

# Návrh plánu personálního rozvoje neziskové organizace

Radka Pavlačková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka Pavlačková**  
Osobní číslo: **H11948**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**  
  
Téma práce: **Návrh plánu personálního rozvoje neziskové  
organizace**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti řízení lidských zdrojů, neziskové organizace, plánování personálního rozvoje a vzdělávání.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovoru, zúčastněného pozorování a studia dokumentů neziskové organizace.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat včetně jejich interpretace (kódování a kategorizování dat).

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi, návrh plánu personálního rozvoje.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné 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.

**BACHMANN, Pavel.** Management neziskové organizace. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

**DISMAN, Miroslav.** Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

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

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

**MIOVSKÝ, Michal.** Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**

Centrum výzkumu FHS

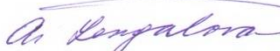
Datum zadání bakalářské práce:

**9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské 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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 20. 4. 2015



<sup>1)</sup> 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 nahlášení 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). Odpirá-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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



202.4.05



## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav personálního rozvoje v neziskové organizaci. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů z oblasti neziskových organizací, řízení lidských zdrojů a personálního rozvoje. Dále se bakalářská práce zabývá klasifikací neziskových organizací, vývojem neziskového sektoru v ČR a jejich funkcemi ve společnosti. Další kapitoly popisují řízení lidských zdrojů a personální rozvoj v neziskových organizacích. Empirickou část tvoří kvalitativní výzkum, který byl proveden metodou zúčastněného pozorování, analýzou interních dokumentů a rozhovory s informanty. Následně jsou získaná data prezentována. Součástí doporučení pro praxi je návrh plánu personálního rozvoje.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální rozvoj, nezisková organizace, plán, personální strategie, neziskový sektor, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, personální plánování, nestátní nezisková organizace, personální činnost, manažer, pracovník.

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor thesis is to analyse present state of the personal development in the non-profit organisation. The theoretical part contains delimitation of basic terms concerning non-profit organisations, human resources management and personal development. Furthermore, the thesis is focused at the classification, development and roles of non-profit organisations in the Czech Republic. The chapters that follow describe the human resources management and personal development in the non-profit organisations. The empirical part consists of qualitative research, which was done using the method of participant observation, the analysis of internal documents and the interview with respondents. Subsequently, gathered data are presented. A proposal of the personal development plan constitutes the part of the suggestions for the practical use of this thesis.

Keywords: human resources management, personal development, non-profit organisation, plan, personal strategy, non-profit sector, education, employment development, personal planning, non-state non-profit organisation, personal activity, manager, employee.

Mé poděkování patří Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a spolupráci při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům a sestře Janě za jejich podporu a důvěru po celou dobu mého studia.

Zvláštní poděkování patří kolegům ze zaměstnání, dále Adéle, Magdě a Sophii za psychickou podporu při dokončování této práce.

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

Motto: „Chceš-li postavit loď, nesvolávej bubnem muže dohromady, aby si obstarali dřevo, připravili nástroje a rozdělili úkoly, nýbrž je nauč touze po nekonečném moři.

A. de Saint-Exupéry

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 VÝVOJ NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČR.....	13
1.2 ČLENĚNÍ A TYPY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	16
1.3 FUNKCE A ROLE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ VE SPOLEČNOSTI.....	20
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH</b> .....	<b>22</b>
2.1 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	23
2.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA A PERSONÁLNÍ STRATEGIE V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	24
2.3 PERSONÁLNÍ ČINNOST V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	25
2.3.1 Získávání a výběr pracovníků.....	26
2.3.2 Vzdělávání pracovníků.....	27
2.3.3 Motivace pracovníků.....	28
2.3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	29
2.3.5 Personální práce s dobrovolníky.....	29
<b>3 PERSONÁLNÍ ROZVOJ V KONTEXTU POJETÍ ANDRAGOGIKY</b> .....	<b>31</b>
3.1 PERSONÁLNÍ ROZVOJ.....	31
3.2 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE.....	32
3.3 STRATEGIE PERSONÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ.....	34
3.4 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO ROZVOJE.....	35
3.5 HODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE.....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 DESIGN VÝZKUMU</b> .....	<b>39</b>
4.1 CÍL VÝZKUMU.....	39
4.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	39
4.3 METODA SBĚRU DAT.....	39
4.4 VÝZKUMNÝ VZOREK.....	40
4.5 REALIZACE SBĚRU DAT.....	41
4.6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	42
<b>5 VÝSLEDKY A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT</b> .....	<b>43</b>
5.1 „JAK VIDÍM PERSONÁLNÍ ROZVOJ?“.....	43
5.2 „KDE SE NACHÁZÍME?“.....	44
5.3 „PŘÍNOS PERSONÁLNÍHO ROZVOJE“.....	46
5.4 „MUSÍME NA SOBĚ PRACOVAT“.....	47
5.5 „JAKÉ JSOU PŘEKÁŽKY NAŠEHO PERSONÁLNÍHO ROZVOJE?“.....	48
5.6 „A CO NAŠE VEDOUČÍ?“.....	49
5.7 „CO BYCHOM SI PŘÁLÍ“.....	51
5.8 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	54
<b>6 PLÁN PERSONÁLNÍHO ROZVOJE</b> .....	<b>57</b>



6.1	VÝCHOZÍ SITUACE .....	57
6.2	PREFEROVANÉ FORMY A ZAMĚŘENÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE.....	58
6.3	NÁVRH INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNU - PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	58
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Vzhledem k turbulentnímu vývoji a změnám téměř ve všech oblastech společnosti si organizace uvědomují nutnost dále své zaměstnance rozvíjet, motivovat a vzdělávat. Neziskový sektor a všeobecně neziskové organizace jsou však specifickým odvětvím, do kterého v posledních letech výrazně zasahují prvky charakteristické pro fungování firem, které vznikly za účelem dosažení zisku. Jedním z těchto prvků je všeobecně personální činnost, do které patří i plánování personálního rozvoje, kterým se bakalářská práce zabývá.

Hlavním cílem práce je analyzovat aktuální situaci personálního rozvoje ve vybrané neziskové organizaci a zjistit spokojenost se stávajícím plánem personálního rozvoje členů organizace. Toto téma jsem si zvolila proto, že organizace poskytuje služby konkrétním skupinám lidí, které jsou různými způsoby sociálně ohroženi. Práce této povahy je velmi náročná a proto organizace potřebuje kvalitní zaměstnance, které je nutné dále vzdělávat a rozvíjet nejen v oblasti poskytování služeb, ale také v sociálních a osobnostních vlastnostech jednotlivých členů. Plán rozvoje zaměstnanců by mohl přispět k celkové efektivitě při naplňování cílů organizace, ale především by měl zvýšit výkonnost členů a plnit tak i svou motivační funkci.

V úvodu teoretické části bakalářské práce se věnuji definování pojmu nezisková organizace a nastiňuji vývoj neziskových organizací v České republice až do současnosti. Krátký průřez vývojem neziskových organizací poukazuje na fakt, že neziskové organizace jsou nezbytnou složkou naší společnosti. Dále se již věnuji personální činnosti v neziskových organizacích a jejím specifickým v rámci neziskového sektoru. Závěr teoretické části bakalářské práce se zabývá personálním rozvojem zaměstnanců neziskových organizací. Právě zaměstnanci a dobrovolníci jsou pro organizaci velmi cennými zdroji, nejen pro jejich velmi silnou motivaci k práci, která vede k naplnění cílů a poslání organizace, ale také k naplnění poslání samotných členů neziskové organizace.

Praktická část bakalářské práce se opírá o vlastní výzkum, který byl proveden ve vybrané neziskové organizaci. Čtvrtá kapitola informuje o zvolených metodách a postupech při realizaci výzkumné části bakalářské práce. Získaná data jsou následně interpretována a shrnuta v následující kapitole. V rámci doporučení pro praxi byl navrhnout plán personálního rozvoje neziskové organizace, ve které výzkum probíhal.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace jsou nezbytnou složkou naší společnosti a jejich činnost prostřednictvím veřejných služeb z různých oblastí formuje náš každodenní život ve společnosti. Pojem nezisková organizace se jeví z hlediska terminologie velmi různorodě. „Zahraníční literatura označuje neziskové organizace dvěma termíny: „non profit organization“ a „not-for-profit“ (často také NFP) organization“. Druhý zmíněný název vyjadřující v doslovném překladu „ne pro zisk“ byl přitom zaveden proto, aby podpořil skutečný charakter neziskové organizace. Nezisková organizace je založena nikoli z důvodu dosahování zisku, který bude dále rozdělen jejím vlastníkům, ale z důvodu poskytování služeb lidem, kteří tyto služby potřebují. (Bachmann, 2011, s. 23).

Frič a Goulli (2001, s. 11) rozdělují neziskové organizace do dalších tří sektorů. Pojem „třetí sektor“ zdůrazňuje, že jde o sektor, který působí mezi státem a trhem, ale klade se zde důraz na fakt, že není jeho cílem vytvářet zisk a rozdělovat jej mezi vlastníky. Dále se setkáváme s pojmem „dobrovolnický sektor“, který vyzdvihuje princip dobrovolnosti v neziskových organizacích. Také se můžeme setkat s pojmy „nezávislý sektor“ nebo „nevládní“ - tím poukazuje na nezávislost organizace na vládě. Stále častěji se také setkáváme s pojmem „občanský sektor“, což upozorňuje na propojenost neziskového sektoru s občanskou společností. Chceme-li vytvořit definici neziskové organizace, musí zahrnovat všechny tyto atributy. Autoři Salamon a Anheier se pokusili vyřešit tento terminologický problém pomocí „strukturálně-operacionální definice“. Neziskový sektor se podle této definice skládá z organizací, které jsou charakterizovány pěti společnými rysy:

1. **Jde o organizace**, které jsou do jisté míry institucionalizovány, v některých státech je to dáno jejich formálním statutem.
2. **Mají soukromou povahu**, jsou institucionálně oddělené od státní správy, to však neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu.
3. **Nerozdělují zisk**, to znamená, že své zisky nerozdělují mezi vlastníky nebo vedení organizace - neziskové organizace mohou dosáhnout zisku, ale ten musí být opětovně použit na cíle dané posláním organizace, neslouží primárně k dosažení zisku.
4. **Jsou samosprávné, autonomní**, jsou schopny řídit svou vlastní činnost.

5. **Jsou dobrovolné**, obsahují jakýkoli prvek dobrovolné činnosti v různých formách, např. forma účasti na konkrétních aktivitách.

V úvodu kapitoly se zabýváme vymezením pojmu neziskové organizace. Dle uvedených definic je patrné, že termín nelze jednotně vymezit. S pojmem úzce souvisí také další termíny, například „třetí sektor“ nebo „dobrovolnický sektor“. Následující podkapitola se věnuje vývoji neziskového sektoru v ČR.

## 1.1 Vývoj neziskového sektoru v ČR

Lidé se od nepaměti mají potřebu sdružovat. Vedou je k tomu například společné zájmy, názory, politické a sociální aspekty nebo otázka náboženství. Rektořík (s. 32, 2001) uvádí, že historie svobody sdružování byla vždy v České republice velmi bohatá. Tento fakt je dán silným sociálním cítěním obyvatel, ale i specifickými rolemi, které spolky hrály v dobách politického i národnostního útlaku. Vznik Československého státu v roce 1918 měl velmi příznivý vliv na vznik a rozvoj neziskového sektoru. Frič (s. 18-19, 2001) toto období označuje jako „zlatý věk neziskového sektoru“. Byl zaznamenán nárůst spolkové a nadační činnosti a také vzniká řada neziskových organizací, které měly svůj vzor v zahraničí (např. skaut). Období první republiky zvýraznilo zaměření NNO zejména na sociální problémy, ochranu veřejného zdraví, děti, mládež a problém chudoby. Dobrovolné neziskové organizace během svého vývoje zdokonalovaly svou činnost a odbornost, rozšiřovaly okruh své působnosti a směřovaly k vyšší institucionalizaci. Tento vývoj byl násilně přerušena německou okupací v roce 1939 a následným protektorátem. (Škarabelová, 2002, s. 14-15). Situaci po roce 1948 Škarabelová (2002, s. 15) přirovnává k době německé okupace, tradice dobrovolné spolkové činnosti a neziskových organizací byla násilně ukončena a nahrazena zcela státními rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi. Velmi ojediněle vznikala organizační seskupení ve formě petičních občanských iniciativ. Tyto iniciativy byly od počátku režimem pronásledovány - příkladem může být občanské sdružení Charta 77, která pomohla díky silící aktivitě občanů změnit politický režim. „Lze říci, že vzrůstající občanská iniciativa většinou v dějinách předznamenávala liberalizaci nebo i změnu politického systému a měla na ní často i podstatnou zásluhu.“ (Škarabelová, 2002, s. 15).

Čepelka (2003, s. 118) poukazuje na fakt, že po roce 1989 vzniklo množství nových organizací téměř ve všech segmentech. I přes své množství je jejich image u veřejnosti převážně příznivé a mají pověst důvěryhodných společností, které poskytují služby

občanům a hájí jejich zájmy. Autor zároveň dodává, že není možné, aby obyvatelé neziskové organizace plně akceptovali, protože některé organizace vznikají právě kvůli konfliktním zájmům a názorům. Lze také zaznamenat, že se výrazně rozvinula vnitřní kapacita neziskových organizací, do které zahrnujeme kvalifikovanost a profesionalitu zaměstnanců či materiálně technické vybavení. Vajdová (2003, s. 10) nastiňuje čtyři možné etapy ve vývoji neziskového sektoru po roce 1989:

První etapa mezi lety 1990 – 1992 přináší první právní úpravu neziskových organizací. Při založení Nadačního investičního fondu vláda vyčlenila 1 % akcií z privatizace na financování nadačního sektoru. Záměrem bylo podpořit nezávislost neziskových organizací a zajistit tak jejich rozvoj. Do země také vstupují noví dárci ze zahraničí a podporují rozvoj neziskového sektoru jako součást rozvoje nové demokracie. (Vajdová, 2003, s. 10).

Mezi roky 1993 – 1996 je k vývoji neziskového sektoru společnost velmi skeptická zejména kvůli rozdělení Nadačního investičního fondu, ale také kvůli politickým debatám o podstatě tzv. „občanské společnosti“. Státní politika v této době zaostala za vlastním samostatným vývojem neziskového sektoru; přesto státní podpora neziskového sektoru zůstává stabilní. (Vajdová, 2003, s. 11)

V další etapě mezi roky 1997 - 2001 dochází ke změně postoje vlády k neziskovému sektoru. „Vztah státu k neziskovému sektoru je intenzivnější a zpřesňuje se. Nový zákon o nadacích vede ke konsolidaci nadační sféry, probíhá příprava nových zákonů a zpřesňování dotačních pravidel na jednotlivých ministerstvech. Je obnovena činnost RNNO a jsou rozděleny první finanční prostředky z Nadačního investičního fondu.“ (Vajdová, 2003, s. 11)

Jako období dvou velkých změn je popisována poslední etapa mezi roky 2002 – 2004. „Za první reforma veřejné správy znamená vznik krajů, které záhy ovlivňují situaci NNO v regionu, za druhé vstup do EU přináší výzvu v podobě schopnosti navazovat partnerství a využívat fondy EU. To mění situaci mnoha NNO; část velmi posílí svůj význam a vliv, ale jiné očekává oslabení a možná zánik.“ (Vajdová, 2003, s. 11)

Současné zprávy o stavu neziskového sektoru hodnocené Indexem udržitelného rozvoje občanského sektoru (CSOSI) hovoří o tom, že veřejnost, vláda i podnikatelská sféra v současnosti vnímají neziskový sektor pozitivně, i přes několik případů korupce (například zneužití dotací od EU). Zpráva také zaznamenává úspěchy ve snaze spolupráce

s představiteli státní správy, v praxi je však spolupráce zejména s vládními institucemi ne zcela rovnocenná, rozšiřuje se také model v oblasti společenské iniciativy firem (CSR). Koncept se v posledních letech rozšířil i do středních a malých firem působících v regionech mimo Prahu, byl také zesílen počet zaměstnanců firem, kteří se aktivně zapojovali do dobrovolnických iniciativ. Tento pozitivní přístup se přisuzuje vztahům, které byly s veřejností navázány během Evropského roku dobrovolnictví 2011.

I na neziskový sektor mělo vliv zhoršení finanční situace státu, a tak organizace hledají další nevládní zdroje financování (fundraising, dárcovské sms a další). Finanční řízení v neziskových organizacích není systémově vyřešeno. Souvisí to s nedostatkem ekonomů a finančních manažerů v neziskovém sektoru, což je podmíněno vznikem nových pracovních míst, na které není dostatek finančních prostředků. Zavedené organizace občanského sektoru mají stále zaměstnance s jasným popisem práce, menší organizace přijímají zaměstnance pouze na dobu trvání určitého projektu, roste také počet dobrovolníků. Na tento fakt reagují akreditovaná dobrovolnická centra, která se přípravě a vzdělávání dobrovolníků věnují.

Velmi významnou změnou v neziskovém sektoru bylo vydání nového občanského zákoníku, který vstoupil v platnost 1. ledna 2014. Nový občanský zákoník přinesl novou úpravu právních forem NNO včetně nového veřejného rejstříku občanských sdružení, který doposud v České republice chyběl. Cílem je posílit transparentnost neziskového sektoru. V rámci přijetí nové legislativy se také prohloubila spolupráce mezi skupinami tvořící neziskový sektor, které spolu dříve nespolupracovaly kvůli odlišným představám. Tyto skupiny společně pracovaly na doprovodné legislativě k novému občanskému zákoníku. Se změnami bylo také zjištěno, že Česká republika stále nemá dostatečný počet odborníků, kteří se zaměřují na legislativu občanského sektoru. Se změnou občanského zákoníku se také změnila struktura a strategie organizace a proto je nutné, aby organizace strategicky plánovaly.

Komunikace organizací neziskového sektoru s veřejností je na dobré úrovni, organizace reagují na změny a trendy v komunikačních kanálech, mnoho z nich se aktivně prezentuje i na sociálních sítích a aktivně komunikuje i s médii. Organizace se také snaží prezentovat pomocí reklamních kampaní a PR, ale ty jsou opět velmi omezeny finančními zdroji a nedostatečnou kapacitou zaměstnanců.



V této kapitole se zabýváme vývojem neziskových organizací v ČR. Stručně informujeme o vývoji NO od vzniku první republiky až doposud, je zmíněn také Evropský rok dobrovolnictví, jehož hlavním cílem bylo upevnit dobrovolnictví jako součást občanské účasti a podpořit koncept firemního dobrovolnictví.

## 1.2 Členění a typy neziskových organizací

Stejně jako u definice neziskových organizací, nelze jednoznačně určit rozdělení organizací působících v neziskové sféře. Názory na rozčlenění neziskových organizací se odlišují podle kritérií jejich členění. Na tuto nejednotnost poukazuje Škarabelová (2005, s. ) ve Sborníku příspěvků z moderované diskuze na téma „Definice neziskového sektoru“ a uvádí zde také možné členění neziskových organizací.

**Členění dle právní normy** – toto členění vychází z důrazu kladeného na institucionální formu neziskových organizací, která je vymezena danou legislativou. „V právním systému je vymezení neziskové organizace nejbližší zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, který v § 18, odstavci 7 definuje tzv. organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Zákon sem řadí tyto organizace:

1. zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
2. občanská sdružení včetně odborových organizací,
3. politické strany a politická hnutí,
4. registrované církve a náboženské společnosti,
5. nadace a nadační fondy,
6. obecně prospěšné společnosti,
7. veřejné vysoké školy, obce,
8. vyšší územní samosprávné celky,
9. organizační složky státu a územních samosprávných celků,
10. příspěvkové organizace,
11. státní fondy,
12. subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. (Škarabelová, 2002, s. 8)

### **Členění neziskových organizací podle kritéria globálního charakteru poslání**

Frič a Goulli (2001) ve své publikaci uvádí typologie, dle kterých můžeme dělit neziskové organizace. V první z nich zohledňuje **míru veřejného prospěchu**. „Neziskové organizace

slouží k účelům, které často přesahují soukromý prospěch svých členů, a tím přispívají k veřejnému blahu. Z této charakteristiky vyplývá možnost dělení neziskových organizací na dvě základní skupiny podle toho, do jaké míry plní kritérium veřejného prospěchu:

- a) **organizace vzájemně prospěšné**, jejichž hlavním cílem je sloužit zájmům svých členů (tzn. uzavřenému okruhu osob, které jsou zároveň členy organizace). Pokud tyto organizace slouží veřejnému prospěchu, není to jejich hlavní cíl.
- b) **organizace veřejně prospěšné**, jejichž hlavním účelem je poskytování veřejně prospěšných služeb. Tyto organizace jsou otevřeny široké veřejnosti, tj. všem, kteří tuto službu potřebují.

Rektořík (str. 43, 2001) kategorizuje organizace neziskového sektoru do pěti skupin následnými charakteristickými rysy. První skupinu zastupují neziskové organizace **vzájemně prospěšné**, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti (například zájmová sdružení osob nebo občanská sdružení). Dále druhá skupina dělí neziskové organizace na organizace soukromoprávní **veřejně prospěšné** s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti: do tohoto typu neziskových organizací můžeme zařadit politické strany a polická hnutí, nebo církve a náboženská hnutí. Třetí skupinu zastupují organizace typu **organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků** s posláním veřejně prospěšné činnosti a veřejné správy. Patří sem například obce, kraje, Nejvyšší kontrolní úřad či Ústavní soud ČR. Čtvrtou skupinu tvoří neziskové **ostatní veřejnoprávní organizace**, s posláním veřejně prospěšné činnosti, např. Česká národní banka, Český rozhlas či Veřejné vysoké školy. Poslední, pátou skupinou, jsou neziskové soukromoprávní organizace typu **obchodních společností a jim podobných**. Objevují se velmi výjimečně, jedná se o obchodní společnosti, které jsou zakládány k jiným účelům než podnikání a často má jejich neziskový provoz pouze dočasný charakter.

Dle Friče (2001) můžeme neziskové organizace rozlišit dle **typu převládající činnosti**:

- a) **servisní**, to jsou neziskové organizace, které poskytují servisní činnost, tzn. zaměřují se zejména na poskytování služeb různého druhu a nemohou svou podstatou přinášet organizaci zisk (např. služby pro handicapované).
- b) **advokační**, jsou typy organizací, které se orientují na obhajobu práv a zájmů různých skupin lidí, upozorňují také na problematické otázky, kontrolují

rozhodování státní správy a na podporu svých názorů a požadavků často mobilizují i širokou veřejnost. (Frič, Goulli, str. 12-13)

Frič (str. 14-16, 2001), dále klasifikuje neziskové organizace **dle oborů**, ve kterých neziskové organizace působí. Jelikož je působnost neziskových organizací velmi široká, bylo nutné strukturovat a redukovat neziskové organizace na menší počet typických kategorií a proto byla vytvořena Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO), která rozděluje neziskové organizace do dvanácti kategorií dle oblasti jejich působení: oblast **kultury a umění – sportu a rekreace** - divadla, knihovny, kulturní společnosti, tělovýchovné organizace, sportovní kluby, myslivecké organizace), **vzdělání a výzkum** - předškolní výchova, základní a střední a vysokoškolské vzdělávání, vzdělávání dospělých, výzkumné ústavy, **zdraví** - nemocnice, rehabilitační zařízení, preventivní lékařská péče, **sociálních služeb** – péče o děti a mládež, denní péče, péče o rodinu, útulky, jídelny, **ekologie** – ochrana životního prostředí, ochrana živočichů, **rozvoj obce (komunity) a bydlení** – komunitní, sídlištní a sousedské aktivity, hasiči, hospodářské a společensko-rozvojové aktivity, bytová družstva), **ochrany práv a obhajoby zájmů – politiky** – organizace hájící lidská práva, právní poradenství, společenské iniciativy, politické strany a hnutí, **organizování dobročinnosti** – nadace, charitativní organizace, centra pro dobrovolníky), **náboženství** – kostely, synagogy, mešity, místa pro bohoslužby, **mezinárodních aktivit** – rozvojová pomoc, výměna přátelských kulturních programů, **profesích a pracovních vztahů** – včetně profesních komor a odborových organizací, **jiná oblast**.

Škarabelová (2005) kromě klasifikace ICNPO uvádí Systém klasifikace netržních činností OSN – COPNI a také odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (nevýrobních) – OKEČ. Při definování neziskové organizace autorka vychází ze srovnání tří výše uvedených klasifikací. „Pod pojmem neziskové organizace tedy chápe dva typy resp. skupiny:

- a) **vládní (státní, veřejné) neziskové organizace**, které zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy, jejich opodstatnění je dáno jejich posláním, kterým je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jejich právními formami jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace, od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce. Jejich určitá část se charakteristikami svých činností blíží nestátním neziskovým

organizacím. Ze strukturálně operacionálních definic neziskových organizací se jich tedy týká pouze institucionalizovanost, samosprávnost, dobrovolnost a neziskovost.

- b) nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace**, jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání. Jde o podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, kdy se občané sdružují do různých typů nestátních neziskových organizací, čemuž napomáhá i svoboda sdružování jako jedna ze základních svobod demokratického státu. Jejich základní právní formy představují v České republice občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti a jejich účelová zařízení.“ (Škarabelová, 2005, str. 26-27)

### **Typy neziskových organizací platné po změně Občanského zákoníku**

Velmi podstatnou změnu ve fungování a členění neziskových organizací přinesl nový Občanský zákoník, který nabyl účinnost k 1. 1. 2014, je zaměřen především na transformaci právním forem neziskových organizací. Neziskové organizace se na tuto změnu připravovaly s dostatečným předstihem Novotný a kol. (2014, s. 58) uvádí, že se právnické osoby dělí na **korporace, fundace a ústavy**.

Korporace se dále člení na spolky a obchodní korporace, mezi fundace patří nadace a fondy a ústav je právnickou osobou, která je ustanovená za účelem provozování činnosti užitečné povahy společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky.

S novým občanským zákoníkem, který zrušil zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, skončila také platnost občanských sdružení a začaly se zakládat tzv. **spolky**. „Konstrukce spolku odpovídá tomu, co dnes rozumíme pod pojmem občanských sdružení. Je to právnická osoba založená za účelem naplňování společného zájmu, stojící na samosprávě a dobrovolnosti.“ (Novotný a kol. 2014, s. 59).

Pod zcela novým pojem **fundace** spadají nadace a nadační fondy. „Pro nadace je příznačné, že jejich základ tvoří soubor majetku určený ke službě nějakému účelu a tomuto účelu je podřízena i jejich činnost. Protože tyto právnické osoby nemají členy, zahrnují se spolu s veřejnoprávními fondy do skupiny právnických osob označených jako fundace.“ (Novotný a kol. 2014, s. 69).

Novotný a kol. (2014, s. 91) přirovnává **ústav**, tedy jeho právní úpravu, resp. účel k obecně prospěšným společnostem. Obecně prospěšné společnosti byly upravovány zákonem č. 248/1995 Sb., který nový občanský zákoník zrušil. Obecně prospěšné společnosti mají právo svoji formu přeměnit na nadace, nadační fond nebo ústav. „Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za předem stanovených podmínek. (Novotný a kol. 2014, s. 69).

V této kapitole se zaměřujeme na členění a typologii neziskových organizací ve společnosti. Uvádí také možná kritéria, dle kterých můžeme neziskové organizace členit. Zvláštní pozornost je věnována typům neziskových organizací po změně Občanského zákoníku v roce 2014, kdy se objevují zcela nové pojmy.

### 1.3 Funkce a role neziskových organizací ve společnosti

Neziskové organizace hrají ve společnosti velmi významné postavení, všeobecně je nejvíce kladen důraz na sociální funkci organizací, která posiluje v občanech pocit solidarity a sounáležitosti, NO však plní další důležité funkce. Stejskal (2010, s. 10) vymezil několik základních funkcí organizací ve společnosti:

- **funkci ekonomickou** – tento sektor má nezanedbatelný národohospodářský význam
- **funkci sociální**, která zahrnuje:
  - funkci servisní – výkon a poskytování specifických statků
  - funkci participační – uspokojování potřeby sdružovat se
- **funkci politickou**, která zahrnuje:
  - funkci ochránářskou – chrání skupiny i jednotlivce před porušováním základních lidských práv
  - funkci demokratizační – má mimořádný přínos k rozvoji demokracie a občané mají možnost ovlivnit veřejnou politiku

Autorky Rakušanová a Stašková (2007, s. 37-38) vymezily roli neziskových organizací ve společnosti. První z nich je role **participativní**, kdy se občané sdružují v neziskových organizacích, aby naplnili své společné zájmy a požadavky, sdružují se s cílem řešit společné problémy. Tím se aktivně podílejí na spolurozhodování například obce, nebo

kraje nebo státu a také částečně přebírají podíl zodpovědnosti za rozhodnutí učiněná orgány veřejné moci. Tato spolupráce mezi veřejnými orgány a neziskovými organizacemi je velmi přínosná. V neziskových organizacích působí řada odborníků, kteří svým pohledem a přístupem k problému mohou zdokonalit jeho řešení. Spolupráce také přispívá k rozvoji občanů, protože se učí formulovat a prezentovat svoje názory, vystupovat na veřejnosti a zvyšují svoje organizační schopnosti a vytváří a formují tak svůj osobní kapitál. Jako další významnou roli vymezily autorky roli **servisní** a poskytují služby lidem, kteří svoje potřeby nemohou uspokojit jinde. „Neziskové organizace tak vyplňují mezeru v nabídce služeb, které poskytuje většinou stát nebo obec.“ (Rakušanová a Stašková, 2007, s. 37). Neziskové organizace nejsou povinny dosahovat při své činnosti zisku a tak případný přebytek opět investují do zlepšení služeb pro občany. Neziskové organizace také dovaží poměrně rychle a cíleně reagovat na skutečné potřeby občanů, také napomáhají k integraci společnosti například dobrovolnictvím. Neziskové organizace také agregují, selektují a uspokojují zájmy občanů - tento proces zahrnuje také uspokojování individuálních i skupinových zájmů a potřeb, které jsou v současnosti definovány jako funkce státu. „Například v sociální oblasti či oblasti ochrany a podpory zdraví včetně péče o zdravotně postižené nabízejí organizace mnohdy nikoli pouze jako alternativu, ale jediný zdroj uspokojování zájmů občanů (péče o seniory, práce s mentálně či fyzicky postiženými dětmi i dospělými atd.).“ (Rakušanová a Stašková, 2007, s. 38).

Závěr první kapitoly informuje o funkcích neziskových organizací ve společnosti. Jednou z hlavních výhod neziskových organizací je schopnost poměrně rychle reagovat na potřeby občanů a zároveň pomáhají začleňovat veřejnost do své činnosti. Aby neziskové organizace plnily svoje funkce a poslání, je třeba, aby svou pozornost zaměřily také na strategické plánování lidských zdrojů v organizaci a systematické vzdělávání svých zaměstnanců. O specifikách řízení lidských zdrojů v NO pojednávají následující kapitoly bakalářské práce.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Řízení lidských zdrojů ve většině neziskových organizací není doposud strategicky a promyšleně uplatňováno. Velmi často v neziskových organizacích zcela absentuje pracovník, který by měl kompetence a znalosti k řízení lidských zdrojů a personální činnosti, přestože lidské zdroje jako takové mají velmi významnou roli ve fungování celé organizace.

Armstrong (2007, s. 27) vymezuje pojem řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří kolektivně i individuálně přispívají k dosažení cílů organizace.

Dle Urbana (s. 13, 2013) termín řízení lidských zdrojů v organizaci můžeme chápat jako systém pravidel a postupů uplatňovaných vůči širším skupinám zaměstnanců, například pravidla a postupy výběru osob, stanovení jejich pracovních či výkonových cílů, hodnocení jejich výkonu, školení a trénink zaměstnanců. Tato pravidla a postupy plynou z obecně platných zásad řízení lidí, ale mohou také vyplývat z požadavků organizace a její personální strategie.

Značný vývoj můžeme sledovat v kontextu času. Na tuto informaci poukazuje Koubek (2007): řízení lidských zdrojů vycházelo nejdříve z *personální správy*, která se zabývala zejména administrativní prací spojenou se zaměstnáváním lidí. Můžeme tak považovat personální správu jako podpůrný pasivní prostředek personální práce. V některých organizacích tento model přetrvává až do současnosti. Před druhou světovou válkou se objevuje pojem *personální řízení*, kdy si organizace začaly uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity, a to člověk sám. Na tento podnět začaly vznikat nové personální útvary, které formují celkovou personální politiku organizace a rozvíjí metody personální práce. Lze tedy usuzovat, že v této vývojové fázi se jednalo spíše o operativní řízení. V průběhu 50. a 60. let se začíná v zahraničí formovat *řízení lidských zdrojů*, které se stává jádrem řízení organizace. Tímto je vyzdvižen význam člověka a jeho pracovní síly. Autor publikace tímto informuje, že pojem řízení lidských zdrojů patří mezi nejnovější koncepce, které vychází z personální správy – administrativní činnosti, přes pojem personální řízení, které zastává funkci koncepční až k funkci řídicí – řízení lidských zdrojů.



Úvod kapitoly se zabývá všeobecným vývojem lidských zdrojů v organizaci a formováním řízení lidských zdrojů jako samostatného jádra organizační politiky organizace. Další kapitola se věnuje specifikům řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích.

## 2.1 Specifika řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

Armstrong (2007, s. 38) uvádí, že lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a výkon organizace v rozhodující míře závisí právě na nich, pokud jsou vytvořeny a realizovány vhodné politiky a procesy v oblasti lidských zdrojů, pak budou mít útvary lidských zdrojů podstatný vliv na výkon organizace. I v neziskových organizacích je řízení lidských zdrojů nezbytnou součástí vnitřní struktury organizace. „Ačkoliv se neziskový sektor díky zaměření na filantropii vymyká tradičnímu vnímání, tak i zde lidské zdroje vždy určovaly, určují a budou určovat to, zda organizace vzkvétá či upadá.“ (Bachmann, 2011, s. 126). Autor publikace taky upozorňuje na fakt, že v neziskovém sektoru se nemůžeme ztotožnit s „neviditelnou rukou trhu“, protože zaměstnanci neziskových organizací jsou ochotni pracovat za nižší mzdu, pracují v organizaci z řady jiných důvodů, například kvůli naplnění cílů a poslání organizace. V neziskovém sektoru je také velmi specifická závislost lidských zdrojů na finančním zajištění, které se odvíjí od různých aspektů „dárci ani organizace samotné nepovažují lidské zdroje jako investici, což způsobuje vysokou fluktaci pracovníků a podhodnocení práce neziskovém sektoru.“ (Bachmann, 2011, s. 127).

Zásadní roli ve fungování neziskových organizací z hlediska řízení lidských zdrojů hrají řídicí pracovníci - manažeři neziskových organizací. Úkolem manažera neziskové organizace je „napomáhat úspěchům dalších zaměstnanců tím, že je vede a podporuje tak, aby společně s ním dosahovali cílů organizace.“ (Bachmann, 2011, s. 63). Duben (1996, s. 191) uvádí, že další zvláštní specifickou skupinou lidských zdrojů ve veřejně prospěšných organizacích, které je třeba věnovat pozornost, jsou dobrovolní pracovníci, kteří vykonávají svoji činnost bezplatně s tím, že slouží dobré věci, vyznačují se poněkud odlišným přístupem k práci, vyžadují jinou péči a jinou péči při ukládání úkolů. Drucker (1994, s. 151) upozorňuje na důležitost spolupráce mezi stálými zaměstnanci neziskových organizací a dobrovolníky, kdy výkonný vedoucí neziskové organizace musí pracovat společně jak s dobrovolníky, tak s placenými pracovníky, obě skupiny by měly na základě společných diskusí vypracovat pracovní plán, stanovit si cíle a pracovní rozvrh.

Dle Dubna (1996, s. 192) je řízení lidských zdrojů ve veřejně prospěšných organizacích velmi složitou záležitostí a odlišné podle typu a struktury organizace, podle její velikosti.

Prolínají se zde činnosti typické pro ostatní organizace s činnostmi, které jsou význačné jen pro neziskové organizace.

Řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci má svá specifika, která jsou blíže popsána v této kapitole. Autoři publikací znovu poukazují na fakt, že pro neziskové organizace jsou klíčoví její zaměstnanci a dobrovolníci. Oběma skupinám členů organizace je nutné věnovat pozornost a strategicky postupovat při plánování jejich práce, vzdělávání a osobního rozvoje.

## **2.2 Personální politika a personální strategie v neziskových organizacích**

Personální strategie je součástí strategického řízení neziskové organizace, které je základním předpokladem pro její úspěšné fungování. Duben (1996, s. 192) uvádí, že pokud jsou jasně vymezeny základní cíle i poslání organizace, pak je cílem personálního útvaru vytvořit cílovou strukturu pracovníků v daném časovém období. Jde tedy o tvorbu strategie lidských zdrojů, která odpovídá celkové strategii organizace. Personální strategie se dále může rozpracovat do dílčích personálních plánů, které reagují na vnitřní prostředí organizace.

Při formulování personální strategie musíme postupovat systematicky. Armstrong (1999, s. 181) uvádí metodologii, kterou se lze při sestavování řídit:

1. *Hodnocení uskutečnitelnosti* – zda je možné v potřebném čase získat dostatek klíčových pracovníků za rozumné náklady.
2. *Určení vhodnosti* - zda se strategie shoduje s politikou lidských zdrojů.
3. *Určení cílů* – stanovení si hlavních otázek, které vycházejí z celkové strategie organizace.
4. *Rozhodnutí o nástrojích k dosažení cílů* - vnitřní a vnější soulad strategie s celkovou strategií organizace. Čím je soulad vyšší, tím pružněji organizace reaguje na změny.

Ve spojení s personální strategií se Dvořáková a kol. (2012, s. 483) zmiňuje o optimální vyváženosti „měkkých“ a „tvrdých“ prvků řízení. Dle Bachmanna (2011, s. 125) tyto pojmy označují dvě školy řízení „soft“ (měkké) řízení a „hard“ (tvrdé) řízení. Zatímco „hard“ řízení se zaměřuje na řízení a kontrolu zaměstnanců, aby dosahovali strategických cílů, „soft“ klade důraz na potřeby zaměstnanců a význam jejich ztotožnění se s cíli a

posláním organizace. Dvořáková a kol. (2012, s. 483) uvádí, že v neziskových organizacích by měla být mírná převaha měkkého řídicího stylu, avšak nesmí zcela převážet tvrdé prvky řízení, protože by mohla v konečném důsledku snížit efektivitu fungování organizace.

Každá organizace má také svoji specifickou personální politiku, kterou dle Koubka (2011, s. 23) můžeme popsat jako soubor pravidel, jimiž se organizace bude řídit při každém rozhodování, která se budou přímo či nepřímo týkat pracovníků a jejich práce. Tato pravidla mohou mít všeobecnou platnost, ale mohou být také dílčí a týkat se jednotlivých personálních činností. V každém případě je nutné, aby byli všichni pracovníci organizace s pravidly seznámeni. „Konkrétní podoba personální politiky se zpravidla projevuje v souboru promyšlených opatření, jimiž se organizace snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění jejich úkolů a záměrů.“ (Koubek, 2011, s. 24).

Jedním ze zmiňovaných faktorů, které zásadně ovlivňují neziskové organizace, jsou kromě nejistoty finančních zdrojů také často měnící se charakter vykonávané činnosti NNO v závislosti na povaze cílové skupiny, na kterou se nezisková organizace zaměřuje. Právě proto by neziskové organizace měly své úsilí investovat do tvorby personální strategie a dílčích personálních činností.

### **2.3 Personální činnost v neziskových organizacích**

Personální činností rozumíme konkrétní činnosti, které představují personální práci. Koubek (2007, s. 20-21) upozorňuje, že se můžeme setkat s různými druhy pojetí personálních činností (služeb, funkcí) a zároveň stanovuje deset nejčastějších podob:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí.
2. Personální plánování – plánování potřeby zaměstnanců v organizaci, plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – zveřejňování informací o volných pracovních místech, selekce uchazečů atd.
4. Hodnocení pracovníků – příprava dokumentů, plán hodnocení, vyhodnocování dokumentů.

5. Rozmíst'ování a zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování, převádění zaměstnanců na pracovní pozice, penzionování a propouštění.
6. Odměňování - další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků.
7. Vzdělávání pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, vzdělávací plán, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů.
8. Pracovní vztahy – organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců.
9. Péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitost sociálních služeb.
10. Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce.

Autor poukazuje na logickou provázanost v pořadí uvedených personálních činností. Nejprve je nutné vytvořit analýzu a vytvoření pracovního místa, následuje plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí pomocí získávání nových pracovníků. Teprve v tuto chvíli může dojít k pracovnímu výkonu a jeho zkoumání a hodnocení, které je s přihlédnutím k povaze pracovních míst a práce do nich vřazené východiskem pro rozmíst'ování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, péči o pracovníky i pro vytváření kladných pracovních vztahů. „Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se. (Koubek, 2007, s. 23).

Dvořáková a kol. (2012, s. 490) se zaměřuje ve své publikaci na činnosti, které jsou u českých neziskových organizací nejvíce rozvinuty, a to získávání a výběr, vzdělávání, motivace, hodnocení pracovníka a odměňování.

### **2.3.1 Získávání a výběr pracovníků**

Gregar (2010, s. 43) uvádí, že cílem získávání pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, která je žádoucí pro uspokojení organizace. Uvádí také tři možné fáze výběru pracovníků. Důležité je definovat svoje požadavky, získat uchazeče a vybrat z nich vhodné kandidáty na danou pozici.

Identifikovat potřebu získat pracovníka dle Koubka (2007, s. 132) musí vycházet jednak z plánů organizace, jednak z momentální operativní potřeby, plánů činnosti či výroby,

kteřé jsou základnou, z níž personalisté nebo manažeři vycháží při odhadu počtu zaměstnanců.

Dle Dvořákové a kol.(2012, s. 492) neziskové organizace využívají různé způsoby a prostředky pro získávání uchazečů se záměrem dosáhnout co nejnižších nákladů. K nejčastějším metodám patří umístění oznámení o volné pracovní pozici na internetové portály nevládního sektoru, na vlastních webových stránkách, časopisy nevládního sektoru jako celku nebo jednotlivých organizací, oznámení na nástěnkách v nevládních vzdělávacích centrech apod. Využívají také osobní kontakty a inzerci v regionálních mediích.

Proces získávání uchazečů završuje samotný výběr pracovníků, kterého by se měli účastnit všichni řídicí pracovníci včetně ředitele neziskové organizace. Dvořáková a kol.(2012, s. 492) upozorňuje na nedostatečné znalosti neziskových organizací nejen v oblasti získávání a výběru pracovníků, ale také v celé personální činnosti. Řešením může být odborné školení zaměstnanců v oblasti personální činnosti, nebo organizace mohou navázat spolupráci s personální agenturou, která by jim službu poskytla jako dar, případně mohou získat kvalifikovaného pracovníka pro personální činnosti v organizaci.

Dvořáková a kol.(2012, s. 491) považuje získávání a výběr zaměstnanců za klíčovou činnost personální práce, nejenom z hlediska toho, že potřebuje najít vhodného pracovníka, ale také z pohledu omezenosti finančních zdrojů.

### **2.3.2 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků je nedílnou součástí personální činnosti každé organizace. V souvislosti s neziskovým sektorem Dvořáková a kol. (2012, s. 493) hovoří o komplexním vzdělávání zaměstnanců, které ovlivňuje celkový růst osobnosti zaměstnance a je provázáno s růstem neziskové organizace jako celku. Vizí neziskových organizací by měla být snaha o komplexně vzdělané, samostatné a kriticky uvažující osobnosti. Praxe však ukazuje, že v České republice je vzdělávání zaměstnanců zaměřeno zejména na získávání nejdůležitějších praktických dovedností

„Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv.

doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávacích pracovníků v organizaci.

- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst, dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci.
- Přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.“ (Koubek, 2007, s. 253-254)

Protože vzdělávání je nedílnou součástí personálního rozvoje každé organizace, je toto téma podrobněji rozebráno v třetí kapitole.

### 2.3.3 Motivace pracovníků

Motivace je důležitým faktorem obzvláště v neziskových organizacích, kde není účelem dosahovat zisku a pracovníci zde vyvíjí maximum úsilí za často minimální mzdu. Dvořáková (2012, s. 494 - 495) uvádí, že lidé, kteří pracují v neziskových organizacích, tak plní své poslání, což je velmi silná motivace a pro management je výzvou jejich motivaci co nejlépe využít ve prospěch organizace. Silná motivace lidí, kterou Dvořáková popisuje jako touhu „změnit svět“, může mít svá úskalí. Tito lidé si na sebe kladou poměrně vysoké cíle a jejich představy jsou často idealistické a následně mohou být zklamání z jejich nedosažení. Zejména v malých neziskových organizacích se také objevuje syndrom „ztotožnění osobního a pracovního života“, kdy kvůli vysokému pracovnímu nasazení vytrácí osobní život, což většinou není vykoupeno dosažením pracovních úspěchů. Pracovníci se mají také tendenci pasovat do role „mučedníka“, který se vyznačuje velkým odříkáním a obětavostí, pracovníci se musí naučit „nežít“ jenom pro organizaci, musí najít vyváženost mezi jejich pracovním a osobním životem, jinak může dojít k syndromu vyhoření, zejména u vedoucích pracovníků. Převážně mladí pracovníci prožívají také svůj „vnitřní boj“ mezi potřebou finančního zabezpečení a nezájmem pracovat pro podnikatelský sektor. Management a vedoucí pracovníci by měli najít způsob, jak předcházet výše zmíněným syndromům, nebo jakým způsobem je minimalizovat a

zároveň si uvědomovat, jak velký potenciál má vnitřní motivace jejich pracovníků a dobrovolníků.

#### 2.3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků patří mezi důležité personální činnosti a plní řadu funkcí. Podle Gregara (2010, s. 58) pracovní hodnocení vyplývá z celkové koncepce systému práce s lidmi v organizaci. V souladu s touto koncepcí je za určité období posoudit pracovníka jak z hlediska výkonnosti, tak z hlediska souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky. Hodnocení pracovníků má význam **poznávací**, který spočívá v tom, že sledování pracovníka umožňuje hodnotiteli objektivně poznat a hodnotit výkonnost a kompetenci pracovníka. **Motivační význam** spočívá v tom, že hodnocení představuje silnou vazbu a významný nástroj ovlivňování pracovníků. Hodnocení má další význam z hlediska výchovy a rozvoje, kde spočívá v podnětech k sebehodnocení pracovníka. Pracovní hodnocení má v zásadě dvě podoby, **neformální pracovní hodnocení** a **formální pracovní hodnocení**. „Neformální hodnocení má následující charakteristiky – je průběžné, příležitostné, je součástí každodenního vedení lidí, nebývá písemně zaznamenáváno, má významnou motivační hodnotu (zpětná vazba, uspokojení potřeby uznání a seberealizace). Pro formální hodnocení jsou typické tyto charakteristiky – je periodické, standardizované, plánovité, systematické, zdokumentované a je podkladem pro další personální činnost.“ (Gregar, 2010, s. 58-59).

Dvořáková a kol. (2012, s. 495) uvádí, že v neziskových organizacích je pracovní výkon ve srovnání s podnikatelským sektorem záležitostí nejenom ekonomickou, ale i morální. Odměňování pracovníků tak můžeme charakterizovat jako nejproblematičtější část řízení lidských zdrojů. Všeobecně známé je také stanovisko, že úroveň mezd v neziskových organizacích je několikanásobně nižší, než v podnikatelském sektoru. „Obecně platí, že soukromé neziskové organizace by měly při odměňování dodržovat pravidlo „pay fair living wage“, podle kterého by měl zaměstnanec získat za svůj pracovní výkon mzdu, která mu umožní žít na úrovni běžného životního standardu dané země. (Flanagan, 2001 cit. podle Dvořáková a kol., 2012, s. 496)

#### 2.3.5 Personální práce s dobrovolníky

Tato personální činnost je specifická pro neziskové organizace, protože se zde setkáváme s druhem pracovníků, kteří v organizaci působí, aby naplnili svoje poslání, tudíž bez



nároku na odměnu ve finanční podobě. Dvořáková kol. (2012, s. 497) uvádí, že z hlediska personální práce s dobrovolníky začíná problém již u samotných manažerů a vedoucích pracovníků, protože nemají stanovenou koncepci práce s dobrovolníky. Pokud si organizace neurčí, jaké dobrovolníky potřebuje, může dojít k přebytku „nesprávných dobrovolníků“, kterým organizace nemá co nabídnout a tím může zhoršit svou image v očích veřejnosti. Také Bachmann (2011, s. 196) zdůrazňuje, že práce s dobrovolníky musí být součástí organizační strategie, je třeba vypracovat popis pracovních činností, které budou dobrovolníci vykonávat. Po výběru dobrovolníků nesmí neziskové organizace opomenout na důkladnou adaptaci dobrovolníků, zejména u dobrovolníků, kteří se při své práci setkají se zdravotně postiženými či seniory. Jelikož je dobrovolník členem organizace jako každý jiný, i zde probíhá hodnocení, na které navazuje rozvoj dobrovolníků, který je například realizován prostřednictvím různých školení, která jsou potřebná pro vykonávání dané činnosti. Dvořáková a kol. (2012, s. 497) stejně jako Drucker (1994, s. 151) klade důraz na spolupráci dobrovolných pracovníků se stálými pracovníky neziskové organizace. V případě, že dobrovolník pocítí ze strany stálého zaměstnance nezájem, může ztratit motivaci, protože nabude dojmu, že je pro organizaci nepotřebný.

V závěru druhé kapitoly se věnujeme klíčovým personálním činnostem NNO. Bohužel je velmi častým jevem, že neziskové organizace postrádají vyškolené personalisty a proto jsou jednotlivé personální činnosti vykonávány pouze částečně a nemají ukotvenou strukturu. V tomto případě v rámci NNO hovoříme spíše o tzv. personální administrativě, která se zaměřuje na administrativní kroky související se zaměstnáváním lidí.

### 3 PERSONÁLNÍ ROZVOJ V KONTEXTU POJETÍ ANDRAGOGIKY

V rámci řízení lidských zdrojů a personálního rozvoje pracovníků v organizaci se setkáváme s pojmy, jako je vzdělávání, školení, rozvoj, péče o pracovníky. Všechny tyto pojmy souvisí s personální andragogikou, která je jednou z andragogických disciplín a je součástí profesní andragogiky. Všeobecně dle Palána (2002, s. 7) můžeme andragogiku chápat jako vědeckou disciplínu, která se zabývá veškerými procesy a souvislostmi učení a vzdělávání dospělých, zabývá se zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci a definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace.

Dále se setkáváme s pojmem profesní andragogika. Tato andragogická disciplína se dle autorů Průchy a Vetešky (2012, s. 208) zabývá zejména aplikací andragogických teorií v pracovním prostředí. Tento koncept se v současnosti rozvíjí zejména v rámci modelu rozvoje a řízení lidských zdrojů a usiluje o rozvíjení a optimalizaci potenciálu pracovníků organizace.

Součástí profesní andragogiky je personální andragogika, která využívá andragogické zásady při práci s lidmi v rámci organizací. „Personální andragogika využívá andragogické zásady v práci s lidmi v rámci zaměstnavatelských organizací. V praxi představuje soubor teorií, zásad a pravidel zaměřených na socializaci, vedení, pomoc a péči zaměstnancům. Nejčastěji se využívá v rámci učení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Její doménou je řešení vztahu mezi požadavky profesního prostředí na straně jedné a naplnění potřeby sebeuplatnění a seberealizace jedince na straně druhé.“(Průcha, Veteška, 2012, s. 208).

#### 3.1 Personální rozvoj

Němec (2002, s. 8) vysvětluje personální rozvoj jako formování pracovních schopností pracovníka cestou zvyšování kvalifikace – především pomocí vzdělávacích programů a získáváním zkušeností. Další rozměr personálního rozvoje zahrnuje problematiku plánování a řízení kariery pracovníků. Každý zaměstnavatel by měl ve svém osobním zájmu vytvářet podmínky pro vzdělávání zaměstnanců, protože tak pozitivně ovlivňuje nejenom znalostní potenciál firmy, ale i motivaci pracovníků samotnou, a snižuje tak množství a frekvenci odchodů pracovníků.

V kontextu s personálním rozvojem v neziskových organizacích se setkáváme s různým pojetím tohoto termínu. Dle Bachmanna (2011, s. 146-147) jsou velmi často zaměňovány termíny školení, rozvoj a vzdělávání. Mezi nimi však existují jasné rozdíly:

- školení – odehrává se v podobě různých kurzů. Jeho hlavní činností je připravit pracovníky pro požadavky, které na ně klade pracovní místo, které zastávají. Tyto požadavky mohou být zaměřeny na práci samotnou (například školení v rámci práce s mentálně postiženými lidmi), nebo na další aspekty, které s danou prací souvisí (například znalost efektivní komunikace). Profesní i mimoprofesní školení často zasahuje i do oblasti rozvoje.
- rozvoj – umožňuje pracovníkovi rozšířit si kariéru pochopením souvislostí a zlepšením dovedností, které pracovníka dovedou na vyšší úroveň výkonnosti.
- vzdělávání – svojí povahou jsou spíše formální záležitosti, příkladem mohou být studenti kombinované formy studia.

Personálním rozvojem dle Koubka (2007, s. 357) se rozumí také rozvoj kariéry pracovníka. Zaměstnavatelé by měli pracovníky seznamovat s možností rozvoje jejich kariéry v organizaci a zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. „Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí.“ (Koubek, 2007, s. 357).

Turbulentní vývoj společnosti nutí neziskové organizace neustále rozšiřovat a přizpůsobovat svoje služby potřebám občanů. Tím jsou kladeny také nároky na pracovníky neziskových organizací, kteří musí na změny pohotově reagovat a neustále rozšiřovat a prohlubovat svoje znalosti, zároveň tak stabilizují i svoje postavení na trhu práce. Investice do rozvoje pracovníků je tedy nezbytná, je však nutné vhodně zvolit podobu investice, čemuž by měla předcházet důkladná analýza a plán personálního rozvoje.

### 3.2 Plánování personálního rozvoje

Aby byl personální rozvoj efektivní a plně vystihl všechny požadavky organizace v rámci personálního rozvoje, musí mu předcházet plán, který zohledňuje celkovou strategii organizace. „Plánováním osobního rozvoje chceme pomocí cíleného získávání nových znalostí a dovedností v krátkodobém či střednědobém horizontu dosáhnout postupného odstranění kvalifikační mezery u vybraných pracovníků.“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 288).

V rámci plánování personálního rozvoje je dle Koubka (2007, s. 96 -97) důležité zohlednit fakt, že nelze počítat s pracovními silami pouze jako s pasivními vstupy, ale je třeba respektovat, že jde o lidské bytosti, které mají své vlastní představy a životní cíle. Plánováním personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků má v těchto

souvislostech za úkol stabilizovat potřebné pracovníky, dát jim jasnou perspektivu v organizaci a v maximální míře se snažit o harmonizaci jejich individuálních zájmů se zájmy organizace. „Personální plánování by tak mělo vycházet nejen ze současné struktury pracovníků organizace a pracovních podmínek, ale především z pečlivého zkoumání názorů, postojů a potřeb pracovníků. V této souvislosti jsou velmi důležité zdroje informací od pracovníků, které může získat ze záznamů hodnotících pohovorů, které jsou důležitými ukazateli pro budoucí rozvoj pracovníka v organizaci. Potřebné informace můžeme také získat prostřednictvím dotazníkových šetření, anket nebo veřejných diskuzí s pracovníky.

Dle Armstronga (1999, s. 529) účelem plánu personálního rozvoje je zaměřit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném místě. Takové plány jsou důležité v organizacích s plošší organizační strukturou, kde se klade důraz na soustavný rozvoj. Kroky, které je třeba uskutečnit při přípravě plánu personálního rozvoje, jsou dle autora následující:

- Analyzovat stávající situaci a rozvojové potřeby – identifikovat silné stránky v oblasti rozvoje. U tohoto kroku se klade velký důraz, aby pracovníci souhlasili se svými manažery.
- Stanovit si cíle (například zlepšení pracovního výkonu, současná role, příprava na budoucí změny atd.).
- Příprava plánu činnosti – tento plán musí projednat manažeri s pracovníky - bude obsahovat vhodné kombinace činností, které směřují k osvojení si nebo rozvinutí určitých dovedností nebo k přírůstku znalostí.

V rámci plánování personálního rozvoje se také setkáváme s **pojmem plánování pracovní kariéry**. Dle Koubka (2007, s. 119) jde vždy o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka. Přípravu individuálního plánu shrnuje autor do čtyř kroků:

1. Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle.
2. Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.

4. Pracovník, jeho nadřízený (nadřízení) a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů.“  
(Koubek, 2007, s. 119)

Dle autora je právě poslední krok velmi významný, protože je během něj pracovník naváděn na dráhu své kariéry, případně je korigován směr jeho kariéry. Výsledkem postupu je plán kariéry (plán osobního rozvoje), který představuje jednotlivé rozvojové aktivity, které umožní pracovníkovi získat náročnější, odpovědnější i lépe placenou práci.

### 3.3 Strategie personálního rozvoje pracovníků

Strategie personálního rozvoje pracovníků reaguje na strategii a plánování lidských zdrojů, která vychází z celkových plánů a cílů organizace. Dle Armstronga (1999, s. 510) by měla strategie zdůrazňovat vazby mezi učením se, rozvojem a odborným vzděláváním, zároveň by měla být formulována tak, aby přinesla všem zúčastněným stranám užitek.

Dvořáková a kol. (2012, s. 286) uvádí, že je problematické stanovit priority jednotlivých potřeb personálního rozvoje, protože závisí na mnoha vnějších faktorech. Lze však všeobecně stanovit priority jako je:

- *řízení talentu* - cílem je udržet, motivovat a rozvíjet talentované pracovníky,
- *leadership* - jeho podstatou je sestavení rozvojových programů zejména pro vedoucí pracovníky,
- *řízení změn a kulturní transformace* – cílem je upevňovat způsobilost k projektovému řízení,
- *přechod k učící se organizaci* – promítnutí získaných znalostí do dovedností a převedení do pracovních výsledků.

V organizaci je důležité stanovit takové podmínky, které by pracovníka dále podněcovaly k dalšímu aktivnímu vyhledávání nových příležitostí k prohlubování svých profesních znalostí. Tyto podmínky a přístupy organizací ke vzdělání označujeme jako *učící se organizace*. „Koncept učící se organizace je založen na myšlence kontinuálního vzdělávání, respektive „zdokonalování“ a rozvoje.“ (Tureckiová, 2004, s. 108). Autorka poukazuje na jasnou souvislost koncepce učící se organizace s vnitřním prostředím firmy a s jejím lidským kapitálem. „Organizace se učí prostřednictvím svých členů, kteří pro sebe, ale i pro svoji organizaci získávají znalosti, dovednosti a zkušenosti, díky nimž a podpoře vedoucích pracovníků vzrůstá ochota i schopnost měnit pracovní návyky, pracovní postoje

a hodnoty. Nastavením a řízením firemní kultury, zaměřené na vzájemné učení, mohou lidé v organizaci lépe rozvinout své schopnosti, využít svůj potenciál a iniciovat nejen vlastní rozvoj, ale také rozvoj ostatních členů organizace.“ (Tureckiová, 2004, s. 109)

V posledních letech lze evidovat zvýšený zájem organizací o vytvoření prostředí uvnitř organizace, které bude nejenom zvyšovat u pracovníků jejich pracovní potenciál, ale také bude pracovníky motivovat a zvyšovat spokojenost v organizaci.

### 3.4 Nástroje personálního rozvoje

Vzdělávání a rozvíjení pracovníků je důležitou činností v každé organizaci. V předešlých kapitolách se zmiňujeme o tom, že zejména pro neziskové organizace se tento proces stává klíčovým: Praxe však ukazuje, že české neziskové organizace jsou spíše zaměřeny na získávání nejdůležitějších praktických znalostí, proto je stále vzdálena vizi, kde se pracovníci učí průběžně a aktivně předávají svoje znalosti dalším pracovníkům. Neziskové organizace musí být připraveny reagovat na změnu velmi rychle a přizpůsobovat svoje služby potřebám společnosti, k čemuž přispívá kontinuálně probíhající vzdělávání v organizaci.

Základem úspěšnosti každé organizace je její připravenost reagovat na změny. Flexibilitu organizace vytvářejí její zaměstnanci, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Tradiční způsoby vzdělávání pracovníků (například zácvik, přeškolení) již nestačí a je třeba rozvíjet aktivity zaměřené především na formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury kultury organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. (Koubek, 2007, s. 252)

Jakým způsobem bude své pracovníky organizace vzdělávat a rozvíjet zaleží na mnoha vnějších i vnitřních faktorech (například finanční situace organizace, poptávka veřejnosti po službách atd.). Veteška a kol. (2013, s. 53) uvádí nejčastější typy vzdělávacích a rozvojových aktivit. Řadí sem:

- vzdělávání jako součást adaptačního procesu,
- normativní (zákonné) vzdělávání – jako jediné je povinné,
- doplňování nebo zvyšování kvalifikace,
- rekvalifikační programy,
- individuální rozvoj pracovníků.

Probstová a Kaesler (2013, s. 86) rozdělují nástroje personálního rozvoje podle toho, jak blízko k organizaci jsou prováděny. Rozlišují personální rozvoj: „*on the job*“ – vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, „*near the job*“ – vzdělání neprobíhá přímo v organizaci, ale na místě, které s ním souvisí, „*off the job*“ – rozvoj probíhá mimo organizaci, například při návštěvě externích workshopů nebo seminářů.

Způsoby a nástroje, jakými budeme pracovníky rozvíjet, by měly být strategicky a systematicky promyšleny a měla by jim předcházet důkladná analýza a plán vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků.

### 3.5 Hodnocení personálního rozvoje

Po realizaci rozvojového programu je velmi důležitá také zpětná vazba a zhodnocení programu, kdy nejenom pracovníci, ale také organizace zjistí, zda byl pro ně rozvojový program přínosem a vhodnou investicí. Hodnotit celý rozvojový program můžeme z několika hledisek. Dvořáková a kol. (2012, s. 283-284) uvádí následující:

- vyhodnocování probíhajících a ukončených rozvojových programů – využívání získaných vědomostí na úrovni pracovníka, týmu nebo celé organizace,
- ověřování, zda nastalo zlepšení a byl dosažen cíl vzdělávací aktivity,
- zda bylo naplněno očekávání pracovníků a požadavky vedoucích pracovníků z hlediska rozvoje jako formy odměny, nebo motivačního systému,
- zda byly uskutečněné vzdělávací akce efektivní z hlediska vynaložených nákladů na potřeby rozvoje,
- aktualizace současného a požadovaného kvalifikačního profilu zaměstnanců, tj. úprava kvalifikační mezery.

Hodnocení vzdělávací akce začíná už na samotném začátku, kdy účastníci sdělují svoje očekávání, neformálně během aktivity, například o přestávkách. Na konci vzdělávací akce by mělo proběhnout hodnocení, kde se zjišťuje spokojenost účastníků nejenom s věcnou stránkou aktivity, ale také s technickým a organizačním zabezpečením. Takto získané informace jsou důležité nejenom pro lektora, ale také pro personální útvary. „Důležité je hodnotit a sledovat rozvoj jedince z různých hledisek a časových rovin:

1. Kontrola stavu plnění plánu rozvoje, který je dostupný jak manažerům, tak zaměstnancům a personalistům.



2. V rámci motivačního rozhovoru je nutné provést kritické posouzení budoucího uplatnění zaměstnance v organizaci. Výstupem by měla být aktualizace kvalifikačního profilu pracovního místa, role, nebo úprava motivačního plánu zaměstnance.
3. Hodnocení znalostí v rámci hodnocení pracovního výkonu, tedy posouzení, jak zaměstnanec promítnul výsledky vzdělávání do svého pracovního a sociálního chování - zde je důležité, aby se rozhovor nestočil pouze k hodnocení vědomostí.
4. Důležitá je také neformální zpětná vazba a průběžné povzbuzování zaměstnance v jeho pokroku.
5. Je vhodné formální ocenění dokončení rozvojového programu, např. formou dopisu nebo předáním certifikátu.“ (Dvořáková a kol., 20012, s. 294-295).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 DESIGN VÝZKUMU

V této části bakalářské práce se zaměříme na praktickou výzkumnou část. Vzhledem k charakteru zkoumané problematiky se jeví jako nejvhodnější metoda kvalitativního výzkumu, kvalitativní výzkum je doplněn analýzou interních dokumentů neziskové organizace a zúčastněným pozorováním v organizaci. Dle Hendla (2008, s. 48-50) chápeme kvalitativní výzkum jako proces hledání porozumění, který je založený na tradicích zkoumání daného problému. Výzkumník před realizováním výzkumu vybírá téma a sestaví výzkumné otázky, sesbírá data a provede jejich analýzu a získaná data interpretuje. Dle autora mezi hlavní výhody kvalitativního výzkumu patří podrobný popis a zkoumání fenoménu (události, problému) v jeho přirozeném prostředí, hledá lokální příčinné souvislosti a dobře reaguje na místní situace a problémy. Hlavní nevýhodou kvalitativního výzkumu je fakt, že výsledky výzkumu mohou být snadno ovlivnitelné subjektivními preferencemi výzkumníka.

### 4.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjistit a analyzovat aktuální situaci personálního rozvoje ve vybrané neziskové organizaci a navrhnout plán možného personálního rozvoje zaměstnanců organizace.

### 4.2 Výzkumná otázka

Cílem polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s informanty bylo zjistit odpověď na hlavní výzkumnou otázku:

Jaký je plán personálního rozvoje v neziskové organizaci?

Tato výzkumná otázka je podpořena dalšími otázkami vztahující si se k těmto tématům – rozvoj a vzdělávání členů organizace, zajištění personální práce v organizaci, personální plánování, rozvoj jednotlivců v organizaci a hodnocení personálního rozvoje.

### 4.3 Metoda sběru dat

V rámci kvalitativního výzkumu využijeme nejčastěji používanou metodu – hloubkový rozhovor. „Hloubkový rozhovor můžeme definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“ (Švaříček, Šed'ová a kol., 2014, s. 159). Pro účely výzkumu jsme zvolili rozhovor

polostrukturovaný, který vychází z předem připravených otázek. Dle Miovského (2006, str. 159-160) je polostrukturované interview jednou z nejrozšířenějších metod, kdy si vytváříme určité schéma, které je pro tazatele závazné, za velkou výhodu také autor považuje možnost doplňujících otázek.

Další použitou doplňující metodou ve výzkumu je zúčastněné pozorování, na vhodnost spojení rozhovoru s pozorováním poukazují autoři Švaříček a Šedřová (2014, s. 158), metoda pozorování v kombinaci s rozhovorem umožňuje badateli si udělat celistvou představu o dané situaci a její pochopení. Zúčastněné pozorování definujeme jako „styl výzkumu, ve kterém výzkumník participuje na každodenním životě lidí, které studuje.“ (Disman, 2011, s. 305). Dle autora publikace je nutné, aby si výzkumník zvolil svoje ztotožnění se se studovaným prostředím, následně míru ztotožnění definuje do několika kategorií – úplný pozorovatel, pozorovatel, participant jako pozorovatel, úplný participant. (2001, s. 306). V rámci výzkumu ve vybrané neziskové organizaci se výzkumník ztotožňuje s označením úplný pozorovatel, toto označení Disman charakterizuje následovně: „pozorovatel je spojen se zkoumanou skupinou jenom prostorově. Jeho identita jako pozorovatele je členům skupiny známa, jeho přítomnost může ovlivnit chování pozorovaných osob, stupeň ztotožnění je slabý, ale i pouhá znalost prostředí může zabránit některým omylům v interpretaci.“ (Disman, 2011, s. 306).

Doplňující použitou metodou je analýza interních dokumentů neziskové organizace. Dle Hendla (2008, s. 130) analýza dokumentů nám představuje další nezkreslený pohled na informace, avšak do jisté míry může být analýza zkoumaných dokumentů ovlivněna subjektivním výběrem výzkumníka. V rámci praktické části bakalářské práce se zaměříme na analýzu úředních dokumentů, které definujeme jako napsané, fotografované nebo jinak pořízené dokumenty v dané neziskové organizaci.

#### **4.4 Výzkumný vzorek**

Vzhledem ke zvoleným metodám výzkumu byli informanti vybráni metodou účelového (záměrného) výběru. Do výzkumného vzorku byly zařazeny tři ženy a dva muži, všichni participant jsou v neziskové organizaci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr více než jeden rok. Organizace se věnuje léčbě a pomoci osobám, které postihla problematika závislosti, organizace se také věnuje prevenci rizikového chování, které vede k užívání drog. Vybraní členové organizace pracují na pozici pracovník v sociálních službách, v organizaci se celý tým rozděluje na dvě služby kontaktní centrum a terénní služba.

Konkrétní pracovní pozice informantů a další informace jsou znázorněny v následující tabulce.

Pseudonym	Pohlaví	Věk	Pracovní zařazení	Délka praxe v organizaci
Pan Modrý	muž	37	Pracovník v soc. službách – kontaktní centrum, prevence	7 let
Pan Černý	muž	31	Pracovník v soc. službách – terénní služba, prevence	4 roky
Paní Zelená	žena	38	Pracovník v soc. službách – terénní služba, prevence	8 let
Paní Bílá	žena	49	Pracovník v soc. službách – vedoucí pracovník, kontaktní centrum	10 let
Paní Růžová	žena	26	Pracovník v soc. službách – prevence, kontaktní centrum	1,5 roky

Tabulka č. 1 – Údaje o vybraných informantech

#### 4.5 Realizace sběru dat

Navržené metody výzkumu byly realizovány v neziskové organizaci, jejímž posláním je: *„pomáhat osobám ohroženým návykovým chováním, upozorňovat a reagovat na problematiku závislosti na návykových látkách ve společnosti“*. Vzhledem k zachování anonymity organizace více informací o činnosti uvádět nebudeme. Považujeme ovšem za důležité zmínit, že organizace má jasně stanovenou vizi, její součástí je: *„dávat svým členům možnost rozvíjet smysluplnou činnost a poskytovat jim lidské i materiální zázemí pro práci, seberealizaci a profesní rozvoj.“*

Jednotlivé rozhovory proběhly po individuální domluvě přímo v organizaci, na pracovišti – v kanceláři daného informanta, kde se cítil dobře a přirozeně. S rozhovorem souhlasili všichni oslovení partcipanti, jeden z rozhovorů se však neuskutečnil, kvůli dlouhodobé pracovní neschopnosti jednoho z nich. S nahráváním a zaznamenáním rozhovoru neměl žádný z dotazovaných problém, někteří z nich se dotazovali na anonymitu rozhovoru a proto jsme se domluvili na pseudonymu. Setkala jsem se se vstřícným přístupem všech

participantů, ale na některých byla znát jejich nervozita, protože jsme se dotkli tématu, o kterém dotazovaní nejsou zvyklí mluvit často. I když jsme se snažili rozhovory realizovat v hodinách, kdy je dle informantů „větší klid“ byl ve dvou případech rozhovor narušen vstupem jiného pracovníka nebo zvoněním telefonu. Při této situaci jsem vždy zopakovala poslední položenou otázku a neshledala jsem se s problémem, kdy by byl participant natolik vyveden z míry a nebyl schopen se opět zapojit do rozhovoru. Tyto bariéry mi však nijak nebránily ve zpracování dat. Rozhovory byly zaznamenány na diktafon, doba trvání je 15 – 32 minut. Následně byly rozhovory transkribovány a kódovány.

#### **4.6 Analýza získaných dat**

Pro analýzu dat jsme si zvolili nejčastěji používanou metodu otevřeného kódování. Švaříček a Šed'ová (2007, s. 122) otevřené kódování popisují jako vytvoření pojmů, které označují jednotky textu. Vytvořené pojmy jsou dále kategorizovány, čímž rozumíme, že jsou seskupovány ty z nich, které přísluší ke stejnému jevu. Kategorie jsou pojmenovány a dále jsou zaznamenány jejich vlastnosti a dimenze těchto vlastností. Při kódování a kategorizování jsme taktéž postupovali dle publikace autorů Švaříčka a Šed'ové (2014, s. 211 -212), kdy jsme si přečtený text několikrát důkladně přečetli, poté jsme ho rozdělili na jednotky, jednotky se liší dle významu, někdy se jedná o slovní spojení, větu nebo odstavec. Každé takové vzniklé jednotce jsme přidělili kód – „nálepku“, ve většině případů je to slovní spojení, nebo slovo, které je charakteristické, pro danou jednotku. Současně jsme s kódováním sestavovali také seznam kódů. Po vytvoření seznamu jsme začali s kategorizací, kdy jsme jednotlivé kódy seskupovali podle podobnosti a dalších vnitřních souvislostí. Získané kategorie dále rozebíráme a popisujeme v následující kapitole.

## 5 VÝSLEDKY A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

Stěžejním bodem kvalitativního výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor, jehož výsledky a interpretaci uvádíme v následujících podkapitolách. Jako podpůrnou metodou kvalitativního výzkumu jsme zvolili zúčastněné pozorování a studium interních dokumentů, obě tyto metody nám pomohly získat ucelenější pohled na zkoumaný jev. Seznam kódů jsme rozdělili do sedmi kategorií, které nám přibližuje podobu personálního rozvoje v organizaci.

### 5.1 „Jak vidím personální rozvoj?“

Tato kategorie popisuje, jak dotazovaní vnímají personální rozvoj v neziskové organizaci a co si vůbec představují pod pojmem personální rozvoj.

**Kategorie sdružuje následující kódy:** rozvoj pracovníka, prevence, kompetence, spokojenost, osobní vize, vzdělávání, vzdělávání sebe sama, zvyšování kvalifikace, individuální rozvoj, zdokonalování se, studium, školení.

Ačkoliv jsme v teoretické části vymezili rozdíl mezi rozvojem, školením a vzděláváním, téměř všichni dotazovaní všechny tyto tři pojmy vnímají jako rozvoj. Nejčastěji se v rámci rozhovorů objevuje pojem „vzdělávání“, který vnímají zaměstnanci jako jejich možný personální rozvoj.

*„No, pod pojmem personální rozvoj si představuju, já to spíš chápu jako vzdělávání zaměstnanců“ (Pan Modrý)*

*„Hm, já to jako by vnímám, že je to vzdělávání mě samé...“ (Paní Zelená)*

*„Je to vlastně vzdělávání sebe sama v tom abych se v té práci zdokonalovala.“ (Paní Růžová)*

Někteří informanti hovoří o svém individuálním rozvoji, rozlišují však „rovinu profesní“, zde nejčastěji uvádí pojem prohlubování kvalifikace, často se odkazují na fakt, že dobrá orientace, informace a znalosti v oboru, jim umožní lépe pracovat.

*„Jako mělo by to být jednat v té rovině jako profesionální, takže se neustále potřebujeme vzdělávat, vzhledem k tomu, že se neustále mění ty podmínky pracovní, prostě je to vzdělání k tomu, abychom dobře vykonávali práci.“ (Paní Zelená)*

*„...vlastně to znamená, že se ten člověk v té pracovní rovině nějak zdokonaluje, vzdělává, aby tu práci zvládnul díky tomu lépe, aby získal nějaké informace, které mu umožní lépe pracovat.“ (Paní Růžová)*

P. Bílá i P. Zelená uvádí, že personální rozvoj vnímají i v rámci „osobní roviny“. Informantky se shodují, že forma prevence syndromu vyhoření, případně techniky odbourávání stresu mohou být jednou z forem personálního rozvoje.

*„Já v tom vidím třeba v (název centra) prevenci zdroje vyhoření, aby ten pracovník byl zcela kompetentní pro tu práci, co dělá. A aby byl v té práci spokojený, aby měl všechny potřebné informace a dovednosti na tu práci.“ (P. Bílá)*

*„Spíš třeba v nějaký takový prevenci vyhoření, nebo abysme se pořád cítili psychicky dobře.“ (P. Zelená).*

Tato kategorie se zaměřila na představu personálního rozvoje jednotlivých členů organizace. Je patrné, že členové nerozlišují pojmy vzdělávání se, rozvoj a školení, ale rozlišují cestu prohlubování kvalifikace a cestu osobního rozvoje, který vnímají spíše jako prevenci proti stresu a stresovým situacím.

## **5.2 „Kde se nacházíme?“**

Tato kategorie nastiňuje aktuální situaci a popisuje stávající podobu personálního rozvoje v organizaci z pohledu jejich členů.

**Kategorie sdružuje následující kódy:** situace, předávání informací, porada, hodnotící pohovor, finance, zákon, supervize, osobní zájem, forma plánu, dobré vztahy, mezery, projekt, praxe, domluva, nedostatek financí, orientace na klienta.

Dotazovaní uvádí, že v tuto chvíli v organizaci probíhá rozvoj a vzdělávání spíše nahodile než cíleně, taktéž uvádí, že plán personálního rozvoje je spojen s hodnocením pracovníka, které probíhá jedenkrát za rok.

*„Hm, tak já bych řekla, že u nás to není tak úplně stanoveno, jenom v rámci hodnocení, má to podle mého názoru trochu svoje mezery.“ (Paní Růžová)*

*„My to děláme takhle, je to spojené s tím hodnocením a na základě toho vzniká ten plán.“ (Paní Bílá)*

*„Spíš tak orientačně. Je to o tom dojit za vedoucí... Není to tak, že bych přesně věděla na jaké školení jdu třeba za tři měsíce, nebo za půl roku.“ (Paní Zelená)*



*„U nás to děláme tak, že máme personální rozvoj spojeným s hodnocením pracovníka.“  
(Paní Bílá)*

Spojení hodnotícího rozhovoru a individuálního vzdělávání pracovníka dokládá taktéž dokument organizace (viz. Příloha č. 1). Dokument s názvem Hodnocení pracovníka a individuální vzdělávací plán se skládá celkově ze sedmi bodů. První dva body se týkají obecných informací o pracovnících. Ve třetím bodě vedoucí slovně vyhodnocuje uplynulé období, zaměřuje se především na plnění úkolů a vzájemnou spolupráci s ostatními pracovníky. Čtvrtý bod se věnuje osobním záměrům pracovníka, zde je stručně popsán pohled pracovníka na jeho budoucí cíle ve vzdělávání a rozvoji. V pátém bodě vedoucí shrnuje pracovníkovo dosavadní dosažené vzdělání a odbornost. Jedná se spíše o výčet absolvovaných školení, stáží a výcviků. Tomuto zhodnocení dle osnovy již nepodléhají další dílčí znalosti pracovníka – např. zhodnocení jazykových znalostí, případně znalost práce na PC apod. Šestý bod popisuje potřeby a cíle pracovníků v odborném růstu v dalším roce, tento bod je dále rozdělen na povinné minimum pro práci v organizaci se zřetelem na zákon č. 108/2006 Sb. a na ostatní potřeby a cíle odborného růstu pracovníka, které však nejsou blíže specifikovány. Poslední bod dokumentu je nazván „Co dá pracovišti, týmu, organizaci pracovník“, tento bod se zaměřuje na přínos pracovníka týmu, nebo organizaci.

Ve zkoumané organizaci si pracovníci v tomto bodě volí téma, které souvisí s jejich pracovní náplní, tématem může být i individuálně navštívený kurz. Toto téma dále zpracují a přednesou ho svým kolegům. Tyto jednotlivé bloky řadíme do interního vzdělávání v organizaci.

V kontextu současného stavu personálního rozvoje se také velmi často opakuje pojem supervize. Cílem supervize je nejenom poskytnout týmu podporu při řešení problému, ale také se snaží o reflexi jejich práce, vztahů na pracovišti nebo osobního rozvoje účastníků. Slouží také jako prevence syndromu vyhoření u supervidovaných. V organizaci tato činnost probíhá jednou měsíčně formou skupinové supervize, nabízí se také možnost osobní supervize, tuto možnost využívají pouze někteří členové organizace.

*„Tak máme supervizi, ale tam spíš řešíme to, jak být v pohodě, nevyhořet, nezhroutit se a tak.“ (Pan Černý)*

*„A taky máme možnost některé věci probrat se supervizorem, když třeba ten člověk řeší nějaký osobní problémy... a je taky možné to vzdělávání přizpůsobit tady tomuto“ (Paní Bílá)*

*„Já už jsem tu řadu let, snesu a viděl jsem spoustu věcí, ale pro nováčky je to náročné. Ale i pro mě někdy, ale máme supervizora, to je dobré.“ (Pan Modrý)*

Příklad spojení supervize a osobního rozvoje v organizaci uvádí paní Zelená:

*„... ale třeba i v rámci té supervize, my můžeme mít i osobní supervizi. A když s tím supervizorem probíráte svoje osobní problémy, tak je to prostě takový, je to možná i nějaký prvek koučování nebo tak. My se s ním setkáváme poměrně často, každý měsíc a v podstatě pokud vy s ním každý měsíc mluvíte, tak vidíte, nebo i on sám vidí, ten posun, jestli s tím problémem nějak pracujete a tak. Ale že bychom... Je to teda externí člověk, že bysme to takhle dělali v organizaci, tak to asi ani ne.“ (Paní Zelená)*

Dotazovaní uvádí, že jejich rozvoj v tuto chvíli ovlivňuje také aktuální situace v organizaci a aktuální problémy klientů. Taktéž uvádí, že často musí udělat první krok a sdělit vedoucí, že mají zájem absolvovat nějaký kurz, který si sami vyhledají nebo se o něm dozví od kolegů.

*„Když se rozhodnu, jako pro nějaký způsob rozvoje, třeba prohlubování kvalifikace, probereme to spolu a snažíme se dohodnout na nějakém postupu.“ (Pan Černý)*

*„No hodně to u nás záleží na domluvě, že vlastně, když přijdu za vedoucí, řeknu jí, že jsem objevila tohle a tohle školení, dám o tom informace ostatním, tak je možnost, že se toho můžeme zúčastnit. Ale záleží to hodně na tom, co my si sami vyhledáme, nebo o co my máme zájem.“ (Paní Růžová)*

*„ ...my to děláme podle situace a potřeby klienta. Uvidíme školení, které reaguje na ten problém, nebo i mezi sebou si sdělíme informaci.“ (Paní Zelená)*

*„ ...prostě viděli dobrý kurz, který je zajímavý, který byl pokračováním kurzu, který absolvovaly minulý rok „Práce s agresivním klientem“ a odráželo to i současnou situaci, kterou jsme řešili, že se nám začali ve službě objevovat klienti, kteří byli agresivní.“ (Paní Bílá)*

### **5.3 „Přínos personálního rozvoje“**

Tato kategorie popisuje proč je pro dotazované nezbytné se dále rozvíjet a vzdělávat a v čem vidí hlavní přínos jejich rozvoje.

**Kategorie sdružuje následující kódy:** posílení pozice v zaměstnání, nezbytnost, lepší pocit, růst, zlepšování se, praxe, situace, uplatnění, impuls, kvalita.

Hlavní přínos vzdělávání a rozvoje informanti vidí v tom, že s každým vhodně zvoleným a absolvovaným kurzem se zvyšuje jejich kvalita práce.

*„...aby získal nějaké informace, které mu umožní lépe pracovat.“ (Paní Růžová)*

*„...takže se neustále potřebujeme vzdělávat, vzhledem k tomu, že se neustále mění ty podmínky pracovní, prostě je to vzdělání k tomu, abychom dobře vykonávali práci.“ (Paní Zelená)*

Pan Modrý například považuje za důležité se rozvíjet zejména kvůli tomu, aby upevnil svoje postavení na trhu práce. Jednou z věcí, které dlouhodobě ohrožují chod organizace jsou finanční problémy, které se dotýkají zejména mzdových nákladů, zaměstnanci tak trvale pracují v „nejistotě“, což se může odrážet i v jejich pohledu na personální rozvoj. Tyto bariéry jsou více přiblíženy v kapitole 5.5.

*„Vzdělávání jako takové, má určitý motivační prvek a pak ten náš preventista i já se cítím lépe samozřejmě a aspoň víme, že se uplatníme, když máme nějaké to vzdělání, takže vlastně i tak jako posilujeme naše uplatnění na trhu práce.“ (Pan Modrý)*

#### **5.4 „Musíme na sobě pracovat“**

Tato kategorie nám ukazuje, že vzdělávání a rozvoj v organizaci není zcela dobrovolnou záležitostí. Jelikož organizace poskytuje sociální služby, vztahuje se na ni zákon o dalším vzdělávání sociálních pracovníků.

**Kategorie sdružuje následující kódy:** zákon o sociálních službách, nařízení, povinnost, rovnost, potřeba vyrovnat se.

Povinnost vzdělávat se ze zákona č. 108/2006 Sb., uvádí všichni informanti, je podmínkou pro jejich působení v organizaci, kdy participanti absolvují kurz s akreditovaným programem, školící akci, nebo stáž v jiné organizaci.

*„Ano je povinné ze zákona a sociálních službách.“ (Paní Růžová)*

*„Protože jsme sociální služba, tak máme povinnost se zákona vzdělávat Vzhledem k tomu, že jsme u charakteru té služby, tak je to nutnost.“ (Paní Bílá)*

*„Jasně, ze zákona o sociálních službách. A pak se můžeme vzdělávat i sami.“ (Paní Zelená)*

*„...vzdělávat se i vlastně musíme ze zákona.“ (Pan Černý)*

*„Ze zákona o sociálních službách, tak tam je asi těch 24 hodin, ne?“ (Pan Modrý)*

Pan Černý taktéž uvádí, že jednou z podmínek, která je podněcuje k dalšímu rozvoji, je potřeba vyrovnat se velkým organizacím stejného charakteru, především v rámci kvality práce.

*„No, ale v rámci práce, je to teda spíš o těch odborných věcech. Jsme malá organizace a musíme zvládat být stejně dobří jako organizace velké, protože klient vždycky potřebuje stejnou péči.“ (Pan Černý)*

### **5.5 „Jaké jsou překážky našeho personálního rozvoje?“**

Tato kategorie popisuje bariéry, které zaměstnancům stojí v cestě a musí je překonat, jestliže se chtějí dále rozvíjet a vzdělávat a prohlubovat svoje kompetence k výkonu práce.

Většinou se zaměstnanci shodují, že v dalším možném rozvoji je „brzdí“ především nedostatek času na vzdělávání a pracovní vytíženost, velký problém vidí v zastupitelnosti mezi sebou, všechny tyto body souvisí s nedostatečným množstvím finančních prostředků na rozvoj v organizaci.

**Kategorie sdružuje následující kódy:** malý tým, zastupitelnost, nedostatek času, nabídka kurzů, ztráta motivace, absence, nedostatek financí, chaos, přesčas, pracovní vytíženost, orientace na klienta.

Téměř všichni participanti se souhlasí s faktem, že je práce v tomto odvětví velmi náročná. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců, se shodují, že jsou pracovní velmi vytížení. Není možné, aby na školení odjeli dva zaměstnanci, kteří pracují ve stejné službě, protože je nemá kdo zastoupit nebo nahradit a muselo by dojít k omezení provozu.

*„ ... s kolegou jsme ve stejný službě, potřebujeme stejný školení, ale nikdy nemůžeme odjet oba, protože je velký problém v zastoupení.“ (Paní Zelená)*

*„ ...je hodně práce a málo lidí, takže si nemůžeme dovolit, aby tři z týmu šli jeden den na školení, i když by to bylo potřeba, že jo, abychom všichni v těch věcech byli vyškolení.“ (Paní Růžová)*

*„...a souvisí i s tím, že vlastně je nás tu šest a dřív jsme pracovali v sedmi, což bylo dobré třeba i v tom, že třeba když někdo odjel někam na kurz, že byla prostě lepší zastupitelnost“ (Paní Bílá).*

Všichni informanti uvedli, že velkou překážku vidí v nedostatku financí a uvolňování prostředků na vzdělávání, rozvoj a absolvování kurzů. Paní Bílá popisuje krizový stav organizace, kdy se dokonce jednalo o snižování úvazků kvůli nedostatku financí.

*„Jo, no souvisí to s aktuálním rozpočtem.“ (Paní Bílá).*

*„Minulý rok jsme měli krizovou situaci, kdy jsme byli hodně kráceni a zhruba v tuto dobu se řešilo, že pan ředitel chtěl po konzultaci s paní ekonomkou snižovat úvazky pracovníkům...“ (Paní Bílá)*

*„Dále to u nás záleží dost na tom, že vlastně ta finanční situace je někdy hodně slabá, takže se taky nemůžeme se vzdělávat ve všem co bysme chtěli...“ (Paní Růžová)*

*„...další mínus jsou prostě peníze, existují špičkové školení, ale organizace nemůže uvolnit tolik peněz...“ (Paní Zelená)*

Jak lze vyčíst již z předešlého úryvku od Paní Zelené, někteří dotazovaní by spíše uvítali kurzy placené, které pořádají soukromé organizace, než kurzy, které jsou akreditovány v rámci nějakého projektu a jsou zdarma. Zaměstnanci jsou povinni účastnit se vzdělávání v rámci zákona o sociálních službách s časovou dotací 24h, ve většině případů, tyto kurzy neshledávají přínosnými, zejména protože jsou velmi obecné a často se opakuje jejich náplň.

*„No a za tu dobu co su tady v té organizaci, tak jsem absolvoval mnoho kurzů, některé víckrát, některé vůbec.“ (Pan Modrý)*

*„Ty školení v sociálních službách, tak ty se opakují.“ (Paní Zelená)*

Z této kategorie jasně vyplývá, že jednou z největších překážek v rozvoji členů organizace jsou finance a financování vzdělávacích a rozvojových aktivit. S finanční situací také souvisí uvolňování členů, kteří se chtějí zúčastnit nějakého kurzu.

## **5.6 „A co naše vedoucí?“**

Jak již plyne z názvu, tato kategorie se vztahuje na role vedoucího v organizaci, jejímu přístupu a postoji k personálnímu rozvoji.

**Kategorie sdružuje následující kódy:** komunikace, poslední slovo, vstřícnost, podpora, hodnocení, hodnotící pohovor, zpětná vazba, domluva, individuální přístup, zaneprázdněnost

Vedoucí v organizaci můžeme označit také za manažera neziskové organizace. Její náplní práce je řídit a vést tým tak, aby docházelo k naplňování cílů organizace, také plánuje, organizuje, stará se o veškerou personální činnost, motivuje a hodnotí zaměstnance. Nad rámec těchto vymezených dílčích činností se vedoucí zapojuje do provozu neziskové organizace jako ambulantní sociální pracovník a vede projekt prevence.

Již z tohoto výčtu je zřejmé, že se vedoucí zabývá mnoha činnostmi a její práce je časově náročná. Na tom se také shoduje většina informantů.

*„Jak jsem říkala, má to všechno na starost naše vedoucí, která má ale strašně moc práce, takže ono když potom my zrovna aktuálně v něčem vzdělávat nebo bychom o to měli zájem, tak ona nemá tu kapacitu na to, to v tu dobu danou zorganizovat, naplánovat to...“ (Paní Růžová)*

*„Chápu, že ona toho má na starost opravdu hodně.“ (Paní Růžová)*

*„... že by tu vedoucí personální rozvoj víc řešila, asi spíš z časových důvodů.“ (Pan Černý)*

Postoj vedoucí ke vzdělávání a personálnímu rozvoji hodnotí informanti kladně, vedoucí je dle jejich mínění otevřená dialogu a snaží se jejich rozvoj podporovat, je hodně komunikativní a snaží se řešit problémy co nejrychleji, např. v rámci operativních porad. Ke každému zaměstnanci se snaží přistupovat individuálně a bere ohled na jeho potřeby např. další prohlubování kvalifikace (studium na vysoké škole, vyšší odborné škole).

*„...je ale hodně otevřená komunikaci, je vlastně hodně přístupná, takže jí můžeme sdělit svoje názory a připomínky, ale tím, kdo tomu všemu velí je určitě ona.“ (Paní Růžová)*

*„...vedoucí se kterou to proberu a proberu možnosti, její přístup je kladný.“ (Paní Zelená)*

*„Naše vedoucí, která je otevřená, je otevřená i v řešení problémů, které se objevují.“ (Pan Modrý)*

*„Vedoucí na mě bere ohled v tom, že mě nechává dostudovat, takže mi zajišťuje to dokončení vzdělání.“ (Paní Růžová)*

Ačkoliv přístup vedoucí hodnotí všichni informanti kladně, shodují se na tom, že prvotní stimul musí přijít z jejich vlastní strany. Pan Černý také uvádí, že nepociťuje od své vedoucí pobídku nebo motivaci k cílenému osobnímu rozvoji.

*„Myslím, že na sobě nepociťuju, že by mě tu někdo cíleně rozvíjel...“ (Pan Černý)*

*„Co si nedohodnu sám, tak nemám.“ (Pan Černý)*

*„... všechno vyhledala a přišla s nějakým návrhem a samozřejmě co nejlevněji, tak není problém... Já vím, že seberozvoj je o mojí osobě, ale prostě potřebujete člověka, který vás na to navede.“ (Paní Zelená)*

Tuto kategorii „A co naše vedoucí?“ jsme zvolili z důvodu toho, že jednou z kompetencí vedoucí je dál svoje členy týmu rozvíjet tak, aby byly naplněny cíle organizace. Má tedy přímý podíl na personálním rozvoji členů organizace. Osobu vedoucí členové hodnotí kladně, vzhledem k jejímu vstřícnému přístupu k nim a k řešení problémů. Jediným větším nedostatkem, který zmiňují je pasivita v nastínění jejich dalšího možného rozvoje. Ve většině případů vedoucí vyslechne návrh, který buď schválí nebo zamítne, ale nenavrhne další možnosti. Její přístup můžeme tedy označit za pasivní, což je zřejmě ovlivněno nedostatkem času a absencí dalšího pracovníka, který by ji zastoupil např. při práci v provozu kontaktního centra.

### **5.7 „Co bychom si přáli“**

Tuto kategorii jsem rozdělila na další dvě subkategorie. První z nich se zaměřuje na návrhy možného budoucího vývoje personálního rozvoje v rámci celé organizace. Další subkategorie se věnuje individuálním představám a přáním členů organizace v rámci personálního rozvoje.

**Kategorie sdružuje následující kódy:**specifikace plánu, potenciální zaměstnanec, týmové vzdělávání, dobrovolník, mzdové prostředky, komunikace v týmu, zkušenosti, tým.

V návaznosti na problém v zastupování členů v organizaci a jejich pracovní vytíženost, bylo nejčastějším návrhem do budoucna přijetí nového pracovníka, jelikož finanční situace v organizaci je velmi nestálá a přijetí nového zaměstnance by přineslo větší mzdové náklady, padl také návrh na zahájení práce s dobrovolníky.

*„...třeba i jako víc peněz na dohodu, kdybychom mohli využít, někoho, kdo by byl třeba po dobu toho člověka, jako přestupně a koho bychom mohli najat na tu dohodu.“ (Paní Bílá)*

*„kolikrát nejsou ani peníze na to školení šli, takže si moc dobře nedokážu představit, že by vlastně organizace platila ještě dalšího člověka jenom na tohle.“ (Paní Růžová)*

*„...tak by bylo dobrý mít i dobrovolníky z řad studentů.“ (Paní Zelená)*

Pan Modrý však zohledňuje fakt, že práce s dobrovolníky je náročná, zejména při jejich adaptaci.

*„...kdybychom dobrovolníky měli na tento projekt, tak to nepokryjeme kapacitně, dobrovolníkům se musíte hodně věnovat, na to teď není čas.“ (Pan Modrý)*

Dále dotazovaní uvádí, že by bylo dobré více specifikovat jejich formu personálního rozvoje a vytvořit „dokument“, který jim bude dostupný, aby mohli sledovat svůj vývoj v rámci rozvoje a vzdělávání. Jeden z návrhů ze strany zaměstnanců je také mít ucelený přehled o absolvovaných kurzech, stážích a výcvicích všech členů organizace, zejména z důvodu rychlejšího sdílení informací a hodnocení kurzu.

*„No myslím si že je to důležitý, bylo by to dobrý i pro mě, nějaká motivace, kouknout se kam jsem se posunula a nebo taky ne.“ (Paní Zelená)*

*„No tak myslím si, že by měl být určitě specifikovaný... takže by bylo dobré mít aspoň zhruba načrtnuto, jak ta, jak to vzdělávání bude vypadat, protože takto mi to přijde hodně chaotické, chápu, že ona toho má na starost opravdu hodně, takže kdyby to bylo dopředu stanovené, tak tomu tolik energie věnovat nemusí.“ (Paní Růžová)*

Často se také informanti zmiňují o komunikaci a v rámci týmu. Správné fungování týmu a předávání si informací, vede nejenom pracovní skupinu, ale i celou organizaci k efektivnímu fungování a odráží se taktéž v kvalitě jejich práce. Většina pracovníků se shodla, že tým jako celek funguje poměrně dobře a atmosféra je také příjemná. Současně však dodávají, že je třeba zlepšit komunikaci v rámci týmu, jde především o předávání informací o absolvovaných kurzech a předávání „pracovních zkušeností“, zejména směrem k novým nezkušeným pracovníkům.

*„Ale je třeba zapracovat na osobní rovině, možná i na komunikaci mezi sebou.“ (Paní Zelená)*

*„Taky je důležitá komunikace jako taková, s klientem i mezi náma, to bysme ještě potřebovali vylepšit, k tomu jsme se dostali na poradě naposled.“ (Paní Bílá)*

Paní Růžová přišla do současného kolektivu jako poslední, na současné pozici pracuje více než rok a půl. Aktuální situaci v týmu popisuje spíše jako nepříznivou zejména v rámci komunikace a již zmíněného předávání informací.

*„Jenomže, jak jsem říkala, ta komunikace nefunguje úplně na dobré úrovni, takže mně ty informace jako by nikdo nepředává. Takže já cítím, že v tom mám nedostatky, ale není tu pro mě vlastně momentálně nikdo, kdo by mi ty informace předal, i když určitě vím, že je*



*většina těch pracovníků má, protože za ta léta, co tu pracují se setkali s různými případy, byli na různých školeních, vědí jak s těmi případy pracovat, zatímco já ne.“ (Paní Růžová)*

Adaptace zaměstnanců v organizaci probíhá promyšleně, kdy na zaškolení nového pracovníka participují všichni pracovníci, což dokládá dokument Zaškolování pracovníka (viz. Příloha č. 2). Pracovník je seznámen s organizačními záležitostmi a taktéž s náplní práce a konkrétními činnostmi, plán adaptace je však pouze okrajově zaměřen na oblast sociální adaptace, mezi jednotlivými body adaptace chybí např. seznámení s týmem atd. Na tuto skutečnost taktéž upozorňuje paní Růžová.

*„Takže u nás se na tom vlastně podílí všichni, všichni zaměstnanci, s tím, že každý školí toho nového, toho nováčka v určitém oboru, v tom, v čem vyniká. Takže vlastně když sem přijdete, tak vám, tu máte x těch lidí a každý vám ukáže něco, ale chybí tu seznámení s celým tím kolektivem. Vy jste sem vlastně hozena, seznámíte se jednotlivě s těmi lidmi, ale nevíte, jak vlastně celý ten kolektiv funguje dohromady.“ (Paní Růžová)*

První subkategorie zachycují nápady a přání, jakým směrem by se v rámci plánování personálního rozvoje mohla organizace dále ubírat. V rámci interpretace této subkategorie, také objevujeme pohled pracovníků na tým a jeho fungování. I když se téma přímo nedotýká výzkumné otázky, považujeme za důležité nastínit situaci a náladu v týmu, neboť se následně odráží v kvalitě a přístupu k práci v organizaci.

Druhá subkategorie se zaměřuje na individuální přání pracovníků, participantů zde popisují oblasti, ve kterých by se v rámci personálního rozvoje dále chtěli zlepšovat.

**Kategorie sdružuje následující kódy:** komunikační dovednosti, vyjednávání, motivace, zvládání stresových situací, organizace práce.

Nejčastěji zmiňovanou oblastí, ve které by se zaměstnanci chtěli v budoucnosti rozvíjet je komunikace a komunikační dovednosti. Komunikace patří ke klíčovým nástrojům pro výkon jejich práce. Je velmi důležité s klientem navázat vztah, tak aby pracovníkovi důvěřoval a svěřil se do jeho odborné péče.

*„Hm, určitě bych, je pro nás důležitá ta komunikace...je těžké se někdy domluvit, potřebuju vědět vlastně nějaké konkrétní případy, jak se nimi, jak s nimi komunikovat, jak motivovat.“ (Paní Růžová)*

*„Tak je důležité, jak s těmi lidmi jednat, například nakažený hepatitidou typu C, je důležité se k nim umět chovat, komunikovat, je důležité vědět co říct a tak dál.“ (Pan Modrý)*

*„Taky je důležitá komunikace jako taková, s klientem i mezi náma...“ (Paní Bílá)*

Jak už jsme několikrát zmínili, v kontaktním centru pracovníci nyní vytváří nový projekt prevence, který by měl informovat děti ve školách o škodlivosti návykových látek. V rámci tohoto projektu budou pracovníci přednášet danou problematiku a vést workshop na základních školách. Pracovníci z tohoto důvodu zmiňují taktéž prezentační dovednosti.

*„...nebo třeba i ten program prevence, je třeba umět vystupovat a zaujmout, takže to bych uvítala.“ (Paní Zelená)*

*„A taky třeba přednášíme veřejnosti, školám, tak bych osobně měl zamakat na té mluvené formě.“ (Pan Černý)*

## **5.8 Shrnutí a doporučení pro praxi**

Na základě získaných poznatků z našeho šetření bylo zjištěno, že v neziskové organizaci probíhá plánování personálního rozvoje v rámci hodnotícího pohovoru. Hodnotící pohovor probíhá jedenkrát za rok, kde pracovník společně se svým vedoucím zhodnotí jeho práci a vzdělávání v organizaci. Jak vyplývá z rozhovorů s informanty a z analýzy dokumentu (viz. Příloha č. 1), větší část hodnocení je zaměřena především na zhodnocení kvality práce a výčtu absolvovaných vzdělávacích aktivit. Podstatně menší část, pouze bod č. 6 a 7 je věnován dalšímu možnému rozvoji a vzdělávání pracovníka, tyto body se jeví jako nedostatečné, pracovníci často vyjadřují názor, že je plán není více rozpracován a specifikován. Celkově plní dokument spíše informativní funkci. V tomto případě navrhuje rozpracovat podrobněji plán personálního rozvoje pracovníka v sociálních službách. Návrh plánu personálního rozvoje byl rozpracován základě získaných informací od participantů v kapitole č. 6.

Členové organizace jako personální rozvoj vnímají jakékoliv další vzdělávání či prohlubování kvalifikace, ať už z vlastního zájmu, nebo v rámci dalšího vzdělávání v sociálních službách, které nařizuje zákon. Velmi často je také personální rozvoj spojován s pojmem supervize, je ovšem nutné podotknout, že supervize je organizaci rozdělena na týmovou a osobní. Týmová supervize se zaměřuje na komunikaci v rámci celé skupiny, řešení konfliktních situací a prohlubování důvěry mezi členy týmu, této supervize jsou povinni účastnit se všichni členové organizace. Osobní supervize je v organizaci dobrovolná a účastní se jí pouze někteří členové. Osobní supervizi členové vnímají jako „koučování“, kdy jim supervizor pomáhá hledat individuální řešení daného problému a

pomáhá jim směřovat k vytyčenému cíli či k vyřešení problému. Participantka uvádí, že taková metoda rozvoje v organizaci, ze strany vedoucí probíhá ve velmi omezené podobě. V rámci doporučení navrhuji, aby vedoucí organizace absolvovala kurz koučování např. akreditovaný kurz MPSV, který se zabývá koučovacími přístupy v osobním i pracovním životě.

Personální rozvoj a jeho podobu taktéž velmi ovlivňuje finanční situace neziskové organizace, pracovníci se především vzdělávají v akreditovaných kurzech které jsou zdarma. Jak uvádí informanti tyto kurzy se svojí náplní často velmi podobají, nebo je téma pojato velmi obecně. Je tedy nutné věnovat pozornost hodnocení kurzu, informanti uvádí, že zhodnocení kurzu probíhá slovně, případně vyplní dotazník hodnocení, který slouží především pro vedoucí pracovníci. V tomto případě doporučujeme zavést jednotnou formu hodnocení vzdělávací akce, jelikož organizace disponuje dokumentem Hodnocení kurzu, školení (viz. Příloha č. 2), měla by vedoucí spíše dbát na jeho vyplnění. Informanti také zmiňují, že by uvítali přehled absolvovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit všech členů organizace, včetně jejich hodnocení. Tento přehled by měl sloužit jako rychlý a pohotový zdroj informací o kurzu. Jelikož organizace zatím nedisponuje žádným interním systémem pro sdílení dokumentů, navrhuje v tomto případě využít bezplatný online systém, kde pracovníci mohou sdílet a upravovat dokumenty. Jelikož všichni zaměstnanci mají základní znalosti práce na PC a práce s internetem, jeví se jako vhodný nástroj pro sdílení dokumentů například DISK Google. Zde například může existovat složka, ve které budou pracovníci sdílet vyplněné dotazníky s hodnocením kurzu, pokud si na toto téma připraví workshop nebo přednášku pro své kolegy, případně vyhledají další materiály nebo literaturu, může pracovník opět všechny dokumenty přidružit do dané složky a sdílet je s kolegy. Cílem této aplikace je sdružit co nejvíce informací, které budou dlouhodobě využitelné a pracovníci s nimi budou dále efektivně pracovat, dalším cílem je také vytvořit databázi absolvovaných kurzů a jejich hodnocení. Tato aplikace je velmi přehledná a uživatelsky přístupná, takže pracovníkům, jako běžným uživatelům internetu by toto sdílení nemělo činit potíže, výhodou také je, že informace jsou pro pracovníka dostupné ihned a kdekoliv, stačí se pouze přihlásit přes emailovou adresu.

Informanti v rámci vzdělávání a rozvoje hovoří o kurzech a interním vzděláváním, další možností, kterou by měli využívat, ale nezmiňují, je možnost stáže pracovníka v jiné organizaci. V tomto případě doporučujeme se více o těchto možnostech informovat a navázat kontakty s dalšími neziskovými organizacemi. Vedoucí organizace by také měla

zvážit možnost spolupráce s dobrovolníky. Jelikož se organizace nachází ve finanční nejistotě a nemůže uvolnit další prostředky na přijetí dalšího pracovníka, bylo by dobré zajistit dobrovolníky, kteří by případně mohli pracovníka zastoupit v jeho nepřítomnosti a taktéž se podíleli na projektu prevence na základních školách. I když zaškolení dobrovolníka vyžaduje spoustu času a je náročné, měla by organizace vzhledem k počtu pracovníků tuto možnost zvážit. V případě, že bude dobrovolník kvalitně vyškolen a motivován, může mít pro organizaci velký přínos. Oslovit dobrovolníky z řad studentů můžeme pomocí inzerátu na studentských portálech, zkontaktovat přímo vysoké a vyšší odborné školy a navázat spolupráci, případně můžeme využít sociální sítě, kde existují speciální skupiny sdružující mladé lidi se stejnými zájmy.

Jak již bylo několikrát zmíněno nedostatek financí sužuje celý neziskový sektor. Zkoumaná nezisková organizace se taktéž potýká s finančními problémy. Tento nedostatek má vliv na personální rozvoj a vzdělávání v organizaci, zejména v rámci uvolňování prostředků na vzdělávací a rozvojové aktivity. V tomto případě je možné pokusit se získat dotaci např. z programu podpory sociálních služeb v daném kraji, vypracování žádosti o dotaci je však velmi náročné, zejména kvůli administrativní činnosti, v tomto případě by se měla vedoucí pracovnice obrátit na ředitele a ekonomku neziskové organizace.

## 6 PLÁN PERSONÁLNÍHO ROZVOJE

Na základě získaných informací z polostrukturovaných rozhovorů a studia interních dokumentů zkoumané neziskové organizace, předkládáme v následujících kapitolách konkrétní návrh personálního rozvoje. Naši cílovou skupinu tvoří pracovníci, kteří pracují na pozici pracovníka v sociálních službách, celkem se jedná o skupinu pěti pracovníků.

### 6.1 Výchozí situace

Jak už jsme informovali v úvodu kapitoly, při sestavování plánů vycházíme z interpretace získaných dat v rámci kvalitativního výzkumu a studia interních dokumentů neziskové organizace, pro zachování anonymity organizace jsou v příloze uvedeny pouze nevyplněné interní dokumenty organizace. Musíme však konstatovat, že informace uvedené v interních dokumentech jsou velmi neuspořádané, jedná spíše o výčet vzdělávacích a rozvojových aktivit (např. kurz komunikace, krizová intervence, techniky odbourávání stresu). U budoucího plánování rozvoje je taktéž uveden pouze výčet, dokument nedisponuje osobním komentářem vedoucího a pracovníka s informacemi, proč by měl daný kurz absolvovat, co ho k tomu vede a co od daného kurzu očekává. Výčet kurzů také postrádá logickou návaznost, jedná se spíše o brainstorming v rámci hodnotícího pohovoru. V rámci rozhovorů se účastníci také shodují, že ne vždy je plán stoprocentně splněn, prioritou všech pracovníků je splnit časovou dotaci 24h stanovenou zákonem o sociálních službách. Při sestavování plánu personálního rozvoje budeme vycházet z následujících informací o informantech, které jsme získali v rámci studia dokumentů, které poskytla zkoumaná nezisková organizace. Pro zachování anonymity opět použijeme pseudonymy.

<b>Pseudonym</b>	<b>Dosažené vzdělání</b>	<b>Praxe</b>
Pan Modrý	VŠ vzdělání v oboru	7 let
Pan Černý	VOŠ vzdělání v oboru	4 roky
Paní Zelená	VOŠ v oboru	8 let
Paní Bílá	VŠ vzdělání v oboru	10 let
Paní Růžová	SŠ v oboru, v současnosti studium na VŠ v oboru	1,5 roky

Tabulka č. 2 – Údaje o dosaženém vzdělání a délce praxe informantů

## 6.2 Preferované formy a zaměření personálního rozvoje

Většina pracovníků se shoduje v tom, že by uvítala větší časovou dotaci na absolvování kurzů v rámci pracovní doby. V současnosti pracovníci navštěvují kurzy i mimo pracovní dobu, například o víkendech.

Co se týče tematického zaměření kurzů, rozdělíme preference pracovníků na dvě oblasti, oblast tvrdých dovedností a měkkých dovedností, ve kterých by se chtěli dále pracovníci rozvíjet a považují je za nezbytné pro výkon jejich práce.

Mezi tvrdé dovednosti řadíme již mnohokrát zmiňovaný zákon o sociálních službách, kdy je povinností zaměstnavatele pracovníkovi poskytnout další vzdělávání v rozsahu 24 hodin, v rámci těchto dovedností se informanti shodují, že je nezbytné se informovat o nových odborných postupech a technologiích v rámci léčby a prevence závislosti.

V rámci měkkých dovedností nejčastěji informanti zmiňují prohloubení kvality komunikace s klientem, případně v rámci týmu, či zlepšení prezentačních dovedností při vystupování na veřejnosti. Dále by se pracovníci rádi rozvíjeli především ve způsobech motivace a vyjednávání s klienty, případně by uvítali kurz, ve kterém by si osvojili techniky odbourávání stresu a organizační dovednosti.

## 6.3 Návrh individuálního plánu - Pracovník v sociálních službách

Rozvíjená oblast	Způsob získání znalostí	Cíl vzdělávací a rozvojové aktivity	Získané znalosti
Zvyšování kompetencí pracovníků kontaktních center a terénních služeb I.	Absolvování akreditovaného kurzu MPSV	Informovat účastníky o nových postupech intervence u cílových skupin.	Účastník získá ucelený pohled na drogovou scénu a dokáže navrhnout vhodnou intervenci a vhodně reaguje na cílové skupiny uživatelů.
Zvyšování kompetencí pracovníků kontaktních center a terénních	Absolvování akreditovaného kurzu MPSV	Pokračování kurzu práce s cílovými skupinami, získání informace o práci se specifickými skupinami	Účastník si osvojí konkrétní postupy při práci s cílovými skupinami (např. specifika práce s uživateli drog romského

služeb II.		uživatelů.	etnika)
Ošetřování a zdravotní poradenství uživatelů návykových látek	Absolvování semináře/stáže v neziskové organizaci	Informovat účastníky o typických zdravotních problémech, ošetřování a poradenství.	Účastník získá praktické informace, jak léčit typické zdravotní problémy závislého klienta (např. hnisavé rány, svrab atd.)
Komunikace s klienty užívající návykové látky	Absolvování akreditovaného kurzu MPSV	Účastník bude seznámen se specifiky komunikace se závislým klientem.	Účastník získá konkrétní tipy, jak a kdy komunikovat s klientem pod vlivem návykové látky.
Motivační rozhovory v sociální práci	Absolvování akreditovaného kurzu MPSV	Účastník si osvojí znalosti v oblasti vedení motivačních rozhovorů s klientem.	Účastník získá znalosti a praktické tipy, jak zvládat rozhovor s málo motivovaným klientem a jak reagovat na proces změny v jejich rozhovoru.
Zvládání stresu a stresových záležitostí	Absolvování akreditovaného kurzu MPSV	Cílem kurzu je uvědomění si příčin vlastního stresu a metody, jak se vyrovnat se zátěž. situacemi.	Účastník si osvojí základní strategie ve zvládání stresových situací a základní metody a techniky relaxace.

Tabulka č. 3 Návrh plánu personálního rozvoje

Cílem tohoto plánu je poskytnout základní formu specifikace plánu vzdělávání a personálního rozvoje ve zkoumané organizaci. Tento návrh plánu spíše informuje o obsahu a náplni navrhovaných kurzů. Záznam individuálního personálního rozvoje pracovníka může mít podobu, která bude například doplněna o bod časového plánu, kde je zaznamenán termín kurzu pokud je znám a také je plán doplněn o bod „výstup“, kde je určeno, jakou formou bude absolvent kurzu získané informace předávat svým kolegům.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaký je aktuální plán personální rozvoje ve zkoumané neziskové organizaci.

V rámci teoretické části bakalářské práce jsme se nejprve seznámili s vymezením pojmu nezisková organizace. Dále kapitola popisuje vývoj neziskového sektoru v České republice, taktéž uvádíme členění a typy neziskových organizací, kde se zaměřujeme na transformaci forem organizací po změně občanského zákoníku k 1. 1. 2014. Závěr první kapitoly se věnuje funkcím a rolím neziskových organizací ve společnosti. Druhá kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů v neziskových organizacích. V rámci této kapitoly se snažíme poukázat na různé specifika, které nese řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci. Příkladem může být práce s dobrovolníky, kteří jsou velmi speciální a často nedílnou součástí neziskové organizace. V poslední kapitole teoretické části popisujeme vzájemný vztah personálního rozvoje a andragogiky.

Po vymezení základních pojmů v teoretické části přecházíme k praktické části bakalářské práce, jejímž hlavním cílem je zjistit a analyzovat stav personálního rozvoje v neziskové organizaci. Vzhledem k tématu práce se jeví jako vhodná metoda kvalitativní výzkum. Mezi metody sběru dat jsme zařadili hloubkové polostrukturované rozhovory s informanty, které byly podpořeny studiem dokumentů organizace a zúčastněným pozorováním.

V rámci výzkumného šetření jsme dospěli k závěru, že v neziskové organizaci probíhá personální rozvoj a jeho plánování je spojeno s hodnocením pracovníka. Dalšímu možnému rozvoji a vzdělávání pracovníka je v daném dokumentu věnován pouze závěr, což se z hlediska plánování jeví jako nedostatečné. Proto je součástí empirické části vlastní návrh personálního rozvoje ve zkoumané neziskové organizaci. Při sestavování tohoto návrhu plánu jsme vycházeli z interních dokumentů, které nám poskytla organizace a také ze získaných informací v rámci realizovaného vlastního výzkumu.

V kvalitativním výzkumu jsme se také zabývali představou pracovníků o jejich personálním rozvoji. Je nutné zmínit, že pracovníci nejčastěji pod pojmem personální rozvoj vidí prohlubování kvalifikace a získávání informací, které vedou k vyšší kvalitě jejich práce. Pouze někteří pracovníci personální rozvoj vnímají jako zlepšování jejich dovedností.



Aktuální stav personálního rozvoje v organizaci je ovlivněn několika faktory. Jedním z nich je pasivita ze strany vedoucích neziskové organizace, k čemuž přispívá její vysoké pracovní nasazení. Velmi podstatnou překážkou v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců je nedostatek financí v organizaci. V návaznosti na tuto nelehkou situaci jsou pracovníci nuceni se vzdělávat tak, aby byly náklady na vzdělávání co nejnižší. Tento fakt se dále odráží v kvalitě absolvovaných kurzů, informanti uvádí, že některé kurzy se opakují a nepřinášejí jim nic nového. Absolvování těchto kurzů vnímají jako povinnost, kterou jim nařizuje zákon. Jelikož je nabídka těchto kurzů poměrně široká, je pro pracovníky těžké odlišit kvalitní a méně kvalitní kurzy. V návaznosti na absolvování kurzů se objevuje další překážka, kterou je zastupování členů v době jejich nepřítomnosti. Jelikož tým organizace je velmi malý, nemohou vybraný kurz v rámci pracovní doby navštívit dva pracovníci ze stejné služby. I když podmínky pro další rozvoj a vzdělávání v organizaci nejsou optimální, vnímáme snahu a motivaci členů se dále zdokonalovat v jejich práci.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BACHMANN, Pavel, 2011. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-130-3.
- [4] ČEPELKA, Oldřich, 2003. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega. ISBN 80-902376-3-0.
- [5] DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand, 1994. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1.
- [7] DUBEN, Rostislav, 1996. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex. ISBN 80-85963-19-1.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] FRIČ, Pavol a Rochdi GOULLI, 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-04-1.
- [10] GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [11] GUASTI, Petra a Barbora STAŠKOVÁ, 2007. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-22-1.
- [22] HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [13] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-913-5.

- [14] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] NĚMEC, Otakar, 2002. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0341-7.
- [17] NOVOTNÝ, Petr, 2014. *Nový občanský zákoník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5163-4.
- [18] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- [19] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.
- [20] REKTOŘÍK, Jaroslav, 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-41-6.
- [21] STEJSKAL, Jan, 2010. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum. ISBN 978-80-86825-55-7.
- [22] ŠKARABELOVÁ, Simona, 2002. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3031-3.
- [23] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- [24] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- [25] URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [26] VAJDOVÁ, Tereza. Zpráva o neziskovém sektoru v České republice. In: [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.pardubickykraj.cz/viewDocument.asp?document=3488>.
- [27] VETEŠKA, Jaroslav, 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-0-4.

[28]ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. 3. 2006 o sociálních službách. In: Sběrka zákonů České republiky. Dostupný také zde: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

adt – a tak dále

aj. – a jiné

CSR - Corporate Social Responsibility

č. – číslo

ICNPO - The International Classification of Non-profit Organizations

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

NNO - Nestátní neziskové organizace

OS – Občanské sdružení

RNNO – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Sb. - sbírka

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 – Údaje o vybraných informantech

Tabulka č. 2 - Údaje o dosaženém vzdělání a délce praxe informantů

Tabulka č. 3 - Návrh plánu personálního rozvoje

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha P: 1 Hodnocení pracovníka a individuální plán vzdělávání**

**Příloha P: 2 Zaškolení pracovníka**

**Příloha P: 3 Hodnocení kurzu, školení**

**Příloha P: 4 Kódovaný rozhovor s paní Růžovou**

## **Příloha P: 1 Hodnocení pracovníka a individuální plán vzdělávání**

### ***HODNOCENÍ PRACOVNÍKA A INDIVIDUÁLNÍ VZDĚLÁVACÍ PLÁN***

Osnova

**1. Jméno a příjmení:**

**2. Funkce pracovníka v zařízení:**

**3. Vyhodnocení uplynulého období**

( slovní zhodnocení )

**4. Osobní záměry do budoucna, stanovení cílů:**

**5. Dosavadní dosažené vzdělání, odbornost:**

- nejvyšší ukončené vzdělání
- současné studium, zařazení do postgraduálu nebo specializační přípravy - kdy ukončí
- výcvik v psychoterapii nebo rodinné terapii – typ, počet let
- kursy (krizová intervence apod.)
- vnitřní stáže v jiných zařízeních organizace
- vnější stáže včetně zahraničních

**6. Potřeby a cíle odborného růstu v dalším kalendářním roce se zřetelem na:**

- a) povinné minimum nutné pro práci v organizaci a plnění konkrétní pracovní náplně
- b) ostatní potřeby a cíle odborného růstu

**7. Co dá pracovišti, týmu, organizaci:** (něco zpracuje, přednese, bude rozvíjet, shromažďovat literaturu a poznatky, radit...)

**Datum:**

**Podpis pracovníka:**

**Podpis vedoucího:**



## Příloha P: 2 Zaškolování pracovníka

Zaškolování pracovníka: .....

Datum nástupu do zaměstnání: .....

Organizační záležitosti	Odpovědný pracovník	Datum	Podpis pracovníka
Seznámení s organizací –			
Seznámení s chodem zařízení, posláním a cíly, uplatňovanými principy, právy a povinnostmi klientů			
Seznámení se s náplní práce, pracovní smlouvou			
Je poučen o bezpečnosti práce – předpisy BOZP			
Je seznámen s etických kodexem pracovníka [redacted] a etickým kodexem [redacted]			

Konkrétní práce v [redacted] Seznámení se:	Odpovědný pracovník	Datum	Podpis pracovníka
- s Operačním manuálem			
-s provozním řádem [redacted]			
-s provozním řádem Terénních programů			
- s programem, evidencí [redacted]			
- s formou zápisu do karet klienta			
- s výměnným programem			
-s vedením případové práce a vyřízením následné péče			

## Příloha P: 3 Hodnocení kurzu, školení

### Hodnocení kurzu, školení

Jméno pracovníka:	
Téma školení (název):	
Organizátor školení:	
Místo:	
Datum:	
Cena:	
Stručné hodnocení:	<p>Ohodnoťte školení body 1 -5 (1 nejhorší, 5 nejlepší)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- organizace školení</li><li>- zajímavost tématu</li><li>- využití informací pro vaši práci</li><li>- výukové materiály</li><li>- struktura kurzu</li><li>- srozumitelnost lektora</li></ul>
Praktické využití znalostí pro svou praxi:	

## Příloha P: 4 Kódovaný rozhovor s paní Růžovou

Vyřadit  
OT: L7 Jaký je plán p. n. v neziskové organizaci.  
1

**T:** Dobrý den, jmenuji se Radka Pavlačková a chtěla bych se vás v rámci svého výzkumu k bakalářské práci zeptat na otázky, které se týkají personálního rozvoje v neziskové organizaci. Rozhovor bude zaznamenán a použit pouze pro účely této práce. Můžeme přistoupit k samotnému rozhovoru?

R: Ano, určitě.

**T:** Tak já bych se Vás chtěla zeptat, co si vůbec představujete pod pojmem personální rozvoj?

R: Tak podle mě je to prostě určitý rozvoj na individuální rovině, že vlastně to znamená, že se

ten člověk v té pracovní rovině nějak zdokonaluje, vzdělává, aby tu práci zvládl díky tomu

lepší, aby získal nějaké informace, které mu umožní lépe pracovat. U nás v organizaci třeba,

různé způsoby, jak reagovat třeba s klienty, je těžké se někdy domluvit, potřebuju vědět

vlastně nějaké konkrétní případy, jak se nimi, jak s nimi komunikovat, jak motivovat, protože

některí jsou nemotivováni, nebo když se chovají agresivně, co si tak asi snimi můžu počít. Je

to vlastně vzdělávání sebe sama v tom abych se v té práci zdokonalovala.

**T:** Dobře, děkuju.

R: Já se vlastně pořád ještě vzdělávám, protože stále studuju, takže pro mě je to vzdělání taky

na běžném pořádku.

T: Můžete popsat současnou podobu personálního rozvoje v neziskové organizaci?

R: Hm, tak já bych řekla, že u nás to není tak úplně stanoveno, jenom v rámci <sup>hodnot</sup> <sup>nehovor.</sup> hodnocení, má to podle mého názoru trochu svoje <sup>mezey</sup> mezeře, jsme vlastně <sup>malý kolektiv</sup> malý kolektiv, takže na tu práci nás tam není moc a není teda velká možnost, abysme se <sup>nejnoví věčiv</sup> všichni nějakým způsobem vzdělávali, třeba v tom samém oboru a když vlastně nědo z nás jde na <sup>školení</sup> školení, tak i přesto, že jsme <sup>malý kolektiv</sup> malý kolektiv tak <sup>dlouho trvá, než se vlastně dozvíme, kdo na jakém školení byl,</sup> o čem to bylo, že i to <sup>předávání info</sup> předávání informací mezi námi jako kolegy není optimální. Takže i když se někdo nějakým způsobem vzdělá, když to není pro všechny, nemůžeme se zúčastnit všichni, tak nějaké <sup>předávání info</sup> informaci bysme z toho všichni mít mohli, ale bohužel to tak nefunguje.

T: Hm a máte nějak stanovenou třeba tu podobu personálního rozvoje, třeba i vy osobně? Vašeho rozvoje v organizaci?

R: No hodně to u nás <sup>domluva</sup> záleží na domluvě, <sup>o. kajm.</sup> když přijdu za vedoucí, řeknu jí, že jsem objevila tohle a tohle školení, <sup>předování info</sup> dám o tom informace ostatním, tak je možnost, že se toho můžeme zúčastnit. Ale záleží to hodně na tom, <sup>o. kajm.</sup> co my si sami vyhledáme, nebo o co my máme zájem.

T: Dobře, děkuji. Jak byste vlastně zhodnotila tu podobu, současné fungování personálního rozvoje v organizaci?

R: No. Tak já bych řekla, že vlastně, jak už jsem říkala, ani já ani vedoucí úplně přesně <sup>nejasná forma plánu</sup>  
neplánujeme dopředu čím se budeme vzdělávat, reagujeme spíš na tu aktuální situaci, co <sup>situace</sup>  
 zrovna potřebujeme, jaké školení se kde vyskytuje, takže vlastně záleží na tom, co kdo kdy <sup>o něm</sup>  
 objeví. Dále to u nás záleží dost na tom, že vlastně ta finanční situace je někdy hodně slabá, <sup>stala se finanční situace (nedostatek fin)</sup>  
 takže se taky nemůžeme se vzdělávat ve všem co bysme chtěli a taky jak už jsem říkala, je  
<sup>pracovní</sup> hodně práce a málo lidí, takže nemůžeme si dovolit, aby tři z týmu šli jeden den na školení, i <sup>nasleditelnost</sup>  
 když by to bylo potřeba že jo, abychom všichni v těch věcech byli vyškolení. Hodně mi třeba <sup>potřeba</sup>  
 vadí, že u nás třeba není moc možnost pracovat jako tým, jako takového, že jak jsem říkala, <sup>nejasná práce</sup>  
ta komunikace u nás zaostává, předávání zkušeností, i zkušeností z týmu, nějak ten tým <sup>komunikace v týmu</sup> <sup>předávání informací</sup>  
<sup>vedoucí tým</sup>  
propracovávat, vést ho k nějakému cíli a prostě ty vztahy utužovat.

**T: Vlastně máme nějakou stávající situaci a co by se jako mohlo rozvíjet, nebo zlepšit v rámci personální strategie, nebo personálního rozvoje jako takového? V čem vidíte slabé a silné místa? Můžete to takto nějak zhodnotit?**

R: No to už jsme zahrnula vlastně do té předchozí odpovědi, ale kdybych to měla shrnout, tak

zápory jsou určitě finanční situace, která nám nedovoluje se zúčastnit všech těch školení, <sup>nedostatek finanční</sup>

kterých bychom chtěli a potom vlastně jak jsem říkala to, že všichni máme hodně práce a je <sup>pracovní</sup> <sup>situace</sup>

nás na ni málo, že si to ani nemůžeme dovolit z tohoto hlediska. No potom určitě to, no, o tom <sup>málo hodin</sup> <sup>tým</sup>

kolektivu.



**T: A jak vy vlastně osobně vnímáte tu možnost toho personálního rozvoje v organizaci? Můžete se i nějak individuálně vzdělávat?**

R: Určitě, jak jsem říkala, tak je to vlastně otevřené, tím, že si můžeme to <sup>os. rozvoj</sup> vzdělávání sami vyhledávat a někdy je možnost ho uskutečnit. U mě je to zase ještě jiné v tom, že já se ještě vlastně, já ještě <sup>studium</sup> teda studuju, že se v tom oboru vzdělávám, i když bych samozřejmě uvítala něco navíc, protože ve škole se naučíte spíše tu teorii, které si vlastně myslím, že mám hodně, ale potřebuji spíše <sup>praxe</sup> ty praktické zkušenosti získávat. Tím, že je u nás vlastně kladen velký důraz <sup>orientace na klienta</sup> na ten vztah se samotným klientem a né tak na ten náš vztah s tou prací, <sup>navíc</sup> že je to pro nás vlastně hodně náročné, taky tu je samozřejmě <sup>praxe</sup> vládně určitý strach z fyzického kontaktu.

**T: Dobře. Takže vlastně v rámci kterých oblastí považujete za důležité se rozvíjet? Vzhledem k náplni vaší práce, co považujete za to hlavní, nebo chybí vám tam něco?**

R: Hm, určitě bych, je pro nás důležitá <sup>komunikace</sup> ta komunikace, na té úrovni i třeba nějaká forma <sup>krizová intervence</sup> krizové intervence a podobné způsoby <sup>komunikace</sup> komunikace, takže právě si myslím, že ty praktické zkušenosti v tom nám trošku chybí. Mám hodně teoretických základů, <sup>os. zkušenosti</sup> ale potom když k nám aktuálně někdo přijde a třeba ten případ není úplně standartní, tak nevím, jak s ním jednat. No ale když se nad tím teď vlastně <sup>osobní postoj!</sup> zamyslím, tak je to můj ryze individuální názor, protože já <sup>nikdo mne</sup> v té organizaci nejsem tak dlouho, takže mě by třeba tady ty informace hodně pomohly,

5

*chuzenosti*  
zatímco ti ostatní, co tu pracují už deset let, tak je mají že jo. Jenomže, jak jsem říkala, ta  
*komunikace o bytu* komunikace nefunguje úplně na dobré úrovni, takže mně ty *předávání info.* informace jako by nikdo  
nepředává. Takže já cítím, že v tom mám nedostatky, ale není tu pro mě vlastně momentálně  
*předávání info.* nikdo, kdo by mi ty informace předal, ikdyž určitě vím, že je většina těch pracovníků má,  
*chuzenosti* protože za ta léta, co tu pracují se setkali s různými případy, byli na různých školeních, vědí  
jak s těmi případy pracovat, zatímco já ne. Já zatím mám jenom teoretické vzdělání a  
*praxe* potřebovala bych se zdokonalit v té praktické části.

**T: Jaká je vlastně konkrétní podoba té personální činnosti v organizaci, kdo rozhoduje o zaměstnancích, o lidských zdrojích?**

R: No tak o to se stará vlastně naše vedoucí, která je ale hodně *komunikativní* otevřená komunikaci, je  
*1* vlastně hodně přístupná, takže jí můžeme sdělit svoje názory a připomínky, ale tím, kdo tomu  
*schůzka* *potřebu*  
*poslání slovo* všemu velí je určitě ona.

**T: A ona se pak nějak dál spojí přímo s vedením, s ředitelem a dál spolu řeší ty případné pracovní místa?**

R: Ano, ano, přesně tak to funguje.

**T: Teď se dostáváme k té adaptaci, vy jste říkala, že tam úplně jakoby neprobíhá to předávání informací, takže moje otázka zní kdo ty zaměstnance, nebo potažmo Vás když jste přišla do organizace, kdo adaptuje, zaškoluje a jak? Jaký způsobem? Můžete to popsat?**

*lym*  
R: Takže u nás se na tom vlastně podílí všichni, všichni zaměstnanci, s tím, že každý školí  
*neřování info.*  
toho nového, toho nováčka v určitém oboru, v tom, v čem vyniká. Takže vlastně když sem  
*neřování info.*  
přijdete, tak vám, tu máte x těch lidí a každý vám ukáže něco, ale chybí tu seznámení s celým  
*lym*  
tím kolektivem. Vy jste sem vlastně hozena, seznámíte se jednotlivě s těmi lidmi, ale nevíte,  
*lym*  
jak vlastně celý ten kolektiv funguje dohromady.

**T: Tím se vlastně dostáváme k té sociální adaptaci, mě by spíš zajímalo v jednotlivých těch činnostech, které vykonáváte, kdo Vás zaškoloval?**

*neřování info.*  
R: No to jak už jsem zmiňovala, je tak, že každý ten zaměstnanec má na starost jednu tu  
oblast, ve které toho nováčka zaškolí.

**T: Je vlastně vzdělávání v organizaci povinné?**

*povinnost* *náham v od. službách.*  
R: Ano je povinné ze zákona a sociálních službách. U mě je to vlastně dáno tím, že ještě  
*podpora / sobičnost*  
studuju a vedoucí na mě bere ohled v tom, že mě nechává dostudovat, takže mi zajišťuje to  
*lym*  
dokončení vzdělání. A to si taky myslím, že v tom našem kolektivu, je to můj osobní názor,  
*os. názor*  
protože tím, jak ještě studuji, tak mám vlastně úlevy a ostatní na mě vlastně kvůli tomu  
*volání v kolektivu*  
koukají trošku skrz prsty.] Že i proto si myslím, že mám třeba ten pohled na včlenění do  
kolektivu zkrleslý, protože já mám v tom kolektivu jiné postavení než oni.

*neřování!*



**T: Kdo rozhoduje o tom, kdo, jak a proč se budete vzdělávat?**

R: No tak určitě do jisté míry o tom rozhodujeme my sami, když si vlastně nějaké to školení najdeme a máme zájem se ho zúčastnit, potom je to určitě naše vedoucí, která to vlastně všechno odklepne, ale záleží to taky hodně na aktuální situaci. Jak už jsem říkala, ty finanční prostředky, nebo co zrovna se řeší za projekty, jestli jsme na to dostatečně všichni kvalifikovaní, nebo potřebujeme nějaké vzdělání. Takže se to hodně odvíjí od aktuální situace, co se zrovna v té organizaci děje a co je v danou chvíli potřeba. Pokud narazím na nějaký zajímavý workshop, nebo seminář, tak určitě o tom informuju vedoucí i spolupracovníky, pokud má někdo zájem, tak se můžeme zúčastnit.

**R: Taková doplňující otázka, vnímáte nějaké rozdíly tím, že jste v kolektivu nová a neustále se vzděláváte, vnímáte nějak rozdíly mezi Vámi a stávajícími zaměstnanci třeba z pohledu motivace?**

T: Tak určitě. Protože, jak jsem říkala, já vlastně ty praktické zkušenosti nemám, takže mám hodně velký zájem ty informace získávat, zatímco oni vlastně už tu pracují několik let a kolikrát by to znamenalo, že se musíme vzdělávat nad rámec naší pracovní doby, což chápu, že pro mě není problém, protože můj jediný závazek je studium a potom ta práce tady, zatímco oni mají své rodiny, mají děti, nemají čas na to, ještě odpoledne zůstávají v práci a

školit se o komunikaci. Je to pro ně mnohem náročnější, vlastně já i chápu, <sup>motivaci</sup> že tu motivaci nemají, že by pro ně bylo mohem složitější zařídít si to tak, aby to všechno klapalo.

**T: Jakým způsobem ve vztahu k tomu rozvoji nebo všeobecně vzdělávání probíhá třeba hodnocení pracovníků nebo vůbec zpětná vazba toho vzdělávání, máte nějaké takové zkušenosti? Nebo poznatky?**

R: No tak třeba po absolvování toho kurzu si <sup>slovní hodnocení</sup> s vedoucí jako spíš jenom popovídám, vlastně

jaké to bylo, co <sup>přínos</sup> mi to přineslo a jakým způsobem mě to obohatilo, jestli to bylo přínosné,

jestli bych to <sup>doporučení</sup> doporučila někomu dalšímu a podobně, ona si to zaznamená to takového

dotazníku nebo jak to nazvat. Jak už jsem říkala, tak by bylo i <sup>rytmus</sup> dobře se vzdělávat mezi sebou,

mezi kolegy, když třeba, já bych kolikrát když přijdu z toho kurzu, jsem plná zážitků, třeba

když byl ten kurz opravdu dobrý, tak <sup>předávání informací</sup> bych chtěla udělat třeba workshop pro kolegy, s tím, že

bych jim ty zážitky předala, jenomže jak už jsem říkala, prostě pro ně je to mnohem těžší

<sup>přískaš</sup> zůstat po práci, po pracovní době v práci a věnovat se ještě tomu, co já bych jim tam říkala,

takže určitě nějaká <sup>zpětná vazba</sup> zpětná vazba tam potom je, ale spíš jenom <sup>slovní hodnocení</sup> slovní, popovídání o tom, co se

děje.

**T: A myslíte si, že se s tou zpětnou vazbou potom váš vedoucí nějak dál pracuje? Promítně se to potom v konečném důsledku třeba ve výběru těch kurzů nebo tak?**

R: Nejsem si <sup>0. postoj.</sup> tím tolik jistá, myslím si, že do nějaké míry to bere v úvahu, ale nemyslím si, že <sup>nejsem si nadm. jistá.</sup> by to bylo úplně určující to <sup>slovní hodnocení</sup> co mi jí tam řekneme, jestli ona potom ty kurzy vybírá dál. Ještě vlastně k tomu hodnocení, vlastně jednou za <sup>č. rok</sup> probíhá hodnotící pohovor, na kterém já jsem zatím byla jenom jednou a je to spíše než, že by nám vlastně, nebo že bysme si tam <sup>ne</sup> ujasnili kam bych měla směřovat, nebo jak bych se <sup>ne</sup> měla dál vzdělávat, tak spíš je to jako <sup>spíš. určitě</sup> takový feedback, jako na tu moji práci, jakou funkci tam momentálně zastávám, jak svoji <sup>kvalita pr.</sup> práci odvádím a tak, takže zase je to jenom <sup>slovní zhodnocení</sup> takové slovní zhodnocení mého působení v organizaci.

**T: Dobře, dostáváme se závěru našeho rozhovoru. Já bych se Vás ještě chtěla zeptat, jestli si myslíte, že jsou nějaké důvody proč by bylo nutné ten plán víc specifikovat, nebo zavést jeho písemnou podobu vzhledem k nějakým budoucím cílům organizace pokud máte tyto informace? Kam byste měli dál směřovat?**

R: No tak myslím si, že by měl být <sup>specif. plán</sup> určitě specifikovaný, protože vlastně, jak jsem říkala, má <sup>veliké</sup> to všechno na starost naše vedoucí, která má <sup>nanepřesněnost</sup> ale strašně moc práce, takže ono když potom my zrovna aktuálně v něčem vzdělávat nebo bychom <sup>o, lepší</sup> o to měli zájem, tak ona <sup>nanepřesněnost</sup> nemá tu kapacitu na to, to v tu dobu zorganizovat, naplánovat to, takže by bylo dobré mít aspoň zhruba <sup>specif. plán</sup> načrtnuto, jak ta, jak to vzdělávání bude vypadat, protože takto mi to <sup>chaos</sup> přijde hodně chaotické,

chápu, že ona <sup>nonstandardní</sup> toho má na starost opravdu hodně, takže <sup>spec. plánu</sup> kdyby to bylo dopředu stanovené, tak <sup>přínos</sup> tomu tolik energie věnovat nemusí.

**T: Ještě mě napadá otázka, myslíte si, že by se u vás uplatnil člověk, který by jako se staral o vzdělávání pracovníků nějakým způsobem to evidoval a podobně?**

R: Do jisté míry asi jo, bylo by to <sup>mírně</sup> přínosné, ale zase, jak už jsem několikrát zmiñovala, je nás <sup>maly' kol.</sup> málo, kolikrát nejsou ani peníze na to <sup>nedostal. pen</sup> školení šli, takže si moc doře nedokážu představit, že by vlastně organizace <sup>podle neústroanu</sup> platila ještě dalšího člověka jenom na tohle. Spíš si myslím, že by bylo opravdu důležité <sup>spec. plánu</sup> ten plán nějak stanovit konkrétněji, protože už to, tu práci která aktuálně <sup>přínos</sup> přichází si tím ulehčit.

**T: Dobře, už mě nic asi nenapadá. Je ještě něco byste chtěla dodat?**

R: Ne, asi určitě ne.

**T: Moc Vám děkuji za rozhovor.**