR. O neziskových organizacích. [online]. [cit. 2014-06-08].

Dostupný z WWW:

<http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/>

Nový Občanský Zákoník A Změny PRO Občanská Sdružení & OPS...[online]. [cit.

2014-06-10]. Dostupný z WWW: <[http://transformace-obcanskeho-](http://transformace-obcanskeho-sektoru.cz/wp-content/uploads/NOZ-Zm%C4%9Bny-OS-OPS-NETT-kratka-ve)

[sektoru.cz/wp-content/uploads/NOZ-Zm%C4%9Bny-OS-OPS-NETT-kratka-ve](http://transformace-obcanskeho-sektoru.cz/wp-content/uploads/NOZ-Zm%C4%9Bny-OS-OPS-NETT-kratka-ve)>

Patria online, Právo: Maršíčková, Z. Z občanských sdružení jsou od 1. 1. 2014

spolky [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupný z WWW:

<<http://www.patria.cz/pravo/2534637/z-obcanskych-sdruzeni-jsou-od-1-1-2014->

[spolky.html](http://www.patria.cz/pravo/2534637/z-obcanskych-sdruzeni-jsou-od-1-1-2014-spolky.html)>

Průvodce občanským zákoníkem pro nadace a nadační fondy. [online]. [cit. 2014-

06-08]. Dostupný z WWW:

<[http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/user_upload/informacni_brozury/Pru-](http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/user_upload/informacni_brozury/Pruvodce-obcanskym-zakonikem-pro-nadace-a-nadacni-fondy_fd-_5_.pdf)

[vodce-obcanskym-zakonikem-pro-nadace-a-nadacni-fondy_fd-_5_.pdf](http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/user_upload/informacni_brozury/Pruvodce-obcanskym-zakonikem-pro-nadace-a-nadacni-fondy_fd-_5_.pdf)>

Standard pro písemné práce. [online]. [cit. 2014-06-04]. Dostupný z WWW:

<http://www.phil.muni.cz/plonedata/wupv/studium/Standard_bc.pdf>

Znalosti. In: ManagementMania [online]. Washington:

MANAGEMENTMANIA.COM LLC [cit. 2014-10-13]. Dostupný z WWW:

<<https://managementmania.com/cs/hirotaka-takeuchi>>

Seznam zkratek

AIDS	syndrom získaného imunodeficitu
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CSVŠ	Centrum pro studium vysokého školství
ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
FO	fyzická osoba
HIV	virus lidské imunitní nedostatečnosti
K-centrum	komunitní centrum
MONA	Most k naději
MV	ministerstvo vnitra
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
NNO	nestátní nezisková organizace
NO	nezisková organizace
NOZ	nový občanský zákoník
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
o. s.	občanské sdružení
PO	právnícká osoba
RVKPP	Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
TSI	test struktury inteligence
tzv.	tak zvaný

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 - Transformace občanských sdružení
- Obrázek č. 2 - Transformace obecně prospěšných organizací
- Obrázek č. 4 - Možné členění metod výběru
- Obrázek č. 3 - Čtyři základní styly vedení, Situační vedení II[®]
- Obrázek č. 5 - Produkční proces
- Obrázek č. 6 - Pět základních zdrojů motivace

Obrázek č. 7 - Organizační struktura o. s. Most k naději

Obrázek č. 8 - Organizace provozu HOSPIC v Mostě, o. p. s.

Obrázek č. 9 - Hmotné a nehmotné motivační faktory

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Výpočet míry fluktuace v o. s. Most k naději v období let 2008 - 2014

Tabulka č. 2 - Výpočet míry fluktuace v o. p. s. HOSPIC v Mostě v období let 2008 - 2014

Tabulka č. 3 - Počet rozvázaných pracovních poměrů v občanském sdružení Most k naději v letech 2008 – 2014

Tabulka č. 4 - Počet rozvázaných pracovních poměrů v o. p. s. HOSPIC, 2008 – 2014

Tabulka č. 5 - Zaměstnanci v o. p. s. HOSPIC v Mostě

Tabulka č. 6 - Zaměstnanci o. s. Most k naději

Tabulka č. 7 - Rozdělení zaměstnanců podle věku, o. s. Most k naději

Tabulka č. 8 - Délka působení zaměstnanců v neziskovém sektoru, Most k naději, o. s.

Tabulka č. 9 - Rozdělení zaměstnanců podle věku, HOSPIC Most

Tabulka č. 10 - Délka působení zaměstnanců na současné pozici, o. s. Most k naději

Tabulka č. 11 - Délka působení zaměstnanců na současné pozici, HOSPIC v Mostě

Tabulka č. 12 - Nejdůležitější faktory motivace při volbě práce v NO, Most k naději

Tabulka č. 13 – Důvod volby zaměstnání v NO v závislosti na pracovní pozici

Tabulka č. 14 – Největší současný motivátor zaměstnanců, o. s. Most k naději

Tabulka č. 15 – Motivátor mzdy v závislosti na pracovní pozici

Tabulka č. 16 – Faktory ovlivňující odchod ze zaměstnání, o. s. Most k naději

Tabulka č. 17 – Odchod či setrvání v organizaci, o. s. Most k naději

Tabulka č. 18 – Odchod za zaměstnání, závislost na pohlaví

Tabulka č. 19 – Finanční nejistota, jako důvod odchodu v závislosti na pohlaví

Seznam grafů

Graf č. 1 - Míra dobrovolné a přirozené fluktuace v o. s. Most k naději v letech 2008 - 2014

Graf č. 2 - Míra dobrovolné fluktuace mužů podle pracovní pozice v o. s. Most k naději v letech 2008 - 2014

Graf č. 3 - Dobrovolná fluktuace žen podle pracovní pozice v o. s. Most k naději
v letech 2008 – 2014

Graf č. 4 - Rozdělení zaměstnanců o. s. Most k naději podle pohlaví

Graf č. 5 - Rozdělení zaměstnanců o. p. s. HOSPIC v Mostě podle pohlaví

Graf č. 6 – Srovnání organizací, délka zaměstnání na současné pozici

Graf č. 7 - Spokojenost s komunikací na pracovišti

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník, průvodní dopis

Příloha č. 2 - Výsledky výzkumu, okruh identifikace zaměstnanců, okruh motivace
zaměstnanců, okruh fluktuace, okruh pracovních vztahů

Příloha č. 3 - Otázky pro polo strukturovaný rozhovor

Příloha č. 4 - Smlouva mezi vysílající a přijímající organizací v oblasti dobrovolnické
služby

Příloha č. 5 - Certifikát kvality poskytovaných služeb

Příloha č. 6 - Počet nestátních neziskových organizací v období 1990 – 2013

Příloha č. 7 - Nejvyšší počet dobrovolníků pracujících v NO v letech 2005 - 2012

Příloha č. 8 - Dobrovolníci pracující v NO v letech 2005 - 2012

Příloha č. 9 - Nejvyšší počty odpracovaných hodin dobrovolníky v NO v letech 2005 -
2012

9 Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník, průvodní dopis

Vážený pane, vážená paní

studuji pátým rokem na ČZU Praha a ráda bych Vás požádala o vyplnění níže přiložených dotazníků, které budou sloužit jako další zdroj informací o Vaší organizaci pro vytvoření mé diplomové práce na téma – „Management lidských zdrojů v neziskových organizacích (s cílem snížení fluktuace zaměstnanců v NO)“.

Ráda bych Vás požádala o přečtení a vyplnění dotazníku, přičemž Vám tato činnost zabere max. 45 minut. Žádná z Vašich odpovědí v dotaznících není ani špatná, ani dobrá. Chtěla bych Vás jen požádat o část Vašeho času a o co nejupřímnější odpovědi. Informace o Vás i o Vaší organizaci jsou pro mě velmi důležité, cenné a budou použity pouze pro vytvoření diplomové práce. Dotazníky jsou anonymní, osobně dotazníky rozdám i vyberu ve Vaší organizaci s dovolením pana ředitele / paní ředitelky. Děkuji mnohokrát za Vaši ochotu a čas.

S přáním hezkého dne, Bc. Lenka Tačnerová, studentka ČZU Praha

Vybrané okruhy otázek pro dotazníkové šetření.

Okruh A: Identifikace pracovníka

1. Vaše pohlaví

muž	
žena	

2. Váš věk

do 29 let	
30 až 49 let	
50 let a více	

3. Délka Vašeho působení v neziskovém sektoru

do 1 roku	
1 až 5 let	
nad 5 let	

4. Délka Vašeho působení na současné pozici v NO

do 1 roku	
1 až 5 let	
nad 5 let	

5. Vaše pracovní zařazení

Administrativa	
Vedoucí pozice	
Sociální pracovník, ostatní pracovníci v kontaktu s klienty	

Okruh B: Motivace zaměstnance

Otázky zaměřené na motivaci při volbě práce v neziskovém sektoru

1. Vaše motivace pro volbu práce v neziskovém sektoru (očísľujte od 1 – 8, 1 = nejdůležitější)

Pomoc potřebným (morální hodnoty)	
Řešení důležitých problémů	
Osobní rozvoj	
Přímý kontakt s klientem	
Mzda	
Zaměstnanecké benefity	
Osobní pocit uplatnění	
Dobré jméno NO	

2. Seřad'te dle důležitosti - Váš současný největší motivátor (očísľujte dle důležitosti od 1 – 8, 1 = nejdůležitější)

Mzda	
Zaměstnanecké benefity	
Pochvala za vykonanou práci	
Sociální cítění	
Možnost osobního rozvoje	
Nové zkušenosti	
Pracovní kolektiv	
Prestiž zaměstnanců neziskových organizací	

3. Jak významnou roli ve Vaší motivaci představují morální hodnoty (očísľujte dle důležitosti od 1 až 3, 1 = nejdůležitější)

Pomoc potřebným	
Empatie	
Osobní zkušenost s problémovým faktorem	

4. Seřadte dle důležitosti, jakým způsobem Vás motivují níže uvedené vztahy na pracovišti. (očísľujte dle důležitosti od 1 až 4, 1 = nejdůležitější)

Příjemné pracovní klima v kolektivu	
Dobrá komunikace s nadřízenými	
Zpětná vazba a pochvala od nadřízených	
Společné řešení pracovních problémů	

Okruh C: Fluktuace

1. Jste ve svém zaměstnání spokojen/a (zaškrtněte jednu z uvedených možností)

Ano	
Ne	

2. Uvedte prosím důvody Vašeho případného odchodu ze zaměstnání v NO (očísľujte 1 – 7 dle důležitosti, 1 = nejdůležitější)

Neexistující kariérní postup	
Časová náročnost práce	
Nízké finanční ohodnocení	
Psychická náročnost	
Neshody v pracovním kolektivu	
Finanční nejistota	
Přístup nadřízených	

3. Z hlediska Vaší budoucí kariéry jste rozhodnut/a (zaškrtněte jednu z uvedených možností)

Zůstat v organizaci dlouhodobě	
Změnit zaměstnání v rámci několika let	
Odejít z NO do jednoho roku	
Odejít z organizace, pokud najdu lepší zaměstnání	
Zůstat v organizaci, pokud dojde ke změně vedení	
Zůstat v organizaci, pokud mi zvýší mzdu	

Okruh D: Pracovní vztahy

1. Jak hodnotíte komunikaci na Vašem pracovišti (zaškrtněte jednu z uvedených možností)

Pouze formální a neosobní	
Nedostatečná komunikace s vedením	
Neochota řešit problémy	
Komunikace mezi pracovníky i vedením je dobrá	
Existuje vzájemný respekt a spolupráce	
Komunikace je přátelská, v organizaci je důvěrná atmosféra	

Příloha č. 2 – Výsledky výzkumu, okruh identifikace zaměstnanců, okruh motivace zaměstnanců, okruh fluktuace, okruh pracovních vztahů

Okruh A: Identifikace pracovníků

1. Vaše pohlaví

muž	22
žena	39

2. Váš věk

	celkem	ženy	muži
do 29 let	17	10	7
30 až 49 let	33	21	12
50 let a více	11	8	3
Σ	61	39	22

3. Délka Vašeho působení v neziskovém sektoru

	celkem	ženy	muži
do 1 roku	12	7	5
1 až 5 let	22	12	10
nad 5 let	27	20	7
Σ	61	39	22

4. Délka Vašeho působení na současné pozici v NO

	celkem	ženy	muži
do 1 roku	15	9	6
1 až 5 let	25	14	11
nad 5 let	21	16	5
Σ	61	39	22

5. Vaše pracovní zařazení

	celkem	ženy	muži
Administrativa	8	8	0
Vedoucí pozice	10	6	4
Sociální pracovník, ostatní pracovníci v kontaktu s klienty	43	25	18
Σ	61	39	22

Okruh B: Motivace zaměstnanců

1. Vaše motivace pro volbu práce v neziskovém sektoru (očísľujte od 1 – 8, 1 = nejdůležitější)

škála	1	2	3	4	5	6	7	8
Pomoc potřebným (morální hodnoty)	22	11	9	8	5	3	3	0
Řešení důležitých problémů	4	4	15	14	12	6	6	0
Osobní rozvoj	8	14	12	8	8	6	5	0
Přímý kontakt s klientem	14	16	6	6	8	5	1	5
Mzda	6	1	7	6	8	13	13	7
Zaměstnanecké benefity	0	3	3	5	5	6	19	20
Osobní pocit uplatnění	7	8	11	14	8	7	4	2
Dobré jméno NO	1	4	4	5	11	12	8	16

2. Seřadte dle důležitosti - Váš současný největší motivátor (očísľujte dle důležitosti od 1 – 8, 1 = nejdůležitější)

škála	1	2	3	4	5	6	7	8
Mzda	9	6	4	5	10	11	11	5
Muži	5	3	2	1	4	4	2	1
Ženy	4	3	2	4	6	7	9	4
Zaměstnanecké benefity	2	1	1	3	6	13	13	22
Muži	1	0	1	2	3	3	5	7
Ženy	1	1	0	1	3	10	8	15
Pochvala za vykonanou práci	5	6	4	15	12	11	8	0
Muži	1	1	3	6	3	6	2	0
Ženy	4	5	1	9	9	5	6	0
Sociální citění	15	12	11	13	5	1	3	1
Muži	3	5	5	8	0	0	1	0
Ženy	12	7	6	5	5	1	2	1
Možnost osobního rozvoje	11	9	15	7	9	6	4	0
Muži	4	4	7	3	2	1	1	0
Ženy	7	5	8	4	7	5	3	0
Nové zkušenosti	9	16	11	9	7	4	3	2
Muži	5	7	3	4	1	1	0	1
Ženy	4	9	8	5	6	3	3	1
Pracovní kolektiv	13	13	10	8	8	4	6	0
Muži	6	5	4	2	1	1	2	0
Ženy	7	8	6	6	7	3	4	0
Prestiž zaměstnanců NO	1	0	2	1	10	15	15	17
Muži	1	0	1	0	2	4	6	8
ženy	0	0	1	1	8	11	9	9

3. Jak významnou roli ve Vaší motivaci představují morální hodnoty (očísľujte dle důležitosti od 1 až 3, 1 = nejdůležitější)

škála	1	2	3
Pomoc potřebným	18	28	15
Empatie	25	19	17
Osobní zkušenost s problémovým faktorem	15	16	30

4. Seřadte dle důležitosti, jakým způsobem Vás motivují níže uvedené vztahy na pracovišti.(očísľujte dle důležitosti od 1 až 4, 1 = nejdůležitější)

škála	1	2	3	4
Příjemné pracovní klima v kolektivu	31	14	9	7
Dobrá komunikace s nadřízenými	7	20	19	15
Zpětná vazba a pochvala od nadřízených	9	14	13	25
Společné řešení pracovních problémů	13	16	17	15

Okruh C: Fluktuace

1. Jste ve svém zaměstnání spokojen/a (zaškrtněte jednu z uvedených možností)

Ano	15 mužů	33 žen	48
Ne	7 mužů	6 žen	13

2. Uved'te prosím důvody Vašeho případného odchodu ze zaměstnání v NO (očísľujte 1 – 8 dle důležitosti, 1 = nejdůležitější)

	1	2	3	4	5	6	7
Neexistující kariérní postup	4	8	8	7	5	15	14
Muži	2	3	4	3	1	4	5
Ženy	2	5	4	4	4	11	9
Časová náročnost práce	6	7	8	5	12	14	9
muži	0	1	2	1	5	8	5
ženy	6	6	6	4	7	6	4
Nízké finanční ohodnocení	9	9	12	10	12	5	4
Muži	4	3	7	4	3	1	0
Ženy	5	6	5	6	9	4	4
Psychická náročnost	10	9	8	6	7	7	14
Muži	1	2	1	1	4	3	10
Ženy	9	7	7	5	3	4	4
Neshody v pracovním kolektivu	11	10	9	10	6	8	7
Muži	5	4	2	4	2	3	2
Ženy	6	6	7	6	4	5	5
Finanční nejistota	15	12	10	11	8	5	0
Muži	7	8	3	2	1	1	0
Ženy	8	4	7	9	7	4	0
Přístup nadřízených	7	11	9	9	8	8	9
Muži	3	5	3	2	4	2	3
ženy	4	6	6	7	4	6	6

3. Z hlediska Vaší budoucí kariéry jste rozhodnut/a (zaškrtněte jednu z uvedených možností)

	muži	ženy	celkem
Zůstat v organizaci dlouhodobě	4	24	28
Změnit zaměstnání v rámci několika let	5	3	8
Odejít z NO do jednoho roku	4	1	5
Odejít z organizace, pokud najdu lepší zaměstnání	6	4	10
Zůstat v organizaci, pokud dojde ke změně vedení	1	2	3
Zůstat v organizaci, pokud mi zvýší mzdu	4	3	7

Okruh D: Pracovní vztahy

1. Jak hodnotíte komunikaci na Vašem pracovišti (zaškrtněte jednu z uvedených možností)

Pouze formální a neosobní	0
Nedostatečná komunikace s vedením	9
Neochota řešit problémy	0
Komunikace mezi pracovníky i vedením je dobrá	16
Existuje vzájemný respekt a spolupráce	19
Komunikace je přátelská, v organizaci je důvěrná atmosféra	17

Příloha č. 3 - Vybrané okruhy otázek pro polo strukturovaný rozhovor

Vybrané okruhy otázek pro polo strukturovaný rozhovor.

Okruh A: Výběr zaměstnanců

1. Jakým způsobem jsou u Vás do organizace vybíráni pracovníci?
2. Má způsob Vašeho výběru vliv na délku setrvání pracovníků v organizaci?
3. Popište největší problémy při výběru zaměstnanců.
4. Popište výběr kmenového zaměstnance a dobrovolníka.

Okruh B: Adaptace zaměstnanců

1. Je ve Vaší organizaci zažité pravidlo průběhu adaptačního procesu pracovníků?
2. Popište proces adaptace zaměstnanců ve Vaší organizaci.
3. Popište systém zaškolení nového pracovníka v organizaci.
4. Napomáhá adaptační proces a zaškolování stabilizaci zaměstnanců v organizaci?

Okruh C: Motivace zaměstnanců

1. Jak jsou vaši pracovníci odměňováni za svou práci?
2. Jaké jsou složky odměňování vašich pracovníků, je odměňování spravedlivé?
3. Jsou výkony pracovníků závislé na finančním ohodnocení?
4. Jaké jiné nástroje motivace zaměstnanců v organizaci používáte?

Okruh D: Rozvoj zaměstnance

1. Poskytuje vaše organizace pracovníkům možnost se osobně i kariérně rozvíjet?
Pokud ano, jakým způsobem?
2. Jaké jsou možnosti pro kariérní růst?
3. Dbáte o duševní hygienu svých pracovníků? Pokud ano, popište jak.
4. Jsou tyto možnosti rozvoje důležité pro stabilizaci pracovníků v organizaci?

Okruh E: Fluktuace zaměstnanců

1. Je pro Vaši organizaci fluktuace zaměstnanců problém? Pokud ano, popište ho.
2. Jaké jsou nejčastější důvody odchodu zaměstnanců?
3. Jakým způsobem se snažíte omezit fluktuaci zaměstnanců?
4. Domníváte se, že existují překážky, pro které nejde fluktuaci snížit?

Příloha č. 4 – Smlouva mezi vysílající a přijímající organizací v oblasti dobrovolnické služby



Dobrovolnické centrum Most

Diakonie 
Českobratrské církve evangelické

Smlouva mezi vysílající a přijímající organizací v oblasti dobrovolnické služby

(uzavřená dle § 8 zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě

a o změně některých zákonů)

v rámci Manažerské akreditace dobrovolnické služby v regionu Mostecko a Chomutovsko
(akreditace udělena Ministerstvem vnitra ČR dne 6. 10. 2010 č. j. MV-87973-3/OP-2010)

Článek I.

Smluvní strany

1) Diakonie ČCE – Středisko sociální pomoci v Mostě

Se sídlem: U Města Chersonu 1675, 434 01 Most

IČ: 70863601

Zastoupené: Ing. Margitou Pištorovou, ředitelkou

(dále jen „vysílající organizace“)

Kontaktní osoba: Jan Panocha, vedoucí Dobrovolnického centra Most, telefon: 739 244 839,
417 638 951, e-mail: panocha@most.diakoniecce.cz, fax: 476 101 261

2) Most k naději, o. s.

Se sídlem: Petra Jilemnického 1929, 434 01 Most

IČ: 63125137

Zastoupené: Lubomírem Šlapkou, ředitelem

(dále jen „přijímající organizace“)

Kontaktní osoba: PhDr. Dagmar Jandová, telefon: 602 219 372, e-mail:
vedouci.kcm@mostknadeji.cz, fax: 476 102 288

Článek II.

Předmět smlouvy

Předmětem smlouvy je závazek vysílající organizace vyslat dobrovolníka za níže stanovených podmínek a v rozsahu smlouvy uzavřené mezi ní a dobrovolníkem na straně jedné a závazek přijímající organizace umožnit dobrovolníkovi výkon činností specifikovaných touto smlouvou na straně druhé.

Článek III.

Podmínky výkonu dobrovolnické služby

3.1. Dobrovolník bude vykonávat dobrovolnickou službu u přijímající organizace **ode dne 1. 12. 2010 na dobu neurčitou.**

3.2. Místem výkonu dobrovolnické služby je K-centrum, Petra Jilemnického 1929, 434 01 Most.

3.3. Dobrovolník bude u přijímající organizace pověřen následujícími činnostmi:

- činnosti v kontaktní místnosti, komunikace s klienty, pomoc při poskytování potravinového servisu, poskytování hygienických pomůcek, pomoc při praní prádla, úklidové práce, pomoc při práci v terénu, roznoš nabídkových letáků

3.4. Dobrovolník nebude ubytován.

3.5. Dobrovolníkovi nebude poskytnuto po dobu platnosti této smlouvy stravování.



3.6. Dobrovolník bude přijímající organizací vybaven těmito pracovními prostředky, které po skončení dobrovolnické služby u přijímající organizace vrátí s přihlédnutím k běžnému opotřebení: podle konkrétní dohody s pověřeným koordinátorem.

3.7. Dobrovolník bude přijímající organizací vybaven osobními ochrannými pracovními prostředky: gumové ochranné rukavice

3.8. Vysílající organizace je oprávněna ověřovat průběh dobrovolnické služby: Kontrolu bude provádět určený koordinátor vysílající organizace, který bude v kontaktu s přijímající organizací i s dobrovolníkem. Vysílající organizace je oprávněna ověřovat průběh dobrovolnické služby a to formou konzultací, kontrolou dokumentace. Konzultace budou probíhat osobně, prostřednictvím telefonu či emailu. Minimálně 1x za 3 měsíce bude provedena osobní individuální konzultace koordinátora vysílající organizace s pověřeným pracovníkem přijímající organizace, 1 x za 6 měsíců bude umožněn náhled do písemné evidence.

3.9. Vysílající organizace bere na vědomí, že v průběhu dobrovolnické služby mohou ohrozit zdraví nebo život dobrovolníka tato rizika:

- infekční nákaza, agresivní chování klientů při toxické psychose, úrazy. Eliminace rizik: používání ochranných osobních pracovních prostředků, proškolení v komunikaci s klienty, proškolení a znalost bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

3.10. Přijímající organizace se zavazuje k informování vysílající organizace o rizicích, která mohou ohrozit zdraví nebo život dobrovolníka vzniklých v průběhu dobrovolnické služby a zároveň se zavazuje přijmout neprodleně opatření, která tato rizika vyloučí a v případě neodstranitelných rizik omezí.

Článek IV.

Závazky vysílající organizace

Vysílající organizace se zavazuje:

4.1 Zajistit aplikaci manažerské akreditace dobrovolnické služby v regionu Mostecko a Chomutovsko dle zákona o dobrovolnické službě v přijímající organizaci. Žádost o udělení akreditace MV ČR je **přílohou číslo 1 této smlouvy**. Kopie Rozhodnutí o udělení akreditace je doplněna formou **dotanku k této smlouvě**.

4.2 Zajistit prostřednictvím pověřeného koordinátora dobrovolníků za účelem naplnění akreditace všechny činnosti vyplývající z akreditace MV ČR.

4.3 Zajistit pojištění dobrovolníků na základě podkladů zaslaných pověřeným koordinátorem formou pravidelně aktualizovaných seznamů činných dobrovolníků.

4.4 Spolupodílet se na zajištění finančních nákladů nutných pro optimální realizaci projektu na půdě přijímající organizace.

4.5 Poskytovat řediteli přijímající organizace prostřednictvím pověřeného koordinátora zprávu o realizaci programu 1x za 6 měsíců, s vedením přijímající organizace provést konzultaci o optimálním vývoji a rozvoji programu nejméně 1 x za rok.

4.6 Být v pravidelném kontaktu s pověřeným koordinátorem dobrovolníků na půdě přijímající organizace formou osobních setkání a konzultací, dále pak formou e-mailové a telefonické komunikace dle potřeby.

4.7 Písemně poučit každého dobrovolníka prostřednictvím pověřeného koordinátora dobrovolníků ještě před vstupem dobrovolníka na půdu přijímající organizace, že za škodu způsobenou na cenných věcech vnesených na půdu přijímající organizace neodpovídá ani vysílající ani přijímající organizace.



Článek V. Závazky přijímající organizace

Přijímající organizace se zavazuje:

5.1 Vytvořit vhodné podmínky pro dobrovolnickou službu ve svých zařízeních (jedná se zejména o vhodné prostorové, administrativní a personální podmínky pro organizační zázemí programu).

5.2 V osobě pověřeného koordinátora průběžně informovat zaměstnance přijímající organizace o cílech a průběhu dobrovolnické služby na půdě přijímající organizace a mapovat nové potřeby této organizace v oblasti rozvoje dobrovolnické služby.

5.3 Vizualně označit dobrovolníky tričkem, visačkou či jiným viditelným způsobem.

5.4 Základní zásady dobrovolnické služby zpracovat do souvisejících interních provozních materiálů přijímající organizace, nejlépe formou směrnice.

5.5 Zajistit prostřednictvím pověřeného koordinátora dobrovolníků vedení písemné dokumentace na půdě přijímající organizace. Seznam vedené dokumentace je **přílohou číslo 2 této smlouvy**.

5.6 Prezentovat spolupráci v rámci Manažerské akreditace dobrovolnické služby odborné i laické veřejnosti a uvádět Dobrovolnické centrum jako spolupracující organizaci.

5.7 Přijímající organizace neodpovídá za cenné věci vnesené dobrovolníkem na půdu přijímající organizace. Dobrovolník je o této skutečnosti poučen vysílající organizací prostřednictvím pověřeného koordinátora ještě před započatím výkonu dobrovolnické služby.

5.8 Pověřený koordinátor přijímající organizace se zavazuje vždy po 6 měsících písemně informovat vedení přijímající organizace a vysílající organizace o průběhu realizace dobrovolnické služby a o plnění závazků vyplývajících z této smlouvy.

Článek VI. Závěrečná ustanovení

4.1 Přijímající organizace prohlašuje, že činnosti podle čl. 3.3 této smlouvy nejsou předmětem podnikání, ani nejsou jinak vykonávány osobami v pracovněprávním vztahu, služebním nebo členském poměru, anebo zajišťované pro přijímající organizaci jinými osobami v rámci jejich podnikání.

4.2. Veškeré změny a dodatky k této smlouvě vyžadují písemnou formu.

4.3. V otázkách touto smlouvou výslovně neupravených se strany řídí příslušnými ustanoveními zákona číslo 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, popř. zákonem číslo 40/1964 Sb., občanský zákoník v platném znění.



V Mostě dne 24. 11. 2010

Diakonie 
Českokatolické církve evangelické
Středisko sociální pomoci v Mostě
IČO: 6328137
Tel: 486 111 201
www.diakonie.cz

.....
za vysílající organizaci
Ing. Margita Pištorová
Diakonie ČCE – Středisko sociální pomoci v Mostě

MOST K NADĚJI o.s.
středoevropský protidrogový center
v Ústevněch a Ústeckém kraji
IČ: 6328137

.....
za přijímající organizaci
Luboš Šlapka
Most k naději, o. s., Most

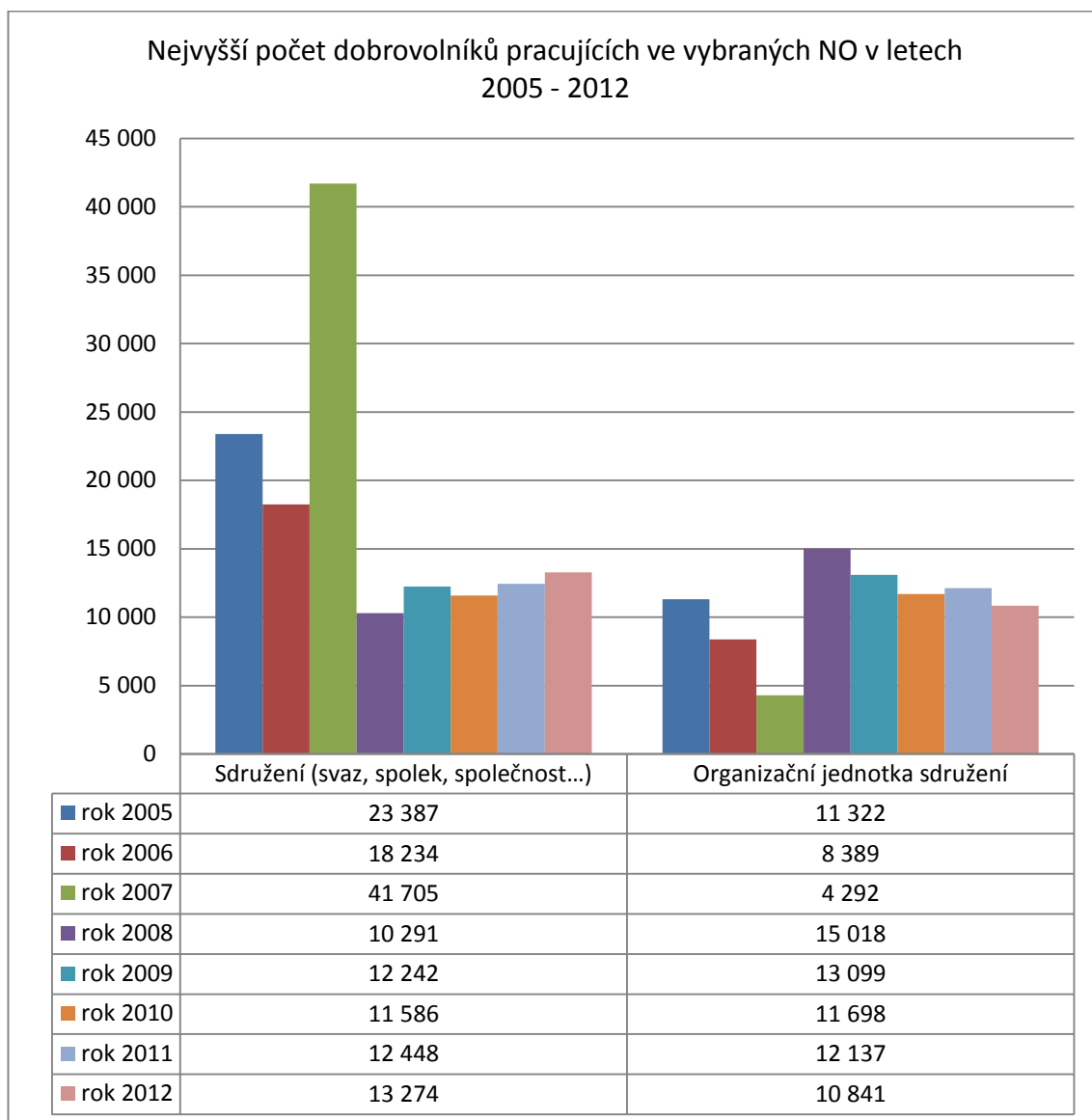
	<p>Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky uděluje na základě návrhu Výboru pro udělování certifikací</p> <h1>CERTIFIKÁT</h1> <p>Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky (RVKPP) prohlásuje na základě kladného výsledku místního seřazení vyhodnoceného protokolem č. 54/2008 ze dne 24. listopadu 2008 a názavného rozhodnutí RVKPP ze dne 30. ledna 2009, že odborná způsobilost organizace byla prověřena a sledována v souladu s požadavky Standardů odborné způsobilosti pro zařízení a programy poskytující odborné služby problémovým uživatelům a závislým na návykových látkách, 2. revize, srpen 2003</p>
<p>DRŽITEL CERTIFIKÁTU:</p>	<p>o.s. MOST K NADĚJI</p>
<p>REGISTROVANÉ SÍDLO DRŽITELE:</p>	<p>RUMUNSKÁ 5/A, 460 01 LIBEREC</p>
<p>ROZSAH UDĚLENÉ CERTIFIKACE:</p>	<p>TERÉNNÍ PROGRAM</p>
<p><i>Další vysvětlení týkající se předmětu a aplikovatelnosti certifikovaných služeb je možno získat u Výboru pro udělování certifikací RVKPP, nábreží Edvarda Beneše 4, 118 01 Praha 1 - Malá Strana</i></p>	
<p>ČÍSLO CERTIFIKÁTU:</p>	<p>54/2008</p>
<p>DATUM VYDÁNÍ:</p>	<p>30. ledna 2009</p>
<p>DATUM PLATNOSTI:</p>	<p>24. listopadu 2011</p>
	<p> doc. MUDr. PhDr. Kamil Kalina, CSc. výkonný místopředseda RVKPP</p>

Příloha č. 6 - Počet nestátních neziskových organizací v období 1990 – 2013

Nestátní neziskové organizace	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby	Organizační jednotky sdružení
1990	3 879					
1991	9 366					
1992	prosinec	prosinec				
	15 393	1 551				
1993	prosinec	prosinec				
	21 694	2 768				
1994	prosinec	prosinec				
	24 978	3 800				
1995	prosinec	listopad				
	26 814	4 253				
1996	březen	březen		březen		
	27 807	4 392		*1		
1997	březen	prosinec		březen		
	30 297	5 238		52		
1998	listopad	listopad	listopad	listopad		
	36 046	**55	**71	129		
1999	léto/podzim	prosinec	prosinec	prosinec		
	38 072	272	695	560		
2000	květen	květen	květen	květen		
	42 302	282	735	557		
2001	listopad	listopad	listopad	listopad		
	47 101	299	784	701		
2002	říjen	říjen	říjen	říjen	říjen	říjen
	49 108	330	825	762	4 785	30 547
2003	listopad	listopad	listopad	listopad	listopad	listopad
	50 997	350	859	884	4 946	31 509
2004	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	53 306	362	898	1 038	4 927	32 020
2005	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	54 963	368	925	1 158	4 605	33 178
2006	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	58 347	380	992	1 317	4 464	28 868
2007	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	61 802	390	1048	1 486	4 446	29 378
2008	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	65 386	411	1095	1 658	4 399	29 752
2009	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	68 631	429	1168	1 813	4 347	30 640
2010	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	72 111	449	1 205	1 958	4 352	31 166
2011	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	75 627	455	1 269	2 126	4 366	32 104
2012	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	79 002	460	1 331	2 299	4 365	33 179
2013	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec	prosinec
	84 400	500	1 323	2 571	4 176	33 117

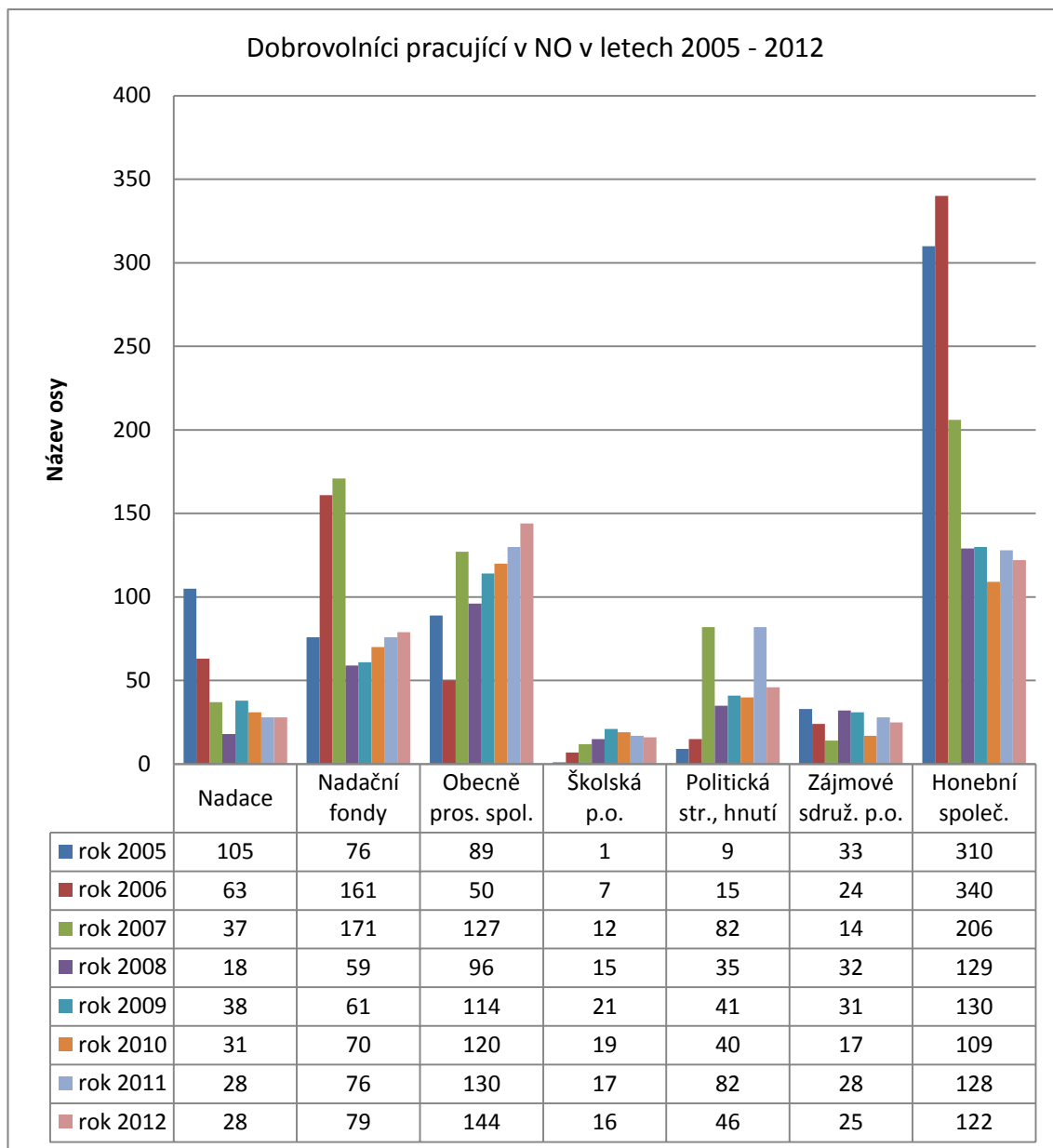
Zdroj: ČSÚ

Příloha č. 7 - Nejvyšší počet dobrovolníků pracujících v NO v letech 2005 - 2012



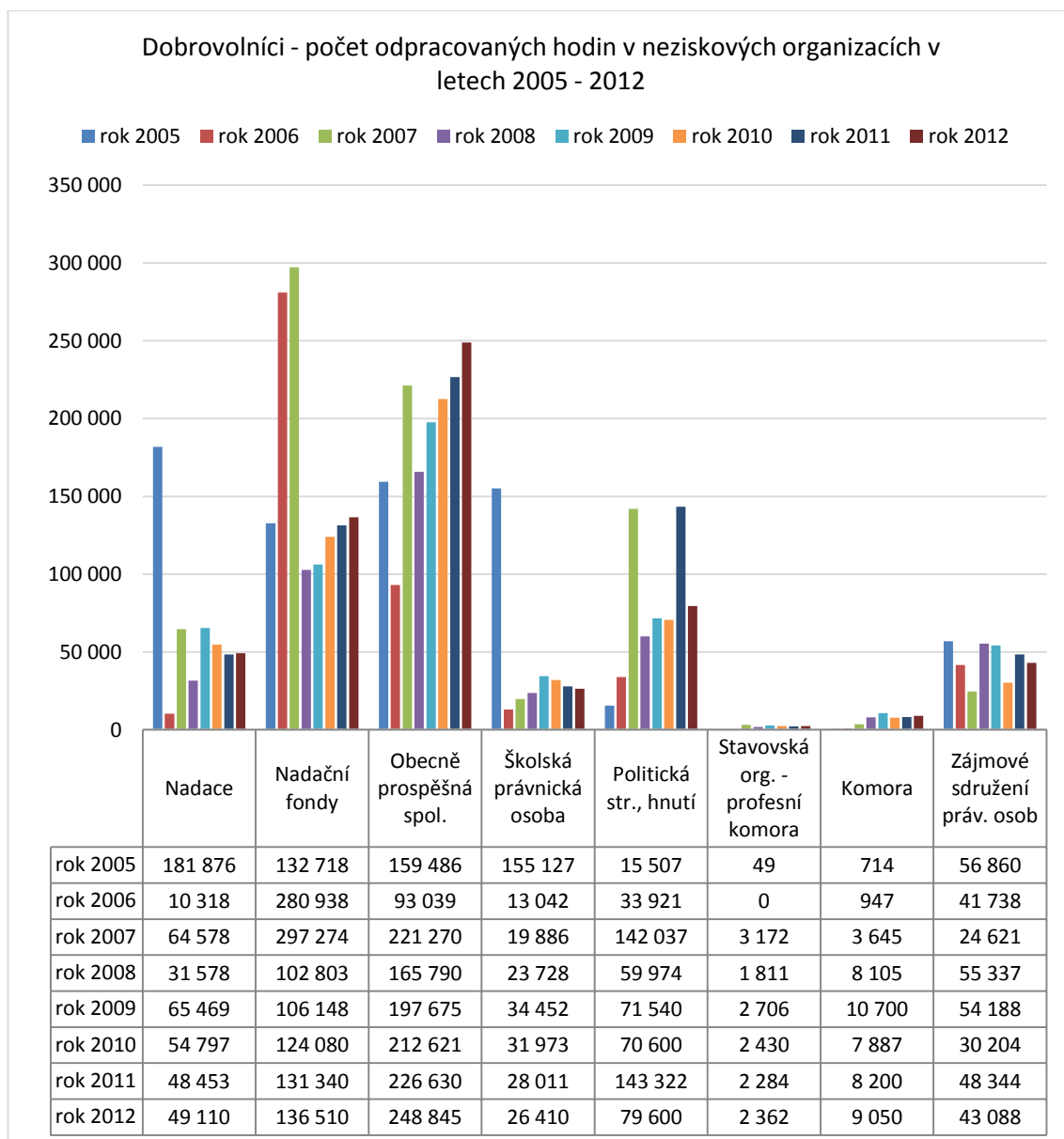
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Příloha č. 8 - Dobrovolníci pracující v NO v letech 2005 - 2012



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Příloha č. 9 - Nejvyšší počty odpracovaných hodin dobrovolníky v NO v letech 2005 - 2012



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování