

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Mladí, vysokoškolsky vzdělaní muži, kteří v nevládních neziskových organizacích (NNO) vykonávali za nízké služné vždy rok a půl svoji náhradní vojenskou službu, byli pro tyto organizace velkým přínosem. K 31.12.2004 ale na základě zákona o zrušení povinné vojenské (a tím i náhradní) služby poslední „civilky“ skončí.

Tato změna se citelně dotkne také NNO, které se kromě jiného vyznačují tím, že nedisponují příliš velkými finančními prostředky. Jak a kde hledat kvalifikované lidi s potřebnými vlastnostmi a z čeho je zaplatit?

Jako vedoucí jedné z NNO se tímto personálním problémem zabývám ve své diplomové práci s názvem Zabezpečení lidských zdrojů pro nevládní neziskovou organizaci.

Práce je rozčleněna na teoretickou, analytickou a praktickou část. Vzhledem k potřebám organizace, pro kterou je zpracovávána, se dotýká zejména oblastí personálního plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků.

Cílem práce je najít optimální řešení vzniklé personální situace v konkrétní NNO. V závěru práce je uveden návrh možných opatření, včetně jejich ekonomické náročnosti a možných rizik.

Diplomová práce je prioritně zaměřená na pracoviště ADRA Zlín. Některé obecné zásady pak bude jistě možné použít v ADRA CZ, případně v jiných nevládních neziskových organizacích.

Abstrakt ve světovém jazyce

Young men, who graduated from University, and were doing in non-governmental, non-profit-making organization (NNO) for a low pay their alternative military service, which always lasted one and half years, were of a great benefit for these organisations. But starting 31st December 2004, on the basis of the law abolishing obligatory military service in this country (and thus also alternative services), all these services will come to an end. This change will also have a great impact on NNO, which among other things, do not have

great funds at their disposal. How and where should we look for qualified people who have necessary qualities and where shall we get the money which are needed to pay them?

As a chairman of one of these NNO, I have dealt with this problem in my thesis, the title of which is Recruitment of Human Resources for NNO. My thesis is divided into theoretical, analytical parts and a project. Owing to the needs of the organisation, for which it is processed, it deals mainly with personnel planning, recruitment and choice of employees.

In my thesis, I aimed to find an optimal solution of the current situation in a particular NNO. In the conclusion I tried to suggest some possible measures inclusive their economic calculations and possible risks. This thesis is above all aimed at the organisation ADRA Zlín. Some general principles may also be applied in other organisations of ADRA CZ, possibly in other non-governmental, non-profit- making organisations.

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 18. 4. 2005

.....
Mgr. Alena Rusová

OBSAH

OBSAH.....	6
ÚVOD.....	8
CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	8
POSTUP PŘI ZPRACOVÁNÍ.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TEORETICKÉ POZNATKY A VÝCHODISKA	11
1.1 OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	14
1.4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.4.1 Formulování strategických cílů organizace	16
1.4.2 Význam plánování lidských zdrojů.....	16
1.4.3 Podmínky úspěšného získávání pracovníků.....	17
1.4.4 Zdroje získávání pracovníků	18
1.4.5 Postup při získávání pracovníků	19
1.4.6 Pravidla při získávání pracovníků.....	20
1.4.7 Výběr personálu	21
1.4.8 Předběžná fáze výběru pracovníků	23
1.4.9 Vyhodnocovací fáze výběru pracovníků.....	23
1.4.10 Přijímání pracovníka	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ V ADRA ZLÍN	26
2.1 CO TO JE NEVLÁDNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE (NNO)	26
2.2 CHARAKTERISTIKA HUMANITÁRNÍ ORGANIZACE ADRA	26
2.2.1 Krátké představení některých humanitárních aktivit ADRA ČR.....	27
2.3 CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI PRACOVÍŠTĚ ADRA ZLÍN	28
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ADRA ZLÍN V SOUVISLOSTI S ADRA CZ.....	30
2.5 PERSONÁLNÍ CHARAKTERISTIKA ADRA ZLÍN.....	30
2.5.1 Pracovníci na plný úvazek	31
2.5.2 Pracovníci na Dohodu o provedení práce	33
2.5.3 Další stabilní spolupracovníci	33
2.5.4 Statistický personální přehled	34
2.6 ANALÝZA SWOT PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V ADRA ZLÍN - PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ V ADRA ZLÍN	35
2.7 ANALÝZA PŘÍČIN NEDOSTATKŮ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ADRA ZLÍN	37
2.8 ANALÝZA PŘÍČIN OHROŽENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ADRA ZLÍN	38
2.9 VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU, PROJEKTOVOU ČÁST	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST	41
3 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU PERSONÁLNÍHO ZABEZPEČOVÁNÍ V ADRA ZLÍN.....	42

3.1	NÁVRH KRÁTKODOBÝCH OPATŘENÍ	42
3.1.1	Řešení situace s obsazováním uvolněných pracovních míst.....	42
3.1.2	Soubor krátkodobých opatření	44
3.1.3	Motivační program.....	45
3.2	SOUBOR DLOUHODOBÝCH OPATŘENÍ.....	47
3.2.1	Kvalifikační rozvoj.....	47
3.2.2	Snižování nákladů na mzdy	48
3.2.3	Studentské stáže a brigády – trvalá spolupráce s UTB Zlín	49
3.2.4	Spolupráce s externisty v souvislosti se stážemi studentů	51
3.3.	NÁSTIN EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	52
3.4.	RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	54
ZÁVĚR.....		56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		59
SEZNAM OBRÁZKŮ		60
SEZNAM TABULEK.....		61
SEZNAM PŘÍLOH.....		62

ÚVOD

Největším bohatstvím každé organizace jsou její lidé. V nevládní neziskové organizaci (dále NNO) pracují jedinci silně motivovaní, nadšení, zejména v počátcích, v době vzniku organizace. Pouze z nadšení ale organizace nevyžije napořád. Začne se dařit, úspěšně se realizují první projekty, rozšiřuje se okruh spolupracovníků, dárců, sympatizantů, narůstá práce s plněním poslání, ale i s udržováním vlastního chodu organizace. Je nezbytné se více profesionalizovat.

Nebylo neobvyklé, že v NNO s odbornými pracemi, jako je sestavení databáze, instalování počítačové sítě, tvorba www stránek ap., dosud vždy rok a půl vypomáhali mladí, vysokoškolsky vzdělaní muži, kteří tam vykonávali náhradní vojenskou službu, tzv. „civilkáři.“ K 31.12.2004 ale na základě zákona o zrušení povinné vojenské (a tím i náhradní) služby poslední „civilký“ skončí. Tato změna se citelně dotkne také NNO.

K řešení tohoto tématu mě tedy přivedla životní realita. Jako vedoucí pracoviště ADRA Zlín jsem nucena se tímto personálním problémem zabývat.

Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je najít, na základě teoretických poznatků a po provedení analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů, konkrétní řešení vzniklé personální situace v jedné NNO, konkrétně ve zlínském pracovišti Občanského sdružení ADRA.

S ohledem na specifiku práce v neziskovém sektoru, který se kromě jiného vyznačuje nevelkými finančními možnostmi pro odměňování pracovníků, půjde zároveň o zodpovězení otázek typu: Které pozice potřebuje NNO obsadit? Jaké jsou typy vhodných kandidátů pro práci v NNO? V jakých profesích je možné je hledat? Mají dnešní mladí lidé o práci v NNO zájem? Je pro ně služba potřebným lákavá? Lze nalézat vhodné kandidáty pro práci v NNO i v jiných skupinách obyvatelstva?

Postup při zpracování

První, teoretická část pojedná o základních pojmech z oblasti řízení lidských zdrojů a vymezí vlastní předmět práce, kterým je zabezpečení lidských zdrojů pro NNO. Druhá, analytická část práce se bude zabývat analýzou předností a nedostatků dosavadního systému výběru a příjmu pracovníků v jedné NNO.

Třetí, praktická část, nastíní opatření pro zlepšení současného stavu systému výběru a příjmu pracovníků v NNO. Diplomová práce je prioritně zaměřená na pracoviště ADRA Zlín. Některé obecné zásady pak bude jistě možné použít v ADRA CZ, případně v jiných humanitárních organizacích.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ POZNATKY A VÝCHODISKA

1.1 Oblasti personální práce

Jakákoli organizace může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje (7). Nejvýznamnějším a zároveň nejdražším z jmenovaných zdrojů jsou zdroje lidské. Lidé a kvalita jejich řízení rozhoduje o tom, jak bude organizace prosperovat a jak bude v konkurenčním prostředí úspěšná.

Personální práce (personalistika) „tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

(Koubek, 2001, str.14)

Armstrong (1) hovoří o personálním řízení. Za hlavní činnosti personálního řízení považuje zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj a odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance a správu zaměstnaneckých a osobních záležitostí.

Stýblo (12) rovněž používá termín personální řízení. Obsah tohoto pojmu spatřuje v plánování a optimalizaci potřeby pracovníků ve firmě, ve vyhledávání, výběru pracovníků a jejich orientaci, v profesním a osobnostním rozvoji pracovníků, v hodnocení firemní výkonnosti a výkonnosti pracovníků a v péči o pracovníky a pracovní vztahy.

„Cílem personálního řízení je zajišťovat soulad kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců ve firmě. V praxi jde například o počet, profesní a věkovou skladbu, získaný kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí (kvantitativní stránka) či o motivaci, tvořivost, uspokojení z práce (kvalitativní stránka).“ (Stýblo, 2003, s.14)

Termíny personální práce (personalistika), personální administrativa (správa) a personální řízení lidských zdrojů bývají často zaměňovány. Uvedené pojmy ale nejsou totožné. Podle Koubka (7) se termín **personální práce** či personalistika obvykle používá jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. **Personální administrativa** (správa), **personální řízení** a **řízení lidských zdrojů** označují jednotlivé vývojové koncepce personální práce.

Historicky nejstarším pojetím personální práce je pojem personální administrativa (správa). Personální práce je chápána výhradně jako zajišťování personálních administrativních procedur. Má pasivní úlohu. Před druhou světovou válkou se začala v některých progresivně vedených podnicích objevovat koncepce personálního řízení. „Vedení zmíněných podniků si začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk.“ (Koubek, 2001, s.15)

V 60. letech minulého století vznikla ve vyspělých zahraničních zemích nejnovější koncepce personální práce a tou je řízení lidských zdrojů. Chápe člověka a lidskou pracovní sílu jako „nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace.“ (Koubek, 2001, s.16). „Lidské faktory, které přispívají k úspěšnosti organizace, se týkají vytváření silného řídicího týmu, dobře motivované, oddané, kvalifikované a pružné pracovní síly, stabilních a kooperativních vztahů se zaměstnanci a celkové strategie a kvality pracovního života.“ (Armstrong, 1999, s.115)

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti organizace a toho, aby se její dosažený výkon neustále zlepšoval. Cesta k zabezpečení tohoto úkolu spočívá v soustavném efektivním využívání materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů organizace. Řízení lidských zdrojů se specializuje na neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidí ve firmě. Protože lidské zdroje rozhodují i o využívání dalších zdrojů, které organizace má, zpětně působí řízení lidských zdrojů také na zlepšování využití všech dalších zdrojů organizace (7).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů (7) patří:

1. úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve vhodnou dobu
2. optimální využívání pracovních sil v organizaci
3. formování týmů a efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů
4. personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
5. dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Kromě uvedených hlavních úkolů dále musí řízení lidských zdrojů vyvíjet například tyto aktivity (7):

1. definovat pracovní úkoly, odpovědnosti a kompetence
2. provádět analýzu pracovních míst s cílem stanovit vlastní potřeby organizace
3. prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil
4. získávat potřebné pracovníky
5. vybírat a přijímat pracovníky
6. rozmísťovat pracovníky podle jejich pracovních schopností a v souladu s potřebami organizace
7. orientovat a vzdělávat pracovníky nejen ke zvládnutí úkolů stávajícího zařazení, ale také k případné změně, zvyšovat jejich flexibilitu
8. vytvářet vhodné systémy hodnocení
9. motivovat pracovníky
10. vytvářet systém projednávání disciplinárních záležitostí a stížností
11. vytvářet programy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
12. pomáhat pracovníkům řešit jejich osobní problémy, související s možným narušením pracovního výkonu
13. zajišťovat systém komunikace mezi pracovníky
14. zajišťovat fungování personálního informačního systému, pořizovat a aktualizovat dokumenty jednotlivých pracovníků

Podle American Society for Training and Development má v současné době řízení lidských zdrojů tyto úkoly (Koubek, 2001, s.19):

1. zlepšení kvality pracovního života

2. zvýšení produktivity
3. zvýšení spokojenosti pracovníků
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
5. zvýšení připravenosti na změny

Podle pořadí významu a v rámci plnění výše uvedených pěti úkolů lze aktivity při řízení lidských zdrojů uspořádat následovně (7):

1. vzdělávání a rozvoj pracovníků
2. organizační rozvoj
3. vytváření pracovních úkolů, pracovních a organizačních struktur
4. formování personálu organizace
5. zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému
6. plánování lidských zdrojů
7. odměňování a zaměstnanecké výhody
8. pracovní vztahy
9. pomoc pracovníkům

Je evidentní, že důraz je kladen zejména na prosperitu a pružnost organizace, na výchovu efektivního personálu, na zdravé vztahy a na péči o pracovníky. Celá problematika řízení lidských zdrojů zjednodušeně řečeno spočívá v tom, aby pracovník věděl:

1. co má dělat (otázka organizace)
2. jak to má dělat (otázka kvalifikace)
3. chtít to dělat (otázka motivace)

(Gregar, 2004, s. 31)

1.3 Personální činnosti

Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. Úkoly řízení lidských zdrojů v nich nacházejí svoji konkrétní podobu. K nejčastěji uváděným personálním činnostem můžeme zařadit (7):

1. vytváření a analýza pracovních míst
2. personální plánování

3. získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. hodnocení pracovníků
5. rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. odměňování
7. vzdělávání pracovníků
8. pracovní vztahy
9. péče o pracovníky
10. personální informační systém

K těmto základním personálním činnostem zejména větší společnosti řadí ještě následující služby (7):

11. průzkum trhu práce
12. zdravotní péče o pracovníky
13. činnosti zaměřené na zjišťování a zpracování informací
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

I u těch organizací, které mají vlastní personální útvar, se stává plnění úkolů řízení lidských zdrojů a vykonávání činností s tím spjatých součástí práce každého vedoucího pracovníka.

1.4 Teoretická východiska pro zabezpečování lidských zdrojů

Ve své práci se budu blíže zabývat čtyřmi oblastmi personálních činností a to personálním plánováním, získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků. K řešení těchto úkolů mě vedla aktuálně vzniklá potřeba organizace, pro kterou diplomovou práci zpracovávám. Protože tato malá nevládní nezisková organizace, konkrétně pracoviště ADRA Zlín, samozřejmě nemá vlastní personální oddělení, zařadila jsem do své práce i pojednání o vytváření a analýze pracovních míst.

1.4.1 Formulování strategických cílů organizace

„Prvním krokem každého plánování je formulování strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů.“ (Koubek, 2001, s. 93). Stanovení strategie znamená podle Tracyho (13) rozhodnutí ve čtyřech oblastech. Za prvé si musíme uvědomit , co v organizaci dobře funguje, v čem chceme pokračovat.

Za druhé se musíme rozhodnout, co naopak budeme dělat ve zmenšené míře, protože to funguje méně a ubírá nám to hodně času. U NNO jsou v této souvislosti důležité i např. úvahy o snížení nákladů.

Za třetí si zodpovíme otázku, co začneme dělat z toho, co dosud neděláme a za čtvrté kterou činnost případně úplně ukončíme. Zdroje času i financí jsou omezené, je proto nutné využívat tyto prostředky v těch oblastech, kde budou pro organizaci nejvíce užitečné.

1.4.2 Význam plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů by mělo napomoci k tomu, aby si organizace získala a udržela potřebný počet lidí s požadovanými dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi, aby tyto lidské zdroje co nejlépe využívala a rozvíjela a aby byla schopna předvídat problémy s personálními změnami. Uskutečňování těchto cílů je příspěvkem ke schopnosti lépe se přizpůsobovat měnícímu se prostředí a ke snižování závislosti na zbytečně příliš častém a nákladném získávání pracovníků z vnějších zdrojů (1).

Neméně důležitým cílem plánování lidských zdrojů je to, aby si organizace všímala potřeb svých zaměstnanců a podle svých možností neodměňovala své vyškolené a flexibilní pracovní síly pouze penězi, ale také určitými výhodami. Spokojení lidé jsou motivováni k dobrým výkonům.

Plánování lidských zdrojů je odvozeno z poslání a cílů organizace a je důležitou složkou pro jejich dosahování. Jedná se o vztah mezi vizí, cíli a strategií organizace a situací ve firmě a její připraveností vyhledat perspektivní, schopné a oddané zaměstnance, které

zároveň bude schopná zaplatit. V oblasti plánování lidských zdrojů nejde pouze o plánování výběru zaměstnanců a personální marketing (kde a jak zaměstnance hledat), ale také o zamýšlení se nad možnostmi, jak zajistit osobní a profesní růst zaměstnanců a jak vytvořit dobře fungující tým.

Přínosem plánování je jasná představa zaměstnanců o poslání organizace a jejích cílech, pro které jsou ochotni jednotně napínat své síly. Jsou přesně stanoveny priority organizace i to, co konkrétně se od jednotlivých zaměstnanců očekává. „Proč plánovat? Zaměstnavatel i zaměstnanci vědí, kam firma jde a budou tak napínat své síly stejným směrem. Zaměstnavatelé budou schopní pojmenovat firemní priority a přesně říci zaměstnancům, co od nich očekávají. V personální oblasti se ušetří mnoho finančních i nefinančních zdrojů – vždy totiž zaměstnavatel hledá správného zaměstnance ve správný čas a na správném místě.“ (Chvalová, 2004, XV/189)

1.4.3 Podmínky úspěšného získávání pracovníků

Proces získávání a výběr pracovníků je nejdůležitější fází formování pracovní síly v organizaci. Zde se rozhoduje o tom, jací lidé budou k dispozici a zda bude realizace cílů organizace dostatečně zajištěna potřebnými pracovníky, zda bude organizace úspěšně prosperovat a plnit v konkurenčním prostředí své poslání. Moderní řízení lidských zdrojů je charakteristické strategickou orientací. Získávání pracovníků se proto zaměřuje na dlouhodobost potřeby obsazení pracovního místa.

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“ (Koubek, 2001, s.122)

Uchazeče o místo zajímá (7):

- povaha práce
- postavení v hierarchii funkcí organizace
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.)
- rozsah povinností a odpovědnost

- organizace práce a pracovní doby
- místo vykonávané práce
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody aj.)

Zda se organizaci podaří oslovit kvalitní pracovníky, závisí také na dalších okolnostech. Patří k nim zejména (7):

- význam organizace a její úspěšnost
- prestiž organizace
- pověst organizace (serióznost vůči zaměstnancům i vnější veřejnosti)
- úroveň odměňování v porovnání s ostatními organizacemi
- úroveň péče o pracovníky (pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody)
- možnost personálního rozvoje
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci
- umístění organizace, životní prostředí v jejím okolí apod.

Uvedené vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují osobní rozhodování případných uchazečů, zda zareagují na nabídku organizace nebo ne. Při získávání pracovníků musí organizace brát v úvahu i vnější podmínky, jako jsou demografické, ekonomické, sídelní, politicko - legislativní a sociální podmínky, související s proměnlivostí hodnotových orientací lidí. Na rozdíl od vnitřních podmínek jsou vnější faktory ze strany organizace neovlivnitelné.

1.4.4 Zdroje získávání pracovníků

Na volná pracovní místa může organizace získávat pracovníky z vnitřních, z vnějších nebo z doplňkových zdrojů.

Mezi **vnitřní zdroje** pracovníků patří (7):

- uspořené nebo uvolněné pracovní síly
- pracovníci, kteří mohou být díky svému profesnímu růstu zařazeni na uvolněné náročnější místo
- pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů o uvolněné místo zájem

Hlavní **vnější zdroje** pracovních sil tvoří:

- volné pracovní síly
- absolventi škol
- zaměstnanci jiných organizací

Doplňkovými vnějšími zdroji jsou např.:

- ženy v domácnosti
- důchodci
- studenti

Nedá se jednoznačně říci, zda je pro organizaci výhodnější získávat pracovníky z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Obojí má své výhody i nevýhody. Pokud se organizace zaměří na vnitřní zdroje, má výhodu v tom, že lépe zná slabé i silné stránky uchazečů, stejně jako uchazeč zná lépe organizaci. Nadějí na lepší místo nebo na možnost získání místa i po zrušení dosavadního pracovního místa, se zvyšuje motivace a morálka pracovníků. Investice, které organizace do pracovníků vložila, zůstává využitím vnitřních pracovních sil v organizaci.

K nevýhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů můžeme počítat zejména omezení pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. Proto ve vyspělých zemích většinou dávají organizace přednost obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů.

Nevýhody získávání pracovníků zvenčí mohou spočívat v obtížnějším a časově náročnějším procesu přilákání, kontaktování a hodnocení potencionálních zájemců a v delší adaptaci nových pracovníků. Mohou vzniknout i nepříjemnosti kvůli pocitům přehlédnutí kvalit a ambicí dosavadních pracovníků.

1.4.5 Postup při získávání pracovníků

Při procesu získávání pracovníků je dobré postupovat v několika na sebe navazujících krocích (7):

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

3. Zvážení alternativ (nebylo by efektivnější rozdělit práci mezi ostatní pracovní místa, přijmout pracovníka na poloviční úvazek, najmout externího pracovníka...? Pouze v případě, že práce vyžaduje plný úvazek, pokračujeme v procesu získávání pracovníků)
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
5. Identifikace potřebných zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání pracovníků
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

1.4.6 Pravidla při získávání pracovníků

Při získávání pracovníků platí pro organizaci určitá pravidla (7). Jsou to např.:

1. O volných pracovních místech organizace nejprve informuje vlastní pracovníky
2. Pokud organizace oslovuje vnější zdroje pracovních sil, vystupuje adresně
3. Organizace každého uchazeče předem informuje o druhu pracovního místa, požadavcích na pracovní schopnosti a o základních pracovních podmínkách
4. Organizace by měla uchazeče informovat o obdržení jeho žádosti o pracovní místo, o stupni jeho naděje na získání pracovního místa a o předběžném časovém horizontu, ve kterém proběhne výběr. Pokud se o to uchazeč zajímá, měl by dostat i průběžné informace
5. Organizace by se měla snažit získávat pracovníky na základě jejich schopností pro požadovanou práci
6. Organizace by měla slibovat pouze to, co může splnit
7. Organizace by se měla vyhnout jakékoli diskriminaci uchazečů

„Úsilí o dobrou zaměstnaneckou pověst a bezproblémové formování personálu organizace začíná mít v poslední době koncepční charakter a vyúsťuje do aktivity, které se začíná říkat

personální marketing.“ (Koubek, 2001, s.150). K dobré zaměstnanecké pověsti organizace může přispět i dobrá personální práce v oblasti získávání, výběru, přijímání, hodnocení, rozmísťování, odměňování a vzdělávání pracovníků a potřebná péče o ně. Dobře zorganizované získávání pracovníků se projevuje v přiměřeném množství vhodných uchazečů a v jejich spolehlivém výběru. S kvalitními pracovníky je organizace schopna úspěšně dosahovat stanovených cílů a v konkurenčním prostředí dobře plnit své poslání.

1.4.7 Výběr personálu

„V politice se říká: „Lidé jsou politika.“ V podnikání to platí rovněž. Lidé, které si vyberete, se stanou vyjádřením vašich osobních hodnot a vaší filozofie. Výběr personálu řekne každému okolo vás, jaký typ společnosti vlastníte a jakou formou bude spravována v budoucnosti. Dejte si načas.“ (Tracy, 2004, s.36).

Tracy (13) považuje za nejlepší ty lidi, na které je možno se spolehnout, že udělají zadanou práci dobře a včas. Druhou předností, po které máme podle zmíněného autora při výběru pátrat, je schopnost uchazeče dobře vycházet s ostatními, být dobrými týmovými hráči.

Tracy (13) při výběru nových pracovníků varuje zejména před rychlými rozhodnutími. Mimo jiné uvádí:

- najímejte pomalu
- promyslete si, co požadujete (jaká jsou měřítka úrovně provedení práce)
- proveďte si minulé výkony (co dotyčná osoba dokázala v minulosti?)
- dodržujte pravidlo tří (s kandidátem hovořit nejméně třikrát, na třech různých místech, nechat s touto osobou hovořit tři další lidi a prověřit si nejméně tři reference. Účelem je zpomalení průběhu přijímání nových pracovníků a zkvalitnění konečných rozhodnutí)
- rychle přijímat, snadno litovat
- nikdy nerozhodujte sami
- zkontrolujte pečlivě reference
- BERTE POUZE ZLATO
- jasně a s rozmyslem (podmínkou pro dobrou motivaci a dobré provedení práce je naše jasné vyjádření toho, jaké výsledky očekáváme)

Výběr pracovníků má za úkol odhadnout, který z potencionálních uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa i celkovému poslání organizace a zároveň bude největším přínosem pro stávající tým. Výběrem se rozumí vytvoření kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče, volba vhodných metod a posuzování způsobilosti uchazeče pro vykonávání práce na obsazovaném místě. Zvažujeme zároveň, zda je pracovník pro organizaci perspektivní.

Ještě než zahájíme vlastní výběr, musíme vyřešit (7) několik problémů:

1. Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka (kvalifikace)
2. Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat (dokumenty o dosaženém vzdělání, specializovaných kurzech a zkouškách, praxe...)
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu) na obsazovaném místě (základem je dobře zpracovaný popis pracovního místa, požadované pracovní chování...)
4. Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě (prediktory pracovního výkonu), jako jsou vzdělání, dosavadní praxe, pracovní posudky či reference z předchozích zaměstnání, výsledky pohovorů, zdravotní stav, kreativita, komunikativnost...
5. Stanovit týmová (skupinová), útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka (důkladnost, systematickosti, spolehlivost, přizpůsobivost, ochotu spolupracovat, tolerance k ostatním, otevřenost, takt, vstřícnost apod.)
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem a organizací (pohovory, skupinové diskuze, testy, přijetí na zkušební dobu)
7. Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací, které zodpoví následující otázky:
 - může uchazeč práci provádět (jeho kvalifikace, praxe, znalosti, dovednosti, inteligence, ...) ?
 - chce práci vykonávat (jaký má k nabízené práci i k organizaci vztah, jak je pracovitý, jaké má zájmy, cíle, zaměření, hodnotový systém ... nebo-li potřebnou míru motivace pro danou práci) ?

- sžije se snadno s pracovní skupinou (rysy osobnosti, schopnost přijmout „firemní“ kulturu a být účelným prvkem v týmu) ?

Úspěšný výběr závisí zejména na získání kvalitních informací o uchazeči. To máme na mysli už při volbě dokumentů, které budeme od uchazečů požadovat, při tvorbě dotazníku a při zpracování referencí z předešlých zaměstnání.

1.4.8 Předběžná fáze výběru pracovníků

Při procesu výběru pracovníků rozlišujeme dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze představuje tyto tři kroky (7):

1. Definice pracovního místa (jeho popis, základním pracovní podmínky)
2. Zkoumání kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních vlastností uchazeče pro úspěšné vykonávání daného pracovního místa
3. Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti uchazeče, které by měli vhodní uchazeči splňovat

1.4.9 Vyhodnocovací fáze výběru pracovníků

Vyhodnocovací fáze následuje po procesu získávání pracovníků, postupujeme zpravidla v těchto krocích (7):

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů (např. životopisů), předložených uchazečem
2. Předběžný pohovor pro doplnění informací z písemných dokumentů
3. Testování uchazečů (např. pomocí testů pracovní způsobilosti)
4. Výběrový pohovor
5. Zkoumání referencí
6. Lékařské vyšetření (je-li nutné)
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
8. Informování uchazečů o rozhodnutí

Mezi nejčastěji používané metody výběru pracovníků patří dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, stáž v organizaci a výběrový pohovor. Osoby, které se v organizaci výběrem zabývají, by měly být důkladně připravené a znát problematiku nejen výběrových metod, ale zároveň obsazovaných pracovních míst. Měly by mít přehled o organizaci a jejích cílech. Celý proces výběru pracovníků by neměl být příliš administrativně náročný a komplikovaný, ale naopak promyšlený a dobře zorganizovaný. Výběr je dvoustranná záležitost. Nevybírá si pouze uchazeč, ale i organizace. Podle toho je také třeba k uchazeči přistupovat – jako k rovnocennému partnerovi.

1.4.10 Přijímání pracovníka

Po provedení výběru následuje přijímání pracovníka. I tento proces obsahuje mnoho procedur. Začíná informováním pracovníka o jeho přijetí a akceptováním nabídky, pokračuje nástupem pracovníka do zaměstnání a končí uváděním nového zaměstnance do praxe.

Stěžejní formální záležitostí při přijímání nového pracovníka je zpracování a podepsání pracovní smlouvy. Na formulaci smlouvy by se měly podílet obě strany. České organizace většinou používají standardizovaný formulář, v zahraničí je zvykem vypracovávat individualizované, velmi podrobné a rozsáhlé smlouvy s jasnými právy a povinnostmi, souvisejícími s pracovním poměrem. Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, což představuje např. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení aj.

Dalším nezbytným krokem je uvedení pracovníka na pracoviště, uvítání „na palubě“ a předání úseku, za který bude zodpovědný. Jsou mu přiděleny první pracovní úkoly. V této fázi je na místě povzbuzení, vyjádření důvěry a přání úspěchů v práci. Proces seznamování se nových pracovníků s novými pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím a s potřebnými znalostmi a dovednostmi lze efektivně urychlit zařazením adaptačních a vzdělávacích aktivit.

Orientace je plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarům, bezprostředním nadřízeným i spolupracovníky. Probíhá tedy po oficiální (formální) linii, ale i spontánně. Hlavním smyslem orientace je, aby se nový pracovník co nejrychleji a bez stresů zařadil do

pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce, osvojil si požadované znalosti a dovednosti, sžil se s kulturou organizace i s jejími lidmi. Podstatou orientace je vlastně formování pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa i zaměstnavatele.

V některých firmách dostávají noví zaměstnanci v rámci orientace soubor písemných materiálů (orientační složku), které si mohou doma v klidu prostudovat a podle potřeby se k nim vracet. Tímto způsobem se také šetří pracovní doba. Ústní a písemná forma orientace ale musí být v účelném souladu.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ V ADRA ZLÍN

2.1 Co to je nevládní nezisková organizace (NNO)

Vedle státního a podnikatelského sektoru existuje v občanské společnosti ještě sektor neziskový. Neziskovost znamená využívání zisku k další činnosti organizace, nikoli k rozdělení mezi zakladatele, členy organizace nebo její zaměstnance. „Nezisková organizace je v nejširším smyslu každá organizace, která byla založena za jiným účelem než k podnikání. Za neziskové organizace proto lze považovat všechny rozpočtové a příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany a hnutí, profesní komory, nadace, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti.“ (Plamínek, 1996, s.21)

Nevládní nezisková organizace (NNO) je ta, která není svým financováním a řízením přímo propojena se státem, jak je tomu u rozpočtových a příspěvkových organizací. Nepatří sem ani obchodní a profesní komory, politické strany, odbory a církve. K základním typům NNO řadíme občanská sdružení, nadace a obecně prospěšné společnosti.

2.2 Charakteristika humanitární organizace ADRA

ADRA CZ (Adventist Development and Relief Agency) je součástí celosvětové sítě stejnojmenných humanitárních organizací. Má pobočky ve sto čtyřiceti zemích světa. Snaží se zasahovat tam, kde jsou lidé přímo ohroženi na životě v důsledku přírodních katastrof, hladomorů či válečných konfliktů. ADRA pomáhá bez ohledu na politickou či etnickou příslušnost nebo náboženské vyznání a realizuje také rozvojové projekty. Pomáhá u nás, ale hlavně ve světě. Česká ADRA vznikla v roce 1992, její pracoviště ve Zlíně o rok později.

2.2.1 Krátké představení některých humanitárních aktivit ADRA ČR

Humanitární projekty v České republice

- záplavy Morava 1997, záplavy Čechy 1998
- záplavy Čechy 2002 atd.

Humanitární a rozvojové projekty v zahraničí

- pomoc v zemích bývalé Jugoslávie (Bosna, Černá Hora, Kosovo, Srbsko)
- pomoc v zemích bývalého Sovětského svazu (Abcházie, Arménie, Čečensko, Dagestán, Gruzie, Ingušsko, Moldávie atd.)
- pomoc obětem živelných pohrom (zemětřesení v Turecku, na Taiwanu, v Indii, v Alžírsku..., záplavy v Maďarsku, v Polsku, na Ukrajině, ve Venezuele, v Mosambiku, v Bangladéši..., rozsáhlá pomoc oblastem v jihovýchodní Asii, zasažených zemětřesením a následnými vlnami tsunami)
- humanitární a pedagogická pomoc české menšině v Rumunsku a v Srbsku
- spolupráce s jednotkami České armády v místech jejich zahraničních misí
- rozvojový projekt na pomoc chudým dětem v Bangladéši

Sociální projekty

- azylový dům pro muže v Novém Jičíně
- azylový dům pro matky s dětmi v Novém Jičíně
- pobyty pro zdravotně handicapované
- pomoc sociálně slabým rodinám po válce v Bosně

Psychosociální projekty

- ADRA disponuje dvěma vyškolenými psychosociálními záchrannými týmy, které poskytují pomoc obětem živelných, dopravních či ekologických katastrof
- pomoc obětem trestných činů
- projekty pro dlouhodobě ubytované v uprchlických táborech v Černé Hoře
- pomoc obětem teroristického útoku v ruském Beslanu atd.

Celková hodnota pomoci za posledních dvanáct let se pohybuje **kolem 430** milionů korun. Na realizaci některých z uvedených projektů obdržela ADRA od české vlády pomoc v hodnotě více než **76** milionů korun.

ADRA CZ má sídlo v Praze, kde zaměstnává pouze patnáct pracovníků. Specifikem této organizace je rozvětvená síť dobrovolných spolupracovníků, kterých je po republice více než sto. Členskou základnu stálých dobrovolníků tvoří jednak příslušníci místních sborů Církve adventistů sedmého dne, zakladatelky humanitární organizace ADRA, dále lidé z jiných církví, z podnikatelského prostředí, studenti, skauti apod. Práce pro potřebné pod hlavičkou Adry je společnou prací mnoha konkrétních, ale i bezjmenných lidí. ADRA zajišťováním a přímou distribucí pomoci pro druhé zároveň naplňuje ty, kteří se na její činnosti podílejí.

2.3 Charakteristika činnosti pracoviště ADRA Zlín

Zlínská ADRA pracuje jedenáctým rokem. Podílí se na činnosti ADRA CZ a realizuje vlastní projekty. Stěžejní jsou tři z nich. **Pomáhejte s námi** je regionální projekt, který zlínské pracoviště Adry ve spolupráci s ředitelstvími různých typů škol a s dalšími institucemi realizuje již od roku 1995. Jde o pořádání besed a jiných akcí pro děti a mládež s použitím dokumentace získané při humanitárních výpravách do zemí, v nichž česká ADRA pomáhala. V poslední době se jedná zejména o materiály z Bangladéše. Práce na školách je chápána jako příspěvek k programu primární sociální prevence. (Fotografie 1)



Fotografie 1 – Student UTB Zlín Rudolf Koukol, spolupracovník Adry a účastník mnoha humanitárních výprav, beseduje s dětmi ve zlínské základní škole Komenského

ADRA ÚL je dlouhodobý celostátní projekt, který ve zlínském pracovišti Adry vznikl na základě zkušeností z povodní na Moravě v roce 1997. Cílem projektu je rozšiřování sítě drobných dárců a vytváření tzv. pohotovostního fondu. V září 2004 měl ADRA ÚL 859 stálých přispěvatelů. (Příloha II –Pracovníci Fatry přispívají na ADRA ÚL). Finanční prostředky z projektu ADRA ÚL pomohly lidem v krajní nouzi nejen u nás a v některých zemích Evropy, ale putovaly také do Asie, Afriky a Jižní Ameriky. Více na www.adra.cz/adraul. (Fotografie 2)



Fotografie 2 – Bengálská žena přijímá potravinovou pomoc při katastrofálních povodních v létě 2004. Z projektu ADRA ÚL bylo pro lidi zasažené povodní uvolněno 150.000Kč.

BangBaby je dlouhodobý mezinárodní projekt na pomoc chudým bengálským dětem. Vznikl v roce 1999 jako reakce na e-maily s informacemi o těžkém životě tamních dětí, které do zlínského pracoviště Adry z Bangladéše zasílal lékař a misionář MUDr. Milan Moskala. (Fotografie 3)

Projekt BangBaby má potravinovou, zdravotnickou rekonstrukční a vzdělávací část. Těší se poměrně značnému zájmu veřejnosti i médií. V roce 2001 navštívil spolu s pracovníky Adry Bangladéš také tým České televize s režisérem Milanem Růžičkou. Z cesty vznikl hodinový dokument s názvem Lidé, kteří otevřeli svá srdce, vyznamenaný v roce 2003

hlavní cenou VOX HUMANA (Příloha III – Diplom z předání ceny). Více o projektu BangBaby na www.adra.cz/bangbaby.



Fotografie 3 – Českými sponzory podporované bengálské děti z vesnické školy Koligram se radují z dopisů od dětí ze základní školy Vnorovy na Jižní Moravě.

2.4 Organizační struktura ADRA Zlín v souvislosti s ADRA CZ

Malé moravské pracoviště Adry vzniklo ve Zlíně koncem června v roce 1993. Je to první pracoviště v republice s placenými zaměstnanci. ADRA Zlín nemá právní subjektivitu, je součástí občanského sdružení ADRA CZ, jak lze názorně vidět v Příloze číslo IV s názvem Organizační struktura občanského sdružení ADRA.

2.5 Personální charakteristika ADRA Zlín

V současné době zaměstnává ADRA Zlín celkem tři pracovníce na plný úvazek, dva pracovníky na Dohodu o provedení práce (dále Dohodu), stabilně spolupracuje s programátorem, s tvůrcem internetových stránek, s výtvarníkem a v případě potřeby se třemi brigádníci – důchodkyněmi. V době od září do prosince 2004 v Adře prováděla svoji praxi studentka Bakalářského studijního programu UTB Zlín, realizovaného na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín.

2.5.1 Pracovníci na plný úvazek

Na plný úvazek pracují vedoucí pracoviště, asistentka a administrativní vedoucí projektu BangBaby. **Vedoucí pracoviště** má zodpovědnost za personální obsazení a finanční ohodnocení pracovníků, za public relations, marketing a hospodaření pracoviště Zlín. Dále:

- navenek zastupuje pracoviště, hájí zájmy jeho zaměstnanců
- spolupracuje s ADRA Praha, podle potřeby přejímá úkoly z centra a zajišťuje jejich plnění
- ideově řídí své spolupracovníky, ve spolupráci s nimi stanovuje vize další práce ADRA Zlín
- zpracovává rozpočet, plán hospodaření, roční plány činnosti, marketingový plán, plán PR apod.
- realizuje PR (styk s médii, veřejností, dárci, institucemi..)
- realizuje fundraising, ostatní spolupracovníci její práci svými výstupy podporují, na čemž mimo jiné závisí výše jejich odměn

Asistentka se zodpovídá za administrativní vedení projektu ADRA ÚL je zároveň vedoucí kanceláře ADRA Zlín. K jejím povinnostem patří:

- aktivně se zajímat o vše, co se chodu pracoviště týká, mít přehled, kde co je, co kdo dělá, co kde případně vázne a kde je třeba urychleně pomoci
- mít přehled o všech projektech ADRA Zlín a pokud není přítomen kompetentní pracovník, podat kompletní a zejména pro zájemce vždy uspokojivou a přesvědčivou informaci
- požadavky z terénu vyřizovat téhož dne (reakce na e-maily, dopisy, návštěvy, žádosti...)
- sledovat a připomínat důležité termíny (akce, uzávěrky, termíny dotací, narozeniny, svátky...)
- zodpovídat za čistotu a pořádek v kanceláři, včetně pořádku ve spisech, na stolech, v zásobách, za péči o květiny...
- v souvislosti s tím je oprávněná úkolovat i jiné pracovníky
- zpracovávat Pokladní deník včetně okopírování dokladů do posledního dne měsíce, shromáždit a po schválení vedoucí pracoviště okopírovat výkazy všech zaměstnanců, vydávat stravenky

- zadávat dary projektu ADRA ÚL do databáze s povinností reagovat na vše, co je z hlediska PR nutné (poděkování novým dárcům, povzbuzení vedoucím dárcovských buněk, pravidelné vyhodnocování výsledků, upozorňování na zajímavosti...)
- zpracovávat Darovací smlouvy projektu ADRA ÚL, čtvrtletní seznamy darů a dárců pro vedoucí buněk a celoroční přehledy darů jednotlivým dárcům
- zapisovat příchozí i odchozí poštu

Administrativní vedoucí projektu BangBaby se spoluzodpovědností za vzornou komunikaci se všemi, kteří s pracovištěm Zlín spolupracují, za řádný chod pracoviště po stránce vzájemné výměny potřebných informací, včasného a pečlivého vyřizování všech požadavků dárců a ostatních klientů a za čistotu a pořádek na pracovišti. Je podřízena vedoucí pracoviště a v době její nepřítomnosti asistentce. K jejím povinnostem patří:

- zapisovat dary ze vzdělávací a potravinové části projektu BangBaby s povinností upozorňovat na vše, co je z hlediska PR důležité
- kompletovat dokumentaci k projektu BangBaby
- komunikovat s dárci a s účtárnou v OS ADRA Praha
- v angličtině zpracovávat čtvrtletní seznamy sponzorovaných dětí pro Bangladesh Children's sponsorship services (BCSS) a pro účtárnu v Praze k odeslání financí za školné
- denně reagovat na potřeby z terénu (e-maily, dopisy...), poskytovat žádoucí informace, povzbuzovat čekatele, oceňovat dárce
- po zkonzultování obsahu sdělení s vedoucí pracoviště vyřizovat korespondenci s bengálskou stranou
- řešit otázky kolem hromadné korespondence, rozesílání a překladů vysvědčení sponzorovaných dětí a zasílání dopisů sponzorů do Bangladéše
- zpracovávat přehledy s nutnými výstupy pro dobrou práci PR
- provádět vyúčtování darů BangBaby
- sledovat situaci v jiných organizacích, které se zabývají „adopcí“ na dálku
- ve spolupráci s asistentkou pečovat o bezproblémový chod, čistotu a pořádek kanceláře a přilehlých prostor, podílet se na různých pochůzkách ap.

2.5.2 Pracovníci na Dohodu o provedení práce

Na Dohodu o provedení práce spolupracují se zlínskou Adrou dva studenti. Vysokoškolský student je užitečný v oblasti marketingu a fundraisingu, středoškolský student vypomáhá se správou počítačové sítě a s řešením otázek kolem softwarového vybavení pracoviště ADRA Zlín.

2.5.3 Další stabilní spolupracovníci

Pracoviště ADRA Zlín dále stabilně spolupracuje s programátorem a s tvůrcem www stránek. Tito spolupracovníci svoji práci fakturují. K dobrovolným dlouholetým spolupracovníkům patří výtvarník, který se zároveň výrazným způsobem podílí na vytváření celkové corporate identity. Nutno zdůraznit, že tento muž pracuje pro Adru bez nároku na odměnu.

V případě nutnosti má pracoviště k dispozici tři brigádnice – důchodkyně. Nejvýše jedenkrát týdně vypomáhají s pracovními úkony, které lze na ně přenést a tím ušetřit čas kmenovým pracovníkům. I ony přispívají svým vlivem a novými nápady k dobrému chodu pracoviště.

2.5.4 Statistický personální přehled

Tabulka č. I - Statistický personální přehled pracoviště ADRA Zlín

Fyzický počet pracovníků (zaměstnanců a na Dohodu)	5
Průměrný věk pracovníků	29,2 let
Struktura pracovníků podle pohlaví:	
- ženy	60%
- muži	40%
Struktura pracovníků podle dosaženého vzdělání:	
- VŠ	40%
- SŠ	40%
- ZŠ	20%
Struktura pracovníků podle profesí:	
- pedagog	20%
- sociální pracovníce	20%
- ekonomické vzdělání	40%
- student SŠ – obor mechanik seřizovač	20%
Noví pracovníci v roce 2004	60%
Pracovníci, kteří v roce 2004 spolupráci ukončili	40%
Průměrná hrubá mzda zaměstnanců	82,7 Kč/hod
Průměrná mzda pracovníků na Dohodu	55 Kč/hod.

2.6 Analýza SWOT personálního řízení v ADRA Zlín - přednosti a nedostatky systému výběru a příjmu pracovníků v ADRA Zlín

V rámci analytické a pro potřeby projektové, praktické části jsem zpracovala tzv. analýzu **SWOT**, neboli analýzu ohrožení a příležitostí (**T**hreat and **O**pportunity analysis) a analýzu vnitřního prostředí organizace, tzv. analýzu síly a slabosti (**S**trenghths and **W**eaknesses analysis). Postupovala jsem tak, že jsem vyhledala, pojmenovala a sepsala všechny vnitřní vlivy, které by mohly být významné pro budoucí vývoj organizace. Zejména se jednalo o materiální vybavenost pracoviště, personální otázky, velikost finančních zdrojů, organizaci práce a o schopnost pracovat jako tým, o image, kvalitu a rozsah poskytovaných služeb, o úroveň propagace, apod.

Stejně tak jsem provedla rozbor vlivů vnějšího prostředí, jako je změna zákona, nedostatečná legislativa a v důsledku toho neochota firem spolupracovat při sponzorování NNO, konkurence ostatních NNO atd. V analýze příležitostí jsem zachytila možné příznivé vlivy pro budoucí vývoj organizace.

V listopadu roku 2004 jsme při společné řízené diskuzi se zaměstnanci hledali charakteristické znaky předností a nedostatků systému výběru a příjmu pracovníků v ADRA Zlín. Vytypované body jsme seřadili podle významnosti. Při vytváření analýzy SWOT jsme dospěli k následujícím výsledkům (viz Tabulka II):

Tabulka č. II – SWOT analýza personálního řízení ADRA Zlín

Silné stránky (přednosti)	Slabé stránky (nedostatky)
- dobrá pověst organizace - úspěšnost při poskytování rychlé pomoci, ušlechtilé poslání a cíle - možnost pomáhat přes organizaci ADRA doma i v zahraničí - možnost zahraničních stáží - potřeba dlouhodobého obsazení pracovního místa - trvalá spolupráce s externími odborníky	- málo finančních prostředků na zabezpečení potřebného počtu odborných pracovníků - poměrně nízké mzdy - velký rozsah povinností, časová a psychická náročnost práce - pro široký okruh povinností obtížné určení specifikace pracovního místa - nesnadné praktické uplatňování teoretických znalostí v řízení lidských zdrojů
Příležitosti (možnosti)	Ohrožení (hrozby)
- využít možnost vytvořit stálý, funkční tým - lepší organizaci práce a zefektivněním služeb výpočetní techniky dosáhnout lepších výkonů i při menším množství pracovníků - snižovat náklady na mzdy přijímáním vhodných osob, evidovaných na Úřadu práce- využití dotací - umožňovat studentům stáže a brigády, využívat jejich nově nabytých teoretických znalostí	- zrušení náhradní vojenské služby k 31.12.2004 - malá ochota jednotlivců i firem přispívat na provoz organizace - velká „konkurence“ NNO v realizaci fundraisingových aktivit - z důvodů nedostatku finančních prostředků malá pravděpodobnost trvalého získání pracovníků s potřebnou kvalifikací - poměrně značná fluktuace pracovníků

2.7 Analýza příčin nedostatků personálního řízení ADRA Zlín

Prvním z uvedených nedostatků systému výběru a příjmu pracovníků v ADRA Zlín je **málo finančních prostředků na zabezpečení potřebného počtu odborných pracovníků**. Nevládní neziskové organizace nedostávají od státu na svůj provoz žádné příspěvky. Jsou závislé na sponzorských darech a dotacích různých organizací.

Plní-li NNO řádně své poslání, reaguje-li s potřebnou citlivostí na potřeby společnosti a zejména realizuje-li v tomto duchu zajímavé a originální projekty, daří se jí také získávat finance na její činnost. Na vlastní provoz organizace ale dárci neradi přispívají. Málokdo si uvědomí, že i lidé v NNO musí platit nájem, energie, telekomunikační poplatky, že také musí být z něčeho živi a tudíž dostávat nějaký plat.

Byť se to zdá na první pohled úsměvné, i mezi NNO existuje jistý druh „konkurence“ a to zejména v oblasti získávání dárců. Jen ve Zlíně např. existuje více než 100 nevládních neziskových organizací. I NNO si může dovolit, stejně jako každá jiná organizace, zaměstnat pouze tolik potřebně kvalifikovaných lidí, kolik jich může zaplatit.

Přestože v nevládní neziskové organizaci nemůže být rozhodujícím stimulem při získávání pracovníků jejich finanční odměna a příslib materiálních výhod, druhým uvedeným nedostatkem systému výběru a příjmu pracovníků v Adře jsou **poměrně nízké mzdy**.

Někteří mladí vysokoškolsky vzdělaní lidé, sice v NNO rádi vypomohou v době své praxe nebo se nechají krátce i zaměstnat, ale jako své budoucí působiště si zřejmě NNO právě z finančních důvodů nezvolí. Nejsou ale pravidlem. Např. v ADRA Praha pracují dva nadšení, schopní absolventi VŠ, kteří už v době svých studií působili v jiné NNO. Dalším příkladem může být mladý inženýr, který se pro práci v neziskové organizaci připravuje na roční stáži v Portugalsku.

Třetím z uvedených nedostatků systému výběru a příjmu pracovníků je **velký rozsah povinností a časová a psychická náročnost práce v humanitární organizaci**. Pracovníci mezinárodní humanitární organizace, která spatřuje své poslání v rychlé pomoci lidem v krajní nouzi u nás i ve světě, jsou při své běžné denní práci často konfrontováni

s nezbytností zahájit aktivity, směřující k pomoci lidem, kteří se nacházejí v centru katastrofy. V případě zlínského pracoviště Adry jde např. o navázání spolupráce s krizovým štábem a ostatními složkami integrovaného záchranného systému, organizaci pomoci dobrovolných spolupracovníků, o zahájení finanční a materiální sbírky apod.

Vzhledem k malému počtu pracovníků ve zlínské Adře a značnému množství práce při realizaci tří dlouhodobých projektů se v oblasti řízení lidských zdrojů kromě jiného jedná zejména o soustavné hledání nejvhodnějšího způsobu organizace práce a také o snahu co nejefektivnějšího provádění nezbytných pracovních úkonů.

Čtvrtým nedostatkem systému výběru a příjmu pracovníků se jeví **obtížné určení specifikace pracovního místa**. Je tomu tak zejména pro široký okruh povinností, které pracovníci na malém pracovišti musejí zvládat. Pokud má v organizaci dojít k odchodu některých pracovníků, nastává vhodná příležitost pro důkladnou analýzu pracovních míst s cílem stanovit specifické potřeby organizace v oblasti práce.

Posledním z uvedených nedostatků systému výběru a příjmu pracovníků je poměrně **nesnadné praktické uplatňování teoretických znalostí v oblasti řízení lidských zdrojů**. Důvodem je značná vytíženost vedoucí pracoviště, která kromě denních pracovních výše uvedených povinností provádí veškeré personální činnosti (mimo administrativní) sama. Nezanedbatelné je rovněž to, že časté střídání lidí ubírá prostor pro potřebný osobní profesionální rozvoj.

2.8 Analýza příčin ohrožení personálního řízení ADRA Zlín

Zrušení náhradní vojenské služby, stejně jako **málo vstřícná legislativa** v oblasti výše odpisů ze základu daně, patří z hlediska zajištění chodu neziskových organizací k výrazným nežádoucím vlivům vnějšího prostředí. Nezisková organizace nemá možnost tyto skutečnosti ovlivnit. Může se je pouze snažit vhodným přístupem kompenzovat.

Příčinu značné „**konkurence**“ **NNO** v realizaci fundraisingových aktivit je možné spatřovat v poměrně velkém množství těchto organizací na českém „trhu.“ Protože mezinárodní humanitární organizace ADRA zasahuje nejen doma, ale hlavně v zahraničí,

je navíc oproti ostatním NNO v určité nevýhodě. Pokud totiž není rozsah katastrofy skutečně alarmující, směřují lidé své charitativní dary raději na pomoc různě handicapovaným spoluobčanům.

Poměrně **značná fluktuace** pracovníků zlínské Adry nebyla ani v jednom případě zapříčiněna nedostatečnou výší platu. Mladí muži ve věku od 24 do 26 let, absolventi vysokých škol, kteří v NNO vykonávali svoji náhradní vojenskou službu, se vždy po roce a půl střídali z důvodu ukončení „civilky“ a nástupu do zaměstnání v oboru, který vystudovali. Svými znalostmi a dovednostmi tak naši práci obohatili dva programátoři, stavař - vodohospodář a ekonom.

Co se týká dalších tří zaměstnanců zlínské Adry, s kterými jsme na jejich žádost rozvázali pracovní poměr, dva z nich (23 - letý muž a 25 - letá dívka) odešli studovat do ciziny a jedna pracovnice (27 - letá žena) na mateřskou dovolenou. Tím nelze popřít, že trvalé získání kvalifikovaného a zároveň v ostatních parametrech vyhovujícího pracovníka by se mohlo v budoucnu stát právě z důvodu poměrně nízkého finančního ohodnocení problémem.

2.9 Východiska pro praktickou, projektovou část

V praktické, projektové části práce se budu zabývat řešením konkrétní otázky hledání, získávání, výběru a přijímání dvou pracovnic. Zároveň se pokusím navrhnout některá dlouhodobá dostupná opatření k celkovému zlepšení řízení lidských zdrojů v pracovišti ADRA Zlín. Nastíním, jak jsme zareagovali na zrušení náhradní vojenské služby. Budu vycházet z analýzy SWOT. Zaměřím se na využití zde uvedených silných stránek a příležitostí. Cílem projektování bude vytvoření postupu, který v uvedené oblastilepší celkovou úroveň práce organizace.

„Flexibilita a připravenost na změny jsou alfa a omega úspěšného fungování jakékoli organizace.“ (Koubek, 2001, s. 79). Povaha práce v NNO vyžaduje speciální kombinaci požadavků na pracovníky. Ideální je, aby byli komunikativní, empatičtí, časově flexibilní,

samostatní, pečliví, jazykově dobře vybavení, aby skvěle ovládali práci s počítačem a zvládali se stálým úsměvem na tváři několik činností najednou.

Získat pro práci v „neziskovce“ navíc lidi zapálené a přitom zodpovědné, talentované, výkonné, produktivní, kreativní, vynalézavé, proti stresu při mimořádných situacích odolné, stabilní a vysoce loajální, kteří by za nevelký peníz odváděli práci na co nejvyšší úrovni, není snadný úkol. V praxi to znamená včas a s přiměřenými náklady vyhledat a získat potřebný počet pracovníků s nezbytnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobními charakteristikami, optimálně motivované a s příslušným poměrem k práci i k organizaci.

Cílem personálního plánování v NNO je zajištění souladu mezi kvantitativní a kvalitativní potřebou pracovníků v organizaci a jejími ekonomickými možnostmi.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU PERSONÁLNÍHO ZABEZPEČOVÁNÍ V ADRA ZLÍN

3.1 Návrh krátkodobých opatření

3.1.1 Řešení situace s obsazováním uvolněných pracovních míst

V oblasti personálního zabezpečení nastala koncem září 2004 ve zlínském pracovišti humanitární organizace ADRA nezvykle komplikovaná situace. Nejenže k 30.9. ukončil svoji náhradní vojenskou službu poslední vysokoškolák, z důvodu zahraničního studia navíc k 31.12. avizovala svůj odchod jedna pracovnice a k 15.2.2005 z důvodu nástupu na mateřskou dovolenou pracovnice druhá. Jak se s danou situací co nejlépe vyrovnat?

Podle analýzy SWOT jsem vycházela z potřeby vytvořit stálý, funkční tým s možností využití trvalé spolupráce s externími odborníky a dobrovolnými spolupracovníky. Především bylo potřeba vyhledat vhodné uchazeče pro obsazení dvou pracovních míst na plný úvazek. K dispozici jsme měli databázi devíti uchazečů, mezi nimi především absolventy nejrůznějších typů středních a vysokých škol a dále několik klientů Úřadu práce.

Povaha práce, požadavky na pracovníka, rozsah práce a pracovní doby, jakož i pracovní podmínky, včetně odměny za vykonávanou práci, vyhovovaly všem uchazečům. Po provedení analýzy obsazovaných pracovních pozic a po zkušenostech s fluktuací mladých lidí jsme se přiklonili k oslovení dvou pracovnic středního věku.

První z nich byla téměř rok z důvodu dlouhodobé rekonvalescence po úrazu evidována na Úřadu práce. Předtím pracovala v bance, byl u ní reálný předpoklad, že při své klidné povaze bude požadované administrativní práce, spojené s realizací projektu ADRA ÚL, vykonávat pečlivě a zároveň s plným nasazením. Na tuto pracovní sílu bude pracoviště Zlín pobírat z Úřadu práce po dobu jednoho roku dotaci ve výši 4.500 Kč měsíčně. Pracovnice má 46 let.

Druhou vhodnou uchazečkou se nám zpočátku jevila pětatřicetiletá žena, která se do Zlínského kraje přistěhovala z Čech. Předtím pracovala jako sekretářka a zatím nenašla

vhodné uplatnění ve svém oboru. Prokázala znalosti v oblasti dosavadní činnosti humanitární organizace ADRA i odpovídající uživatelské znalosti práce s PC. Svoji zatím nedostatečnou jazykovou vybavenost si iniciativně doplňovala studiem v jazykovém kurzu, základní předpoklady pro administrativní vedení projektu BangBaby splňovala. Svým razantnějším, akčním vystupováním tvořila na první pohled žádoucí protiklad k pracovníci číslo jedna.

Obě ženy měly středoškolské vzdělání v oboru ekonomie a výpočetní techniky. Oslovili jsme je na základě doporučení nám známých osob. S oběma pracovníci jsme sepsali Pracovní smlouvu a dohodli jsme se na zkušební době v délce tří měsíců. Vzhledem k velikosti našeho pracoviště, počtu zaměstnanců, širokému okruhu povinností a obtížnému určení specifikace pracovního místa, šlo v tomto okamžiku stále ještě o předvýběr uchazeček. Při denní praxi jsme v průběhu zkušební doby měli možnost zjišťovat a hodnotit nasazení, kvalitu zvládání každodenních povinností, žádoucí sociální chování, snahu o začlenění do nově se tvořícího týmu a jiné ukazatele.

Zatímco u první pracovnice se pracovní výkon a celkové zaujetí pro vykonávanou činnost zvyšoval (a to i navzdory obrovského nárůstu povinností v souvislosti s pomocí lidem v jihovýchodní Asii po „vánočním“ zemětřesení a následném ničivém úderu vln tsunami), s druhou pracovnící jsme se ve zkušební době rozloučili. Hlavním důvodem byla její poměrně nízká soustředěnost, problematická výkonnost a přes opakovaná upozornění méně laskavé a pozorné jednání se sponzory.

Jak je uvedeno v teoretické části této práce, výběr personálu napoví každému okolo vás, jaký jsme typ společnosti a jakou formou bude spravována v budoucnosti. Tracy (13) při výběru nových pracovníků varuje zejména před rychlými rozhodnutími, vyzývá k pomalému najímání lidí a doporučuje „brát pouze zlato.“ Po zvážení všech dalších možností výběru vhodného kandidáta, s ohledem na požadavky obsazovaného pracovního místa, celkového poslání organizace a zároveň největšího přínosu pro stávající tým, jsme oproti původnímu záměru pro administrativní zajištění projektu BangBaby oslovili mladou pracovníci. Šlo o čerstvě promovanou absolventku Bakalářského studijního programu UTB Zlín, realizovaného na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín. Na podzim roku 2004 prováděla ve zlínské Adře čtyřměsíční praxi a napsala bakalářskou práci na téma „Analýza produktu adopce dětí na dálku“ (5). Metodou mystery shopping zkoumala devět českých

neziskových organizací, realizujících obdobný produkt, jako má v projektu BangBaby ADRA – adopci na dálku. Analýzou získaných údajů zároveň pro naše pracoviště stanovila některá doporučení pro zlepšení našeho postavení na „trhu.“

Byla by škoda ponechávat tuto problematiku znalou, schopnou, výkonnou a motivovanou dívku až do zahájení dalšího akademického roku na Úřadu práce. Podle rozsahu jejích budoucích studijních povinností se můžeme případně domlouvat i poté na práci na zkrácený úvazek. Nelze tedy říci, že jde z hlediska poměrné krátkodobosti spolupráce na plný úvazek o neperspektivní pracovníci. Posilování dobré image a plné nasazení, jakož i zájem o vykonávanou práci, byl a zůstane pro naši organizaci prioritní. Cestou snahy obsadit místo trvale za každou cenu nepůjdeme.

3.1.2 Soubor krátkodobých opatření

V zájmu urychlení procesu seznamování se nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, pracovním a sociálním prostředím, s potřebnými znalostmi a dovednostmi a plným ztotožněním se s posláním humanitární organizace ADRA, bylo v prvních měsících v rámci adaptačního procesu nutné zajistit zejména:

1. důkladné seznámení nových pracovníků s posláním organizace, s jejími úkoly, stylem práce, způsobem přístupu k veřejnosti a zejména k dárcům, s rozpracovanými projekty a organizační strukturou
2. předání souboru písemných materiálů (orientačního balíčku)
3. seznámení s požadovaným pracovním výkonem a časovým obdobím, během kterého by pracovníci měly tohoto výkonu plně dosahovat
4. předání podrobných náplní práce
5. seznámení s plánem nezbytného vzdělávání a s možnostmi nárůstu finančního ohodnocení
6. předání informace o zajištění financí na dva platy spolu s určením spoluzodpovědnosti nových pracovníků za způsob spolupráce potřebných finančních prostředků
7. pravidelné hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování
8. pravidelné předávání informací o dění v Adře CZ, soustavná motivace
9. zakoupení dvou židlí a dvou služebních mobilů
10. zakoupení jednoho kusu PC

Krátkodobá opatření budou rozložena do období jednoho roku. Za tu dobu se zároveň prokáže, nakolik byla volba nových spolupracovníků úspěšná a zda s nimi organizace prodlouží pracovní smlouvu pro další období.

První stěžejní personální činností vedoucí pracovníce bude v této době hodnocení nových pracovníků, a to v oblasti (podle Koubka 2001, s. 194):

- a) zjišťování toho, jak pracovníci vykonávají svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je její pracovní chování a jaké jsou její vztahy ke spolupracovníkům, sponzorům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku
- b) sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovnícům a projednávání těchto výsledků s nimi
- c) hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci

Další důležitou personální činností bude vhodná motivace nových pracovníků.

3.1.3 Motivační program

Jak už bylo řečeno v teoretické části práce, celá problematika řízení lidských zdrojů zjednodušeně řečeno spočívá v tom, aby pracovník věděl:

1. co má dělat (otázka organizace)
2. jak to má dělat (otázka kvalifikace)
3. chtít to dělat (otázka motivace)

(Gregar, 2004, s. 31)

V neziskové organizaci, kde zvýšení finanční odměny za nadprůměrnou práci často není možné, nabývá na významu plánované provádění motivačního programu. Moderní teorie řízení dokonce považuje motivaci za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků. Motivace není pouhá promyšlená manipulace s odměnami, finančními stimuly či postihy. (4). „Motivace je spojena s cílově orientovaným chováním, týká se síly a směru

tohoto chování. Motivaci lze charakterizovat jako proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl.“ (Gregar, 2004, s. 57).

Základní body motivačního programu (Mikuláščík, 2001, s. 85 – 86):

1. opakovaně na příkladech z praxe novým pracovníkům vysvětlovat, proč určité výkony dělají, pro koho, jaké se očekávají výsledky a jak velmi na dobrých výsledcích záleží. Zdůrazňovat dobrou pověst organizace, její cíle i mediální podporu, apelovat na osobní zodpovědnost každého člena kolektivu
2. jasně vymezit prostor pro osobní iniciativu pracovníků a způsob provedení práce, zároveň určit, v čem je třeba zachovávat jednotný postup a proč. Dbát na to, aby úkoly byly přiměřené jejich možnostem
3. na příkladech ukazovat, jak jejich dílčí úkoly přispívají k celkovému plnění poslání organizace a posilování jejího image
4. přesvědčovat se, zda pracovníci skutečně rozumí smyslu dosahování poctivého plnění jednotlivých úkolů a zda se s úkoly ztotožňují
5. neprodleně pomáhat odstraňovat vzniklé překážky v práci, zejména v případě dalšího zefektivnění služeb výpočetní techniky
6. sledovat a oceňovat práci zaměstnanců, poskytovat jim okamžitou zpětnou vazbu o tom, jak dobře nebo špatně byl úkol splněn, spolu s informací, proč k tomu tak došlo a v čem a jak se očekává náprava
7. zajímat se o ně, diskutovat s nimi o různých možnostech provedení úkolu, v rámci týmu posoudit jejich alternativu
8. bez odkladů oceňovat výsledky práce, poskytovat podporu v situacích, kdy ji pracovníci potřebují, naslouchat stížnostem
9. žádat spolupracovníce o pomoc v práci na společném díle a při řešení problémových situací, pověřovat je odpovědností a rozhodováním
10. kromě krátkodobé motivace poskytnout pracovníkům také motivaci dlouhodobou v podobě vzdáleného cíle, vize. Krátkodobou motivaci přitom chápat jako cestu k jejímu uskutečňování.

Při práci v malém kolektivu jsou kromě uvedených bodů motivačního programu důležité i další formy vytváření pohody na pracovišti a utužování přátelských vztahů. Patří k nim např. gratulace k osobním výročím či společná návštěva kulturní nebo sportovní akce.

„Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis. Je podřízen úsilí o prosperitu podniku, to znamená, že podmínky, které u pracovníků stimulují výkonnost, tvořivost a spokojenost, jsou shodné s podmínkami, které zajišťují rozvoj podniku.“ (Gregar, 2004, s. 63)

3.2 Soubor dlouhodobých opatření

3.2.1 Kvalifikační rozvoj

Celoživotní vzdělávání se stává v době nové ekonomiky, dramatického rozvoje informačních komunikačních technologií a globalizace nezbytností i v oblasti neziskového sektoru. Chceme-li zlepšit organizaci práce, zefektivnit výkon a tím obstát v konkurenci, musíme mít potřebné znalosti a dovednosti. „Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoli organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. (Koubek, 2001, s. 237).

Pro pracovníky mezinárodní nevládní neziskové organizace je vedle soustavného jazykového vzdělávání prioritní rozšiřování uživatelských znalostí práce s výpočetní technikou, formování sociálních dovedností a žádoucích osobnostních vlastností, marketingové vnímání poskytovaných služeb na základě ztotožňování se s podnikovou kulturou, trvalá tvorba příznivého image organizace, a jiné. Pro malou organizaci je dále žádoucí, aby se pracovníci uměli vzájemně zastoupit.

Stimulem pro jazykové vzdělávání stálých pracovníků je poskytnutí dotace ve výši poloviny nákladů na celkem dva vybrané jazykové kurzy. Rozšiřování znalostí práce s výpočetní technikou organizace ponechává na samostudiu zaměstnanců, ale pravidelně kontroluje pokroky a podle zjištěných výsledků zaměstnance hodnotí. Svižná práce s PC a dalším technickým příslušenstvím je jednou z nezbytných podmínek efektivity práce malé organizace.

Formování sociálních dovedností a žádoucích osobnostních vlastností, jakož i orientace na marketingové vnímání poskytovaných služeb, jsou součástí dalších forem vzdělávání pracovníků, mezi které např. patří pravidelné ranní porady a účast na celostátních setkáních dobrovolných spolupracovníků.

Mezi nejúčinnější metody, které vedou ke ztotožňování se s podnikovou kulturou a snahou o trvalou tvorbu příznivého image Adry, patří přímá účast na organizaci humanitárních akcí a podle možností také osobní účast při humanitárních výpravách. Všechny pracovníce mají nejméně jednou ročně možnost pracovat určitou dobu přímo v terénu. Vzájemná zastupitelnost pracovníků je zajišťována samostudiem a praktickým osvojováním podrobně zpracovaných manuálů jednotlivých činností.

3.2.2 Snižování nákladů na mzdy

Ani sebeušlechtilější poslání a všemožné snahy o zefektivnění práce nezabaví nevládní neziskovou organizaci starostí o dostatečné zabezpečení finančních prostředků. I ona existuje v tržním prostředí ekonomiky a bez určitého množství peněz nemůže svoji činnost vykonávat. Nezisková organizace musí na základě plánovitého získávání a vydávání finančních prostředků vytvářet zisk, aby byla schopná přežít a rozvíjet se. (12)

Zlínské pracoviště Adry kromě obstarávání běžné humanitární pomoci realizuje tři dlouhodobé projekty. Projekt Pomáhejte s námi je regionální, ADRA ÚL celostátní a BangBaby mezinárodní (více v oddílu Charakteristika činnosti pracoviště ADRA Zlín na str. 28 - 30). Všechny tři projekty se úspěšně rozvíjejí, přibývá dárců, sponzorovaných dětí i množství práce s tím spojené.

Oproti loňskému roku, kdy jsme zaměstnávali tři pracovníce na plný úvazek a dva pracovníky na Dohodu o provedení práce, jsme letos ještě přibrali pracovníka, který pro nás účetnické práce provádí na živnostenský list. U stálých zaměstnanců se díky přijetí pracovníce registrované na Úřadu práce a její dotované mzdě snížily roční výdaje na mzdy o 54.000 Kč. U externích spolupracovníků se naopak náklady na mzdy zvýšily o 38.500 Kč. I tak se náklady na mzdy oproti roku 2004 snížily celkem o 15.500 Kč. Z dlouhodobého hlediska jde o nepatrnou úsporu, navíc dotace z Úřadu práce ve výši 4.500 Kč měsíčně k 31.12.2005 skončí.

Vedle hledání dalších zdrojů finančního krytí provozu bude vhodné více využít nabízené dobrovolnické práce aktivních důchodců. Jedna z dalších cest, jak kromě jiného uspořít ve výdajích na mzdy a zároveň v organizaci pružně aplikovat nejnovější poznatky

z marketingu, sociálních komunikací, managementu, ekonomiky a jiných oborů, spočívá v navázání trvalé spolupráce se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

3.2.3 Studentské stáže a brigády – trvalá spolupráce s UTB Zlín

V úvodu této práce je uvedeno: „Mladí, vysokoškolsky vzdělaní muži, kteří v nevládních neziskových organizacích (NNO) vykonávali za nízké služné vždy rok a půl svoji náhradní vojenskou službu, byli pro tyto organizace velkým přínosem. K 31.12.2004 ale na základě zákona o zrušení povinné vojenské (a tím i náhradní) služby poslední „civilky“ skončí. Tato změna se citelně dotkne také NNO, které se kromě jiného vyznačují omezenými finančními prostředky. Jak a kde hledat kvalifikované lidi s potřebnými vlastnostmi a z čeho je zaplatit? “

Na základě dobrých zkušeností s dlouhodobou spoluprací se studentem UTB a zejména s pracovním nasazením, schopnostmi a zájmem studentky UTB, která u nás v loňském roce prováděla svoji tříměsíční praxi, napsala o jednom z našich projektů bakalářskou práci a nakonec nastoupila na plný pracovní úvazek, vznikl nápad o trvalé spolupráci mezi pracovištěm ADRA Zlín a Univerzitou Tomáše Bati. Podle našeho názoru by mohlo jít o oboustranně výhodnou spolupráci.

Fakultou vytypovaní studenti multimediálních komunikací a managementu a ekonomiky, případně dalších fakult, by v jednotlivých dnech týdne docházeli do pracoviště ADRA Zlín a plnili předem sjednané úkoly, související s předmětem jejich studia. Z možných oblastí uplatnění studentů v ADRA Zlín uvádím:

- správce počítačové sítě
- aktualizace www stránek
- finanční a jiné analýzy projektů
- vytváření strategických plánů (fundraising, reklama, PR plán, marketingový plán, plán hospodaření..)
- aktualizace putovní výstavy a organizace jejího pohybu
- tvorba obsahu bulletinu
- vymyšlení názvu bulletinu
- vytvoření funkční redakce

- komunikace s tiskárnou a další

Pojítkem všech studentských činností by se mohla stát čtvrtletní tvorba nově vznikajícího bulletinu, zaměřeného na činnost zlínského pracoviště Adry v kontextu s celkovou prací ADRA CZ. V bulletinu by se uplatnily nejen čtenářsky zajímavé rubriky, ale i vtipně zpracované plány, analýzy a rozbory. Z možného obsahu bulletinu:

- co je nového
- reportáž
- ze života ADRA klubu
- čtení na pokračování
- naše zkušenosti
- vaše zkušenosti
- rozhovor s populárním člověkem
- comics
- křížovka
- soutěž
- dětský koutek
- nad dopisy čtenářů
- recepty
- poradna a další

Zpracováním zpráv o plnění jednotlivých úkolů v pracovišti Zlín by kreativní studenti příslušných oborů zároveň průběžně přispívali k tvorbě bulletinu. Dělo by se tak v úzké spolupráci se zkušenými odborníky, kteří pro nás léta pracují dobrovolně.

ADRA Zlín by mohla nabídnout možnost praxe v nevládní neziskové organizaci vždy dvěma až třem studentům, kteří si mohou ověřit teoreticky získané poznatky, seznámit se s běžným provozem „neziskovky“, samostatně si zkusit realizovat některé projekty, jako je upořádání sbírky, apod. Studenti by pracovali jako dobrovolníci vždy po dobu maximálně tří měsíců. S těmi, kteří by se osvědčili a měli by zájem spolupracovat dál, sepíše ADRA Dohodu o provedení práce a za jejich pomoc jim poskytne skromnou finanční odměnu.

Další výhodou spolupráce mezi ADRA a UTB Zlín je i to, že by vedoucí zlínského pracoviště Adry mohla jako osoba s pedagogickým vzděláním, dlouholetou praxí v oblasti práce neziskového sektoru a posluchačka fakulty multimediálních komunikací UTB svěřené studenty sama vést.

K zamýšlené spolupráci sepsala Fakulta multimediálních komunikací při UTB Zlín se zlínským pracovištěm Adry Smlouvu o zajištění praxe (viz Příloha V. - Smlouva o zajištění praxe mezi UTB Zlín a ADRA Zlín). Předmětem smlouvy je odborné zajištění praxe pro posluchače studijního programu Mediální a komunikační studia na straně jedné a trvalý přísun fakultou vytypovaných studentů na straně druhé. Na základě smlouvy by neměla nastat situace, kdy ADRA nebude mít pro studenty vhodnou práci nebo fakulta nenabídne žádné studenty.

Smlouva zahrnuje oboustranný závazek, na jehož základě ADRA studentům vhodnou náplň práce a odborné vedení jejich praxe zajistí a univerzita se o plynulé střídání studentů na jejich tříměsíční, bezplatné praxi v Adře postará. Provoz zlínské Adry je podle této smlouvy na spolupráci se studenty UTB postaven a počítá s nimi jako se stálými členy svého týmu.

3.2.4 Spolupráce s externisty v souvislosti se stážemi studentů

Zlínská ADRA dlouhodobě spolupracuje s odborníky. Patří mezi ně např. grafik, bývalý šéfredaktor, profesionální fotograf, programátor, tvůrce internetových stránek, právník, lékař, rozhlasový reportér, zpravodaj televize, výtvarník, spisovatel, tiskař, litograf, filmový režisér, hudebník, zvukař a jiní.

Všichni tito lidé poskytují neziskové organizaci své cenné, profesionální služby zdarma. Spolupráce s nimi je především založena na pěkných přátelských vztazích, ale také na shodném nasměrování k „dobročinnosti.“ ADRA v externích spolupracovnících nachází odborníky v jejich oboru, talenty s požadovanými schopnostmi, které by si nikdy nemohla dovolit zaplatit.

Studenti UTB a externisté by se mohli na půdě zlínské Adry setkávat a plodně a ku prospěchu všech zúčastněných stran spolupracovat. Studenti UTB přinesou ze školy nové poznatky a postupy. Při styku s externisty a s běžným provozem neziskové organizace si mohou své teoretické poznatky ověřovat, vytvářet si nové dovednosti a získávat další zkušenosti.

Při minimálním vynaložení finančních prostředků pomohou studenti a externisté řešit odborné úkony, na které nevládní nezisková organizace z profesních, časových a zejména finančních důvodů sama nestačí. Nevládní nezisková organizace poskytne studentům prostor pro seberealizaci a univerzitním pedagogům zpětnou vazbu v tom, jak se jejich studenti dokázali v praxi vyrovnat se zadanými úkoly. Externistům při spolupráci se studenty nezisková organizace kromě zažívání pocitu uspokojení z nezištné pomoci umožní také styk s nejnovějšími trendy v jejich oboru, čehož nositeli budou právě studenti UTB. Pro neziskovou organizaci bude takto pojatá spolupráce znamenat získání většího časového prostoru a úsporu finančních prostředků pro rychlou, efektivní a kvalitní službu potřebným.

3.3. Nástin ekonomické náročnosti navržených opatření

Zajištění finančního krytí výše uvedeného modelu zabezpečení lidských zdrojů představuje pro nevládní neziskovou organizaci, jmenovitě pro pracoviště ADRA Zlín, v první fázi mírné navýšení finančních prostředků. Především bylo nutné získat ještě jednu kancelář, vybavit ji nábytkem a dvěma počítači a pořídit dva mobily. Za zakoupení počítačů, dvou židlí, dvou mobilů a za zvýšený nájem vznikl organizaci náklad ve výši 46.500 Kč. Starší nábytek byl pořízen zdarma.

Další náklad vznikl v odměňování pracovníků. Po vyhodnocení analýzy personální situace v ADRA Zlín zachovala organizace pro rok 2005 tři pozice na plný pracovní úvazek. Nárůst práce vedl k rozhodnutí přibrat do týmu dva nové spolupracovníky na Dohodu o provedení práce a pracovníka, který svoji mzdu fakturuje. Tím se mzdové náklady navýšily ročně o 66.000 Kč. Díky dotaci z Úřadu práce ale mzdové náklady fakticky vzrostly pouze o 10.000 Kč.

Tabulka č. III - Stav lidských zdrojů v pracovišti ADRA Zlín v roce 2005

Počet zaměstnanců na plný pracovní úvazek	3
Počet spolupracovníků na Dohodu o provedení práce	4
Počet spolupracovníků, kteří svoji práci fakturují	1
Počet stálých dobrovolných spolupracovníků	5

K 31.12.2005 dotace z Úřadu práce skončí. Pro rok 2006 bude nutné počítat s navýšením finančních prostředků na mzdy o 54.000 Kč. Na druhé straně se ale předpokládá, že systematická spolupráce se studenty UTB bude mít v roce 2006 již své konkrétní výsledky. Cílem neziskové organizace ADRA Zlín bude pracovat se studenty tak, aby se z nich postupně vyprofilovala skupinka, která bude mít zájem o stálější spolupráci.

Zainteresovaní, schopní, mladí lidé, které studium na UTB Zlín připravuje kromě jiného také na práci v neziskovém sektoru, by tak mohli spolu s prací na bulletinu postupně přejmout většinu činností spjatých s realizací dlouhodobého rozvojového projektu na pomoc chudým bengálským dětem s názvem BangBaby a to včetně atraktivní možnosti účasti na kontrolní cestě do asijské Bangladéše.

ADRA Zlín by v tom případě mohla začít uvažovat o zkrácení plného úvazku u jedné pracovnice a snížení počtu pracovníků sjednaných na dohodu. Vývojový trend by směřoval ke zvýšení počtu dobrovolných spolupracovníků (viz tabulka č. IV). Tím by ve výdajích na mzdy došlo k výrazné úspoře finančních prostředků.

Tabulka č. IV - Vize lidských zdrojů v pracovišti ADRA Zlín pro rok 2006

Počet zaměstnanců na plný pracovní úvazek	2,5
Počet spolupracovníků na Dohodu o provedení práce	3
Počet spolupracovníků, kteří svoji práci fakturují	1
Počet stálých dobrovolných spolupracovníků	9

3.4. Rizika spojená s realizací navržených opatření

Realizace navržených opatření, kdy nevládní nezisková organizace bude studentům UTB Zlín průběžně vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci, si vyžádá hodně času zejména vedoucí pracovnice zlínské Adry. Předpokládá se zároveň poučený přístup ostatních pracovníků organizace. Studenti budou citlivě vnímat jejich přístup k práci a celkové chování. Příprava pracovníků zlínské Adry na nový styl práce v součinnosti se studenty UTB bude také věcí vedoucí pracovnice.

Při práci se studenty se nebude jednat pouze o zadání úkolu, ale na příkladu organizace ADRA také o nasměrování mladých lidí k obecnému pochopení poslání a cílů NNO jako takových. Seznamováním se s konkrétními situacemi mohou studenti poznávat, jak nezištná, tvrdá práce mnoha lidí léta vytvářela stávající image organizace ADRA a jak je nutné veřejnost nezklamat. Předmětem nenásilné kontroly vedoucí pracovnice proto bude kromě všech výstupů práce studentů také jejich žádoucí sociální chování. Zde bude nezbytná spolupráce s kmenovými i externími spolupracovníky.

Program, kdy se v případě projektu BangBaby organizace pokusí z jednoho stálého pracovního místa vytvořit místo s částečným prostorem pro plnou seberealizaci studentů, bude pilotní. Jeho životaschopnost prověří praxe. Nový styl práce bude vyžadovat plné ztotožnění se všech zúčastněných se smyslem takového programu. Vedoucí pracovnice proto musí v první řadě zajistit vhodné pracovní podmínky a pohodu pro kmenové pracovnice tak, aby chápaly spolupráci se studenty jako přínos a byly jejich vstupem co nejméně zatěžovány. Jen tak budou ochotny projevit potřebnou vstřícnost a trpělivost.

Vedení studentů se může stát náročným zejména v době, kdy se bude zlínské pracoviště mezinárodní humanitární organizace ADRA vzhledem k charakteru své činnosti podílet na zajišťování pomoci lidem, kteří se vlivem přírodní katastrofy či válečného konfliktu dostanou do krajní nouze. V situacích, kdy půjde o co nejrychlejší obstarání finančních a materiálních prostředků pro záchranu ohrožených lidských životů, bude spolupráce s Adrou psychicky náročná i pro studenty UTB.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo najít optimální řešení vzniklé personální situace v konkrétní NNO. Práce se zároveň dotkla odpovědí na otázky, které pozice potřebuje NNO obsadit, jaké jsou vhodné typy kandidátů pro práci v NNO, zda mají mladí lidé zájem o práci v NNO a v kterých skupinách obyvatelstva lze také nalézat vhodné spolupracovníky.

Po úvodní, teoretické části následovala část analytická, která analyzovala přednosti a nedostatky výběru a příjmu pracovníků jedné NNO. V závěru práce byl uveden návrh možných opatření, včetně nástinu jejich ekonomické náročnosti a možných rizik.

Řešení situace s ukončením náhradní vojenské služby a tím spolupráce s mladými, vysokoškolsky vzdělanými lidmi, spatřuje autorka práce v perspektivní a oboustranně výhodné spolupráci se studenty UTB Zlín. Tato nová spolupráce se dokonce jeví mnohem lepší, než dřívější využívání služby „civilkářů,“ kteří přicházeli z nejrozumnějších, často humanitární práci vzdálených oborů. Studijní programy jednotlivých fakult zlínské univerzity připravují posluchače „na míru“ přesně v těch oblastech, které se plně uplatní i v práci NNO.

Pravděpodobnost získání pracovníka s potřebnou kvalifikací pro dlouhodobější spolupráci se pro nedostatek finančních prostředků jevila jako malá. Jak bylo nastíněno v projektové části, odborníky nemusí NNO přicházet. Jedna z cest je spolupráce s externími spolupracovníky v kombinaci se studenty UTB Zlín. Navíc při takto nastavené spolupráci přestávají být úvahy o zabezpečení potřebného množství finančních prostředků na mzdy prioritní.

Nalezením řešení vzniklé problémové personální situace v jedné NNO byl cíl diplomové práce splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management, 7. vydání, Praha: Grada Publishing 1999, ISBN 80-7169-614-5
- [2] CARNEGIE, D. Jak získávat přátele a působit na lidi, 7. vydání, Bratislava: BRADLO 1991, ISBN 80-7127-026-1
- [3] CVRKOVSÁ M., VÁCHA S. Time management, 1. vydání, Praha: EUROVIA 1992, ISBN 80-901186-2-3
- [4] GREGAR, A. Personální řízení I., 3. vydání, Zlín: UTB 2004, ISBN 80-7318-198-3
- [5] HOŠŤÁLKOVÁ, E. Analýza produktu adopce dětí na dálku, bakalářská práce, UTB 2004, vedoucí Ing. Jan Stuchlík
- [6] CHVALOVÁ, B. S lidmi hospodařte, MF Dnes, roč. XV, 2004, č.189, ISSN 1210-1168
- [7] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů , 2. vydání, Praha: C.H.Beck 2001 , ISBN 80-7179-389-2
- [8] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, 3. vydání, Praha: Management Press 2001, ISBN 80-7261-033-3
- [9] KOTLER F., ARMSTRONG G. Marketing, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3
- [10] MIKULÁŠTÍK M., Manažerská psychologie, 2. vydání, Zlín: UTB 2001, ISBN 80-7318-099-5
- [11] ÖTTLOVÁ Ch., Härterová G. Dokonalá organizace v malé firmě, 1. vydání, Praha: Management Press 2003, ISBN 80-7261-088-0
- [12] PLAMÍNEK, J. a kol. Řízení neziskových organizací, 1. vydání, Praha: Nadace Lotos 1996 , ISBN neuvedeno
- [13] STÝBLO, J. Personální řízení v malých podnicích, 1. vydání, Praha: Management Press 2003, ISBN 80-7261-097-X
- [14] TRACY, B. Jak úspěšně řídit firmu , 1. vydání, Brno: Computer Press 2004, ISBN 80-251-0175-4

- [15] ZELENÝ, M. Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa, 1. vydání,
Zlín: UTB 2001, ISBN 80-7318-046-4

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ADRA Adventist Development and Relief Agency

BCSS Bangladesh Children's sponsorship services

NNO Nevládní nezisková organizace

OS Občanské sdružení

SWOT Strenghts , Weaknesses , Threat and Opportunity analysis

ZŠ Základní škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Foto. 1. Student UTB Zlín Rudolf Koukol, spolupracovník Adry a účastník mnoha humanitárních výprav, beseduje s dětmi ve zlínské ZŠ Komenského.....28
- Foto. 2. Bengálská žena přijímá potravinovou pomoc při katastrofálních povodních v létě 2004.Z projektu ADRA ÚL bylo pro lidi zasažené povodní uvolněno 150.000 Kč.....29
- Foto. 3. Českými sponzory podporované bengálské děti z vesnické školy Koligram se radují z dopisů od dětí ze ZŠ Vnorovy na Jižní Moravě.....30

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Statistický personální přehled pracoviště ADRA Zlín.....	34
Tab. 2. SWOT analýza personálního řízení ADRA Zlín.....	36
Tab. 3. Stav lidských zdrojů v pracovišti ADRA Zlín v roce 2005.....	53
Tab. 4. Vize lidských zdrojů v pracovišti ADRA Zlín pro rok 2006.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Seznam použitých zdrojů
- P II Pracovníci Fatry přispívají na ADRA ÚL
- P III Diplom z předání ceny VOX HUMANA
- P IV Organizační struktura občanského sdružení ADRA
- P V Smlouva o zajištění praxe mezi UTB Zlín a ADRA Zlín