

Projekt práce s dobrovolníky v neziskové organizaci RR49

Bc. Veronika Kušnírová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Kušnírová**
Osobní číslo: **K10194**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**

Téma práce: **Projekt práce s dobrovolníky v neziskové organizaci RR49**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny zabývající se řízením lidských zdrojů v soukromých neziskových organizacích se zaměřením na metodiku práce s dobrovolníky.
2. Analyzujte současný systém personální práce s dobrovolníky v organizaci RR49.
3. Na základě výsledků analýzy navrhněte projekt implementace systematické personální práce s dobrovolníky v organizaci RR49.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.

Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5.vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603012.

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. 2.vydání. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jana Matošková, Ph.D.

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

17. září 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- Odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně dne 17. 9. 2012

VERONIKA KUŠNÍŘOVÁ *Kušnířová*
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat současný systém personální práce s dobrovolníky v neziskové organizaci RR49 a na základě výsledků této analýzy navrhnout změny systému personální práce v oblasti, která bude současně dle výsledků výzkumu nejproblematičtější oblastí v organizaci. Dle výsledků výzkumu je nábor dobrovolníků tou problematickou oblastí, takže projekt ve věnovaný návrhu činností, které zefektivní nábor dobrovolníků a jeho výsledkem bude tak nárůst počtu dobrovolníků v organizaci RR49.

Klíčová slova: dobrovolník, nábor dobrovolníků, nezisková organizace, řízení lidských zdrojů, personální práce

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the current system of personal work with volunteers in the nonprofit organization RR49. On the base of the results of the analysis I suggest changes to the personal work in the field, which will be based on the results of research which are consequently the most problematic areas in the organization. According to the results of research is volunteer recruitment the most problematic area, so I devoted the project to the activities improving recruit volunteer recruitment which should lead to the increase of the number of volunteers in the organization RR49.

Keywords: volunteer, volunteer recruitment, nonprofit organization, human resource management, personal work

Děkuji paní doktorce Janě Matoškové za její podporu, trpělivost a cenné rady během zpracování diplomové práce. Mé poděkování patří také dobrovolníkům studentské křesťanské organizace RR49 za jejich vstřícnost a ochotu poskytnout mi rozhovory k výzkumu. Velké díky patří mému manželovi Mirkovi za velkou trpělivost a pomoc. Děkuji i mé rodině za veškerou podporu během mého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma Projekt práce s dobrovolníky v neziskové organizaci RR49 jsem vypracovala samostatně a všechny zdroje své práce jsem uvedla v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	13
1.1 NEZISKOVÝ SEKTOR	13
1.2 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉ ORGANIZACE	14
1.3 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	14
1.4 LEGISLATIVNÍ ZAKOTVENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	16
1.5 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ (O. S.).....	17
1.6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	18
2 DOBROVOLNICTVÍ	20
2.1 DEFINICE DOBROVOLNICTVÍ	20
2.2 LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ DOBROVOLNICTVÍ	21
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
3.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
3.2 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	25
3.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	26
3.3.1 Definování a analýza pracovního místa	27
3.3.2 Plánování potřeby pracovních sil a jejich struktury, nábor a výběr pracovníků.....	28
3.3.3 Hodnocení pracovníků	28
3.3.4 Motivace a stimulace pracovníků.....	29
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE RR49	36
5.1 HISTORIE	36
5.2 VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE	37
5.2.1 Představa o budoucnosti organizace RR49	37
5.2.2 Poslání organizace RR49	37
5.2.3 Cíle sdružení:	37
5.3 ČLENOVÉ A VEDENÍ	38
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
5.5 AKTIVITY RR49	40
5.5.1 Cílová skupina.....	40
5.5.2 Formy činností.....	40
5.5.3 Zahajovací mše svatá	41
5.5.4 Přednášky a besedy v klubu Pod Kánoí	41
5.5.5 Silvestrovské plesání	41

5.5.6	Modlitba Taizé	42
6	POPIS VÝZKUMNÉHO PLÁNU A ZÁMĚRU	43
7	REALIZACE VÝZKUMU	44
7.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	44
7.2	CÍLE VÝZKUMU	44
7.3	VOLBA TYPU VÝZKUMU.....	44
7.4	POUŽITÉ METODY ZÍSKÁNÍ DAT.....	45
7.5	VÝZKUMNÝ VZOREK	47
7.6	REALIZACE VÝZKUMU	47
7.7	ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	48
7.8	OČEKÁVANÝ PŘÍNOS – UŽITEČNOST VÝSTUPU VÝZKUMU.....	48
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTI V RR49	49
8.1	ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA - DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA VÝKON POZICÍ	49
8.2	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ - NÁBOR DOBROVOLNÍKŮ	50
8.3	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	51
8.4	MOTIVACE.....	51
9	VYMEZENÍ OTÁZEK K VÝZKUMU	53
9.1	OBEČNÉ INFORMACE VZTAHUJÍCÍ SE K CHARAKTERISTICE RESPONDENTŮ	53
9.2	ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA - DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA VÝKON POZICÍ	53
9.3	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ - NÁBOR DOBROVOLNÍKŮ	53
9.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	53
9.5	MOTIVACE.....	54
9.6	ZÁVĚREČNÁ OTÁZKA.....	54
10	VÝSLEDKY ROZHOVORŮ S DOBROVOLNÍKY	55
10.1	OBEČNÉ INFORMACE VZTAHUJÍCÍ SE K CHARAKTERISTICE RESPONDENTŮ	55
10.2	ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA - DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA VÝKON PRÁCE.....	56
10.3	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ - NÁBOR DOBROVOLNÍKŮ	58
10.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	61
10.5	MOTIVACE.....	62
10.6	DOPLŇUJÍCÍ PROJEKTOVÁ OTÁZKA	64
11	VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	65
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	68
12	PROJEKT	69

12.1	CÍL PROJEKTU.....	69
12.2	PŘÍNOSY REALIZACE PROJEKTU	69
12.3	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	70
12.4	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU A MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	70
12.4.1	Analýza současného stavu náboru dobrovolníků v organizaci RR49	70
12.4.2	Sestavit tým, který bude realizovat aktivity na podporu náboru dobrovolníků	71
12.4.3	Proškolení dobrovolníků na efektivní nábor dobrovolníků.....	71
12.4.4	Proškolení dobrovolníků skrze samostudium	72
12.4.5	Tvorba propagačních a informačních tištěných materiálů, i materiálů zaměřených na nábor dobrovolníků	72
12.4.6	Propagační aktivity na internetu - web, FB, stránky univerzity, signály.	72
12.4.7	Výstava o činnosti dobrovolníků.....	72
12.4.8	Prezentace dobrovolníků a jejich činnosti po studentské mši	73
12.4.9	Matice odpovědnosti	73
12.5	ČASOVÝ PLÁN – GANTTOVA TABULKA	74
12.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	75
12.6.1	Analýza současného stavu náboru dobrovolníků v organizaci RR49	75
12.6.2	Proškolení dobrovolníků na efektivní nábor dobrovolníků.....	75
12.6.3	Proškolení dobrovolníků skrze samostudium	75
12.6.4	Sestavit tým, který bude realizovat aktivity na podporu náboru dobrovolníků	75
12.6.5	Tvorba propagačních a informačních tištěných materiálů, i materiálů zaměřených na nábor dobrovolníků	76
12.6.6	Propagační aktivity na internetu - web, FB, stránky univerzity, signály.	76
12.6.7	Výstava o činnosti dobrovolníků.....	76
12.6.8	Prezentace dobrovolníků a jejich činnosti po studentské mši	76
12.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	77
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH:	87

ÚVOD

Organizace RR49 je křesťanská nezisková organizace, která funguje již od roku 2006 na základě dobrovolnické činnosti mladých křesťanů při římskokatolické farnosti sv. Filipa a Jakuba ve Zlíně. Aktivní členové této organizace tvoří tzv. Studentský Olymp, který řídí veškerou činnost organizace. Hlavní činností Olympu je tvorba programu volnočasových aktivit v křesťanském duchu zaměřený převážně na mladé lidi.

Aby mohla organizace RR49 dobře fungovat a mohla dosahovat efektivně svých cílů, je pro ni důležité umět pracovat hlavně s lidskými zdroji, protože na jejich využití jsou postaveny veškeré její aktivity.

Obecně je důležité práci s lidmi řídit a podporovat aplikaci moderních způsobů práce s lidským zdrojem. Firmy vždycky řešili, jak zacházet s lidskými zdroji a díky bohatým zkušenostem z praxe lze sledovat vývoj a pokrok v práci s lidmi v organizacích. Firmy by se neměly bát analyzovat své aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů a být otevřené k využití moderních metod v oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou úspěšně aplikovány a ověřeny v praxi. Nejen firmy (tj. nepodnikatelský sektor) musí řešit řízení lidských zdrojů. Tato problematika nabývá na významu i v neziskových organizacích, protože i neziskové organizace tvoří lidi, kteří musí být vedeni a řízeni podobně jako v ziskových organizacích.

Cílem této práce je zanalyzovat současný systém personální práce s dobrovolníky v organizaci RR49 a na základě výsledků této analýzy navrhnout změny systému personální práce, které odstraní nedostatky a podpoří přednosti dosavadního systému práce s dobrovolníky v RR49.

V teoretické části jsou shromážděny poznatky týkající se neziskových organizací, řízení lidských zdrojů a jejich činností a dobrovolnictví.

V praktické části práce je představena organizace RR49 a její členové. Na základě rozhovoru se členy organizace je vyhotoven popis současného systému personální práce s dobrovolníky v RR49. Na základě zjištěných nedostatků je navrhnutý projekt, který má za cíl odstranit nedostatky a podpoří přednosti dosavadního systému práce s dobrovolníky v RR49 v oblasti, která vyjde z výzkumu, jako nejproblematictější.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Diplomová práce se zabývá obecně neziskovými organizacemi, protože se týká organizace RR49, která patří mezi neziskové organizace.

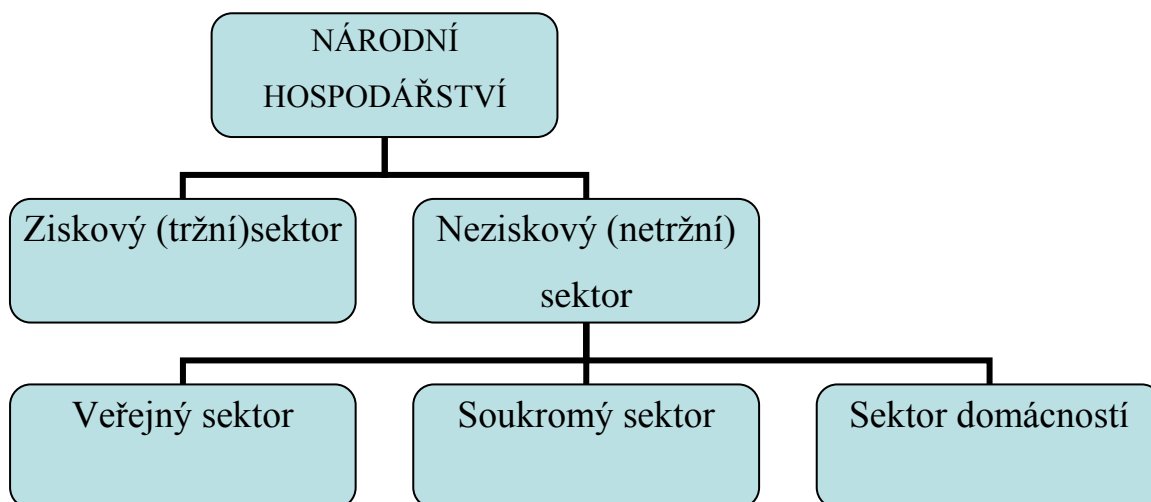
Následující kapitola popíše pozici neziskového sektoru v národním hospodářství, shrne charakteristiky neziskových organizací, bude zde obsaženo legislativní ukotvení neziskových organizací v České republice a na závěr stručně bude nastíněno možné zdroje financování neziskových organizací.

Neziskový sektor tvoří součást ekonomického a politického prostředí každé vyspělé země. Vyrovnává přetlak ekonomických zájmů nejsilnějších hráčů na všech typech trhu.

Podle Plamínka je nezisková organizace každá organizace, která byla založena za jiným účelem než k podnikání. Proto sem lze řadit všechny rozpočtové a příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany, hnutí atd. (1996, s. 21).

1.1 Neziskový sektor

K pochopení fungování neziskové organizace je třeba dle Rektořika znát podstatu fungování národního hospodářství. Uvádí členění národního hospodářství podle principu financování a spotřeby statků (2001, s. 13).



Obr. 1: Členění národního hospodářství podle principu financování (Rektořík, 2001, s. 13 - 14)

Jak je vidět na obrázku 2, tak národní hospodářství je tvořeno ziskovým a neziskovým sektorem. Neziskový sektor je dále rozdělen na veřejný a soukromý sektor a sektor domácností. Ziskový sektor se vyznačuje tím, že je financován z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které produkují nebo distribuují. V neziskovém (netržním) sektoru není cílem zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby. Neziskový sektor veřejný tvoří vládní neziskové organizace. Neziskový sektor soukromý, který se označuje i jako třetí sektor nebo dobrovolnický sektor, tvoří nestátní neziskové organizace (Rektořík, 2001, s. 13 - 14). Pro potřeby této práce se autorka zaměří právě na tento neziskový soukromý sektor.

1.2 Charakteristika neziskové organizace

Mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátních neziskových organizací přinesli profesori Salamon a Anheier. Oba autoři popisují nestátní neziskový sektor jako: „*soubor institucí, který existuje vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních.*“ (Škarabelová, 2002, s. 7): Za charakteristické považují pět základních vlastností (Škarabelová, 2002, s. 7):

- institucionalizované – mají jistou organizační skutečnost,
- soukromé – institucionální oddělení od státní správy,
- neziskové – svou činností mohou vytvářet zisk, který musí být použit na cíle dané organizace
- samosprávné a nezávislé – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností
- dobrovolné – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech.

1.3 Členění neziskových organizací

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu v paragrafu 18, odstavci 8 je definována nezisková organizace. Je zde zmíněno, že nezisková organizace má charakter právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání (Zákon o daních z příjmů, 1992, §18). Patří sem:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,

- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- obce,
- vyšší územní samosprávné celky,
- organizační složky státu a územní samosprávné celky,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon (Zákon o daních z příjmů, 1992, §18).

Podle Rektořika ale toto určení neziskových organizací není dostačující a nabízí tak další dělení a specifikaci neziskových organizací (2001, s. 42 - 48):

- I. Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné společnosti (např. **občanská sdružení**, zájmová sdružení právnických osob, sdružení bez právní subjektivity).
- II. Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (např. obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, politické strany a politická hnutí, církve a náboženské společnosti).
- III. Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost (např. obce, kraje, Nejvyšší kontrolní úřad, Ústavní soud ČR).
- IV. Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost (např. Český rozhlas, Česká televize, vysoká škola, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna, různé státní fondy)
- V. Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností s jim podobných (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání ve-

řejně i vzájemně prospěšné činnosti (tj. společnosti zřízené za jiným účelem než k podnikání např. společnost s ručením omezením, akciová společnost, družstvo, společenství vlastníků jednotek (bytových)).

1.4 Legislativní zakotvení neziskových organizací

Pojem nezisková organizace není v České republice oficiálním právním termínem, ale jde o termín do značné ustálený v odborných textech. Činnost nestátních neziskových organizací upravují v České republice následující zákony, podle nichž se řídí proces registrace, organizační struktura, finanční řízení, hospodaření organizace a její zánik (Neziskové organizace, 2009).

- Obecně prospěšné společnosti zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Nadace a nadační fondy zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Círky a náboženské společnosti, církevní právnické osoby zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Předně se dle Plamínka vylučují organizace, které jsou svým financováním a řízením propojeny se státem. Stranou zájmu zůstávají i organizace spojené s obchodní sférou, dále politické strany, odbory a církve. Skrze toto vyloučení se Plamínek dostává ke třem základním formám občanských organizací: občanské sdružení, nadace a obecně prospěšná organizace. Pro potřeby této práce bude více definováno a popsáno občanské sdružení (1996, s. 21).

1.5 Občanské sdružení (o. s.)

Organizace RR49 je občanské sdružení, proto se tato kapitola bude zabývat podrobněji občanským sdružením.

Občanské sdružení (dále jen o. s.) je nejčastější formou neziskové organizace v ČR. V červnu 2012 bylo v ČR 77 801 občanských sdružení (Český statistický úřad, Albertina-firemní monitoring, 2012).

O. S. je upraveno podle zákona č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. Podle tohoto zákona mají občané právo sdružovat se a k výkonu tohoto práva není potřebné povolení státního orgánu, je potřeba se pouze registrovat. Občané tak mohou zakládat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení. Nikdo však nesmí být nucen ke členství v kterémkoli sdružení (Novotný, 2004, s. 84 - 85).

Důvodů ke sdružování je mnoho. Mohou se sdružovat například lidé, kteří mají stejný cíl. Výhodou je i skutečnost, že o. s. je osvobozeno od některých správních poplatků a že má šanci získat granty na své činnosti.

V podstatě jediné, čeho je zapotřebí k založení občanského sdružení, je vytvoření přípravného výboru skládajícího se nejméně ze tří lidí, z nichž alespoň jeden je starší 18 let, a sepsání stanov. Občanská sdružení u nás mohou zakládat také cizinci. To je rozdíl od politických stran a hnutí, která mohou zakládat pouze občané ČR. Přípravný výbor podává návrh na registraci, přílohou návrhu jsou dva stejnopisy navržených stanov (Založení občanského sdružení, 2010).

Návrh na registraci musí podle zákona obsahovat:

podpisy členů přípravného výboru,

jména, příjmení, data narození a bydliště těchto osob,

označení toho člena výboru, který je určen jako zmocněnec pro jednání jménem výboru,

text stanov ve dvou vyhotoveních (Založení občanského sdružení, 2010).

Stanovy musí obsahovat (Plamínek, 1996, s. 22 - 23):

Název sdružení,

sídlo sdružení,

cíl jeho činnosti,

orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,

ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem.

Občanské sdružení vzniká registrací. Návrh registrace se podává písemně Ministerstvu vnitra ČR (odbor všeobecné správy, oddělení volební a sdružování, úsek sdružování, Národní třídy 3, 140 21 Praha 4). Můžete jej poslat poštou, nebo podat do podatelny osobně (Založení občanského sdružení, 2010).

1.6 Zdroje financování neziskové organizace

Důležitou kapitolou je i financování neziskových organizací, protože i když jsou organizace neziskové, tak přece jen nějaké zdroje potřebují, aby mohly zajistit své fungování.

Způsoby financování nestátních neziskových organizací má většinou vícezdrojový charakter. Zdroje financování činností můžeme rozdělit do základních skupin (Berka a Kuběnka, 2006, s. 39):

- veřejné zdroje, do kterých patří dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytnutí služeb atd.
- dárcovství, zde jsou zahrnuty hlavně individuální a firemní dary
- vlastní příjmy, kterých může organizace dosáhnout skrze vlastní hospodářskou činnost, členské příspěvky, příjmy z loterie a her apod.

Jako nepřímý zdroj lze považovat některé daňové úlevy vůči nestátním neziskovým organizacím. Zde je myšlena např. úleva z daně z příjmu, dědická daň, darovací daň atd.

Jedním ze způsobů, jak získat peníze je fundraising, který je rozšířeně praktikován mezi neziskovými organizacemi. Je to metoda, jak získat peníze na obecně prospěšnou činnost neziskové organizace skrze různé metody a postupy. Lze například vyhlásit veřejnou sbírku, pořádat benefiční akce, osobně či telefonicky žádat o dary, žádat o granty atd. (Rektořík, 2001, s. 92).

V některých případech lze využít sponzorství, ale tam je podmínka, že firma má užitek ze svého daru v podobě reklamy. Tento způsob získání peněz se taktéž dá využít, obzvláště v případě organizací, které vystupují na veřejnosti a jsou široce známé.

2 DOBROVOLNICTVÍ

Diplomová práce se zabývá řízením dobrovolníků v neziskových organizacích, proto je důležité vymezit, kdo je to dobrovolník a definovat další pojmy, které se v souvislosti s dobrovolnictvím používají. Ve stručnosti zde budou popsány typy dobrovolnictví a legislativní ukotvení dobrovolnictví v českém zákoně. Jelikož zákon týkající se dobrovolnictví vymezuje jen některé aktivity, které považuje za dobrovolnické a aktivity neziskové organizace RR49 zde nespádají, tak bude tento zákon stručně popsán, protože v praxi nebude využit.

2.1 Definice dobrovolnictví

Dobrovolnictví je fenomén, který tvoří jeden z pilířů neziskového sektoru. Některé neziskové organizace jsou dokonce závislé na práci dobrovolníků, protože z finančních důvodů si nemohou dovolit zaměstnat stálé pracovníky.

V české společnosti je pohled na dobrovolnictví a práci dobrovolníka poněkud zmatený. Někteří lidé si myslí, že dobrovolníci jsou hloupí, protože pracují zadarmo, že to musí být určitě fanatici a sektáři, že je motivuje k jejich konání nějaké ideologické přesvědčení (Tošner a Sozanská, 2002, s. 50).

Čepelka velmi zjednodušeně označuje za dobrovolníky neplacené spolupracovníky. Říká, že dobrovolníci jsou vysoce motivováni, zapálení pro svou práci, i když jim práce v organizaci nepřináší obživu. Mnozí zaměstnanci, kteří jsou na práci v organizaci životně závislí, nejsou mnohdy tak motivováni jako dobrovolníci. Dobrovolníci mohou taktéž sloužit i jako rezervní pracovníci, které je možno snadno a rychle zmobilizovat. Skrze dobrovolníky lze získávat další kontakty na případné budoucí spolupracovníky, dají se z kontaktů od dobrovolníků tvořit sítě kontaktů, které se hodí například při organizaci veřejných sbírek, shromažďování nových nápadů atd. (Čepelka, 1997, s. 68).

Plamínek (1996, s. 53) definuje dobrovolníka jako člověka: „*kteřý nabízí organizaci své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti za dohodnutých podmínek a není za tuto činnost finančně odměňován formou platu.*“ Dobrovolnickou činnost pak upřesňuje jako výměnný vztah vzájemné prospěšnosti mezi organizací a dobrovolníkem. Tato dohoda by měla mít podle Plamínka písemnou formu, aby se předešlo nedorozuměním. Je to ale pouze doporučení, které Plamínek navrhuje a pokládá ho za užitečné (Plamínek, 1996, s. 53).

Podstata dobrovolnictví je pro definování poměrně jasná, horší je však určit, kde dobrovolnictví začíná a kde končí. Zmatek mohou dělat i symbolické odměny, které jsou běžné například ve sportovních klubech. Obecně jde sjednotit určení dobrovolnictví tak, že za dobrovolníka se považuje osoba, která pracuje bez očekávání odměny a bez nároku na ni. Za dobrovolníka však lze ještě považovat i osobu, která dostává od organizace symbolickou odměnu, jejíž maximální výše je o řád nižší než mzda běžného profesionála (Novotný, 2008, s. 106).

2.2 Legislativní ukotvení dobrovolnictví

V dubnu 2002 byl přijat zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (dále jen zákon), který vešel v účinnost 1. ledna 2003. Za jeho realizaci nese zodpovědnost Ministerstvo vnitra, odbor prevence kriminality. Tento zákon nechává na uživatelích svobodnou volbu, zda podstoupí proces akreditace organizace a budou se zákonem řídit. Upravuje podmínky pro státem podporované dobrovolnictví, a nikoliv podmínky dobrovolné činnosti obecně. Zmiňovaný zákon je výsledkem aktivit, které proběhly v rámci Mezinárodního roku dobrovolníků, který byl vyhlášen Organizací spojených národů pro rok 2001. Má za úkol vymezit základní pojmy, které se v souvislosti s dobrovolnictvím vyskytují, a hlavně vymezuje a upravuje podmínky, za kterých stát podporuje dobrovolnickou službu, a to včetně dotací nestátním neziskovým organizacím, které mají akreditovaný program podle tohoto zákona (Marciszová, 2008).

Základem tedy je, aby organizace podstoupila akreditaci. Zákon předkládá systém podmínek pro občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti a jejich právnické osoby, které když splní, tak mohou získat akreditaci pro oblast dobrovolnické služby. Akreditace je takovou značkou kvality, dá se považovat za garanci, že organizace zajišťuje služby ve standardní kvalitě, zajišťuje bezpečí a ochranu pro dobro-

volníky i příjemce dobrovolnické služby. Akreditace je udělena na 3 roky (Marciszová, 2008).

Zákon přesně vymezuje oblasti, ve kterých je možné vykonávat dobrovolnickou službu. § 2 odst. 1 uvádí, že dobrovolnická služba zahrnuje činnosti v oblasti pomoci nezaměstnaným, sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům menšin, imigrantům, v oblasti postpenitenciární péče, drogově závislým osobám, obětem domácího násilí, mládeži a dětem ve volném čase, dále je pomocí při katastrofách, v oblasti ochrany životního prostředí a při uchování kulturního dědictví. Dobrovolnická služba může být také vykonávána při uskutečňování akcí a programů mezinárodních organizací de facto jako součást zahraniční politiky ČR. Neznamená to však, že by jinde dobrovolníci nemohli pracovat. Dobrovolnická služba je ale uvedeným zákonem oddělena od ostatních dobrovolnických prací právě tím, že je státem podporovanou činností pouze ve vyjmenovaných oblastech (198/2002 Sb. Zákon o dobrovolnické službě, 2002).

Pro potřeby této práce byl napsané dostatečné množství informací o tomto zákoně, protože praktická část se bude zabývat organizací, která nemůže dosáhnout na akreditaci, protože neprovozuje činnosti, které by ji umožnili akreditovat se. Takže další informace o tomto zákoně jsou pro činnost této organizace nepodstatné.

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů, protože práce s dobrovolníky patří do té oblasti a práce s dobrovolníky je tématem této práce.

Jsou známé tři základní zdroje, se kterými musí organizace pracovat a které zajišťují její fungování. Těmito zdroji jsou finanční, materiální a lidské zdroje. Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů přidává ještě informační zdroje a popisuje důležitost propojení a využití jednotlivých těchto zdrojů. Píše, že neustálé shromažďování a využívání těchto zdrojů je stěžejním úkolem každého řízení organizace. Vyzdvihuje však zdroje lidské, protože ty dávají do pohybu zdroje finanční a materiální. Z toho všeho plyne, že lidské zdroje jsou významnou součástí řídicích činností organizace (1997, s. 11).

Řízení dobrovolníků je důležité nepodcenit, nepředstavují nějaký podřadnější lidský zdroj, naopak možná jejich působení v organizaci odráží jejich opravdové nasazení do práce, i když za vše své úsilí nedostanou ani korunu. K práci je vedou jiné motivy, dá se říci, že tyto motivy jsou tak nějak vznešenější a opravdovější než zvyklá odměna v podobě peněz. Dobrovolnické práce je třeba si obzvláště cenit a nešidit ji na principech řízení, které se uplatňují v běžných ziskových organizacích. Práce dobrovolníků si jistě zaslouží systematické a promyšlené řízení, už jen kvůli úctě k práci dobrovolníků, kterou vykonávají. Bylo by zlé si říci, že tuhle práci vykonávají dobrovolníci, tak nemůžeme na ni klást velké nároky, když vše dělají zadarmo. Naopak na práci dobrovolníků by se měly klást nároky a mělo by se jim tak pomáhat dosáhnout dobrých výsledků, aby mohli prožívat uspokojení s kvalitně vykonané práce.

Tato kapitola se tedy bude zabývat řízením lidských zdrojů obecně. Bude shrnovat základní definice řízení lidských zdrojů, cíle a úkoly řízení lidských zdrojů a zaměří se na personální činnosti, které jsou běžnou náplní práce dobrovolníků v neziskových organizacích. Důraz zde bude kladen na motivaci, protože ta je při práci s dobrovolníky podstatná, protože dobrovolníci pracují zadarmo a je třeba nějak jinak motivovat než finančně.

3.1 Definice řízení lidských zdrojů

Definice řízení lidských zdrojů se v literatuře objevuje více. Nejznámější teoretici v tomto oboru jsou asi Koubek a Armstrong, jejich definování řízení lidských zdrojů se v literatuře používá nejčastěji.

Koubek (1997, s. 12 - 14) než přímo definuje řízení lidských zdrojů, ujasňuje termíny, které s řízením lidských zdrojů souvisí, ale nejsou jeho synonymy. Těmito označeními jsou termíny personální administrativa (správa), personální řízení. Označují takové vývojové fáze personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. Personální administrativa představuje nejstarší pojetí personální práce, chápalo personální práci jako službu. Personální řízení se objevuje před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým progresivním vedením. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Personální práce je orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou, málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil. Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, začala se formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se tak stává nejdůležitější složkou organizace.

Zde jsou shrnuty odlišnosti řízení lidských zdrojů od personální práce (Koubek, 1997, s. 12 - 14):

1. Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem
2. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace
3. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Podobně se na řízení lidských zdrojů dívá Armstrong. Zdůrazňuje řízení lidských zdrojů jako logický a strategický přístup, což je podobná věc jako v definici Koubka, který také zdůrazňuje strategický přístup k personální práci.

Armstrong uvádí (2007, s. 27): „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Trochu jednodušeji popisuje řízení lidských zdrojů paní Heathfield (About.com). Mluví o řízení lidských zdrojů jako o funkci organizace, která se zaměřuje na nábor lidí, řízení a směřování lidí, kteří tam pracují. Je to podle ní taktéž funkce, která se zabývá otázkami spojenými s lidmi, jako jsou otázky spojené například s řízením výkonnosti, rozvojem organizace, bezpečnosti, relaxací, motivací zaměstnanců.

Z tohoto definování řízení lidských zdrojů vyplývá, že je to činnost velmi promyšlená a zacílená a dává možnost všem vedoucím pracovníkům využívat koncept takového řízení a zapojit se tak efektivně do řízení celé organizace a jejího směřování.

3.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

V obecném pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a dosahovala stále větších výkonů, a to prostřednictvím zvyšování produktivity práce a efektivním využíváním svých zdrojů. Armstrong (2007, s. 30) říká, že cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle. Koubek (1997, s. 14) se na cíl řízení lidských zdrojů dívá podobně, akorát ho definuje obecněji, mluví o tom, že řízení lidských zdrojů by mělo sloužit především tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zvyšoval a zlepšoval skrze neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Obecně základním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit (Gregar, 2008, s. 18):

- optimální využití schopností každého pracovníka;
- optimální podmínky pro rozvoj a kultivaci schopností každého pracovníka.

Tyto základní principy lze vyjádřit formulí HRM = HRE + HRD (Gregar, 2008, s. 18):

HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat (optimální organizace práce). Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat (rozvoj kvalifikace lidí). Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat (řízení motivace). To jsou tři přístupové cesty k řízení výkonnosti personálu ve firmě (Gregar, 2008, s. 18). Jak bylo řečeno, tak lidé potřebují na prvním mís-

tě vědět, co mají dělat. Následující kapitola bude tedy o činnostech, které řízení lidských zdrojů zahrnuje.

3.3 Personální činnosti

K tomu, aby bylo možno naplňovat cíle a úkoly řízení lidských zdrojů, je definována řada činností, která nazýváme personální činnosti. Ty představují výkonnou část personální práce.

V literatuře je možné setkat se s různým počtem a popisem personálních činností. Koubek (1997, s. 26 - 28) uvádí tyto činnosti:

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků.
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.
6. Odměňování.
7. Vzdělávání pracovníků.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o pracovníky.
10. Personální informační systém.
11. Průzkum trhu práce.
12. Zdravotní péče o pracovníky.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Dá se říci, že tyto činnosti se dnes i v nejmenších firmách objevují. Výjimkou nejsou tedy ani neziskové organizace. Otázkou však je, do jaké míry tyto činnosti jsou formálně upraveny a na jaké úrovni praktikovány.

Jelikož se tato práce zabývá prací s dobrovolníky v neziskové organizaci, bude následující teorie zaměřena na personální činnosti, kterými se autorka bude zabývat v praktické části práce.

Běžné personální činnosti neziskových organizací vymezuje Duben (1996, s. 193 - 194). Odvozuje čtyři okruhy personálních činností, které se praktikují v neziskových organizacích:

1. definování pracovního místa a klasifikace pracovních činností;
2. plánování potřeby pracovních sil a jejich struktury, nábor a výběr pracovníků;
3. hodnocení a osobní rozvoj pracovníků;
4. motivace a stimulace pracovníků organizace.

3.3.1 Definování a analýza pracovního místa

Definování pracovního místa je klíčovou činností v organizaci. Bez zadání požadavků na práci se těžko kontroluje, zda práce byla vykonána dobře a tudíž je i velmi těžké pracovníka hodnotit, jak práci vykonal. Jak píše Koubek, tak analýza pracovních míst rozhoduje o efektivním vykonávání mnoha dalších personálních činností (1997, 72). Z toho vyplývá, že je velmi užitečné pracovní místo definovat a analyzovat ještě před vykonáváním dalších personálních činností.

V neziskových organizacích se definování práce odvíjí většinou od jednotlivých aktivit a projektů, které se realizují. Pracovníci se tak vždy musí seznámit podrobně s tím, co bude jejich úloha a mohou si tak naplánovat její výkon a nadřízený může sledovat průběh plnění činnosti a hodnotit její plnění. V běžných ziskových organizacích je jistota ve většině případů, že pracovní pozice jsou stálé a tak i činnosti a náplň práce se až tak nemění. Jde tak neustále pracovat a zdokonalovat popis a nároky na pracovní činnost. Neziskové organizace se setkávají s různými projekty a úkoly. Nějaká podobnost se mezi nimi může najít, ale může se stát, že je to úplně nový úkol, který ještě neřešili, a tak mají s takovým úkolem větší práci, než ho nadefinují a zanalyzují potřebné podmínky na plnění takového úkolu.

3.3.2 Plánování potřeby pracovních sil a jejich struktury, nábor a výběr pracovníků

Personální plánování pomáhá realizovat cíle organizace tím, že předvídá budoucí vývoj, stanovuje cíle a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Zároveň je její snaha, aby organizace měla zajištěny potřebné lidské zdroje v odpovídajícím množství a kvalitě (s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi). Personální plánování by zároveň mělo sloužit k zajištění pracovníků s žádoucími osobnostními charakteristikami a dostatečnou motivací (Koubek, 1997, s. 31).

Podle vlastních zkušeností a pozorování vím, že neziskové organizace, obzvláště ty které fungují na základě práce dobrovolníků, mohou v podstatě neustále hledat nové pracovníky, protože málokdy se stane, že se podaří obsadit všechny potřebné pozice. To je způsobeno právě tím, že pracovníci jsou dobrovolníci a je známo, že v dnešní době se dobrovolníci velmi těžko hledají. Organizace berou tak to co se nabízí a nedovolí si klást nároky, protože jednoduše nemají moc z čeho vybírat. Tyto praktiky mohou ale ohrozit úroveň služeb, které organizace nabízí, proto by se měli věnovat plánování pracovních sil, měly by si vytvořit pracovní struktury a definovat potřeby a alespoň v omezené míře se snažit dosadit na potřebné pozice lidi, kteří jsou buď odborníky na danou pozici, nebo se chystají podstoupit zaškolení. Hlavní slovo ve výběru nových pracovníků má většinou vedoucí manažer, tak ten hlavně zodpovídá za celkový výběr pracovníků. Pokud nemá dostatečné kapacity, které by mohl na dané pozice dosadit, neměl by se bát zorganizovat nábor dobrovolníků například pomocí prostředků, které má k dispozici. Je tím myšlena například kampaň na nábor dobrovolníků atd.

3.3.3 Hodnocení pracovníků

Koubek říká, že hodnocení je důležitou personální činností, která se zabývá zjišťováním, jak pracovník vykonává svou práci, sdělováním výsledků zjišťování pracovníkům, a hledáním cest k lepšímu výkonu. Celkově moderní hodnocení pracovníků představuje dle Koubka jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení úkolů týkající se pracovního výkonu (1997, s. 166). Halík doporučuje provádět hodnocení za přítomnosti zaměstnanců dvakrát ročně. Podřízení mají dostat prostor, aby se mohli vyjádřit a jejich nadřízený buď svůj názor obhájit, nebo uznat argumenty druhé strany. Aby mohl zaměstnavatel vůbec začít hodnocení zaměstnanců, měl by si podle Halíka vzít v úvahu, jaké pracovní podmínky jim vytvořil. Je tím myšleno hlavně v jakých pracovních podmínkách zaměstnanci pracují,

jestli mají odpovídající prostředky a jestli mají dostatečné podmínky k pracovnímu výkonu (2008, 85). Když už hodnotitel zajistí všechny tyto podmínky, má nárok vyžadovat od zaměstnanců vysoké nároky na jejich práci a tudíž i na hodnocení. Může tak podle takového hodnocení zjistit, zda zaměstnanci jsou pro organizaci perspektivní.

V případě neziskových organizací bude pravděpodobně problém ze strany vedoucího pracovníka, který nebude mít prostředky, aby zajistil právě ty podmínky, které Halík navrhuje, aby vedoucí pracovník zajistil, a pak mohl hodnotit práci zaměstnanců.

Hodnocení pracovníků v neziskových organizacích není lehké i dle názoru Dubena, který poukazuje na to, že není kladen důraz na hodnocení pracovníků v neziskových organizacích. Obtížnost vidí i ve stanovení kritérií výkonnosti a efektivnosti činnosti. Přitom je vzhledem k nejasně definovaným cílům neziskové organizace efektivní hodnocení potřebným instrumentem pro její úspěšné fungování (1996, 194).

3.3.4 Motivace a stimulace pracovníků

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jedná se o dynamické tendence osobnosti člověka. Stimulace je zase mzdový či jiný podnět (stimul, pobídka), kterou zaměstnanec dekoduje a její působení v čase se bude projevovat silovými účinky (podmětová síla) v určitém směru a intenzitě chování (web.telecom.cz).

K tomu, aby člověk mohl zahájit nějakou činnost, potřebuje většinou nějaký impulz, nějaký vnitřní hlas, který se v literatuře označuje jako motiv. Motiv je tedy dle Bedrnové každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka (1994, s. 185). Přimět lidi k výkonu, to je klíčová dovednost, která přináší velký užitek v podobě spokojených pracovníků.

Ve čtyřicátých letech americký psycholog Abraham Maslow vymyslel teorii motivace, která je postavená na teorii uspokojování lidských potřeb. Konkretizuje obecný význam potřeb jako zdroje motivace pro pracovní jednání lidí. Rozdělil potřeby do pěti pater hierarchické struktury. Jejich uspokojování se uskutečňuje od nejnižších stupňů k vyšším (Plamínek, 1996, s. 29). Zde je bližší upřesnění (Bělohlávek, 2008, s. 40 - 41):

- 1) Fyziologické potřeby - jsou to potřeby základní pro život obecně (jídlo, pití, sex).
- 2) Bezpečí, jistota - znamenají zajištění a uchování existence do budoucna (domov, práce, fyzické bezpečí, zdraví)

- 3) Sounáležitost- představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrého vztahu k ostatním lidem (kamarádi, přátelé, rodina).
- 4) Uznání a ocenění (pochvala, úcta) znamená sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- 5) Seberealizace-uplatnění sebe sama, schopnost realizovat své schopnosti a talent (Bělohlávek, 2008, s. 40 - 41)



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb (ITSolutions.cz, 2011)

Podle obrázku 1 lze názorně vidět u jednotlivých potřeb, co mohou znamenat konkrétně v praxi v práci. Například že mezi fyziologické potřeby může patřit příjemné pracovní prostředí, což je zajímavé tvrzení, protože dle Maslowa jsou právě fyziologické potřeby základem pyramidy potřeb. Maslow klade velký důraz na fyziologické potřeby a na jejich uspokojení. Když tedy pracovník bude pracovat v prostředí, kde se mu nelíbí, může to mít negativní vliv na jeho celkovou motivaci, a to velmi důrazný.

Co se týká práce dobrovolníku, tak lze říci, že během jejich činnosti je velká pravděpodobnost, že bude uspokojena většina ze zmiňovaných potřeb. Je též zřejmé, že práce v neziskové organizaci bude oslovovat především potřeby seberealizace.

Motivaci můžeme dělit na hmotnou a nehmotnou. Důležitou hmotnou výhodou pro zaměstnance je mzda. Když se vrátíme k myšlenkám Maslowa, tak bez finančního zabezpečení by pracovník nemohl uspokojit své fyziologické potřeby, takže finanční zabezpečení je podstatné. Mezi hmotnou motivaci patří i následující bonusy, které může zaměstnavatel dát zaměstnanci a určitě slouží ke spokojenosti zaměstnance (Mineralfit.cz, 2008):

- příspěvek na stravování,
- příspěvky na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na dopravu a ubytování,
- kurzy a školení,
- používání automobilu, PC nebo mobilu i pro soukromé účely,
- firemní školky nebo hlídání dětí,
- pružná pracovní doba,
- možnost práce z domova,
- práce na poloviční úvazek.

Všechny tyto firemní benefity zaměstnanci určitě uvítají, ale důležité je pro zaměstnavatele, aby je uměli používat a dosahovat tak vhodné motivaci zaměstnanců. Urban ve svém článku na ihned.cz píše o špatných představách o fungování motivace, které se šíří společnostmi. Jedním z takových omylů je třeba to, že k motivaci zaměstnanců slouží pouze jejich základní mzda nebo plat, nebo že odměna zaměstnanci náleží jen tehdy, provede-li něco mimořádně záslužného. Obzvláště jsou dle Urbana tato mylná tvrzení praktikována ve veřejných institucích. Urban uvádí názor, že odměnou nebo trestem je cokoli, co následuje po provedení úkolu, a je zaměstnancům příjemné nebo nepříjemné. Sem patří peníze a další hmotné výhody, ale patří sem i nehmotné odměny jako je například možnost vidět výsledky své práce, rozšířit si zkušenosti, získat uznání či ocenění ze strany spolupracovníků nebo zákazníků, pochvalu vedoucího atd. Význam těchto odměn vychází z toho, že zvyšují sebehodnocení osoby před sebou samým (Urban, 2012).

Zdroje motivace jsou známé, ale pořád se bojuje s tím, jak motivaci správně používat. Způsobem jak motivovat lidi je i motivující pochvala a motivující výtky. Obzvláště v nezisko-

vých organizacích se dá využít motivující pochvaly a motivující výtky, protože v takových organizacích chybí finanční motivace, tak se v takových organizacích musí zaměřit právě na nehmotné formy motivace.

Bělohlávek říká, že pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Pochvala má dle Bělohlávka naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Záleží však na vedoucím, jak umí pochvalu správně použít. Bělohlávek dává několik zásad, kterých by se měl vedoucí držet při pochvale zaměstnanců (2008, s. 49):

1. Pochvala by měla být konkrétní
2. Pochvala by měla být
3. Pochvala má být vyslovena včas - je dobré se držet tohoto pravidla, chválit ihned po dosaženém úspěchu pracovníka, protože taková včasná pochvala má určitě větší účinnost.
4. Pochvala by měla být veřejná
5. Pochvala by neměla být formální - nemělo by vypadat, že si vedoucí chce odbýt nějakou povinnost. Vedoucí by měl projevit zájem a během pochvaly by se měl pobavit se zaměstnancem, jak daného úspěchu dosáhl atd.
6. Připravenost chválit - vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy svých zaměstnanců, za které by je mohl chválit.

Tak jak pochvala, tak i výtka je dle Bělohlávka důležitým nástrojem motivování. Při výtce si ale zaměstnavatel musí dát pozor, aby nedošlo k nežádoucímu efektu výtky, musí se držet pravidel a hlavně citlivě zvolit výtku a individuálně dle svého svědomí ji zvolit.

Bělohlávek (2008, s. 50) popisuje základní pravidla pro použití výtky:

1. Musí se přesně zjistit důvod selhání - tento úkol může být velmi zapeklitý, vedoucí by tak měl nestranně zjišťovat skutečnosti pochybení a snažit se vyhodnotit důvod selhání jednotlivců.
2. Vytýkat by se měla nedbalost a nezodpovědnost - tyto dva nešvary je určitě potřeba napomenout a snažit se potlačit u zaměstnanců
3. Očekávání má být jasně stanoveno - pracovník musí jasně vědět, co se od něho očekává, jinak se mu nemůže nic vytýkat.

4. Výtka má být adresná - stejně jako pochvala, tak výtka má být adresná a má se vztahovat tak na konkrétní lidi. Vytýkání celému týmu lidí je neúčinné.
5. Výtka nesmí obsahovat osobní napadení

Pochvaly i výtky jsou určitě vhodné do prostředí neziskových organizací. Pracovníci v takových organizacích jsou většinou vedeni manažerem, který by měl tato motivační nástroje určitě vhodně používat.

O dalších způsobech motivace speciálně zaměřená už na dobrovolníky v neziskových organizacích píše Boukal. Konkrétně říká, že při práci dobrovolníka se dá pozorovat způsob motivace, kterého si samotný dobrovolník nemusí ani všimnout. Dobrovolník získává přínosy i bez hmotné odměny, jak píše ve své knize *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Mezi takové přínosy patří například dobrý pocit, který dobrovolník získává z poskytnuté služby potřebnému. Další pozitiva, která dobrovolníka mohou motivovat je získání zkušeností, získání kontaktů a přátel, uplatnění schopností a vzdělání, zážitky, zábava, nový pohled na svět atd. (2007, s. 80 - 21).

Tolik pozitiv dobrovolník může získat, ale přesto se potýkáme s nedostatkem dobrovolníků. Je to tím, že je špatné povědomí ve společnosti o těchto benefitech? Ne tak úplně, i když povědomí o možnostech dobrovolnické služby a pozitivěch této práce by určitě mohlo být lepší. Boukal píše, že lidé se nejčastěji vymlouvají na časovou tíseň. Prostě nemají čas, aby se věnovali dobrovolnické službě. Proto je navrhuje produktivně využívat vzácný čas dobrovolníků, navrhuje používání moderních technologií, které urychlují práci dobrovolníkům (Boukal, 2007, s. 81).

4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly popsány hlavně personální činnosti, které jsou obecně definovány a lze je využít při práci s dobrovolníky v neziskové organizaci. Těchto personálních činností se bude následně týkat výzkum, který jednotlivé činnosti prověří v praxi. Motivování dobrovolníků je klíčová činnost v neziskových organizacích, tak ji bylo věnováno více prostoru a i v praktické části se bude autorka věnovat hodně motivaci, protože ta je klíčová pro práci s dobrovolníky.

Další kapitoly se věnovaly neziskovým organizacím a dobrovolnictví obecně, protože práce nese název Práce s dobrovolníky v neziskové organizaci RR49, tak bylo potřeba vymezit a popsat neziskové organizace v České republice, přičemž důraz se kladl na občanské sdružení, protože probíraná nezisková organizace RR49 je občanské sdružení. V kapitole o dobrovolnictví se autorka zaměřila na dobrovolnictví v České republice a na zákon, který pomáhá upravovat dobrovolnictví v České republice. Bohužel činnost zařízení RR49 do tohoto zákona nespadá, tak se jím nemůže řídit a nemá možnost akreditovat se a čerpat výhody z akreditace.

Z teoretických poznatků se bude vycházet v praktické části, ve které se budou zkoumat hlavně personální činnost v organizaci RR49.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE RR49

Right Road 49, zkráceně RR49 - to v překladu znamená správná cesta. Číslo 49 představuje číslo silnice protínající město Zlín.

Oficiálně je organizace RR49 občanským sdružením především vysokoškolských studentů ve Zlíně. Vznikla skrze dobrovolné rozhodnutí lidí, kterým není lhostejný osud dnešní mladé generace a chtějí se podílet na duchovním, morálním, kulturním a společenském rozvoji studentů a mládeže. Nabízí možnost tvořit společenství, ve kterém mohou mladí lidé společně studovat, bavit se a modlit se. Takové společenství vytváří prostor pro vztahy a vzdělávání. Je otevřené pro všechny, kteří mají zájem svůj život prožívat společně s ostatními podobného myšlení.

Jde především tedy o společenství především dobrovolníků-vysokoškolských studentů ve Zlíně, které má za cíl ukazovat „správnou cestu“ v centru této komunikace RR49, tohoto města, této společnosti. Funguje při římskokatolické farnosti sv. Filipa a Jakuba ve Zlíně. Činnost RR49 řídí, za podpory místních kněží, tzv. Studentský Olymp, který se skládá z cca 20 mladých dobrovolníků z různých koutů České i Slovenské republiky (www.rr49.cz).

5.1 Historie

RR49, o. s. je nestátní neziskovou organizací s vlastní právní subjektivitou, registrovaná u Ministerstva vnitra ČR dne 6. 3. 2009 pod číslem VS/1-1/74809/092. Avšak neoficiálně funguje organizace RR49 již od poloviny roku 2006. Nápad založit v Zlíně studentský klub vznikl mezi vysokoškoláky, kteří studovali v Brně a tam měli zkušenost s organizací, která se věnovala studentům, a tak chtěli založit podobnou organizaci, která by měla podobné poslání jako ty v Brně (Výroční zpráva RR49, 2010).

Díky rychlému rozvoji a kvalitnímu programu se dostala tato organizace na úroveň podobných organizací, které už několik let fungují v univerzitních městech. Tyto organizace se sdružují do hnutí, které si říká Vysokoškolské katolické hnutí České republiky. Organizace RR49 se stala členem tohoto hnutí 5. 12. 2009 (web rr49, c. 2009). Členství v tomto hnutí přináší organizaci mnoho pozitivních zkušeností. Členové tohoto hnutí se pravidelně scházejí a sdílejí svoje zkušenosti z fungování jednotlivých organizací a mohou se tak navzájem inspirovat a povzbuzovat

5.2 Vize, poslání a cíle organizace

Organizační struktura-historický vývoj struktury

Personalistika, kdo to má na starosti-vedoucí-popis práce

Charakterizovat vývoj počtu dobrovolníků

Fluktuace dobrovolníků – počet odchodů za rok, délka spolupráce dobrovolníků v organizaci.

5.2.1 Představa o budoucnosti organizace RR49

Do budoucna by se chtěla RR49 stát organizací, kde je vybudované vhodné prostředí pro studenty a mládež. Nabídnout široké spektrum aktivit pro volný čas, zábavu a vzdělávání.

Taktéž by chtěla tato organizace zefektivnit práci s dobrovolníky, jejich nábor a následnou práci s nimi. Takovým nepsaným cílem do budoucna je zapojit co nejvíce mladých lidí do dění této organizace. Dát jim možnost společně něco tvořit a být užitečnými pro druhé.

5.2.2 Poslání organizace RR49

Posláním sdružení je pomoc při vzdělávání, formování a rozvoji osobnosti studentů a mládeže v univerzitním městě Zlín. Zvláště se snaží zaměřit na účelné a smysluplné využívání volného času. Všechny akce i veškeré činnosti se účastní společně členové i nečlenové sdružení.

5.2.3 Cíle sdružení:

Hlavními cíli sdružení je (Výroční zpráva RR49, 2010, s. 36):

- šíření křesťanských hodnot,
- organizace a zprostředkování vzdělávacích a kulturních akcí, shromažďování a zprostředkování přístupu k informacím užitečným pro studenty,
- podpora studentů a mládeže,
- podpora tělesně postižených,
- podpora zdravého životního stylu,
- vytváření kontaktů a spolupráce s dalšími organizacemi tuzemskými

i mezinárodními.

Díky práci dobrovolníků této organizace je možné tyto cíle naplňovat. Na těchto cílech se společně vedení této organizace domluvilo a pro následující roky budou tyto cíle prioritní a aktivity organizace se na ně budou zaměřovat a přizpůsobovat se jim.

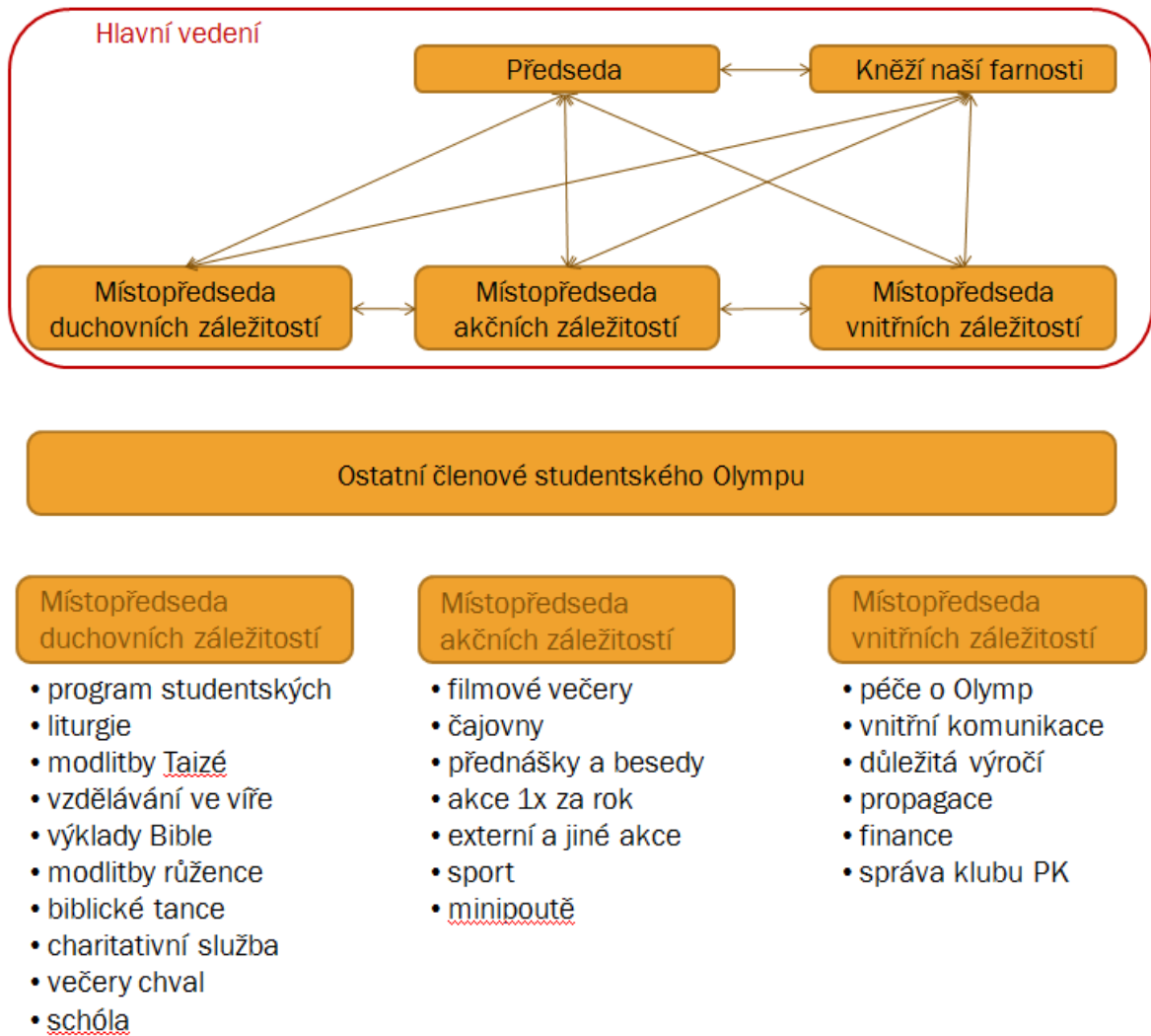
5.3 Členové a vedení

Stanovy RR49 (2009) definují, kdo může být členem sdružení. Jsou zde zahrnuta i základní pravidla, které musí člen dodržovat. Jedno z nich například je: „*Rada sdružení má právo odejmout členství tomu, kdo se po dobu delší než 6 měsíců neúčastní práce sdružení, aniž by mu v tom bránily závažné důvody, případně svým jednáním porušuje zásady a cíle sdružení nebo zanedbává členské povinnosti. Člen sdružení má povinnosti: dodržovat stanovy sdružení, aktivně se podílet na plnění cílů sdružení, svědomitě vykonávat funkce v orgánech*“ (Stanovy RR49, 2009, s. 1). Tato pravidla motivují členy k aktivitě a plnění si svých povinností, jinak budou vyloučeni ze sdružení.

Dá se říci, že za odměnu má člen sdružení: „*právo volit a být volen podle stanov sdružení podílet se na praktické činnosti sdružení účastnit se jednání shromáždění členů předkládat připomínky, návrhy a podněty orgánům sdružení*“ (Stanovy RR49, 2009, s. 1).

5.4 Organizační struktura

Ve vedení organice je předseda občanského sdružení, který je do této funkce volený na období jednoho roku. V jeho popisu práce je kontakt a spolupráce s Římskokatolickou farností sv. Filipa a Jakuba ve Zlíně a s kněžími, kteří ve farnosti působí. Kněžím a předsedovi sdružení jsou podřízeni tři místopředsedové, kteří mají na starosti duchovní, akční a vnitřní záležitosti. Jsou zároveň odpovědní za organizování a správné fungování rezortů, které mají na starosti jednotliví členové studentského Olympu, jak je nazvaná další organizační složka, kterou tvoří další členové sdružení. Názorné zobrazení organizační struktury je vidět na obrázku číslo 1.



Obr. 3: Organizační struktura RR49 (RR49 o. s.)

Na obrázku 3 je organizační struktura organizace RR49. Kněží farnosti jsou myšleni kněží farnosti svatého Filipa a Jakuba ve Zlíně. Program studentských je myšlen program studentských mší svatých, které probíhají každé pondělí v 18:30 v kostele svatého Filipa a Jakuba ve Zlíně.

5.5 Aktivity RR49

V následující kapitole bude vymezena cílová skupina akcí organizace RR49 a popsány vybrané aktivity sdružení.

5.5.1 Cílová skupina

Program nabízený sdružením RR49 je otevřený pro širokou veřejnost, ale primárně slouží studentům Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kteří jsou věřící a navštěvují akce, které jsou pořádány organizacemi, které se hlásí k římskokatolické církvi. Tito lidé navštěvují akce RR49 a mají možnost se podílet na jeho správě, organizaci, propagaci a dalších činnostech. Sekundární cílovou skupinou jsou studenti, občané města Zlína a ostatní lidé, kteří mají zájem se účastnit aktivit tohoto společenství. Tvoří tak potenciální dobrovolníky tohoto sdružení.

5.5.2 Formy činností

Činnosti RR49 jsou rozděleny do jednotlivých forem (Stanovy RR49, 2009, s. 1):

- osvětová, informační, propagační a vydavatelská činnost,
- poradenství,
- vzdělávací a kulturní akce,
- zajištění účelného využití volného času mládeže,
- charitativní činnost.

Za jednotlivé tyto činnosti odpovídají zvolení členové, kteří vše kolem těchto činností řídí.

Občanské sdružení RR49, o. s. nabízí různé aktivity, které jsou zaměřeny především na mladé vysokoškoláky ze Zlína. Studenti si mohou vybírat od aktivit zaměřených na vzdělání po aktivity spíše zábavného charakteru. Většina programu sdružení probíhá v prostorách fary Římskokatolického farního úřadu ve Zlíně. V prostorách garáží je vybudován útulný klub s barem, který si studenti pojmenovali klub Pod Kánoí.

Mezi pravidelné aktivity, které RR49 organizuje, patří: přednášky, filmové večery, čajovny, minipoutě, návštěva nemocných v nemocnici, vedení studentských mší svatých, sportovní aktivity atd.

Pak se organizují jednorázové projekty jednou za rok. Mezi takové akce patří Víkend pro prváky, Zahajovací mše svatá, Silvestrovské plesání, Masopustní veselice, Závěrečný táborák atd. Více o aktivitách na webových stránkách www.rr49.cz. Vybrané aktivity jsou popsány na následujících stránkách.

5.5.3 Zahajovací mše svatá

Asi největší akce, i co se týká personálních činností, je zahajovací mše svatá. Od této první akce na začátku školního roku se hlavně očekává, že činnost RR49 zaujme co nejvíce lidí, kteří se později zapojí do práce RR49. Stanou se dobrovolníky a budou ve volném čase pomáhat s programem RR49. Tým „olympáků“, oficiálních členů RR49, připraví slavnostní mši svatou, při které se snaží zapojit hlavně nově příchozí studenty. Přizváni jsou tradičně zástupci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kaplani pro mládež a kněží z okolí a další vzácní hosté, takže úroveň akce bývá vysoká. Po mši svaté, která probíhá v kostele sv. Filipa a Jakuba ve Zlíně, se účastníci mše pozvou na program a občerstvení do klubu Pod Kánoi. Běžně se Zahajovací mše svaté účastní kolem 150 lidí. Toho tak 5 - 10 lidí se přihlásí jako dobrovolníci a začnou spolupracovat s RR49.

5.5.4 Přednášky a besedy v klubu Pod Kánoi

Minimálně jednou za měsíc se organizuje přednáška v klubu Pod Kánoi, kterou navštěvuje průměrně asi 60 lidí. Přednášející jsou většinou významní hosté, lidé co něco umí nebo něco významného dokázali. Probírají se témata, jako jsou drogy, manželství a jiná aktuální témata. Někdy jsou přednášky tematicky odlehčené, protože je například pozván nějaký cestovatel, který vypráví o svých zážitcích z cest.

5.5.5 Silvestrovské plesání

Určitě organizačně náročnější je příprava Silvestrovského plesání. Je to akce, která se pořádá každý rok před začátkem adventu (4 týdny před Vánocemi), protože zrovna v tu dobu končí církevní rok. Na této akci pomáhají dobrovolníci i z řad farníku z Římskokatolické farnosti ve Zlíně. Je to taková společná akce farnosti a sdružení RR49. Už tradičně se vše odehrává v sálech hotelu Moskva. Další organizační věci jsou rozděleny mezi dobrovolníky a jejich plnění je diskutováno a kontrolováno na pravidelných poradách před samotnou akcí. Celé akci velí zvolený vedoucí. Je to opravdu náročná akce, které se účastní několik

stovek lidí a výsledek tvrdé práce dobrovolníku je ohromný. Celkový program tohoto ne-tradičního silvestru je velmi podobný plesu. Hraje zde hudba v každém sále, tančí se a baví se. Je zde tombola, různé scénky, které si dobrovolníci nacvičí a různé zábavné vsuvky. Vše si farnost a sdružení zajišťuje samo. Nikdo z dobrovolníků není nějak finančně odměněn, a přesto všichni s ochotou pomáhají a věnují této svůj čas.

5.5.6 Modlitba Taizé

Modlitba Taizé je specifický druh modlitby, který se do ČR dostal z Francie, konkrétně z dědinky Taizé, která se nachází na jihu Burgundska a je domovem komunity, kterou založil v roce 1940 bratr Roger. Při této modlitbě se zpívají typické písně anebo se medituje v tichosti před křížem. Této modlitby se bez problému účastní věřící i z jiných církví, je proto takovým sjednocujícím prvkem v dnešní době. RR49 našlo oblibu v pořádání této modlitby nejen ve Zlíně ale po celé Moravě (Informační brožura RR49, 2011).

Program, který sdružení nabízí, je velmi pestrý a oslovuje tak nejen cílovou skupinu, ale i širokou veřejnost. Jde vidět, že dobrovolníci dělají svoji práci rádi a že tvoří dobrý kolektiv, což jde na první pohled vidět a vnímají to i lidé, kteří se akcí účastní a mnohdy touha tvořit společenství se členy RR49 je vede k tomu, že se nabídnou jako dobrovolníci, kteří se budou podílet na organizaci aktivit sdružení.

6 POPIS VÝZKUMNÉHO PLÁNU A ZÁMĚRU

V teoretické části se práce zabývala dobrovolnictvím a dobrovolníky, nestátními neziskovými organizacemi a v poslední kapitole řízením lidských zdrojů v neziskových organizacích, kde byly popsány personální činnosti, které by měly být provozovány v neziskových organizacích.

Praktická část práce začíná představením organizace RR49, ve které se bude výzkum diplomové práce zabývat personální prací s dobrovolníky. Součástí praktické části je tedy výzkum, který má za cíl zanalyzovat současný systém personální práce s dobrovolníky v organizaci RR49. Po zjištění současného stavu, který z vlastního pozorování hodnotím jako nedostatečným, navrhnou v projektové části změny na zlepšení.

Protože zkoumaný vzorek není velký, tak nelze použít dotazníkového šetření, proto jsem se rozhodla pro polostrukturovaný rozhovor s vybranými členy organizace a budu v předem promyšleném rozhovoru, který se svolením respondentů budu nahrávat na mp3 přehrávač, získat informace o tom, jak v organizaci fungují aktuálně personální činnosti v praxi. Informace od respondentů autorka pak porovnává s informacemi z rozhovoru s předsedkyní organizace. Předsedkyně organizace má na starosti i dobrovolníky a práci s nimi, tak lze porovnat její tvrzení právě s tvrzeními dobrovolníků a objektivně posoudit, která tvrzení jsou relevantní. Taktéž porovnáím moderní principy řízení lidských zdrojů s principy, které se využívají aktuálně v organizaci RR49.

Domnívám se totiž na základě mého vlastního pozorování, že v organizaci RR49 neprobíhá efektivní řízení lidských zdrojů a celková efektivita práce dobrovolníků v této organizace klesá díky těmto mezerám v řízení lidských zdrojů.

7 REALIZACE VÝZKUMU

Následující kapitola se zabývá samotným výzkumem. Zahrnuje konkrétní informace o přípravách a realizaci výzkumu.

7.1 Výzkumné otázky

Výzkumným problémem diplomové práce je: Jaký je aktuální stav řízení dobrovolníků v neziskové organizaci RR49? Abych mohla tento problém řešit, stanovila jsem si výzkumné otázky:

- 1) Existují v organizaci popisy funkcí na jednotlivé pozice?
- 2) Dochází v organizaci k efektivnímu náboru dobrovolníků?
- 3) Naplňuje stávající způsob hodnocení dobrovolníků moderní trendy hodnocení?
- 4) Je stávající způsob motivace dobrovolníků v souladu s moderními principy motivace?

7.2 Cíle výzkumu

Pro svůj výzkum jsem si vytyčila cíle, kterých jsem se snažila při realizaci získávání dat dopomoci. Jedná se o tyto cíle:

- 1) Zmapování aktuálního stavu řízení dobrovolníků v neziskové organizaci RR49 se zaměřením na sledování povinností dobrovolníků, nábor dobrovolníků, motivaci a hodnocení dobrovolníků.
- 2) Získat informace od vedoucí organizace ohledně aktuálního systému řízení dobrovolníků a informace ze strany dobrovolníku, jak sami hodnotí to, jak jsou řízení.
- 3) Celkově zhodnotit řízení dobrovolníku a navrhnout podněty pro zlepšení situace v oblasti řízení dobrovolníků

7.3 Volba typu výzkumu

Při zpracování praktické části mé diplomové práce jsem se rozhodla pro kvalitativní výzkum, a to hlavně kvůli velikosti zkoumaného vzorku, protože ten je příliš malý na použití kvantitativního výzkumu. Tento druh výzkumu jsem zvolila záměrně, protože mým cílem

je zjistit současný stav řízení dobrovolníků a to mohu zjistit skrze individuální rozhovory s dobrovolníky. Jelikož předpokládám, že někteří respondenti nebudou moc znalí v oblasti řízení lidských zdrojů, tak předpokládám, že je budu muset vést a vysvětlovat jim některé pojmy, hlavně těm respondentům, kteří nemají za sebou vysokoškolské vzdělání a některé věci jsou jim zcela cizí. Rozhovor tak budu moci vést do hloubky a reagovat pružně na jednotlivá zjištění. Když odhalím slabiny řízení dobrovolníků už během rozhovoru, budu moci se jednotlivým problémům více věnovat už během rozhovoru s respondenty. Bude to polostrukturovaný individuální rozhovor, takže se budu držet předem daných otázek, i když budu někdy možná trochu odbíhat, což už předem odhaduji, že se tak může stát. Ale pro pozdější vyhodnocování rozhovorů je lepší, když se budu držet předem dané osnovy otázek.

Pro komplexnost vyhodnocení výsledků bude tedy podstatné shromáždit a zaznamenat informace získané formou individuálních rozhovorů zaznamenáním mluveného slova, ale přínosný bude i vnímání doprovodných signálů respondentů během realizace rozhovorů, protože i toto pozorování vnějších reakcí respondentů mi dokreslí ucelený obraz k dané problematice.

7.4 Použité metody získání dat

Pro můj výzkum jsem použila metodu rozhovoru pro získání dat. Forma přímé komunikace s respondenty mi přišla jako nejpříjemnější, vzhledem k cílům výzkumu.

Metodu rozhovoru jsem vybrala, protože jsem předpokládala, že právě individuální komunikace v soukromí přinutí respondenty mluvit otevřeně a upřímně o všech věcech, na které jsem se je ptala. Zvažovala jsem i skupinový rozhovor nebo otevřené otázky písemnou formou, ale obě tyto varianty jsem zavrhla, protože ve skupinovém rozhovoru bych se určitě nedozvěděla upřímně všechny informace, které potřebuji. Někteří respondenti by se určitě ostýchali vyjádřit, ale v soukromí jen mezi čtyřma očima neměli problém se více otevřít a vyjádřit.

Při zpracování dat je využita metoda prostého výčtu a metoda zachycení vzorků. Pomocí těchto metod jsou zpracovány rozhovory s dobrovolníky. Jelikož jsem v organizaci RR49 několik let působila, připojím do analýzy rozhovorů i své připomínky a postřehy, které bu-

dou založeny na základě mého dlouholetého pozorování a zkušenosti s fungováním v organizaci RR49.

Závěrečná otázka v rozhovoru při realizaci výzkumu je položena projektivní otázka. Ptala jsem se, co by respondenti dělali jinak, kdyby byli zvoleni jako vedoucí. Upřesnila jsem tuto otázku tím, že se to má týkat řízení lidských zdrojů a jejich odpověď na tuto otázku. Chtěla jsem vědět, jestli vidí nějaké pochybení vedoucí při její práci s dobrovolníky

Rozhovor

Rozhovor jsem začala neformálním popovídáním si se členy RR49, protože jsou to moji kolegové a kamarádi, tak jsem chtěla navodit příjemnou přátelskou atmosféru. Do úvodní fáze rozhovoru jsem zahrнула obecné otázky, které se týkali jejich vzdělání, jejich působení v organizace a další odlehčené otázky, které byly pro respondenty jasně formulované a bylo jisté, že budou znát jednoznačnou odpověď, což jim pomohlo se pozitivně naladit na další otázky. Následovaly otázky zaměřené na získání informací ohledně současného stavu řízení dobrovolníků v organizaci RR49. Tyto otázky byly poněkud obtížnější, protože někteří respondenti neměli znalosti, co se týkalo personálního plánování a musela jsem jim spoustu věcí vysvětlovat, aby byli schopni relevantně odpovídat. Musela jsem si dávat pozor, abych nepokládala sugestivní otázky, což se mi někdy nedařilo. Otázky, o kterých jsem věděla, že budou vzbuzovat emoce u respondentů, jsem umístila nakonec. Což byla hlavně otázka týkající se toho, jak by jednali, kdyby byli vedoucími oni. Jelikož vím, že někteří respondenti neradi mluví o takových věcech, snažila jsem se na tuto věc ptát velice citlivě. Někteří totiž nechtěli mluvit o věcech, které nynější vedoucí dobrovolníků dělá špatně, ale pro výzkum právě tato výpovědi byly zajímavé, tak jsem chtěla respondenty trochu vyprovokovat, aby tyto chyby vedoucího zmínili.

Se souhlasem všech respondentů jsem jejich výpovědi nahrávala na mp3 přehrávač a následně zpracovala pro účely této diplomové práce.

7.5 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek byl vybrán na základě těchto kritérií:

- respondent musí pracovat jako dobrovolník v organizaci RR49 více než 2 roky
- respondent musí být aktuálně aktivním dobrovolníkem v neziskové organizaci RR49
- respondent nesmí být mladší než 18 let a starší než 35 let
- respondent může být muž i žena

Při výzkumu bylo osloveno 6 respondentů, se kterými byl realizován rozhovor. Pro kvalitativní výzkum je tento počet respondentů dostačující.

Pro potřeby výzkumu byly osloveny tři ženy a čtyři muži ve věku mezi 23 až 33 let. Všichni vybraní respondenti jsou dobrovolníky v organizaci RR49 a jsou aktivními členy RR49.

7.6 Realizace výzkumu

Výzkum jsem realizovala během akce, kterou každoročně sdružení RR49 pořádá. Šlo o plánovací víkend v Bílovicích od pátku 31. 8. 2012 do neděle 2. 9. 2012. Na pořadu dne bylo plánovat a organizovat projekty a aktivity na následující půlrok. Já jsem všechny dobrovolníky seznámila s mým plánem provádět výzkum, vysvětlila jsem jim význam a záměr mého výzkumu. Domluvila jsem se s konkrétními respondenty, kdy s nimi provedu rozhovor a podle plánu jsem si je pak volala do sklípku, který se nacházel v budově, kde probíhal program setkání. Sklípek byl trochu chladný, ale jinak to bylo ideální prostředí na rozhovor, protože jsme tam měli soukromí a nikdo nás nerušil a nemuseli jsme tak rozhovory přerušovat. Byla jsem diskrétní i ve výběru respondentů. Oslovovala jsem je tak, aby si toho druzí nevšimli, aby si nemohli pak domýšlet, komu jednotlivé odpovědi budou patřit a aby jim nebylo líto, že třeba nebyli vybráni na rozhovor. Chtěla jsem zachovat absolutní anonymitu rozhovoru, kterou jsem respondentům slíbila. Akorát odpovědi vedoucí organizace jsou jasné, komu patří. Tomu se nedalo zabránit, protože její funkce je jedinečná a otázky pro ni byly směřovány přímo na její funkci.

Nahrávala jsem rozhovory na mp3 přehrávač. Pro případ nečekané poruchy jsem měla nACHYSTANÝ kamarádůV iphone, na který bych v případě potřeby mohla taktéž nahrávat rozhovory. Mp3 jsem si předem ozkoušela, jestli funguje a jestli s nahraným rozhovorem budu schopna pak v počítači pracovat. Dále jsem si připravila tužku a papír a psala jsem si během výzkumu poznámky k jednotlivým respondentům.

Respondentům jsem slíbila, že si pak budou moci diplomovou práci přečíst. Jinak jsem jim žádný dar za poskytnutí rozhovoru nedávala. S respondenty mám dobré vztahy a v budoucnu jim budu mít určitě možnost jejich ochotu ve výzkumu oplatit.

7.7 Zpracování získaných dat

Prvním úkolem bylo zpracovat rozhovory z nahrávek do podoby textových poznámek, které jsou obsaženy v příloze této práce. Pomocí metody prostého výčtu jsem statisticky zpracovala základní údaje o respondentech, které jsou obsaženy v podkapitole výzkumný vzorek. Následně jsem použila metodu zachycení vzorků, kdy jsem hledala podobné nebo stejné výpovědi respondentů. Pomocí podrobné analýzy textu jsem informace seskupila do jednotlivých celků. Pak jsem získaná data vyhodnotila v určité souslednosti a došla jsem k jistým závěrům, se kterými dále pracuji v projektové části diplomové práce.

7.8 Očekávaný přínos – užitečnost výstupu výzkumu

Očekávám, že výsledek výzkumu přinese pozitivní změny do systému řízení dobrovolníků v organizaci RR49. Už během výzkumu jsem pozorovala přínosy výzkumu. Kladené otázky se týkaly věcí, které se běžně v organizaci RR49 neřeší a řešit by se měly. Myslím si, že po rozhovoru hlavně s vedoucí organizace, bude chtít organizace určitě vylepšit a zdokonalit práci s dobrovolníky, protože během rozhovoru bylo vidět, že některé oblasti řízení dobrovolníků jsou velmi zanedbané a podceněné. Což potvrdily výpovědi respondentů.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTI V RR49

Tato kapitola se zabývá popisem sledovaných personálních činností. Vycházím z informací, které jsem zjistila při rozhovoru s vedoucí organizace, která by měla mít největší přehled o těchto činnostech, protože ona by měla být koordinátorkou těchto činností.

Přidávám do analýzy i své postřehy, které jsem shromáždila z nezávazného pozorování za poslední roky působení v této organizaci.

8.1 Analýza pracovního místa - definování požadavků na výkon pozic

Analýza pracovního místa je v organizaci problematická oblast, kterou snad ještě nikdo nikdy neřešil v této organizaci, ale která by určitě měla být řešena. Jak píše v teoretické části diplomové práce, těžko se kontroluje, jak byla práce vykonána, když není přesně definované, co mají pracovníci vykonat.

V RR49 se těžko definuje, co kdo má dělat, protože funkce a povinnosti se mění s každým projektem. Obecně alespoň v nějaké míře by se určitě dali charakterizovat alespoň nějaké stálé pozice v rámci organizace a jejich povinnosti. Minimálně vedoucí a místopředsedové mají povinnosti v rámci svých funkcí, které jsou definovány, ale dobrovolníci většinou nemají přehled o těchto povinnostech, co vše je v nich zahrnuto. Jen snad tak ze zkušeností lze vidět, co běžně vedoucí a místopředsedové vykonávají, tak se to tak zažilo a dá se to brát jako taková jejich definice pracovního místa, která ale určitě není dostačující.

Podle slov vedoucí organizace, společně se s dobrovolníky snažili definovat povinnosti pracovních pozic. Vytvářel se manuál k jednotlivým resortům, který obsahoval popis, jaké má kdo povinnosti v rezortu, ale neví, kdo to má, ani jestli se podle toho někdo řídí. Takže se s tím ani nějak nepracovalo dál. Byl to takový pokus o definování pracovních míst a povinností.

Když shrnu problematiku definování a analýzu pracovních míst v organizaci RR49, tak musím říci, že formálně nemají kromě rozdělení vedení jednotlivých projektů nic formálně stanoveného. Chybí jakákoliv dokumentace o pracovních místech a povinnostech, které by měly představovat. Nepatrná snaha byla v podobě sepsání povinností, které vykonávají dobrovolníci. Psali ho dobrovolníci možná i proto, aby se vědělo, kdo co dělá a má dělat.

Tyto informace se jen sebírali, dali do internetové podoby, ale dál se s nimi nikdy nepracovalo. Nyní na internetu už nejsou a nelze se k těmto dokumentům nikde dostat.

Podle vedoucí organizace je tu ještě jedna činnost, kterou za poslední půlrok zavedli a která souvisí s povinnostmi dobrovolníků a jejich pozicí v organizaci. Po každém projektu sepisují, co bylo potřeba a snaží se udělat manuál povinností. Předsedové rezortů si ale povinnosti zadávají sami a řídí taktéž sami, takže jen nakonec sepíší, co vše potřebovali a založí pro příště, ale nikdo neví, jestli si na tyto poznámky někdo příště vzpomene a využije při tom samém projektu v budoucnu. Jinak vedoucí zdůrazňovala, že každý dobrovolník je sám sobě vedoucím a záleží na něm, co bude pro organizaci dělat. K tomuto vyjádření vedoucí organizace musím konstatovat, že i činnost dobrovolníků by měla být správně koordinována. Vedoucí by se neměla vyhýbat svým povinnostem.

8.2 Personální plánování - nábor dobrovolníků

Nábor dobrovolníků neprobíhá systematicky. Podle slov vedoucí jim chybí dobrovolníci, ale nemají čas to řešit. Nemají časové kapacity na to, aby dělali nábor dobrovolníků. Dveře jsou novým dobrovolníkům dle slov vedoucí stále otevřené, pořád jich není dost. Navíc jejich počet pomalu klesá, což jde vidět na Obr. 4, ve kterém je znázorněná fluktuace dobrovolníků za posledních pět let.

Je to jeden z jejich cílů oslovovat stále nové dobrovolníky. Vidí v tom problém, že nemají čas na efektivní nábor dobrovolníků. Nejlepší cesta je oslovovat osobně, ale není na to čas. Nejlepší čas je v pondělí po studentské mši, kterou pořádají každý týden a na kterou chodí mnoho mladých studentů. Dobré je si vytipovat jedince a ty oslovit. Noví dobrovolníci musí splňovat ale jejich požadavky.

Nemají požadavky sepsané, je to na jejím zvážení, koho vybere jako dobrovolníka. Jde hlavně o šíření křesťanských ideálů, které by měl dobrovolník vyznávat. Dobrovolník RR49 by měl být komunikativní, měl by být schopen spolupracovat s kněžími a měl by být schopný respektovat křesťanské názory. Měl by zapadnout mezi ostatní dobrovolníky.

Dělají se i hromadné náборы dobrovolníků, hlavně po první studentské mši „zahajovací mše“. Dělají se dotazníky, ve kterých je kolonka, zda chce respondent být dobrovolníkem RR49. Tento dotazník se dává tak 2 – 3 x ročně.

Jiné metody nábora dobrovolníků nepoužívají. Ani nikdy nezkoušeli dělat nábor například pomocí internetu.

Když jsem se ptala vedoucí na osobní karty dobrovolníků, aby věděli, kolik mají kapacit k dispozici a mohli s těmito informacemi dále pracovat, bylo mi odpovězeno, že nemají osobní karty dobrovolníků, byly by zbytečné dle názoru vedoucí, není dobrovolníků tolik, znají se navzájem a znají své schopnosti a dovednosti natolik, že nepotřebují nic takového sepisovat. Pořádají hodně společných akcí, na kterých se dobrovolníci dostatečně projeví.

8.3 Hodnocení pracovního výkonu

V organizace RR49 se nezjišťuje, jak dobrovolník vykonal svou práci. Pouze když se objeví nějaký problém nebo neúspěch, tak se to řeší na poradách. To je dle mého názoru už velmi pozdě, navíc se z takových porad sice dělá zápis, ale nejsem si jistá, jestli ho pak někdo čte a připomíná věci, které se kdy dělali špatně.

Dle slov vedoucí, každý měsíc na poradách rozebírá s předsedy jednotlivé výsledky akcí za poslední měsíc a tudíž i hodnotí práci dobrovolníků. Mají vztahy na jedné úrovni, necítí se nějak nad ostatními členy, a proto je nechce nějak hodnotit. Dělají to dobrovolně a je ráda aspoň za něco. I když přiznává, že nějaké struktury v organizaci jsou, které představují jisté povinnosti.

Takže neformální hodnocení probíhá, i když tedy jen v rámci porad a hodnotí se vždy nepřímou, tím myslím, že vedoucí hodnotí buď projekt, nebo skupinu. Individuálnímu hodnocení dobrovolníků se vedoucí vyhýbá. Podmínky pro práci dobrovolníků nejsou ideální a ona to ví, takže si nedovuluje ani mít nějaké nároky dobrovolníky.

8.4 Motivace

Vedoucí se snaží dobrovolníky chválit a děkovat jim za jejich práci. Práce dobrovolníků je jejich poslání, nedělají svoji práci kvůli seberealizaci, ani kvůli společenství. Dobrovolníci mají být přesvědčeni, že dělají dobrou věc, že to na něco slouží. To vše by je mělo dostatečně motivovat. K tomuto musím konstatovat, že pokud tu práci chápou jako poslání, jed-

ná se právě o způsob seberealizace (tj. sebenaplnění) – seberealizací se většinou nemyslí budování kariéry, což asi vedoucí neví.

Dobrovolníci vyplňovali dotazník o jejich motivaci, většina prý napsala, že tam jsou hlavně kvůli společenství, které dohromady tvoří. Jezdí na společné akce, tráví spolu čas. Na konci roku se veřejně ocení práce všech dobrovolníků, veřejným nastoupením před lidmi v kostele a vedoucí jim poděkuje a projeví díky před lidmi za jejich práci.

Zde si vedoucí protiřečí a myslím, že ani moc nemá ujasněné, proč dobrovolníci v organizaci RR49 pracují. Z rozhovorů s dobrovolníky je jejich motivace ucelenější a jasnější, než z výpovědi a představách vedoucí organizací. Pro budoucí fungování organizace by bylo vhodné, aby vedoucí věděla, co dobrovolníky motivuje v jejich práci a mohla tak sama přispět k jejich motivovanosti.

Co se týče stimulace, dobrovolníci dostávají jednou ročně malý dárek v podobě kalendáře a knížky, což představuje jen symbolický dar, který je spíš jen potěší. Kalendář je plný fotek z akcí Římskokatolické farnosti Zlín a taktéž obsahuje fotky z akcí organizace RR 49. Knižka bývá darem místních kněží, takže výběr je na nich. Většinou to bývá kniha směřovaná mladým, křesťanům.

Dále jsou společné víkendy spolufinancovány, takže dobrovolníci přispívají jen malou částkou na tyto víkendy.

9 VYMEZENÍ OTÁZEK K VÝZKUMU

Než budu prezentovat výsledky výzkumu, ráda bych zmapovala okruh otázek, které jsem respondentům pokládala. Rozhovor byl strukturován do pěti celků.

9.1 Obecné informace vztahující se k charakteristice respondentů

Rozhovor jsem začala s respondenty tzv. zahřívacími otázkami, které se týkaly věku, délky působení v organizaci RR49, funkcí v organizaci a vzdělání.

Tyto otázky nebyly stěžejními pro výzkum, ale pomohli mi uvést rozhovor a nabudit příjemnou atmosféru. S informacemi o věku jsem pak statisticky zpracovala a zahrnula do výzkumu výpočet průměrného věku respondentů.

9.2 Analýza pracovního místa - definování požadavků na výkon pozicí

Cílem otázek této kapitoly bylo zjistit informace o povinnostech dobrovolníků, jestli je mají nějak specifikované a dané. Dál jsem chtěla zjistit, zda mají respondenti pocit, že se ví o jejich schopnostech a jaký mají názor na osobní karty dobrovolníků.

9.3 Personální plánování - nábor dobrovolníků

Cílem otázek této kapitoly bylo zjistit informace o tom, jak vidí personální plánování dobrovolníci. Předpokládala jsem, že někteří nebudou tušit, co personální plánování obsahuje, tak jsem některým musela vysvětlit, co to znamená personálně plánovat. Pak jsem si začala uvědomovat, že tímto vysvětlováním asi ovlivňuji jejich výpovědi, tak jsem se musela více zaměřit na to, abych jim nestranně podala informace, aby mohli nějak odpovědět na moji otázku. Ptala jsem se i na prostředky, které využívají k náboru nových dobrovolníků, kdy takový nábor probíhá a jak se konkrétně oni podílí na náboru dobrovolníků.

9.4 Hodnocení pracovního výkonu

V této části výzkumu mě zajímalo, jestli jsou respondenti nějak hodnoceni vedoucí organizace. Jak takové hodnocení probíhá a co si o takovém hodnocení myslí. Zajímalo mě názor respondentů na systém hodnocení uvnitř organizace.

9.5 Motivace

V rámci otázek týkajících se motivace jsem se ptala hlavně, co respondenty motivuje k práci v organizaci RR49. Jestli dostávají nějaké dárky a jak řeší konflikty a spory v organizaci.

9.6 Závěrečná otázka

Závěrečná otázka byla taková doplňující spíše, jednalo se o projektivní otázku. Ptala jsem se, co by respondenti dělali jinak, kdyby byli zvoleni jako vedoucí. Upřesnila jsem tuto otázku tím, že se to má týkat řízení lidských zdrojů a jejich odpověď na tuto otázku. Chtěla jsem vědět, jestli vidí nějaké pochybení vedoucí při její práci s dobrovolníky.

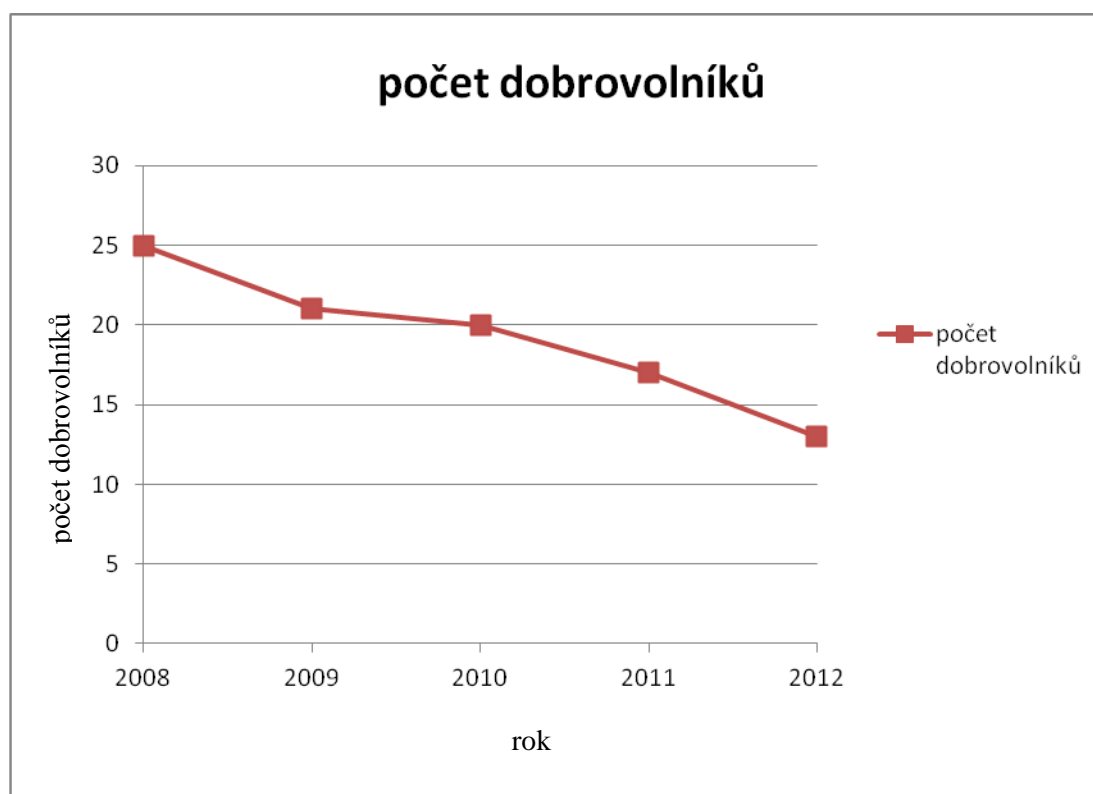
10 VÝSLEDKY ROZHOVORŮ S DOBROVOLNÍKY

V této části diplomové práce jsou interpretovány výsledky výzkumné části mé práce. Výstupy z rozhovorů jsou seskupeny do jednotlivých oblastí, podle kterých byly vedeny rozhovory s respondenty. Získané informace jsou proloženy přímými citacemi účastníků rozhovorů. Abych zajistila slíbenou anonymitu respondentům, tak jsou prezentováni ve výzkumu pod symboly „R“ jako respondent a každý má respondent má ke svému „R“ přiděleno doplňující číslo, aby se rozlišili jednotlivé odpovědi.

10.1 Obecné informace vztahující se k charakteristice respondentů

respondent	věk	působení v RR49
R1	24	4
R2	29	6
R3	22	5
R4	25	6
R5	25	3
R6	25	4
průměr	25,0	4,7

Tab. č. 1.: Průměrný věk respondentů a délka jejich působení v organizaci (vlastní zdroj)



Obr. č. 4. Graf počtu dobrovolníků (vlastní zdroj)

10.2 Analýza pracovního místa - definování požadavků na výkon práce

Cílem otázek této části bylo zjistit informace o povinnostech dobrovolníků, jestli je mají nějak specifikované a dané. Dál jsem chtěla zjistit, zda mají respondenti pocit, že se ví o jejich schopnostech a jaký mají názor na osobní karty dobrovolníků.

Podle slov vedoucí organizace má k dispozici tři zástupce, kteří kontrolují jednotlivé rezorty, mají porady, dělají si zápisy, které se následně dávají do administrace na web, každý člen má pak k informacím má přístup a vidí, co se dělo na poradě.

Jelikož žádný z respondentů si na informace z administrace a na rozložení funkcí v organizaci nevzpomněl, tak soudím, že zápisy z porad a další dokumenty, které upřesňují jednotlivé funkce dobrovolníků nejsou moc využívány.

Zformalizované povinnosti v rámci funkce v organizaci

R2: *„Já sám pro sebe jsem si udělal seznam povinností, nikdo mě neukoluje, v organizaci je to celkem volné.“* Tvrzení R2 se shodují s tvrzením vedoucí organizace, která říká, že mají mezi sebou přátelský vztah a že členy proto ani nekontroluje. R5 taktéž mluví o přátelském vztahu mezi sebou. R5 říká: *„máme mezi sebou kamarádský vztah, nikdo mě nekontroluje, co dělám.“*

Vedoucí organizace a jak jde vidět z výzkumu, tak i někteří členové organizace, mají názor, že není třeba nějak zadávat oficiálně povinnosti, jelikož fungují jako kamarádi a chtějí si být rovni.

R3 říká: *„Povinnosti nemám sepsané na papíře, spíš jsem je zdědil. Musel jsem časem okoukat, abych věděl, co mám dělat.“* Podobný názor má i R4, který říká: *„Nemyslím si, že máme někde sepsané, kdo má jaké schopnosti a povinnosti, člověk musí sám poznat, co mám dělat.“* Tito dva respondenti se shodují na tom, že nemají nikde nic napsané, co by představovalo jejich náplň práce. Z jejich vyjádření jde vidět nespokojenost s nynější situací. Možná by uvítali, kdyby měli formálně dané, co jejich funkce v organizaci obnáší. R6 zmiňuje porady, na kterých si úkoly přidělují. Ale taktéž se shoduje s ostatními, že nikde své povinnosti v organizaci sepsané nemá. R6 říká: *„úkoly si zadáváme na společné poradě, sepsané to nikde nemám.“*

Když shrnu tento odstavec, tak R1 tvrdí, že mají něco sepsané týkajícího se popisu funkcí, R2 si to sepsal sám, R3, R4, a R5 říkají, že nic definované nemají a R6 říká, že dostává pokyny na poradách.

Manuál povinností

Respondenti zmiňovali nějaký manuál povinností, který se snažili vytvořit, aby každý věděl, co má v rámci své funkce na starosti. Vedoucí organizace říká: *„Je tu změna za poslední půlrok. Po každém projektu sepisují, co bylo potřeba a snaží se udělat manuál povinností. Předsedové rezortů si ale povinnosti zadávají sami a řídí taktéž sami.“*

Na toto sepisování manuálu pro jejich funkci se vzpomněl R6, říká: *„Jednou jsme sepisovali poznámky ohledně našich povinností v organizaci, ale pak už jsem to neviděla a ani jsme s tím nepracovali.“* Taktéž R6 zdůrazňuje, že se dál s manuálem nepracovalo a vyjadřuje tak negativní pocity z takto vytvořeného manuálu, který se ani nikdy nepoužil.

R2 zase vzpomíná, že si tvoří manuál sám, funguje jako jediný samostatně a z jeho tvrzení lze vidět, že se na vedoucí organizace nějak neváže. R3 říká: *„V podstatě to nemám nějak definované, jak vykonávat svoji funkci, spíše jedním po zkušenostech z předchozích let.“*

R6 říká: *„Nemám nikde sepsanou náplň práce, jednoduše jsme si pověděli, co má kdo na starosti, a tak by to mělo fungovat.“* R6 naráží na další způsob, jak si definovali v organizaci funkce. Myslím, že není praktické si definovat funkce a náplň práce jen ústně. Velmi rychle se ztratí přehled v tom, kdo má co na starosti.

Manuál povinností se tedy asi sepisoval, což potvrzují i slova vedoucí organizace. R3 říkal, že vykonává svoji funkci na základě zkušeností z předchozích let. R5 se odkazuje na ústně definované funkce a R6 se shoduje s vedoucí organizace, že to někdy sepisovali, ale že to nevyužili v praxi.

Osobní karty dobrovolníků

Pouze R4 považuje zavedení osobních karet dobrovolníků jako dobrý nápad. R4 říká: *„To určitě jo, byl by dobrý nápad vytvořit kartu dobrovolníka, to by se hodilo, potom každý může sáhnout po dobrovolníkovi, který by byl pro danou akci užitečný.“* R1, R2, R3, R5 i R6 si jinak myslí, že osobní karty není třeba zavádět, že se natolik znají, že ví o svých schopnostech.

10.3 Personální plánování - nábor dobrovolníků

Cílem otázek této kapitoly bylo zjistit informace o tom, jak vidí personální plánování dobrovolníci. Ptala jsem se i na prostředky, které využívají k náboru nových dobrovolníků, kdy takový nábor probíhá a jak se konkrétně oni podílí na náboru dobrovolníků.

Personální plánování

Personální plánování podle slov vedoucí organizace neprobíhá. Potýkají se s neustálým nedostatkem dobrovolníků, proto jsou dveře novým členům neustále otevřené. Práce v rámci programu RR49 je velmi mnoho a v současném počtu dobrovolníků se nestíhá vše tak, jak by se mělo. Je to problém, na kterém se shodli všichni respondenti. Vedoucí taktéž potvrdila, že je to jeden z hlavních cílů, který teď mají. Bohužel neví, jak nábor dobrovolníků uchopit a efektivně provést.

Noví dobrovolníci jsou potřeba obecně. Všichni respondenti mi potvrdili, že se v organizaci neprovádí žádné personální plánování. Práci zastávají aktuální dobrovolníci, kteří jsou k ruce. Jelikož jich je stále méně, tak je mnoho práce nekvalitně provedeno, protože nejsou na ni lidi, aby ji mohli kvalitně provést.

R2 říká: *„Je postavený tým, který je stabilní, velmi se počet dobrovolníků neobměňuje, samozřejmě hledáme stále nové lidi, protože sem tak někdo odejde a noví lidé nepřicházejí. Někdo se třeba ožení, najde si práci, odstěhuje se a jsme bez dobrovolníka.“* Důvodu pro odchod dobrovolníků je asi mnoho, to by mohlo být samostatné téma pro zkoumání. Já se zaměřím spíše na nábor nových dobrovolníků. O snahách nějakého personálního plánování mluví R3: *„Víceméně na plánovacích víkendech se dělají předběžné nástřely akcí, na menší akci stačí vedoucí, ale jsou akce, kde je potřeba 5 – 6 dobrovolníků.“* R4 mluví o odhadech potřebných dobrovolníků, kteří by byli potřebné na projekty a pomoc v RR49. R4 říká: *„Samozřejmě musí být nějaký odhad, kolik lidí na akci je potřeba. Dá se odhadnout například kolik lidí je potřeba na zajištění jídla, prostorů atd. Je potřeba i vědět kolik lidí přijde na akci, aby se to dalo odhadnout.“* R4 upozorňuje na potřebu personálního plánování. Potřebný počet lidí na realizaci projektu je ovlivněný třeba i počtem očekávaných účastníků akce, což je dobrý postřeh. Určitě se bude připravovat akce pro 5 lidí jinak než pro akci pro 50 lidí.

R5 a R6 se shodují, že personální plánování neprobíhá a že pracují s tím, co mají k dispozici.

Nábor dobrovolníků

Společně s vedoucí organizace se shodli respondenti R2, R3 a R6, kteří zmínili nábor zahajovací studentské mši na začátku školního roku. Vedoucí ještě dodává, že se dělali i dotazníky, ve kterých se ptali studentů, zda chtějí být dobrovolníky a členy organizace RR49. R1 říká: „*Tento dotazník se dává tak 2 – 3 krát ročně.*“ Ale na tyto dotazníky si vzpomněl při výzkumu pouze R6: „*Děláme i dotazníky a zveme dobrovolníky k nám.*“ Tak ty dotazníky nepokládám za efektivní řešení náboru dobrovolníků. Pravděpodobně se někde založili a už se s nimi dál nepracovalo, protože ani když jsem si je žádala k nahlédnutí, tak mi nebyly poskytnuty.

Podle vedoucí organizace jsou členové RR49 instruováni, aby oslovovali nové členy po každé studentské mši nebo během akcí pořádaných organizací RR49. R2 říká: „*studentské mše nejsou primárně zaměřené na nábor, ale po mši se dá oslovovat nové lidi anebo se seznámit s novými lidmi, kteří přijdou na mši, a mohu jim nabídnout spolupráci s námi.*“

R3 říká: „*Na začátku školního roku se i sami ukážeme na veřejnosti v kostele, ukážeme, co děláme a někdy se někdo ozve, že by nám chtěl v budoucnu pomoci.*“ Chtěla bych zdůraznit prospěšnost takové nějaké veřejné reklamy organizace RR49 pro nábor dobrovolníků. Určitě potencionální dobrovolníky zajímá činnost a prospěšnost aktivit organizace RR49.

R4 říká: „*Důležité je osobní oslovení, to je nejčinnější – ta přímá komunikace.*“ Osobní oslovení zmiňují i R2, R3, R5 i R6. Respondenti se shodují, že osobní pozvání do společenství je dobrá volba, jak získat nové dobrovolníky. R3 říká: „*Ten kdo má co na starosti si poví známým, kteří dovedou další lidi a tak to funguje.*“ To naznačuje, že i tak se dají řešit v RR49 nedostatečné pracovní kapacity, že se prostě přesvědčí kamarádi a rodinní příslušníci, že mají přijít pomoci.

I když oficiálně jsou dveře organizace RR49 otevřené každému zájemci, který by chtěl pomoci, tak přesto mají členové RR49 představu, co by měl dobrovolník splňovat, aby mohl s nimi pracovat. Vedoucí organizace mluvila i o požadavcích na člena RR49. R1 říká: „*nemám požadavky na dobrovolníky sepsané, je to na mém usouzení. Jde hlavně o šíření křesťanských ideálů. Dobrovolník RR49 by měl být komunikativní, měl by být schopen spolupracovat s kněžími a měl by být schopný respektovat křesťanské názory. Měl by zapadnout mezi ostatní dobrovolníky.*“ R5 říká: „*nábor občas působí násilně a zoufale. To je podle mě důvod, proč se mnozí noví přestanou angažovat a hledají si jiný okruh přátel.*“

R5 svým tvrzením naráží na nevhodně nabrané dobrovolníky, kteří se dlouho v organizaci nezdrží, protože přesvědčeni členy RR49, že se mají přidat k nim, ale přitom nejsou třeba ani vhodnými adepty na dobrovolníky RR49 a jejich schopnosti se ani třeba nevyužijí v praxi. Proto je práce nebaví a odcházejí. R4 říká „ *určitě není ideální oslovovat cizí lidi, nebo se jim nějak vnucovat do přízně, to není příjemné ani pro jednu ze zúčastněných stran. Myslím, že spíše přirozenou nenásilnou možná i aktivitou, která lidi sblíží a donutí je sblížit se.*“ R4 taktéž naráží na nucené přesvědčování lidí k činnostem v organizaci.

Jiné moderní metody náboru dobrovolníků

Vedoucí organizace říká, že jiné metody než osobní oslovení nevyužívají. R3 říká: „*Nic na internetu nezveřejňujeme, je to více méně podřadná forma získávání nových členů.*“ Tento názor je trochu radikální, ale i to si může myslet někdo, kdo nemá zkušenosti s nábořem dobrovolníků přes internet. R4 je otevřenější novým metodám náborů. Mluví o využití letáků při náboru dobrovolníků, využití médií a hlavně dnes aktuálních sociálních sítí. Ostatní respondenti se nedokázali vyjádřit k jiným metodám náboru dobrovolníků.

Osobní zásluhy na náboru dobrovolníků

Všichni respondenti se shodli na tom, že sami se oslovují nové členy osobně po studentské mši svaté. R3 říká: „*Dívám se kolem sebe a oslovuji nové dobrovolníky.*“ R4 říká: „*Snažím se hodně osobně komunikovat, hlavně nenásilně, to se samo nabízí, hlavně když potřebuji někoho na pomoc a nemám po ruce nikoho známého, ale vidím někoho, koho trochu od vidění poznám, ale neměl jsem ještě prostor se s ním ještě potkat, tak se s ním nenásilně pobavím, že potřebujeme pomoci s aktivitou a při této příležitosti se seznámíme.*“ R5 se snaží o nábor zase celý rok, nejen na první zahajovací mši svaté, kde probíhá hlavní nábor. R6 říká: „*Snažím se sama vytipovat, kdo by se k nám mohl přidat. Snažím se sama vyhodnotit, zda oslovený student by mezi nás zapadl a práce dobrovolníka by se mu líbila.*“

Z dalších slov respondentů jsem vyvodila to, že hlavní problém proč neřeší efektivní nábor dobrovolníků je časová tíseň, se kterou se potýkají a kterou by právě nově přichozí dobrovolníci mohli pomoci řešit, protože by převzali povinnosti a úkoly, které už příliš zatěžují nynější dobrovolníky.

10.4 Hodnocení pracovního výkonu

V této části výzkumu mě zajímalo, jestli jsou respondenti nějak hodnoceni vedoucí organizace. Jak takové hodnocení probíhá a co si o takovém hodnocení myslí. Zajímalo mě názor respondentů na systém hodnocení uvnitř organizace.

Podle slov vedoucí organizace, nesnaží se dobrovolníky moc hodnotit, aby jim nedávala najevo svou nadřazenost. Ze zkušeností vím, že vedoucí organizace je takový typ člověka, který je velmi skromný a přátelský a svoji pozici vedoucího vykonává na přátelské úrovni, což může být pro budoucí efektivní řízení lidských zdroj v organizaci negativní efekt, protože někdy je potřeba radikálně a přísně zasáhnout. O přátelském vztahu a jeho vlivu na hodnocení mluví i R6, říká: *„Máme tam přátelský vztah mezi sebou, myslím, že vedoucí nás ani nechce nějak hodnotit a dávat nám tak najevo svou nadřazenost.“*

Hodnocení na poradách

Nejvíce hodnotících slov jak už práce skupiny, tak i hodnocení celkového průběhu akcí probíhá na poradách, které jsou nepravidelně organizovány. R1 říká: *„Každý měsíc na poradách rozebírá vedoucí organizace s předsedy jednotlivé výsledky akcí za poslední měsíc a tudíž i hodnotí i práci dobrovolníků.“* R4 říká: *„jsou porady, na kterých je hodnocena moje práce. Je to porada po rezortech, kde každý může mít poradou samostatně, nebo celé vedení spolu, nebo se hodnotí akce. Zhodnotí se celá akce, jak proběhla, plusy, minusy, doporučení do budoucna a také ohodnocení mojí osoby, když jsem měl něco na starosti.“*

R4 také říká, že zpětná vazba po jednotlivých akcích se zaznamenává a dává na web do administrace, do které mají přístup pouze členové RR49.

Objektivní hodnocení

R2 říká: *„uvítal bych kritické zhodnocení mé práce, zatím jsou jen pozitivní reakce na moji práci, s negativní reakcí na moji práci jsem se ještě nesetkal.“* R6 říká: *„Možná tak skupinově nás vedoucí podporuje a chválí, tak jestli to se dá brát jak nějaké hodnocení, nevím. Občas se pobavíme neformálně, když se potkáme o tom, jak se nám pracuje v RR49.“*

Z tvrzení R2 a R6 mi vychází, že vedoucí se snaží dobrovolníky pouze chválit, že jim neposkytuje objektivní zhodnocení jejich práce, což by určitě mnozí ocenili. Oponuje tvrzením, že dělají členové RR49 svoji práci dobrovolně a je ráda aspoň za něco.

Způsob hodnocení

Názory a zkušenosti se způsobem hodnocení byly nejednotné. R3 a R4 říkali protichůdné výpovědi ohledně hodnocení. R3 říká: „*Individuální hodnocení neprobíhá samo o sobě, nemohu vyloučit krátké rozhovory na faře, v kostele, když se někde potkáme.*“ R4 říká: „*Jsou porady, kde je hodnocena moje práce, probírá se fungování.*“ Podobně mluví i R5, říká: „*Hodnocení je spíš individuální, na konci roku si na poradě povíme, jak která akce proběhla, co by se mělo zlepšit.*“ R6 říká: „*Nevšimla jsem si, že by mě někdo konkrétně hodnotil. Možná tak skupinově nás vedoucí podporuje a chválí, tak jestli to se dá brát jak nějaké hodnocení, nevím. Občas se pobavíme neformálně, když se potkáme o tom, jak se nám pracuje v RR49.*“

Když bych měla shrnout způsoby hodnocení v organizaci RR49, tak musím bohužel říci, že systematizované hodnocení tam neprobíhá a někteří dobrovolníci pociťují absenci objektivního hodnocení. Někteří respondenti vnímají hodnocení jejich práce z rozhovorů, který vedou ve volných chvílích náhodně s vedoucí organizace. Je to asi ovlivněné jejich osobním vztahem a náklonností k vedoucí organizace. Dochází k hodnocení jednotlivých projektů na poradách, toto hodnocení se pak vystavuje do administrace na web, kde si ho mohou přečíst všichni dobrovolníci a poučit se z případných nedostatků, které byli zapříčiněny jejich nedostatečnou prací. Konkrétně to ale v těchto zhodnocení není zmíněné, kdo kde udělal chybu. To si musí každý dobrovolník přebrat a zhodnotit sám, jestli on zapříčinil neúspěch nebo chybu v projektu.

10.5 Motivace

V rámci otázek týkajících se motivace jsem zjišťovala, co respondenty motivuje k práci v organizaci RR49. Jestli dostávají nějaké dárky a jak řeší konflikty a spory v organizaci.

Už v otázkách ohledně hodnocení se objevovali tvrzení, které už částečně souvisejí s motivací. Jednalo se o tvrzení, že vedoucí hodně chválí a ústně se snaží podporovat některé dobrovolníky. Vedoucí se snaží dobrovolníky chválit a děkovat jim za jejich práci.

Dobrovolníci vyplňovali dotazník o jejich motivaci, většina prý napsala, že tam jsou hlavně kvůli společenství, které dohromady tvoří. Jezdí na společné akce, tráví spolu čas. Na konci roku se veřejně ocení práce všech dobrovolníků, veřejným nastoupením před lidmi v kostele a vedoucí jim poděkuje a projeví díky před lidmi za jejich práci.

Zde je shrnuto, co zmiňovali dobrovolníci v souvislosti s jejich motivací k práci v RR49:

R1: **společenství**, společné akce, odměna, vztahy

R2: vztah k Bohu a modlitbě, modlitba taize, **společenství**, seberealizace, možnost vyjádřit se, sdělit svůj názor a pomoci jím

R3: dárečky, mše, flaša vína, touha něco dělat pro druhé, **společné akce**, nezůstávat sám

R4: dělat něco pro druhé, duchovno

R5: **společenství** lidí, vedoucí organizace by měl motivovat - povzbuzovat

R6: **přítomnost kamarádů** a možnost s nimi něco dobrého tvořit, oceňují na veřejnosti v rámci mše svaté, dárek a můžeme něco říci na mikrofon veřejnosti o naší práci, dobře vykonanou práci, smysluplná práce

Jednotně se respondenti shodli na tom, že nejvíce je motivuje společenství, které tvoří. Silné přátelské pouto mezi dobrovolníky je určitě velmi pozitivní a motivující věc. Odpovědí na otázku ohledně konfliktů se vyhýbali odpovídat, jen R2 říká: „*Je to někdy složité, jsou tam osobnosti, které nesnesou kritiku. Tak je to složitější, to se pak řeší přes vedoucí organizace, někteří si tak nechají říci.*“ Vedoucí ohledně konfliktů a jejich řešení nechtěla vypovídat. Jsou to citlivé věci pro ni, tak je nechtěla prezentovat, což chápu.

Asi největší motivací kromě přítomnosti společenství kamarádů je určitě to veřejné poděkování na závěrečné mši svaté ve školním roce, i když si to mnozí asi neuvědomují, sama vím, jak jsou všichni z tohoto veřejného docenění nadšení a rádi za něho. R3 říká: „*dárky dostáváme většinou na konci roku na děkovné mši svaté. Pohlednici, kalendář, potřesení rukou.*“ R3 vnímá veřejné potřepání ruky za motivační, mluvil o tomto gestu s úsměvem a nadšením.

Dárku moc dobrovolníci nedostávají. V poslední době se jim přispívá na víkendovou akci, kde plánují program, tak to si myslím, že je taktéž velmi příjemné, i když to nikdo nezmiňoval.

10.6 Doplnující projektová otázka

Co by dělali jinak, kdyby byli vedoucí oni? Myslí se tím činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

R2 říká k této otázce: *„je několik cest jak získat dobrovolníky, jedna z nich je osobní nasazení, dívat se kolem sebe, kdo nic nedělá, lidé jsou často ochotni pomoci, když je někdo o to požádá. Na toto bych apelovat jako vedoucí.“* Na podobné téma naráží i R5, který říká: *„asi bych vytvořil silné jádro společenství a na základě tohoto společenství bych přitahoval nové dobrovolníky.“* R2 i R5 by tedy jako vedoucí řešili hlavně problematiku nových členů.

R3 říká, že by určitě nechtěl být vedoucím, že je to velmi těžká funkce. Podobně mluví i R4, který říká: *„nechci hodnotit současné vedení, ale určitě je stále co zlepšovat.“*

R2 ještě říká: *„byl bych víc důsledný na dodržování termínů.“* R2 by udělal i personální změny, nelíbí se mu obsazenost funkce pro vnitřní záležitosti, nemyslí si, že ji nynější člen vykonává dobře.

R6 si zase myslí, že by se vedoucí měl zabývat hlubším rozhovorům s dobrovolníky.

Názorů a podnětů na změny měli respondenti hodně. Nejvíce se ale dotýkali problému týkajících se personálních otázek v organizaci. Tuto skutečnost zhodnotím při výběru tématu na projekt.

11 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z rozhovorů a pozorování jsem zjistila velkou přednost, kterou organizace disponuje, a tou je přátelská atmosféra mezi všemi členy organizace. Jejich odpovědi ohledně jejich motivace byly směřovány právě na společenství, které v organizaci tvoří. Ohledně řešení konfliktů se nedokázali vyjádřit, protože je často neřeší, dokážou se domluvit a vyjít vstříc sobě navzájem. Vedoucí organizace je taktéž velmi pozitivní člověk, který je schopen naslouchat všem dobrovolníkům organizace a podporovat je. Jde vidět, že je to křesťanské společenství a i když po stránce řízení lidských zdrojů jsou evidentní rezervy, tak organizace funguje a nese užitek společnosti. Vedle těchto pozitivních věcí v organizaci stojí ale mnoho problémů a nedořešených otázek, které vyplynuly z vedeného rozhovoru se členy RR49.

Výzkumným problémem diplomové práce byl: Jaký je aktuální stav řízení dobrovolníků v neziskové organizaci RR49? Řešení tohoto problému jsem hledala pomocí otázek, na které jsem hledala odpovědi.

Na otázku, zda existují v organizaci popisy funkcí na jednotlivé pozice mi respondenti odpovídali, že mají něco sepsané týkajícího se popisu funkcí, R2 si to sepsal sám, R3, R4, a R5 říkají, že nic definované nemají a R6 říká, že dostává pokyny na poradách. Odpovědí je více, ale převažuje názor, že nic užitečného sepsané nemají, s čím by pravidelně pracovali.

Manuál povinností se sepisoval, což potvrzují i slova vedoucí organizace. R3 říkal, že vykonává svoji funkci na základě zkušeností z předchozích let. R5 se odkazuje na ústně definované funkce a R6 se shoduje s vedoucí organizace, že to někdy sepisovali, ale že to nevyužili v praxi.

Osobní karty nevidí většina ani jako užitečnou věc, R1, R2, R3, R5 i R6 si myslí, že osobní karty není třeba zavádět, že se natolik znají, že ví o svých schopnostech.

Následující otázky se týkali personálního plánování a hlavně náboru nových dobrovolníků. Výsledkem otázek směřovaných na personální plánování a nábor dobrovolníků byl poněkud znepokojivý. Noví dobrovolníci jsou v organizaci potřeba. Počet stávajících dobrovolníků klesá, a tak je na místě věnovat se náboru nových dobrovolníků. Všichni respondenti mi potvrdili, že se v organizaci neprovádí žádné personální plánování. Práci zastávají aktuální dobrovolníci, kteří jsou k ruce. Jelikož jich je stále méně, tak je mnoho práce nekvalitně provedeno, protože nejsou na ni lidé, aby ji mohli kvalitně provést.

Práce v rámci programu RR49 je velmi mnoho a v současném počtu dobrovolníků se nestíhá vše tak, jak by se mělo. Je to problém, na kterém se shodli všichni respondenti. Vedoucí taktéž potvrdila, že nábor je teď jeden z hlavních cílů, který teď mají. Bohužel neví, jak nábor dobrovolníků uchopit a efektivně provést.

Vedoucí organizace naznačila i náročnost výběru, což je dobré, že klade podmínky, podle kterých si dobrovolníky vybírá, ale na druhou stranu, personální situace v organizaci je už velmi problémová a ze slov respondentů vyplývá, že se musí okamžitě nabrat noví dobrovolníci. V reálu bude vedoucí myslím ráda, že má každého dobrovolníka, který se přihlásí, později, až se naplní stavy dobrovolníků do základního počtu, tak si bude moci klást nároky a požadavky na dobrovolníky.

Nábor v nějaké míře probíhá, ale není efektivní, nepřináší žádné nové dobrovolníky. Respondenti se shodují, že mají za úkol osobně zvát nové lidi do organizace, ale přijde jim násilné oslovovat cizí lidi, aby přišli jako dobrovolníci pomoci do organizace. Proto tuto problematiku řeším v projektu a navrhuji aktivity, které osloví nové lidi, aby se připojili jako dobrovolníci do organizace RR49. Volím spíše informační agitaci, než násilné oslovování.

Když bych měla shrnout způsoby hodnocení v organizaci RR49, tak musím bohužel říci, že systematizované hodnocení tam neprobíhá a někteří dobrovolníci pociťují absenci objektivního hodnocení. Někteří respondenti vnímají hodnocení jejich práce z rozhovorů, který vedou ve volných chvílích náhodně s vedoucí organizace. Je to asi ovlivněné jejich osobním vztahem a náklonností k vedoucí organizace. Dochází k hodnocení jednotlivých projektů na poradách, toto hodnocení se pak vystavuje do administrace na web, kde si ho mohou přečíst všichni dobrovolníci a poučit se z případných nedostatků, které byli zapříčiněny jejich nedostatečnou prací. Konkrétně to ale v těchto zhodnocení není zmíněné, kdo kde udělal chybu. To si musí každý dobrovolník přebrat a zhodnotit sám, jestli on zapříčinil neúspěch nebo chybu v projektu.

Co se týká motivace, tak jednotně se respondenti shodli na tom, že nejvíce je motivuje společenství, které tvoří. Silné přátelské pouto mezi dobrovolníky je určitě velmi pozitivní a motivující věc.

Velkou motivací, kromě přítomnosti společenství kamarádů, je určitě veřejné poděkování na závěrečné mši svaté ve školním roce, i když si to mnozí asi neuvědomují, sama vím, jak jsou všichni z tohoto veřejného docenění nadšení a rádi za něho

Dárku moc dobrovolníci nedostávají. V poslední době se jim přispívá na víkendovou akci, kde plánují program, tak to si myslím, že je taktéž velmi příjemné, i když to nikdo nezmiňoval.

Na otázku, co by udělali respondenti jinak, kdyby byli vedoucími měli názorů a podnětů na změny hodně. Nejvíce se ale dotýkali problému týkajících se personálních otázek v organizaci. Tuto skutečnost zhodnotím při výběru tématu na projekt

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 PROJEKT

V praktické části této práce byl proveden výzkum, ve kterém jsem zjistila současný stav některých personálních činností v organizaci RR49. Jelikož se v odpovědích na otázky v rámci výzkumu objevovaly nejvíce poznámky týkající se neefektivního náboru nových dobrovolníků a časové vytíženosti dobrovolníků, rozhodla jsem se projekt věnovat zlepšení realizace náboru nových dobrovolníků.

V projektu navrhnu činnosti a jejich realizaci, které by měli podpořit nárůst nových dobrovolníků a snížit fluktuaci stávajících dobrovolníků.

12.1 Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšit počet dobrovolníků o 10% od srpna 2012 do konce července 2013. samotná projekt bude trvat od srpna do prosince 2012, ale předpokládám, že očekávaný výsledek se dostaví do konce července.

Tyto cíle jsem zvolila na základě analýzy současného stavu personálních činností v organizaci RR49. Nábor dobrovolníků dle výsledků analýzy současného stavu náboru dobrovolníků se jeví jako problematická oblast v organizaci, proto se jí budu v projektu zabývat a navrhnu realizaci činností, které by měli nábor dobrovolníků zefektivnit a snížit míru fluktuace stávajících dobrovolníků.

12.2 Přínosy realizace projektu

Projekt přinese organizaci návrh činností, které by měly efektivně řešit problematiku náboru dobrovolníků v organizaci RR49. Nábor dobrovolníků by měl být určitě v organizaci řešen, protože tím že organizace bude mít nové dobrovolníky, bude tak mít kapacity na organizování akcí a projektů, se kterými bude cílová skupina organizace více spokojena, protože tyto akce budou propracovanější a kvalitněji zorganizovány. Na těchto akcích bude totiž pracovat více lidí a to logicky zvýší kvalitu těchto akcí. Dobrovolníci, kteří působí v organizaci už déle, budou mít tak míň práce a zvýší se tak jejich spokojenost v organizaci. Sníží se i fluktuace dobrovolníků díky jejich spokojenosti.

12.3 Objektivně ověřitelné ukazatele

Znatelný nárůst dobrovolníků lze posoudit podle stávajícího počtu dobrovolníků s počtem dobrovolníků po projektu.

Míra fluktuace může být vypočítána tímto vzorcem: míra fluktuace = Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období x 100/ Průměrný počet zaměstnanců v daném období.

Propracovanější a kvalitnější akce lze ověřit dotazníkem lidí, kteří akce navštíví, o jejich spokojenosti s akcí.

Přínosy náboru nových dobrovolníků a větší spokojenost dobrovolníků, kteří pracují v organizaci už déle, budou moci být posouzeny i na základě rozhovorů s dobrovolníky, kteří pracují v RR49 již déle. Mohou tak objektivně posoudit, zda nábor dobrovolníků byl přínosný pro organizaci a zvýšil tak spokojenost dobrovolníků, kteří pracují v organizaci déle.

12.4 Klíčové činnosti projektu a matice odpovědnosti

Aby organizace dosáhla cílů, které stanovují na začátku projektu, musí zrealizovány činnosti, které dopomohou k dosažení cílů projektu, což je zefektivnění náborů nových dobrovolníků a snížení fluktuace stávajících dobrovolníků.

12.4.1 Analýza současného stavu náboru dobrovolníků v organizaci RR49

Analýza současného stavu náboru dobrovolníků v organizaci RR49 proběhla na konci srpna 2012. V analýze současného náboru dobrovolníků jsem zjišťovala současný stav z pohledu dobrovolníků. Ptala jsem se jich, jak probíhá nábor dobrovolníků, kolik času mu věnují a jak oni sami se zapojují do náboru dobrovolníků.

Na základě výsledků rozhovoru s dobrovolníky organizace bylo zjištěno, že jsou evidentní nedostatky v oblasti náborů nových dobrovolníků. Členové organizace nemají dostatek času, aby mohli pracovat na projektech, které mají naplánované v rámci působení organizace. To způsobuje, že organizované akce nejsou tak kvalitní a návštěvníci těchto akcí nejsou spokojeni a přestávají chodit na akce pořádané organizací RR49. Noví dobrovolníci

jsou dle názorů členů RR49 velmi vítání a potřební. Navíc počet dobrovolníků se stále snižuje, tak je nábor nových dobrovolníků velmi aktuální v organizaci. V současné době se snaží členové organizace oslovovat nové členy osobně po studentských pondělních mších, ale výsledky tohoto jejich oslovování nových dobrovolníků nepřichází. Jednou za rok organizují zahajovací mši svatou, po které se zaměřují nejvíce na nábor nových členů, ani tento nábor nenese výrazné výsledky. Každý člen RR49 je pověřen zabývat se nábor dobrovolníků, ale dobrovolníci nejsou proškoleni, jak mají nábor provádět.

12.4.2 Sestavit tým, který bude realizovat aktivity na podporu náboru dobrovolníků

Vytvoří se nová funkce v rámci organizace RR49. Touto novou funkcí bude funkce předsedy pro nábor nových členů. Navrhují na tuto pozici R4. Předseda pro nábor nových členů (dále je předseda) bude mít na starosti koordinovat nábor dobrovolníků a aktivity, kterému tomuto náboru budou přispívat.

Sestavení týmu, který bude mít na starosti nábor dobrovolníků je zásadní aktivitou pro další realizace aktivit na podporu náboru dobrovolníků. Proto tým bude sestaven hned na začátku projektu. R4 si vybere dva členy RR49, kteří společně s ní budou tvořit tým specializovaný na nábor dobrovolníků. Vybere si člena V a M. setkají se v pondělí 17. září 2012 v 17. hodin v Klubu pod kánoí na Sadové ulici ve Zlíně. Budou mít za úkol realizovat činnosti, které navrhnou k řešení v tomto projektu. Na poradě si rozdělí povinnosti a naplánují si aktivity tohoto projektu na podporu náboru dobrovolníků. Přesně si určí, kdo co bude mít za povinnosti a zapíše si to do zápisu z porady, který každý dostane a bude se jím řídit. Budou spolu komunikovat a scházet se, když bude potřeba. Na konci projektu se sejdou 12. 1. 2012, aby vyhodnotili nábor dobrovolníků a zhodnotili svoji činnost. Vše zdokumentují a nahrají na stránky RR49.cz do složky administrace, do které mají přístup jen členové RR49.

12.4.3 Proškolení dobrovolníků na efektivní nábor dobrovolníků

Proškolení dobrovolníků proběhne 24. 9. 2012 v klubu Po Kánoí od 19:30 do 21:30. Klub má organizace RR49 dlouhodobě pronajatý v prostorách Římskokatolické fary ve Zlíně. Pozve se odborník pro nábor, oslovit se může například ing. Dagmar Hoferková, vedoucí Dobrovolnického centra Adry v Ostravě, která má jistě velké zkušenosti s nábořem dobrovolníků a její přednáška a následné doporučení budou určitě velmi přínosné.

12.4.4 Proškolení dobrovolníků skrze samostudium

Koupí se i literatura, která se rozdává členům RR49 na samostudium. Každý knihu přečte a napíše o ni recenzi a poznatky, které by rád užil v praxi. Takovou knihou může být Dobrovolníci a metodika práce s nimi od Tošnera a Sozanské. Jedna kniha stojí 221 Kč. Knihy si mohou zájemci navzájem prostrídat, tak navrhuji jich zakoupit 5 kusů. Povinnost přečíst ji budou mít všichni členové RR49. Zkontroluje to předseda, zda úkol splnili.

12.4.5 Tvorba propagačních a informačních tištěných materiálů, i materiálů zaměřených na nábor dobrovolníků

Zrealizuje grafička, která má na starosti propagaci a tisk letáků. Návrhy a text tištěných materiálů jí dodá předseda pro nábor, ten ve spolupráci se svým týmem na podporu náboru dobrovolníků vymyslí texty, které by měly představit činnost organizace a důvody proč by se měli i ostatní připojit do dobrovolnické činnosti v RR49. V letáku by měla být zdůrazněna aktuální potřeba nových dobrovolníků.

Tyto letáky se měly rozdávat hlavně po zahajovací mši svaté v pondělí 24. 9. 2012, takže jejich tvorba by měla proběhnout tak, aby v pondělí 24. 9. byly už nachystané.

12.4.6 Propagační aktivity na internetu - web, FB, stránky univerzity, signály.

Texty, které se budou tvořit do letáku na podporu náboru dobrovolníků, by se měly objevit i na stránkách www.rr49.cz, na profilu FB a šířit by se měli i na signálech, což je web obdobný facebooku zaměřený pro křesťany. Propagaci na internetu by mohl mít na starosti IT specialista. Každý měsíc by se mělo na webech objevit něco aktuálního.

12.4.7 Výstava o činnosti dobrovolníků

Výstava o činnosti dobrovolníků RR49 by měla být zrealizována 1. 9. 2012. Fotky a texty o organizaci a potřebě dobrovolníků by měly být vystaveny v prostorách klubu Po Kánoí, kde probíhá většina programu a v kostele po stranách na nástěnkách. V kostele sv. Filipa a Jakuba ve Zlíně každé pondělí probíhá studentská mše svatá, kterou koordinují dobrovolníci RR49, tak právě v tomto kostele by měla být výstava činnosti RR49, která by tam byla vystavena po celou dobu projektu, to znamená do konce prosince.

Výstavu by si mohl vzít na starosti dobrovolník M. K ruce mu budou ostatní členové organizace. Vše bude kontrolovat R4.

12.4.8 Prezentace dobrovolníků a jejich činnosti po studentské mši

24. 9. 2012 proběhne zahajovací studentská mše svatá v 18:30 v kostele svatého Filipa a Jakuba ve Zlíně se to akce, na kterou chodí nejvíce účastníků a studentů. Navrhují po této slavnostní mši svaté vyčlenit prostor propagaci organizace RR49 a zmínit kreativním a zábavním způsobem potřebu nových dobrovolníků. Navrhují, aby tým, který je sestavený na nábor dobrovolníků, nacvičil krátkou scénku, která by měla působit motivačně pro studenty, aby se připojili ke členům RR49. Tuto scénku by pak předvedli na konci mše svaté a pak by navázali na pozvání na pohoštění do klubu Pod Kánoí, které je už zajištěno v rámci organizace studentské mše svaté.

Všechny tyto navrhované klíčové činnosti by měly dopomoci k náboru nových dobrovolníků. Aby tyto činnosti mohli proběhnout, je dobré už dopředu naplánovat, kdo a jak se bude podílet na realizaci těchto činností. K tomu poslouží následující matice odpovědnosti.

12.4.9 Matice odpovědnosti

Matice odpovědností je metoda používaná pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu v organizaci. Metoda je založena na přiřazení různých typů odpovědností k jednotlivým dílčím úkolům nebo činnostem formou matice. Docílí se tak přehledu, který názorně ukazuje, kdo má co na starosti.

Matice odpovědnosti							
Činnosti:	funkce						
	předseda	člen V	člen M	vedoucí	grafik	IT	ostatní
Sestavení týmu	R	S	S	V, K			S
Školení dobrovolníků	V	R	R	K, S	S	S	S
Samostudium	V, K	R	S	K, S	S	S	S
Tvorba tištěných materiálů	V	S	S	K, S	R	R	S
Propagační aktivity na internetu - web	V	S	S	K, S	R	R	S
Výstava o činnosti dobrovolníků	R	R	V	K, S	S	S	S
Prezentace dobrovolníků	R	V, R	R	K, S	S	S	S

Tab. č. 2: Matice odpovědnosti (vlastní zdroj)

Legenda:

V - vede a řídí

K - kontroluje

R - realizuje

S - spolupracuje

12.5 Časový plán – Ganttova tabulka

Pro zobrazení časové náročnosti a posloupnosti částí projektu zvolím Ganttův diagram. Je užitečné realisticky naplánovat průběh jednotlivých činností a pomocí tohoto diagramu porovnávat, zda se opravdu vše podařilo splnit, jak je dopředu naplánované.

Ganttová tabulka												
Činnosti:	měsíc											
	září	říjen	listopad	prosinec								
Rozhovor se členy RR49	■											
Sestavit tým při nábor dobrovolníků		■										
Proškolení dobrovolníků na nábor			■									
Proškolení - samostudium				■								
Tvorba tištěných materiálů					■							
Propagační aktivity - web, FB...						■						
Výstava o činnosti dobrovolníků							■					
Prezentace dobrovolníků po studentské mši								■				

Tab. č. 3: Ganttová tabulka (vlastní zdroj)

Legenda:

1 buňka je 1 týden

12.6 Nákladová analýza

Tato kapitola tvoří přehled nutných nákladů, které jsou potřebné pro realizaci činností projektu. Protože organizace RR49 je nestátní neziskovou organizací, tak financování svých aktivit řeší formou darů, sponzoringu a žádostmi o neinvestiční dotace z Kulturního fondu města Zlína.

Náklady na jednotlivé činnosti jsou pozitivně ovlivněny tím, že projekt se týká neziskové organizace, která využívá služeb dobrovolníků, kteří si nekladou nárok na žádné finanční odměny. Mohla by se zde teoreticky započítat ušlá mzda dobrovolníků, ale pro projekt by tato informace neměla význam. U jednotlivých činností spočítám náklady, které budou obnášet.

12.6.1 Analýza současného stavu náboru dobrovolníků v organizaci RR49

cestovné cesta za dobrovolníky 62 Kč

příspěvek na ubytování a stravu 200 Kč

Mp3 přehrávač vlastní 0 Kč

kancelářské potřeby 100 Kč

Celkem náklady: 362 Kč

12.6.2 Proškolení dobrovolníků na efektivní nábor dobrovolníků

pronájem klubu Pod Kánoí zdarma

občerstvení 200 Kč

kancelářské potřeby 100 Kč

celkem náklady: 300 Kč

12.6.3 Proškolení dobrovolníků skrze samostudium

Nákup pěti knih 1105 Kč

12.6.4 Sestavit tým, který bude realizovat aktivity na podporu náboru dobrovolníků

lidské zdroje zdarma

občerstvení 100 Kč

kancelářské potřeby a tisk 50 Kč

celkem náklady 150 Kč

12.6.5 Tvorba propagačních a informačních tištěných materiálů, i materiálů zaměřených na nábor dobrovolníků

tisk letáků 300 ks letáků po 10 Kč celkem za letáky 3000Kč

grafické práce zdarma

celkem náklady: 3000 Kč

12.6.6 Propagační aktivity na internetu - web, FB, stránky univerzity, signály.

Správce internetových stránek pracuje zadarmo, žádné náklady z této činnosti nevyplývají

12.6.7 Výstava o činnosti dobrovolníků

tisk plakátů 2000 Kč

pronájem kostela zdarma

celkem náklady: 2000 Kč

12.6.8 Prezentace dobrovolníků a jejich činnosti po studentské mši

pomůcky na scénku 500Kč

celkem náklady: 500 Kč

Celkové náklady na navrhované činnosti jsou 7 417 Kč. Financování těchto aktivit by bylo řešeno formou darů, sponzoringu a žádostmi o neinvestiční dotace z Kulturního fondu města Zlína.

12.7 Riziková analýza

Projekt byl navrhnutý tak, aby mohl být realizován. Snažila jsem se vyhnout všem známým rizikům už při návrhu projektu. Přesto rizikovou analýzu provedu, protože jsou známa rizika, kterým se nedá předejít, a proto je důležité pro projekt, aby tato rizika byla známa a mohla být zaznamenána pravděpodobnost vzniku těchto rizik a navrhnutá eliminace těchto rizik.

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Závažnost rizika	Opatření proti riziku
nedostatek financí	nízká	nízká	kontrola rozpočtů
selhání lidského zdroje	střední	vysoká	výběr schopných jedinců
nedodržení termínů	střední	střední	průběžná kontrola
nedostatek času	nízká	střední	posouzení časové náročností činností
nezájem cílové skupiny	střední	střední	vypracovat atraktivní profil činností

Tab. č. 4: Tabulka rizikové analýzy (vlastní zdroj)

Legenda:

Pravděpodobnost vzniku „nízká“ - realizace projektu není ohrožená.

Pravděpodobnost vzniku „střední“ - realizace projektu je středně ohrožená.

Pravděpodobnost vzniku „vysoká“ - projekt by se neměl realizovat.

Závažnost rizika „nízká“ - přibližně 10% šance vzniku tohoto rizika.

Závažnost rizika „střední“ - přibližně 45 - 55% šance vzniku rizika.

Závažnost rizika „vysoká“ - nad 60% šance vzniku rizika.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala prací s dobrovolníky v neziskové organizaci RR49. V teoretické části jsem se věnovala zpracování literárních zdrojů na témata, která souvisela hlavně s činnostmi personálního řízení v neziskových organizacích. Hlavně z této části teorie jsem čerpala při zpracování praktické a projektové části práce.

Cílem práce bylo zanalyzovat současný systém personální práce s dobrovolníky v organizaci RR49 a na základě výsledků této analýzy navrhnout změny systému personální práce, které odstraní nedostatky a podpoří přednosti dosavadního systému práce s dobrovolníky v RR49. Vedlo mě mnoho důvodů, proč jsem si vybrala tento cíl. Jelikož v organizaci RR49 působím jako dobrovolník už mnoho let, tak z vlastního pozorování vím, že počet dobrovolníků stále klesá. Organizace se denně potýká s nedostatkem kapacit na realizaci projektů. Proto jsem chtěla zanalyzovat personální práci s dobrovolníky, protože když je jich nedostatek, o to více musí být práce s nimi efektivnější a propracovanější, aby i v menším počtu zvládali úkoly, které jsou potřeba v organizaci dělat. Je to i velký úkol pro vedoucí organizace, na kterou jsou kladeny velké nároky v takovém režimu, ve kterém je nedostatek lidských zdrojů. I s vedoucí organizace jsem vedla dlouhý rozhovor na témata aktuálního systému personálních prací v organizaci a myslím, že už i tento rozhovor nesl užitek v tom, že si vedoucí organizace uvědomila, že má jako vedoucí velké povinnosti v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci RR49.

Z rozhovorů s dobrovolníky RR49 vyplynulo, že největším aktuálním problémem je nedostatek lidských zdrojů. Nedostatek času se pak odráží ve všech aktivitách organizace a kvalita projektů tak klesá.

V projektu jsem navrhla činnosti, které mají za úkol zvýšit počet dobrovolníků do konce července o 10%. Realizaci projektu jsem navrhla od srpna do prosince 2012. Zvýšení počtu dobrovolníků se očekává do konce července.

Doporučuji realizaci tohoto projektu na podporu náboru dobrovolníků v takové formě, jak je zpracován v této práci. Celý projekt není finančně náročný, spočítala jsem náklady kolem 7 500 Kč, ale vyžaduje mnoho práce a času ze strany dobrovolníků, který se ale vrátí v podobě příchodu nových dobrovolníků. Navrhla jsem vytvoření týmu, který bude tento projekt náboru realizovat a kontrolovat, což si myslím, že je velmi důležité, přesně říci, kdo

zodpovídá za jednotlivé činnosti. Předseda náboru bude tak kontrolovat průběh projektu a budou tak eliminována rizika, která by mohla úspěšné dokončené projektu ohrozit.

Věřím, že organizace RR49 i třeba na základě této práce zefektivní personální práci s dobrovolníky a že se jí podaří nabrat nové dobrovolníky, aby se měli čas a prostor věnovat i zmiňovaným personálním činnostem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- ČEPELKA, Oldřich, Jan SOCHŮREK a Jitka JILEMICKÁ. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Vyd. 1. Liberec: Nadace Omega, 1997, 243 s. ISBN 80-902376-0-6.
- DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1996, 373 s. ISBN 8085963191.
- GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2.upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 1997, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- PLAMÍNEK, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s. ISBN 8023804421.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. 156 s. ISBN: 80-245-0792-7.
- NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN: 80-86119-41-6.

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002, 149 s. ISBN 80-7178-514-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BERKA Aleš a Michal KUBĚNKA. *Nestátní neziskové organizace v České republice*. [online] 2006 [cit. 2012-08-13]. Dostupný z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35104/1/BerkaA_Nestatni%20neziskove_VS_2006.pdf

Czech.cz: Podnikání: Neziskový sektor v České republice. [online]. 2009 [cit. 2012-08-13]. Dostupný z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

ČESKO. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [online]. 1998 - 2009 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

ČESKO. *198/2002 Sb. ZÁKON ze dne 24. dubna 2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů*. [online]. 2002 [cit. 2012-08-13]. Dostupný z: <http://www.dobrovolnik.cz/res/data/010/001313.pdf>

Český statistický úřad - Firemní monitor. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2012*. [online]. 2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupný z: http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf

HEATHFIELD, Susan M. *What Is Human Resource Management?* [online]. c2011 [cit. 2012-08-10]. About.com. Dostupné z: http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm

ITSolution.cz: Řízení lidí: Maslowova teorie. [online]. 2011 [cit. 2012-08-10]. Itsolution.cz. Dostupné z <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

Mineralfit.cz: Motivace zaměstnanců - jak na to? [online]. 2008 [cit. 2012-08-08]. Dostupné z: <http://www.mineralfit.cz/prace-a-kariera-clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to-55/#article-body>

NOVOTNÝ, Karel a Alena MEJSTRÍKOVÁ. *Občanská společnost-návod na použití. Založení občanského sdružení* [online]. 2009 [cit. 2012-08-13]. Dostupný z WWW: <http://www.obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554>

RR49.cz: O nás [online]. 2009 [cit. 2012-07-31]. Dostupné z http://www.rr49.cz/?ukaz=6_o_nas&IdMenu=6

RR 49.cz: *Stanovy občanského sdružení RR49, o.s.* [online]. 2009 [cit. 2012-07-31]. Dostupné z http://www.rr49.cz/files_tiny/ostatni/stanovy-rr49-o.s..pdf

RR 49.cz: *Výroční zpráva RR49, o.s. za rok 2010* [online]. 2010 [cit. 2012-08-08]. Dostupné z http://www.rr49.cz/files_tiny/dalsi_tiskoviny/vyrocní-zprava-rr49-2010final.pdf

ŠKARABELOVÁ, Simona et al. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí.* [online]. 2002 [cit. 2012-08-08]. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/VPL218/um/Kdyz_se_rekne.pdf

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005 [cit. 2012-08-08]. ISBN 80-239-4057-0 Dostupné z: http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice_neziskoveho_sektoru.pdf

URBAN, Jan. *Proč motivace selhává.* [online]. 2012 [cit. 2012-08-08]. Kariera.iHNed.cz. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/c1-54924320-proc-motivace-selhava>

Web.telecom.cz: *Mitovace a stimulace zaměstnanců.* [online]. [cit. 2012-09-13]. Dostupný z WWW: <http://web.telecom.cz/mgr.ivo.georgiev/Motivace.htm>

Interní zdroje RR49

Informační brožura RR49, 2011

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Tj. To jest.

o. s. Občanské sdružení.

Atd. A tak dále.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Členění národního hospodářství podle principu s. 13

Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb s. 30

Obr. 3: Organizační struktura RR49. o. s. s. 39

Obr. 4: Graf počtu dobrovolníků s. 55

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1.: Průměrný věk respondentů a délka jejich působení v organizaci s. 55

Tab. č. 2: Matice odpovědnosti s. 73

Tab. č. 3: Ganttová tabulka s. 74

Tab. č. 4: Tabulka rizikové analýzy s. 77

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha P I: Otázky výzkumu

Příloha P II: Plakát na studentskou mši

Příloha P III: Ukázka webových stránek RR49

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY VÝZKUMU

exemplární otázky pro výzkum

otázky pro vedoucí organizace:

Otázky – osobního charakteru

kolik máš let, jak dlouho jsi v organizaci..

Otázky týkající se popisu pracovního místa a povinností členů

Jako vedoucí, sleduješ práci ostatních? Říkáš jim, jaké jsou jejich povinnosti?

Kontroluješ práci svých zástupců, ale co práci ostatních členů, můžeš charakterizovat jejich povinnosti, a jak je vymezuješ a kontroluješ?

Všimla jsem si, že dobrovolníci mají volnou ruku ve všem a nedbá se na to, aby měli definované co mají dělat a na základě se pak hodnotí jejich splnění povinnosti. Je tomu tak?

Uvažovali jste o vypracování osobní karty dobrovolníků, abyste věděli, jaké má kdo schopnosti, které by se dali využít při projektech?

Otázky týkající se personálního plánování a náboru dobrovolníků

Plánujete do budoucna, kolik dobrovolníků budete potřebovat na jednotlivé projekty?

Jaké požadavky máš na mysli? Máte to někde sepsané?

Jiné metody náboru dobrovolníků nevyžíváte?

Jaký je aktuální stav dobrovolníků? Jejich věk?

Jak nabíráte nové dobrovolníky? Kdo to má na starosti?

Otázky týkající se hodnocení dobrovolníků

Ty jako vedoucí bys měla hodnotit práci dobrovolníků. Máš nějaký způsob, jak je hodnotíš?

Jak to probíhá takové hodnocení?

Jak často hodnotíte práci dobrovolníků?

Zpětná vazba je adresována na skupinu nebo na konkrétního dobrovolníka?

Otázky týkající se motivace dobrovolníků

Snázíš se členy aspoň motivovat ústně?

Co děláš pro to, abys udržela v organizaci dobrovolníky?

Jaké metody motivace využíváš?

Jak řešíš konflikty v organizaci?

otázky pro dobrovolníky:

Otázky – osobního charakteru

věk, počet let působení v organizaci, vzdělání, funkce v organizaci

Otázky týkající se popisu pracovního místa a povinností členů

Jakou máš funkci a náplň práce v organizaci?

Máš dané, co máš v organizaci za úkoly a povinnosti?

Když pracuješ s dobrovolníky, máš přehled jaké mají vlastnosti a schopnosti? Viš koho na co použít a co mu můžeš dát za úkoly? Máš někde sepsané schopnosti dobrovolníků?

Myslíš si, že osobní karty, kde by bylo napsané, co který dobrovolník umí, je něco, co byste využili ke své práci?

Otázky týkající se personálního plánování a náboru dobrovolníků

Plánuješ dopředu, kolik lidí bude potřeba na jednotlivé aktivity a projekty, které jsou organizovány?

Jaké prostředky využíváte pro nábor dobrovolníků?

Jsou nějaké akce zaměřené na nábor nových dobrovolníků?

Co ty konkrétně děláš pro nábor nových dobrovolníků?

Otázky týkající se hodnocení dobrovolníků

Jak je hodnocena tvoje práce? Jak tě hodnotí tvůj vedoucí?

Máte vůbec nějaké pravidelné hodnocení?

Otázky týkající se motivace dobrovolníků

Co tě motivuje pro to, abys pracovala jako dobrovolník v organizaci RR49?

Projektová otázka: Co bys dělala jinak, kdybys byl/a vedoucí organizace ty? Mělo by se to týkat řízení lidských zdrojů.

PŘÍLOHA P II: PLAKÁT NA STUDENTSKOU MŠI

Zahájení akademického roku 2012/2013

Pondělí 24. září od 18:30
v kostele sv. Filipa a Jakuba ve Zlíně



Hosté Arcibiskup Jan Graubner a další...

Organizuje Studentská křesťanská organizace RR49, o.s.
Sadová 149, 760 01 Zlín

Zaštituje Statutární město Zlín
Akce je finančně podpořena z Kulturního fondu města Zlína



PŘÍLOHA P III: UKÁZKA WEBOVÝCH STRÁNEK RR49



STUDENTSKÉ MŠE | PRAVIDELNÝ PROGRAM | AKCE | KLUB POD KÁNOÍ | FOTOGALERIE | O NÁS | KONTAKT

"Kdo mě, tomu bude dáno a bude mít ještě víc; ale kdo nemá, tomu bude odňato i to, co má."



STUDENTSKÉ MŠE SV.



VEČERY CHVAL



ZAHÁJENÍ AKADEMICKÉHO ROKU

ANKETA

Která akce se ti nejvíce líbí?

[Zahajovačka](#) 12% (668)

[Víkend 49 hodin](#) 9% (528)

[Masopustní veselice](#) 8% (449)

[Sportovní den](#) 13% (738)

[Závěrečný táborák](#) 9% (506)

[Silvestrovské plesání](#) 11% (603)

[Modlitba nad městem](#) 10% (561)

[Křížová cesta](#) 9% (501)

[Cyklopout'](#) 10% (583)

[Duchovní obnova RR49](#) 9% (483)

Počet hlasujících: 5620

STATISTIKA PŘÍSTUPŮ

Návštěvy	
Celkem	91112
Týden	253
Dnes	35
Online	1

FACEBOOK



GOOGLE TRANSLATE

Vyberte jazyk

UBYTOVÁNÍ





PO 24.09.2012, 18:30
ZAHÁJENÍ AKADEMICKÉHO ROKU 2012/2013
V kostele sv. Filipa a Jakuba



PO 01.10.2012, 19:15
Čajovna RR49



ST 03.10.2012, 19:15
Modlitba Taizé
kostel sv. Filipa a Jakuba, Zlín



PO 08.10.2012, 19:30
Setkání nad Bibli
na faře



ST 10.10.2012, 12:30
Menzapárty
sraz před menzou UTB (Štefánikova-U4)



ST 10.10.2012, 19:15
Minipout'
Kaple sv. Václava na Kudlově



ST 17.10.2012, 19:15
FILMOVÝ VEČER
Klub Pod Kánoi



PO 22.10.2012, 19:15
Čajovna RR49



PO 22.10.2012, 19:30
Setkání nad Bibli
na faře



ST 31.10.2012, 12:30
Menzapárty
sraz před menzou UTB (Štefánikova-U4)



ST 31.10.2012, 19:15
FILMOVÝ VEČER
Klub Pod Kánoi



PO 05.11.2012, 19:30
Setkání nad Bibli

Přejeme Vám pozeňnaný a smysluplně prožitý letní čas. Díky, že jsme s Vámi mohli tvořit jedno společenství - jednu rodinu, Boží rodinu! Těšíme se na Vás opět v září. Akademický rok bude slavnostně zahájen Mši svatou 24. září 2012 v 18:30! Vaše RR49

Hledáme dobrovolníky na pomoc rodinám s postiženými dětmi. více na stránce [charitní aktivity](#).

DARUJ KREV - VÝZVA!



Paříž má nejnámější věž, ale jen ve Zlíně...

NABÍDKA EXTERNÍCH AKCÍ

06.10.2012, 10:00 - 06.10.2012, 18:32
Kající pouť z Velehradu na sv. Antoníněk

26.10.2012 - 28.10.2012
Duchovní víkend

SPONZOŘI A PARTNEŘI

www.famostzlin.cz
www.navlacil.cz
www.zlinskastudna.cz
www.vkhcr.org



kulturní večery v klubu Pod Kánoi jsou finančně podporovány z Kulturního fondu města Zlína



hledat

Pokud chcete dostávat ohlášky elektronicky, vložte svůj e-mail:

@ ok

Závěrečný táborák
15.07.2012, 13 fotek



Přednáška Mons. ThDr. PhDr. Ladislava Hučka
13.11.2006, 21 fotek

