

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Katedra studií občanského sektoru



Bc. Menšíková Denisa

**Přístup manažerů k řízení lidských zdrojů v  
neziskovém, ziskovém a státním sektoru**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA, MSc. in SHRM

Praha 2018



### **Závazné prohlášení:**

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracovala samostatně za pomoci odborných publikací a odborných periodik, řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, že tato diplomová práce bude uveřejněna elektronickým knihovním systémem FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne: .....

.....

Bc. Denisa Menšíková:



## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní Ing. Kateřina Legnerové Ph.D., MBA, MSc. in SHRM za její pomoc při psaní diplomové práce, její trpělivost, ochotu, rady a komentáře, které se pro mě staly cennými informacemi a veškerý čas, který mi věnovala při vedení této diplomové práce. Na místě je také poděkování za pomoc a odborné rady, ohledně empirické části paní Mgr. Magdaléně Šťovíčkové – Jantulové. Dále můj vděk patří manažerům, vedoucím a ředitelům zúčastněných organizací za to, že byli ochotni mi rozhovory poskytnout.



## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá přístupem manažerů k řízení lidských zdrojů v neziskovém, ziskovém a státním sektoru. Jedná se o téma, které je v současné době základem pro každou dobře fungující organizaci. Je vysoce relevantní pro všechny tři typy sektorů. Práce je členěná na konceptuální a výzkumnou část (zahrnující metodologickou část). Konceptuální část se zabývá nejprve popisem jednotlivých sektorů a vztahy mezi nimi. Dále se zabývá obecnými pojmy, které souvisejí s danou problematikou jako řízení lidských zdrojů a jeho jednotlivými součástmi. Empirická část využívá kvalitativní výzkum v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraných státních institucích. Formou polostrukturovaných rozhovorů bylo zjišťováno, jakým způsobem přistupují manažeři k řízení lidských zdrojů v jejich organizaci.

**Klíčová slova:** lidské zdroje, adaptace zaměstnanců, HR, personální činnost, manažer, ziskový sektor, neziskový sektor, státní sektor.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with managers' approach to human resources management in the non-profit, profitable and state sector. This is a topic that is currently the foundation for every well-functioning organization. It is highly relevant for all three types of sectors. The diploma thesis is divided into the conceptual and research part (including the methodological part). The conceptual part of the diploma thesis deals first with description of individual sectors and the relations between them. It also deals with the general concepts that are related to the given issue as a human resources management and its individual components. The research part uses qualitative research in human resources management in selected state institutions. The form of a semi-structured interview is about how managers approach human resources management in their organization.

**Key words:** human resources, employee adaptation, HR, personnel activity, manager, profit sector, non-profit sector, government sector.





# Obsah

Úvod.....	11
1. Konceptuální rámec .....	14
1.1 Jednotlivé sektory fungující ve společnosti.....	14
1.2 Představení sektorů fungujících ve společnosti.....	16
1.2.1 Neziskový sektor .....	17
1.2.2 Ziskový sektor .....	18
1.2.3 Státní (veřejný) sektor .....	19
1.3 Vztahy mezi jednotlivými sektory a jejich organizacemi .....	20
2. Řízení lidských zdrojů a personální činnost .....	23
2.1 Vznik a vývoj .....	23
2.1.1 Personální řízení.....	24
2.1.2 Řízení lidských zdrojů v jednotlivých sektorech .....	26
2.2 Organizace činností personálních pracovníků.....	28
2.2.1 Personální jednotka .....	28
2.2.2 Úloha personalisty.....	29
2.2.3 Personální úkoly a činnosti .....	30
2.2.4 Role liniového manažera v řízení lidských zdrojů a personálních činnostech.....	30
3. Manažerova podstata v organizaci.....	32
3.1 Manažer a výkon činností v organizaci .....	32
3.2 Manažerova úloha v organizaci.....	33
3.3 Manažerská způsobilost (nutné schopnosti a kompetence).....	34
4. Vybrané komponenty řízení lidských zdrojů.....	36
4.1 Vedení a řízení jedinců v organizaci .....	36
4.2 Zabezpečování lidských zdrojů .....	37
4.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	38
4.3 Nábor (získávání), výběr a adaptace zaměstnanců.....	38
4.3.1 Nábor (získávání) a výběr zaměstnanců .....	39
4.3.2 Adaptace zaměstnanců.....	40
4.4 Motivace zaměstnanců .....	41
4.4.1 Motivace v jednotlivých sektorech .....	42
4.5 Angažovanost .....	43
4.6 Odměňování a hodnocení zaměstnanců .....	44
5. Metodologická část .....	46

5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky .....	46
5.2 Výzkumný design .....	48
5.3 Výzkumný vzorek .....	50
5.4 Představení organizací.....	53
5.4.1 Organizace státní správy .....	54
5.4.2 Organizace neziskového sektoru.....	55
5.4.3 Organizace ziskového sektoru.....	58
5.5 Sběr dat.....	60
5.6 Metoda analýzy dat.....	62
5.7 Kvalita a možné limity výzkumu .....	64
5.8 Etické aspekty výzkumu.....	65
5.9 Stanovení kritérií pro porovnání řízení lidských zdrojů v jednotlivých sektorech .....	65
6. Analýza dat .....	67
6.1 Vnímání „ideálu“ řízení lidských zdrojů manažery .....	68
6.2 Manažerův přístup, který uplatňuje v řízení lidských zdrojů.....	75
6.3 Překážky v řízení lidských zdrojů .....	86
7. Podobnosti a rozdílnosti v řízení lidských zdrojů.....	90
7.1 Shody v jednotlivých sektorech.....	91
7.1.1 Vnímání „ideálu“ řízení lidských zdrojů.....	91
7.1.2 Manažerův přístup, který uplatňuje v řízení lidských zdrojů.....	92
7.1.3 Překážky v řízení lidských zdrojů.....	93
7.2 Odlišnosti v jednotlivých sektorech .....	94
7.2.1 Vnímání „ideálu“ řízení lidských zdrojů.....	94
7.2.2 Manažerův přístup, který uplatňuje v řízení lidských zdrojů.....	95
7.2.3 Překážky v řízení lidských zdrojů.....	97
8. Výsledky .....	99
9. Závěr a diskuze .....	102
Seznam použité literatury a zdrojů .....	107
Seznam tabulek a obrázků .....	113

# Úvod

Řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“) se v dnešní době stává pro organizace a manažery neodmyslitelným a nenahraditelným prvkem ve všech sektorech. Není podstatné jen k pomoci při dojití k vizím vedoucí k úspěchu, většímu rozvoji organizace a zaměstnanců. Klíčovým se stává také pro manažera, jenž s jeho pomocí řídí základní pilíře, na nichž organizace stojí. Těmito pilíři jsou lidské, informační, technické a finanční zdroje (Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015:89-90). Manažeři<sup>1</sup> všech úrovní se stávají ústředními postavami přebírajícími řízení nutných procesů (zabezpečují existenci a úspěch organizace) (Armstrong, 2009:15-16).

Manažerská účast je vidět již od prvních kroků (výběr pracovníků, adaptace do pracovního kolektivu, organizační struktury a mnoha dalších procesů organizace). Manažer je jedinec, který musí reagovat na nové i staré výzvy. Zabezpečuje plnění činností skrze kontrolu a snaží se tvořit nové cesty (jimiž předchází překážkám) pro splnění potřebných úkolů (Armstrong, 2009:15-20). ŘLZ představuje ovšem množství procesů. Sám by je zabezpečit nezvládl. Pro přežití, dlouhodobé fungování, rozvoj a správné nastavení těchto procesů, potřebuje pomocnou ruku. V organizaci ji představuje personalista. Manažer by se bez něj neobešel (ani zaměstnanci). Každá společnost je závislá na lidech a proto, aby mohla být úspěšná, potřebuje tedy vhodné a správné lidské zdroje, skrze které naplní své činnosti (vize) (Armstrong, Taylor, 2014: 36 – 38; 207-214).

Je chybné si myslet, že ŘLZ je podstatné jen pro ziskový a státní sektor. Je nutné počítat i s neziskovým sektorem. Dříve byl neziskový sektor brán jako prostor organizací, u nichž nebylo ŘLZ příliš rozšířeno. Dnes je pro něj však významným procesem, stejně jako pro ostatní sektory. Poukazuje na to i samotný výzkum Friče (1998), kde uvádí, že zhruba 56% organizací neziskové povahy mělo ve zkoumaném roce (1997) min. jednoho zaměstnance. Tento zaměstnanec pracuje na základě úvazku (plného a částečného) (Frič, 1998:3-7). Samotní manažeři neziskových organizací tedy musí také disponovat znalostmi v oblasti ŘLZ. V empirické části této práce bylo zjištěno, že tvrzení nepříliš velkého povědomí neziskových organizací o ŘLZ není správné. Je třeba upozornit, že se jedná jen

---

<sup>1</sup> Ve své práci používám pojem „manažer“ z důvodu jednotnosti. Manažer je většinou označení pro ziskový sektor, jak popisují v mnoha publikacích (Armstrong, Taylor, 2014; Dvořáková a kol., 2012). Pro státní správu je typický vedoucí, ale i manažer (Wright, Nemeč, 2002) a pro neziskový sektor vedoucí (Pynes, 2004), ale z důvodu jednotnosti jsem zvolila označení z názvu manažer pro diplomovou práci.

o malý výzkumný vzorek informátorů z vybraných organizací a nelze zjištěné tvrzení generalizovat na celý neziskový sektor, stejně jako na další sektory (ziskový a státní).

Na rozdíl od státních a ziskových organizací, u nichž to není běžné, se v neziskových organizacích nenachází jen profesionálové – manažer, zaměstnanci, personalista, aj. Najdeme zde naopak také ty, kteří jsou méně kvalifikovaní v dané činnosti (Václavková a kol., 2007:49). Neznamená to však, že by tyto organizace neměly pracovní pozice, kde najdeme profesionály. Najdeme je zde stejně, jako v každé jiné organizaci (státní či ziskové). Tento fakt potvrzuje opět Fričova studie, v níž uvádí, že mezi roky 1990 a následujícími (na přelomu 20. a 21. století), se u nás tyto organizace přibližují a začínají podobat ziskovým a státním organizacím. Začínají zaměstnávat na daných vytvořených pracovních pozicích také profesionály, především v oblasti ŘLZ (Frič, 1998:3-7).

Jedinci v každé organizaci rozhodně nejsou stejní, už jen pro sektorovou specifickou. Státní a ziskové organizace většinou nestaví na práci dobrovolníků. Neziskové organizace se snaží své zaměstnance kombinovat. Fungují zde zaměstnanci, kteří za svou práci pochopitelně pobírají finanční odměny a dobrovolníci, kteří za svou práci odměnu nepožadují, pobírat ji však mohou (Václavková a kol., 2007:49). Diplomová práce se zaměřuje na zaměstnance, ne na dobrovolníky v organizacích. Práce zahrnuje jednotlivé komponenty, které jsou součástí ŘLZ. Vzhledem k tomu, že se jedná o velké množství komponentů, vybrala jsem jen některé, které jsou pro organizace důležité. K výběru komponentů mi pomohla výzkumná studie kolektivu autorů Samolejova et al., (2015), provedená ve vzdělávacím subjektu (nábor, výběr, adaptace, motivace a vzdělání zaměstnanců) a studie Armstronga, na níž spolupracoval s Taylorem (2014), jíž jsem doplnila předešlé vybrané komponenty (plánování, angažovanost, hodnocení a odměňování) (Samolejova et al., 2015:243-246; Armstrong, Taylor, 2014:1-4; 209-221).

V diplomové práci jsem stanovila dva cíle. První cíl ukazuje rozdílnost přístupů jednotlivých manažerů v neziskovém, ziskovém a státním sektoru k ŘLZ (kde spatřují manažeři „ideál“ ŘLZ, jak a proč v realitě sami přistupují k ŘLZ a jaké jsou případné překážky, na základě nichž se jim nedaří dosáhnout „ideálu“). Druhý cíl se zabývá komparací jednotlivých sektorů a přístupů manažerů k ŘLZ, přičemž zde se ukazují sektorové podobnosti, včetně specifí, které je odlišují od ostatních. Zvolenou výzkumnou metodou je komparativní analýza, skrze niž popisují a ukazují jednotlivá specifika a shody. Zvolila jsem kvalitativní výzkum, v němž mohu stanovené cíle prozkoumat z mnohem širšího úhlu pohledu a také do hloubky. Metodou pro sběr dat se stal polostrukturovaný rozhovor, který byl veden s jednotlivými manažery organizací. Data byla analyzována

pomocí kódování a následně tvorbou kategorií, které pomohly roztrždit a lépe ucelit získaná data.

Práce je rozdělená do jednotlivých částí – konceptuální rámec, metodologická a empirická, přičemž metodologická je součástí empirické části (jde tedy o části dvě). První část práce pojednává o představení, odlišení a nastínění podobností organizací jednotlivých sektorů na základě odborných publikací různých autorů. Dále je zde věnována pozornost ŘLZ – jeho historii a vývoji, personálnímu útvaru a samotnému ŘLZ, včetně zmínění odlišností jednotlivých sektorů. Následně je zde definována osobnost manažera, jeho charakteristické rysy a role v ŘLZ. Poslední součástí jsou popsány jednotlivé komponenty ŘLZ. Ve druhé části jsou představené výzkumné otázky a oba cíle práce, kritéria, která bylo potřeba stanovit pro výběr organizací a popis daných organizací. Nesmí chybět popis výzkumné metody, techniky sběru dat, zvolená analýza těchto dat a výzkumný vzorek. Nelze opomenout ani limity, etiku a kvalitu výzkumu. Předposledním bodem je samotná analýza dat a jejich komparace. Poslední bod interpretuje výsledky a závěr.

Závěrem je třeba říci, že diplomová práce vychází v konceptuálním rámci z odborných periodik a výzkumných prací. Některé publikace jsou sice starší, ale stále důležité. Publikace nového typu často zmiňují starší publikace a porovnávají je s novými zjištěními. Nejčastější publikací vztahující se k ŘLZ je publikace Armstronga a Taylora (2014), kdy autor vydal již třinácté aktualizované číslo, kde postupně obměňuje svá zjištění z minulých let. Dále se pro toto téma stala důležitá výzkumná publikace kolektivu autorů Samolejova et al., (2015), kteří se zaměřili na důležité komponenty v ŘLZ. V neposlední řadě vycházím z Dvořákové a kol., (2012) a Koubka (2009), které pomáhají doplnit Armstronga a Taylora. Co se týče sektorových specifik, vycházím hlavně z Rektořika (2005), Rektořík a kol., (2010) a Anheiereho (2005), kdy se prostřednictvím těchto publikací snažím vysvětlit, jak se od sebe jednotlivé sektory odlišují a v čem jsou si naopak podobné (doplnění skrze autory Moore, 2000, Boukal a kol., 2013 a Nutt, 2005).

# 1. Konceptuální rámec

## 1.1 Jednotlivé sektory fungující ve společnosti

Na území našeho státu, v české společnosti, vedle sebe stojí různé typy organizací. Pocházejí z různých sektorů plnících někdy stejné a někdy rozdílné cíle (rozdílnými způsoby). Martin Potůček sám uvedl, že ve společnosti je možné najít tři určité prvky mající vliv a působící na lidskou symbiózu jedinců ve společnosti snažící se je nějak uspořádat. Do těchto ovlivňujících prvků řadíme stát (politická moc, má příkazovací schopnost a ovlivní jedince skrze legislativu a příkazy), trh (místo, v němž dochází mezi jedinci a organizacemi k nákupu potřebných služeb, který má velký vliv na jedince) a samotnou společnost (jedinci žijící zde, tvořící ji a organizace). Snahou je skrze ně zabezpečit možné potřeby jedinců žijících zde. Na jejich základě lze rozlišit tři základní sektory – ziskový (tržní), státní (veřejný) a neziskový (občanský) (Potůček a kol., 2005:85-120). Rejzler a kol., hovoří o těchto třech systémech v podobném smyslu. Na jedné straně ve společnosti najdeme existenci primárního sektoru (ziskuchtivé či soukromé organizace), na druhé straně se jedná o sektor sekundární (instituce státu) a na straně třetí se jedná o terciální sektor (dobrovolnické, nevládní, aj. organizace) (Rejzler a kol., 2010: 13-17).

Pokud je to bráno z pohledu jejich jednotlivých činností, pak se odlišnost organizací zmenšuje a není již taková. Dalo by se říci, že často zasahují jedna do rezortu (dané oblasti - oblast vzdělávání, sociální, aj.) druhé (hraniční a smíšené organizace fungující ve společnosti). Smíšenou organizaci vidíme spíše jako „*soukromou střední školu, která svým posláním zasahuje do veřejného sektoru, má privátní charakter a je z určité části financována z veřejných financí*“ (Rejzler a kol., 2010:17). Hraniční organizaci naopak vidíme spíše jako „*penzijní fond, který funguje na principech obchodního zákoníku ve formě akciové společnosti, ale dostává zákonem vymezené příspěvky z veřejných financí a způsob rozdělování zisku je rovněž normativně vymezen zákonem*“ (Rejzler a kol., 2010:17). Hraniční organizace bývá zřizována často subjektem z některého ze zmíněných sektorů. Nejčastěji však institucí pocházející ze státního (veřejného) prostředí (jako je státní podnik), jejímž úkolem je péče a správa o majetek daného státu (jde o ziskuchtivý záměr) (Rejzler a kol., 2010:13-17).

V rámci takového základního rozlišení není zcela jasné, jak se od sebe jednotlivé sektory vlastně odlišují. Mohlo by se to spíše jevit způsobem, že se vlastně o žádné rozlišení nejedná. Je třeba se na rozlišující znaky podívat i v jiném úhlu, za pomoci jiných autorů. Avšak pozor. Nejde pouze o shrnutí vybraných odlišujících bodů. Klíčové je zaměření se na závěr samotné kapitoly. Ukáže na daný vztah a spolupráci jednotlivých aktérů (sektorů a organizací). Samotné sektory jsou odděleny hranicemi mezi nimi. Najít takovou hranici však není snadné, natož ji odlišit, kvůli nejasnostem. V minulosti bylo vytvořeno schéma upozorňující především na postavení jednotlivých sektorů (jak fungují, jak a kdy se vzájemně ovlivňují, prolínají, a za jakých podmínek utváří mezi sebou vztahy) v dané společnosti. Tvůrcem schématu byl Pestoff, který vytvořil tzv. *Pestoffův trojúhelník* (více viz podkap. 1.3) (Rektořík, 2005:14-20).

Autoři, jako Anheiere (2005:139-195), Moore (2000:183-186) a Boukal a kol. (2013:151-154) uvádí, že není vyloučeno, aby se některé znaky organizací existující v odlišných sektorech začínaly sobě podobat. Pak existují ovšem i ty, které si vůči ostatním sektorům stále drží specifické či typické znaky a hodnoty, jimiž se vyznačují. Podobnostní znaky jsou spatřovány kupříkladu ve stanovování cílů (neziskový a státní sektor). Specifické jsou zase kupříkladu v jejich primárním účelu, finančních zdrojích či míře kvality služeb, aj. Těchto znaků bychom mohly najít více. Ukazují jejich specifičnost, kterou si chtějí zachovat. Zároveň se stávají sobě podobné, aby mohly přežít.

Podle Bourdieho je rozhodující také samotné prostředí či prostor, ve kterém organizace operují. Přes veškerou rozdílnost, si mohou totiž být organizace z různých prostředí (ziskového, neziskového a státního) charakteristicky velmi blízké a podobné. Pokud organizace, byť odlišného typu, mají něco společného (cíle, poskytovanou službu, aj.), je zde předpoklad toho, že si budou blíže. Tudíž tyto organizace naleznou spíše mnoho podobných či stejných znaků. Pokud tomu však bude naopak a mezi organizacemi se nenajde jediný společný bod (anebo ten společný bod bude proti přesvědčení ostatních organizací), nenajdou k sobě cestu. Bez společné cesty nebudou vykazovat ani stejné či společné znaky. V tomto případě se jedná hlavně o kulturní, ekonomické a sociální podobnosti a specifika organizací. Dnes již není velký problém nalézt různé typy organizací ve stejných oborech (např.: vzdělávání nabízí organizace všech sektorů) (Bourdier, 1998:3-6).

## 1.2 Představení sektorů fungujících ve společnosti

Rektořík a Potůček ve svých publikacích uvádí tři hlavní prvky tvořící sektory<sup>2</sup>, které se v naší společnosti prolínají (ziskový, neziskový a státní). V nich fungují organizace, které se snaží postarat o občany existující zde (zabezpečit jejich služby). Samotná činnost, cíl a poskytování služeb, je často jejich odlišujícím znakem. Každý sektor však má svůj určitý dopad a ovlivní životy občanů, snaží se je utvářet, formovat a uspořádat, a to nejen lidské životy, ale hlavně jejich soužití (Potůček a kol., 2005:85-86; Rektořík a kol., 2010:16-19). Jedním z autorů, který se hodně zabývá komparací jednotlivých organizací, je Helmut Anheiere. V roce 2005 publikoval známé dílo, často využívané jako studijní publikace (*Nonprofit organizations: Theory, management, policy*). V tomto díle neziskové organizace srovnává se ziskovými a státními. Skrze dílo se snaží ukázat jiné možnosti, jak zkoumat organizace. Většinou se díváme na neziskové, vůči těm ostatním (státním a ziskovým). Opačný způsob může poskytnout více informací (Anheier, 2005:139-200).

Neziskový sektor<sup>3</sup> v sobě ukrývá organizace, vznikající především ku prospěchu jedinců ve společnosti a ne z důvodu ziskuchtivosti či ovládnání jiných. Přesto finanční zdroje k přežití (zachování své existence) potřebují (Morris, 2000:27-29). V neziskovém sektoru jedinec potřebuje „to“, co má podstatu (smysl) a je ku pomoci jiným. Objevuje se zde také nutnost zabezpečit jedince (finančně). Bez jistoty nabytí pocitu bezpečí v práci nezůstanou. Odlišují se od ostatních v tom, že obyčejné věci (pochvala, mezilidské vztahy a kontakty, uznání od lidí, aj.) pro ně mají *větší cenu* (Legerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015:117-122). Ziskový sektor<sup>4</sup> se skládá z různých ziskuchtivých subjektů s primárním účelem zisk ještě více maximalizovat. Lidé v těchto organizacích mají zásadní úkol. Bez sledování nabídky a poptávky a případné reakce na ní, by na trhu neuspěly. Sledování je nutné pro dosažení vyššího zisku (Tetřevová a kol., 2009:45-46). Státní sektor<sup>5</sup> vychází naopak z činnosti veřejné resp. státní správy a primárně z vize samotného státu. Primárnost instituce tohoto typu spočívá v naplňování

---

<sup>2</sup> Literatura označuje organizace daných sektorů různými způsoby. Je tedy třeba si vybrat jednotný název pro diplomovou práci. Vybírala jsem skrze literaturu a zaměřila jsem se na slova podobná, často využívaná.

<sup>3</sup> Neziskový sektor má mnoho označení (třetí sektor, nevládní neziskový sektor, dobrovolnický sektor, aj.). Ze všech názvů jsem si vybrala pojem „neziskový sektor“ (považuji ho za správné synonymum).

<sup>4</sup> Ziskový sektor má mnoho označení (komerční, ziskový, podnikatelský, soukromý, aj.). Ze všech názvů a skrze literaturu jsem si vybrala pojem „ziskový sektor“, i přesto, že soukromý je asi častější.

<sup>5</sup> Státní sektor má mnoho označení (veřejný, vládní a státní sektor, státní instituce, aj.). V důsledku dostupných studií jsem se rozhodla užívat, i přes to, že častější je veřejný sektor, pojem „státní sektor“.



úkonů, které jsou především v zájmu daného státu (v němž se nacházejí). Jedinci pracující zde vnímají silnou roli své jedinečnosti (vůči ostatním ve společnosti), se kterou přichází i daný status (prestiž). V neposlední řadě mají možnost věnovat se požadavkům občanů žijícím v této společnosti s nimi (musí se postarat o zabezpečení jejich služeb v rámci tohoto sektoru) (Provazníková, 2009:11-24).

### 1.2.1 Neziskový sektor

Neziskový sektor vidíme „jako prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů“ (Dohnalová in Škarabelová, 2005:4). Vidíme ho tedy jako určité místo mezi jedinci, žijícími zde, lidmi žijícími v rodině a vůbec celým společenstvím. Souhrnně jde o všechny subjekty (úkony), které nepodléhají závislosti na státu. Jejich postavení ukazuje na samostatné zvládání situací, bez nutné závislosti na orgánech dané státní moci. Jejich počty jdou směrem nahoru. Primárně pro snahu jedinců najít „své“ (stejní jedinci, stejné požadavky), nebo vůbec být „něčeho“ součástí. Nehledaly bychom je tudíž ani v ziskovém či státním sektoru, ale neziskovém (občanském) (Dohnalová in Škarabelová, 2005:4-5).

Neziskový sektor není viděn jako ten, který použije vynucovací prostředky na jedince pro jejich stěrávání se. Jedinci i organizace nachází shodu v bodech (hodnotách), které sledují. Podstatné je, že tito jedinci v sobě nesou ochotu a dobrovolnost (z vlastní vůle a rozhodnutí) podílet se na daných věcech (Dohnalová in Škarabelová, 2005:4). Neziskové organizace nemají za primární cíl státní blahobyt, ani maximalizaci zisku. Jejich největším charakteristickým rysem je pomoci „v místě“, kde služby od státu či ziskových organizací představují finanční překážku. Chtějí tedy být prospěšné vůči vybraným jedincům (členům, skupinám, klientům, aj.) skrze jejich služby (Anheiere, 2005:139-190). Ve svých cílech se podobají spíše institucím daného státu. Na rozdíl od těch ziskových, nejsou jejich cíle vždy zcela očividné (jednoznačné). Častým problémem je jejich přílišná rozsáhlost a neurčitost. Jejich sledování je tudíž až nemožné (Moore, 2000:184-186).

Pro neziskové organizace (organizace v občanském sektoru) fungující v tomto prostoru existuje nespočet definic. Salomon a Anheiere v roce 1998 publikovali jimi vytvořenou strukturálně-operacionální definici neziskových organizací. Ukazuje na jejich charakteristické rysy. *Organizovanost* (určitý základ pro organizaci, mj. struktura, vnitřní předpisy a forma, v níž vznikají), *soukromý charakter* (poukazuje na fakt, že ani stát a ani jeho orgány nejsou ti, pod které spadají), *zásada nerozdělitelnosti zisku* (všechny, jichž

organizace dosáhla, by měla zaměřit na své činnosti), *samosprávnost* (jim dává vlastní možnosti a vlastní starání se o sebe a své záležitosti) a *dobrovolnost* (zapojení každého do organizace nesmí být skrze nucení či výhrůžky, jde o dobrovolnost) (Anheier a Salamon, 1998:216; Skovajsa a kol., 2010:38-39). Neziskové organizace to nemají zrovna snadné s jejich příjmy. Ústředními v zásadě bývají nejčastěji pochopitelně dobrovolné dary (od jedinců, firem, podnikatelů, ale i státních organizací), stejně jako příjmy vlastní (nejčastěji skrze vlastní výrobu služeb a výrobků, jejichž dostupnost je zásadní pro druhé, aj.). Popřípadě další možné příjmy, které organizace má (pronajímá své možné místnosti, budovy, auta, aj.) (Boukal a kol., 2013: 151-154; Moore, 2000: 184-185).

### **1.2.2 Ziskový sektor**

Ziskový sektor se primárně vyznačuje ziskuchtivostí (cílem je dosažení maximálního zisku) a je tvořen i stejnými organizacemi (ziskovými). Všechno je závislé na jejich výrobě, produkci a posléze prodeji jejich služeb a statků, a to za ceny určené trhem (tržní ceny). Ceny jsou tvořeny na základě toho, co je nabízeno, či po čem se zákazník poptává na trhu. Jejich činnost je zisková a nazývá se jako ziskuchtivá (Tetřevová a kol., 2009:45; Anheiere, 2005:139-193). Organizace spolupracují vlastně i s dalšími sektory (s neziskovým a státním). V rámci neziskového sektoru nemluvíme jen o obyčejné spolupráci. Často díky ní dochází k figuraci zaměstnanců ziskové sféry, kteří se tak stanou jednou z jeho základních složek. Avšak jejich figurace není závislá na vlastním rozhodnutí. Závislost je spjatá se státními institucemi, a především s poskytnutím či případným neposkytnutím podpory pro tuto kooperaci (typicky dotace) (Ostřížek a kol., 2007:4-6).

Ziskový sektor v sobě zahrnuje firmy, které jedinec zakládá primárně pro svůj vlastní výnos a růst. Prvotním cílem je tedy zbohatnout skrze zpeněžení statků a služeb, které si sami vyrobí (za ceny stanovené na trhu). S těmito organizacemi se však pojí obrovské riziko, které musí nést, a to riziko podnikání. Rizik je však mnohem více. V žádném případě nemohou očekávat, že v případě nouze se budou moci spolehnout na zdroje jiných. Subjekty se spoléhají jen na sebe (využívají vlastní majetek a finance). Na rozdíl od ostatních organizací, ty ziskové netrápí potřeba fundraisingu pro ně (Boukal a kol., 2013:15). Ohledně jejich cílů mají vždy jasno a jsou dohodnuté předem. Organizacím jde ryze o zabezpečení požadované efektivity jejich cílů. Díky jasnosti se zde neobjeví problém s jejich měřením. Hlavní příjmy plynou z jejich píce a prodeje výrobků a služeb (Nutt, 2005:289-294).

Ziskový sektor je pro stát určitě klíčovým a nezastupitelným sektorem (zisky se objeví v jeho souhrnném hospodářství). Předností je schopnost státní sektor silně ovlivnit. Díky prodeji svých statků zabezpečí vysoký finanční obnos pro sebe i stát (daň z přidané hodnoty, odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, aj.). Stát pak díky těmto příjmům má více možností tyto zisky přerozdělit potřebným. Ústřednost sektoru je vnímána hlavně skrze ovlivňování vývozu a dovozu daného státu. Jejich vliv na ně je veliký (skrze zahraniční obchody). Mohou mít dvě strany (dovoz a vývoz). Bývá pozitivní (platební bilance roste k lepšímu), ale také negativní (roste k horšímu). V těchto činnostech je soukromý sektor jinými sektory nezastupitelný (Tetřevová a kol., 2009:45).

### 1.2.3 Státní (veřejný) sektor

Státní sektor je jedním ze tří hlavních regulátorů společenského života občanů v dané společnosti. Je viděn a vnímán mnoha směry. Základní postavení tohoto prostoru je viděno především ve snaze se postarat o vlastní občany. Zásadní jsou pro něj v první řadě jejich požadavky a potřeby v různých sférách a podsférách, které potřebují pro svůj život (Klierová, Kútik, 2013:9). Není snadné zabezpečit všechny potřeby, jelikož se u jednotlivých jedinců různí. Nabízejí proto množství služeb, z nichž si mohou vybrat, které jsou ty správné pro uspokojení jejich požadavků. Není pro něj podstatné maximalizovat zisk, ale zaměřit se na zabezpečení dostatku služeb (pro všechny občany), prosperitu a růst státu jako celku (Rektořík, 2005:14-17; Anheiere, 2005:139-200). Vize státních organizací nejsou jednoduché. Spíše naopak často komplikované. Jsou velmi široké (rozsáhlé), což způsobuje možné komplikace. Jejich určení tedy není snadné. U většiny z nich je vnímané až problematičtě. Následné sledování je tudíž pochopitelně velmi obtížné až nemožné. Státní organizace nemají vlastní zisky. Finance získávají skrze rozpočet (veřejný) a státem ukládané taxy občanům (stát je jediným, kdo má oprávnění taxy vytýčit a vybírat). Za určité činnosti (stanovené zákony) mohou vybírat poplatky. Nemohou si je však nechat pro své činnosti (Nutt, 2005:289-294).

O státním sektoru hovoříme jako o určité části hospodářství daného státu. Instituce, které zde můžeme najít (řadíme je sem a figurují zde), nemají na starosti jen zajišťování činností, aktivit a rozhodnutí (popřípadě jiných věcí) tohoto prostoru, ony jsou i těmi, kdo ho řídí. Avšak pozor, samostatné rozhodování není přípustné. Vše probíhá skrze tzv. *veřejnou volbu* spadající pod přísnou kontrolu (rozdíl od dalších sektorů). V podstatě každé jejich rozhodnutí (učiněné těmito subjekty) spadá pod stejnou kontrolu. Kontrola nemůže

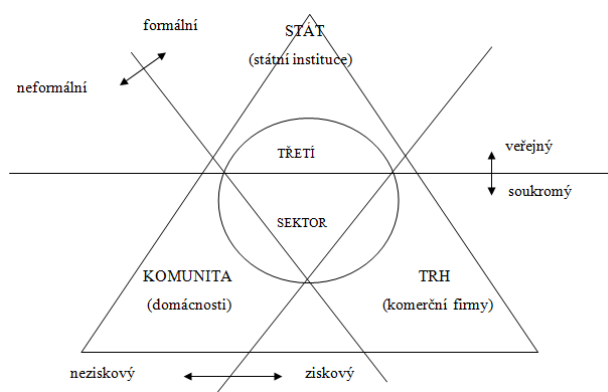
být vykonávána jen tak ledakým. Na starosti by ho měl mít vždy odborný a hlavně externí činitel. Neměl by být tedy součástí organizace, ale naopak by měl být součástí subjektu provádějící tento druh kontroly. Z těchto důvodů (silná kontrola a nesamostatnost rozhodování) jsou instituce státního sektoru ve svých činnostech ne vždy tak efektivní, jak by si samy přály (Rektořík, 2005:15).

Při zabezpečování potřeb jedinců ve společnosti se snaží vytvořit takové množství statků a služeb, které bude dostačující pro celou společnost. Často poskytuje služby i za jiné sektory – trh (ziskové organizace), z důvodu jejich selhávání. Lze ho přičítat především velké neefektivitě (existence monopolu pohltí a zničí ostatní subjekty, včetně jejich služeb) a nestabilitě cen služeb (každá inflace má obrovský vliv na ceny, které se pak nepřiměřeně zvyšují). Největším problémem je však nastolit v přerozdělování služeb spravedlnost, která by zajistila všem jedincům (bez rozdílu) přístup k daným službám (bez odlišných podmínek). Na základě těchto zjevných obtíží provázející ziskový sektor, vzniká tedy ten státní (pro nápravu záležitostí za ten ziskový). Snahu zaměřuje primárně na tvorbu dostupnějších a efektivnějších služeb všem s cenami, které nebudou postrádat stabilitu (Tetřevová a kol., 2009:11-15).

### **1.3 Vztahy mezi jednotlivými sektory a jejich organizacemi**

Rektořík v díle zmiňuje tzv. *Pestoffův trojúhelník* ukazující na mezi-sektorovou různost vztahů (a zároveň prolínání organizací zde). Snaží se skrze něj poukázat na vzájemné přesahy těchto třech sektorů, stejně jako jejich organizací (jejich prolínání se). Pestoff vytvořil tento trojúhelník koncem 20. století, kdy primární snaha spočívá ve vysvětlení těchto vztahů. V první řadě zde existuje trh (ziskuchtivé organizace v rámci ekonomického prostoru), který za své služby stanovuje rozdílné a nestabilní ceny. Na druhé straně funguje neziskový sektor stávající se často zástupcem v poskytování a zabezpečování požadavků či potřeb (primárně sociálního charakteru) za stát. Pozor, nejde o přisvojení si role a povinností státu (v zabezpečování požadavků a poskytování služeb) sektorem neziskovým. Pouze o snahu zabezpečit služby všem bez rozdílu. Na třetí straně existuje státní sektor, jehož důležitost spočívá především ve snaze uspokojení požadavků těch, kteří tvoří společnost v tomto státě. Podstatná je soutěživost o jeho služby, které chce poskytovat neziskový a ziskový sektor za něj. Ani přes to všechno však není myslitelné, aby státní sektor přestal z ničeho nic tyto služby (pro občany žijící v daném státě) zabezpečovat (Rektořík a kol., 2010:15-23).

**Obr. 1** Pestoffův trojúhelník:



*Zdroj: Rektořík a kol., 2010:16*

Vztah státního a neziskového sektoru není vnímán složitě. Jeho charakteristika je brána naopak jako jednoduchá a zároveň nejvíce zásadní ze všech. Tento vztah dodal státu určitou dávku filantropie a vůbec samotné chování tohoto typu (stát a neziskový sektor). Stát se takto projevuje hlavně pomocí (redistribucí) a případným přesunem nutných zdrojů k neziskovým organizacím (finančním). Dělá to především proto, aby mohly tyto organizace fungovat (splnit cíle). Vše koná skrze granty, dotace (představují snadnou cestu přesunu zdrojů) a daňové úlevy. Východiskem vztahu je nastolení změny chování organizací v ziskuchtivém sektoru a jejich vztahu vůči organizacím neziskového typu (Rektořík a kol., 2010:16-17).

Vztah mezi neziskovým a ziskovým sektorem nefunguje na stejném základu, jako vztah mezi neziskovými a státními organizacemi. Ziskové organizace totiž nepřesouvají žádné finanční zdroje (jako instituce státu). Vztah funguje na bázi sponzorství. Ziskové a neziskové organizace nejtypičtěji uzavřou dohody o darech (pro ty neziskové) – finančních i nefinančních. Je mylné si myslet, že tento vztah funguje na bázi přátelství. Naopak, jde spíše o vztah protivníků či konkurenční (v poskytování služeb). Pokud se shodují v poskytovaných službách, pak si jedinci žijící ve společnosti sami zvolí, ke které organizaci mají blíže. Mohou si brát dané služby od ziskuchtivé organizace (maximalizace zisku), ale také od té, jejíž činnosti jedinci provádí z přesvědčení. Ne každý jedinec ve společnosti si může dovolit uhradit cenu stanovenou na základě nabídky a poptávky. Takovými lidem je třeba pomoci. Ti si následně pak volí neziskové organizace, jako poskytovatele služby za sníženou taxu (spíše tedy konkurence, než partnerství) (Rektořík a kol., 2010:18-19).

Mezi ziskovým a státním sektorem existuje vztah fungující na bázi jejich spolupráce. Spolupráce je však míněna v jiném smyslu, jelikož spočívá hlavně v nahrazování služeb (kvalitnější a více možností). Ti, co platí daně, pak díky této kooperaci mají určitý zisk pro sebe (roste kvalita služeb). Ziskový sektor, na rozdíl od státního (již podle názvu), má větší možnosti díky vyšším rozpočtům (může poskytovat služby, na které státní sektor finančně nedosáhne). Nelze opomenout ani fakt, že jejich spolupráce ušetří výdaje (náklady státu), díky čemuž jdou nahoru možnosti služeb ze strany státu. Zásadní ovoce přináší tato spolupráce v rámci toho, co jejich zaměstnanci umí (odbornost) a know-how v těchto organizacích. Ty velmi často těm státním chybí (ziskové organizace pomohu odstranit zmíněnou absenci). Zlom spočívá tedy v soustředění pozornosti na osoby žijící ve společnosti, hlavně na vysoce kvalitní služby státu (Burketová, 2009).

Nelze vynechat ani vztah neziskových organizací a domácností (i přesto, že nepatří mezi tři mnou vybrané sektory), už jen proto, že lidé jsou pro tyto organizace neodmyslitelným a potřebným zdrojem. Jsou zdrojem finančním (dávají organizacím peněžní prostředky) na naplnění potřebného účelu. Snaží se tedy podpořit, podle jejich úvahy, dobrou věc ve společnosti. Častěji, než finanční zdroj, jsou pro ně lidé důležitější jako nefinanční (pomocný základ). Tím, že se stanou dobrovolníky, podpoří rozvoj této organizace, a také celého sektoru. Sektor domácností bychom nenašli v sektoru formálním (jako ziskový, neziskový a státní), ale neformálním (Rektořík a kol., 2010:18-20).

*Pestoffův trojúhelník* lze tedy označit za charakterizující pro jednotlivé instituce nacházející se, existující a fungující (či figurující) v daných sektorech příslušného státu. Lze tedy vyvodit, že sektor veřejný, neziskový a ziskový jsou základní tři stavební kameny. V nich se nachází tyto organizace (prolínají se) a nelze opomenout skutečnost ve stanovení jejich volnosti. Hlavní role volnosti spočívá na bedrech státu (z těchto tří sektorů). Svou roli zde hraje právo a zákony, včetně samotné politické scény ovlivňující prostor pro scházení se občanů a daňové prostředí. Obě dvě (sdružování se a daně) jsou nutné pro celkovou činnost nejen neziskového sektoru, ale také pro stanovení odvodu daní ziskového sektoru (Rektořík a kol., 2010:17-21).

## 2. Řízení lidských zdrojů a personální činnost

*„Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci.“*

(Milkovich, Boudreau)

ŘLZ znamená v každé organizaci najít správné postupy. Měly by vycházet z vyzkoušených a jasně prověřených postupů v organizaci. Zároveň však také z propracovaných přístupů majících logiku. Bez těchto postupů není možné zaměstnávat a řídit jejich zaměstnance<sup>6</sup> ani posun pro ně či organizaci. Zaměřuje se primárně na lidské zdroje, kdy skrze ně můžeme zlepšit a navýšit jejich efektivitu. Existuje základní kostra ŘLZ zahrnující neodmyslitelné komponenty. Patří do nich například plánování (neodmyslitelná činnost každé organizace), získávání, výběr a následně řízení zaměstnanců (pro úspěch organizace musí každý manažer vědět, jaké jedince zde potřebuje). Nutné je také řídit znalosti všech (nejen u zaměstnanců, ale také u manažerů), rozvíjet organizaci (bez rozvoje by nemohla dlouho prosperovat). Stejně tak je nutné spravedlivé odměňování a možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců (pro jejich spokojenost a vyšší osobní cíle). Nakonec by mělo být o vše pečováno – o pracovní vztahy, o zaměstnance, aj. (Armstrong, Taylor, 2014:1-4). Obecně se ŘLZ používá k řízení nezastupitelných zdrojů, které jsou tím nejcennějším, co organizace vlastní, jedinců, na kterých vše staví (Armstrong, 2007:27). V diplomové práci se zabývám komparací tří sektorů. Bude vhodné popsat ŘLZ obecně, jelikož mnoho procesů je podobných (někde jsou však odlišné, což bude zmíněné).

### 2.1 Vznik a vývoj

ŘLZ je dnes používaný pojem, kterému v minulosti předcházela jiná, personální řízení (čtyřicátá léta 20. století), nebyl však první. Nahradil pojem řízení pracovních sil (dvacátá až čtyřicátá léta 20. století). Prvním pojmem, který předcházela všem, se stala péče o zaměstnance (první světová válka). Původní pojem se objevuje především ve výrobní sféře, v továrnách. Ve stručnosti tedy lze shrnout, že ŘLZ vychází z množství měnících se pojmů z minulosti, přizpůsobujících se vývoji organizací, manažerů a zaměstnanců.

---

<sup>6</sup> Existuje několik termínů, kterými označíme jedince, jenž je součástí organizace – zaměstnanec či pracovník a další. Zaměstnanec je člověk, který je zaměstnán na základě pracovní smlouvy. Pracovník pracuje na základě jiné, než pracovní smlouvy (dohoda o provedení práce a pracovní činnosti, manažerská smlouva a leasingová smlouva). Ve své práci jsem se rozhodla použít pojem zaměstnanec (Armstrong, 2007:191-193).

Nahrazuje celkový přístup k řízení procesů a jedinců v organizaci v dnešní době. Jejich vznik je spojen se vznikem teorie lidských vztahů (Armstrong, Taylor, 2014:4-5).

### **2.1.1 Personální řízení**

S pojmem personální řízení se setkáváme od čtyřicátých let 20. století. Ve velké míře je však světově využíván až od druhé poloviny 20. století (šedesátá léta). Mezi prvními začínajícími řadit tento pojem do svého systému a struktur, se objevují zejména organizace mající velmi širokou základnu zaměstnanců. Hierarchie těchto organizací je rozvrstvená na množství stupňů řízení. Bez dělby práce (zaměstnanců a manažerů, včetně zaměstnanců navzájem) nelze fungovat. Hovoříme zde o velkých organizacích odlišných od malých. Primárně se stávají specifickými v rozšiřování personálních činností, odborech stávajících se specializovanými a odděleními začínajícími se osamostatňovat od svých matek. Malé personální útvary začínají být nahrazovány většími, aby odpovídaly velikosti organizace. Počet velkých útvarů se šíří napříč společnostmi, stejně jako jejich nové pobočky (Armstrong, Taylor, 2014:4 – 5; Dvořáková a kol., 2012:3-5).

S personálním řízením se pojí potřebná specializace, bez níž nemůže být vykonáváno. Prvotními úkony mající na starost je především hodnocení úkolů zaměstnanců, určení jejich mzdy (jednotlivé úkony začínají být hodnoceny skrze dosažené vzdělání, hledí se na ty splněné, jejich počet a plnění kompetencí v organizaci). Nutnost ovládat základy správného vyjednávání se zaměstnanci (kolektivní vyjednávání) a jinými jedinci (Dvořáková a kol., 2012:5). Jen samotná specializace nestačí. Je třeba vyvíjet další, které poslouží nejen k lepšímu personálnímu řízení, ale také k postoupení jedinců pracujících v organizaci dál. Vzdělání a vyškolení zaměstnanců se stávají pro manažery primárními subjekty. Manažer v nich začíná chápat jejich konkurenceschopnost vůči druhým (Koubek, 2009:14).

V rámci zkoumání neziskových organizací se však personální činnosti nerozvíjí již po první světové válce. Přichází až mnohem později. Největší roli u nás sehrál rok 1989 a následně rok 1995. V České republice končí v tu dobu „komunistický režim“, díky čemuž se neziskové organizace opět začínají rozrůstat ve velkém množství. Koncem dvacátého století přichází silnější vlna rozvoje personálních činností a trvá až dodnes. Avšak i přes značný rozkvět a nárůst personalistiky existuje dodnes stále až moc velké množství neziskových organizací bez personálního útvaru (většinou se jedná o menší organizace). Neziskové organizace obecně vznikají z vize toho, kdo je do ní zapálený a má snahu



pomoci jiným. S devadesátými lety se pojí také profesionalizace. Dopomáhá jim k tomu, aby se staly velkými nevládními organizacemi, v nichž se bez personálních činností není možné obejít. Dnes není situace pro tento typ organizací zcela příznivá. Bohužel, podpora a rozšiřování dnešní společnosti spíše stagnuje a slábne, stejně tak i samotná personální administrativa v těchto organizacích. Neměli by však určitě slábnout ti, kdo jsou stanoveni k rozhodování a řízení organizace, a to jsou manažeři (Dvořáková a kol., 2012:483-485). ŘLZ můžeme shrnout do tří zásadních kroků či fází (Koubek, 2009:14-15):

- *Personální administrativa* je nejstarším konceptem. První domněnky ukazují na službu mající na starosti jediné – zajistit vše, co se pojí s administrativou dané organizace (včetně zajištění zaměstnanců a jejich zaměstnaneckých smluv). Postupně dochází k uvědomování si důležitosti všech dokumentů (i informací) organizace a zacházení s nimi. Pojem však nebyl správně pochopen, a i přes jeho stálou existenci je brán jen jako podpůrný (pasivním způsobem).
- *Personální řízení* se v zásadě objevuje v podnicích majících jako primární zájem svůj rozvoj, se snahou předejít všem konkurenčním vlivům. Největší snahou není nic jiného, než ovládnout co největší částí trhu. Skrze personální řízení si manažeři začínají být vědomi podstaty (nevyčerpatelnosti) svých jedinců, možností být lepšími než jiní a hlavně prosperity. Navzdory velkému pokroku tento pojem nakonec také stagnuje a je mu přiřazeno opět jen zaměstnávání a zabránění fluktuace zaměstnanců.
- *Řízení lidských zdrojů* má svou vlastní podkapitolu (2.1.2). Stručně jen uvedu, že se jedná o novější a téměř nejmladší pojem. ŘLZ se stává ústředním pro organizace (nejdůležitější složka) a primárně pro manažery (všech úrovní). Koncept si plně uvědomuje důležitost a zásadnost pozornosti jedincům (lidské pracovní síly). Chápe ji jako jedinečný motor vedoucí k naplnění vizí organizace. Představuje velký skok (od administrativní činnosti) a zároveň stejně velký pokrok v činnosti, která je zásadní a pomáhá vést.

## 2.1.2 Řízení lidských zdrojů v jednotlivých sektorech

Jak bylo zmíněno výše, začátkem 20. století se ŘLZ začíná používat hlavně v podnikatelské sféře soukromého sektoru. Od poloviny 20. století se začíná objevovat téměř ve všech velkých ziskových organizacích, včetně státního sektoru. Zásadním tématem se však stává až od osmdesátých let 20. století. Následně v devadesátých letech 20. století (po pádu komunistického režimu na našem území) se začínají o ŘLZ zajímat i samotné neziskové organizace. Zatím ne však ve velkém množství (Dvořáková a kol., 2012:6; 484-485). U všech typů organizací muselo dojít ke změně přístupu, myšlení a chování manažera, jako primární vůdčí osoby. K posunu dochází skrze mnoho faktorů, ale tím zásadním byla velká hospodářská krize. Organizace se v té době snaží udržet hlavně sebe a bojovat o své přežití. Hledaly nové možnosti a cesty vedoucí k vyšší efektivnosti. Nakonec přišli sami manažeři na to, že bez změny v řízení organizace neuspějí. Tato změna přináší dlouhodobé cíle a lepší vztahy manažerů a personalistů. V minulosti mezi nimi žádné vztahy neexistovaly. Manažer si sám začíná uvědomovat neúspěch organizace, bez personálního útvaru. Útvar oplývá potřebnými kompetencemi (nutnými) v péči o lidské zdroje. ŘLZ a personální útvar nejsou stejné pojmy. Jedinci zde mají jiné úkoly a přístup k personálním cílům. Neexistuje u nich shoda v souladu zájmů zaměstnanců ani managementu organizace, stejně tak ani shoda v zabezpečení potřeb jedinců, aj. Lidskými zdroji jsou myšleni zaměstnanci, na něž je nutné brát ohled vždy. Mimořádná pozornost by jim měla být věnována právě v rámci jejich řízení, oproti materiálním zdrojům (Dvořáková a kol., 2012:6).

V devadesátých letech se jako jeden z prvních teoretiků o lidských zdrojích zmínil Bakke (in Armstrong, Taylor, 2014) a poté Armstrong a Taylor (2014:5), zmiňující, že v každé instituci najdeme klíčové zdroje – lidi. Definovat koncept se pokusilo množství autorů. Armstrong a Taylor nakonec uvádí, že *„řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a koherentní přístup k zaměstnávání, rozvoji a blahu lidí pracujících v organizacích“* (Armstrong, Taylor, 2014:5 [vlastní překlad autorky]). Skrze definici je možné chápat ŘLZ jako spojení s veškerými činnostmi vztahujícími se k řízení procesů a vztahů zaměstnanců v organizaci. V podstatě hovoříme o přístupu manažerů, který použijí k získání a zajištění schopností a loajality lidí ve své organizaci. Tyto schopnosti jsou potřebné pro výkon práce daným způsobem (Armstrong, Taylor, 2014:5-6). Budoucnost každé organizace není jen o zaměstnancích. Stojí pevně na určitých

pilířích, které jsou její součástí (finanční, materiální, informační a lidské). Poslední pilíř je však pro organizace neodmyslitelný. Je to dané manažerským uvědoměním si nedosažení cíle bez nich. Lidské zdroje jsou zabezpečovány právě skrze personální útvar. Personální činnost se tedy řadí do té části řízení související se vším, co se týká osob patřících do této organizace (Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015:89).

Neziskové organizace se zas až tolik neodlišují. Vykonávají mnoho činností podobajících se ziskovým a státním organizacím. Shody výzkumníci spatřují především ve všemožných vlivech působících na organizaci, vypořádáním se s nimi (skrze správné ŘLZ) a posouvání se tak k lepším *zitrkům* (výkonům). Jedince ve své organizaci vnímají jako střed všeho a váží si jich. Na základě výzkumu provedeném Meschem je možné uvést, že v dnešní době mají organizace neziskového typu snahu se v hodně věcech přizpůsobit svým konkurentům (nutnost profesionalizace). Zvyšující se existence množství problémů a překážek, kterému dnes čelí, berou jako určitý typ nové výzvy (problému). Primárně jim jde o zabezpečení vlastní organizace. Stejně tak si uvědomují podstatu řízení svých jedinců uvnitř organizace. Způsob řízení se snaží vést tak, aby jedinci pod nimi nestagnovali (snaha o samostatné vyřešení zadaných úkonů a jejich vyšší účinnost). Ukazuje se zde také snaha o vyšší motivaci jedinců (ta jim pomáhá více čelit problémům, před nimiž stojí) (Mesch, 2010:173-174).

Pynes uvádí, že „*v reakci na neustále se měnící prostředí musí agentury integrovat své potřeby řízení lidských zdrojů (HRM) do svých dlouhodobých strategických plánů*“ (Pynes, 2004:1 [vlastní překlad autorky]). Neustálé změny vztahující se k těmto problémům je nutí k inovaci jejich přístupů a boji s denními bariérami. Organizace si musí nutně tyto bariéry uvědomovat, umět se s nimi vyrovnat a začít je brát v potaz (počítat s tímto rizikem) v rámci jejich budoucí existence a plánů. Jednotlivé kroky a množství úprav v rámci ŘLZ nejsou pochopitelně snadné. Průlomové v tomto sektoru je tedy uvědomění samotných manažerů mít zaměstnance s požadovaným dosaženým vzděláním (či alespoň správně vyškolené v dané oblasti) a flexibilní. Bez toho není možné zajistit dlouhodobou existenci na trhu (Pynes, 2004:1-10).

Podle autorů se dnes neziskový sektor již tolik neodlišuje. Pynes (2004) poukazuje na to, že je tomu naopak (přiblížení se jiným sektorům). Manažeři si začínají uvědomovat nutnost správných jedinců s požadovaným know-how. Bez nich by nebylo možné udržet životaschopnost organizace. Snaha je spatřována také v transformaci ŘLZ (Pynes, 2004:1-10). Tvrzení bude zahrnuto do diskuze, kdy se v rámci analýzy budu snažit potvrdit či vyvrátit přiblížování se neziskových organizací těm ostatním (ziskovým a státním).

## 2.2 Organizace činností personálních pracovníků

Činnost personálních jedinců definuje množství faktorů každé organizace, jako potřebu tvořit a určit úkoly personalistů. Bez zabezpečení samotného personálního útvaru a rozhodnutí, do které úrovně organizace bude patřit, by nebylo možné stanovit jejich úkoly. Bez upřesnění role ředitele personalistů mohou nastat fatální chyby a nedorozumění. V rámci přemýšlení o pojmu personální činnost dochází autoři k neúplnému způsobu chápání. Není pro ně jasně vymezen. Obecně však lze říci, že jen díky těmto činnostem se jedinec organizace dozví, jaký je přístup manažera k ŘLZ. Ukazuje vnitřním i vnějším subjektům filozofii a kulturu organizace. Pokud jsou činnosti personalistů nastaveny nevhodným způsobem, má to následně špatný vliv na mnoho procesů v organizaci (získávání správných zaměstnanců, adaptaci, pracovní motivaci a hlavně spokojenost v práci). Je tedy neodmyslitelná pro každou organizaci (Dvořáková a kol., 2012:13).

### 2.2.1 Personální jednotka

Od osmdesátých let 20. století se objevuje existence útvaru lidských zdrojů, v němž pracují personalisté. Dvořáková a kol., uvádí, že „*personální útvar je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností (personálních procesů)*“ (Dvořáková a kol., 2012:13-14). Personalisté se vyznačují neopomenutelnou rolí v poradenství a poskytování pomoci tam, kde je to pro organizaci (a manažera) podstatné. Jsou ti, kdo mají zásadní podíl na přežití a dlouhodobé životaschopnosti organizace, správném nastavení, zajištění fungování a rozvíjení zaměstnanců a organizace. Jejich důležitost je spjatá i s procesem ŘLZ a jednotlivých komponentů (pomoc při plánování, výběru, vzdělávání, rozvoji jedinců, aj). Shrnutím těchto úkonů jde o velmi výrazný podíl na očekávané efektivitě, životaschopnosti a úspěchu organizace (Armstrong, Taylor, 2014:36-38). Název lidské zdroje by měl ostatní navést k tomu, že manažer se při svých činnostech řídí zásadami vyplývajícími z nové koncepce (ŘLZ). Snaží se tedy ukázat nový přístup k personálním činnostem. Zaměstnanců si váží, protože je přestává vnímat jako stroje. Stávají se pro něj konkurenční výhodou, kterou může použít vůči ostatním. Útvar zabezpečuje potřebné činnosti, a to různými způsoby. Nachází se zde vlastní či externí personalisté (vzdělávání, rozvoj managementu, hodnocení práce, aj.) nebo z větší části vlastní personalisté a z menší části externí personalisté (nutnost delegace pravomocí na manažery, jen některých) (Dvořáková a kol., 2012:13-14).

Personalisté zabezpečují, mj. úkoly, stanovené jenom jim (Koubek, 2009:32):

- personální strategie (tvorba a formulace), následné prosazení,
- pro všechny úrovně manažerů pracují v organizaci, fungují jako rádci, nastiňují jim směr v jejich plnění cílů (jen v těch souvisejících s personální činností),
- existence práva vlastního názoru k záměrům organizace (především z hlediska dopadu na činnosti svých jedinců a celkové práce);
- jsou oprávněni předkládat jakoukoliv změnu v rámci jejich útvaru,
- útvar zodpovídá za lepší naplnění personálních záležitostí.

Podle posledního bodu je možné vymezit nejdůležitější roli celého personálního útvaru. Skrze ni má na starosti především zabezpečení řešení odpovědnosti vůči existenci činností útvaru, včetně zabezpečení jeho samotného fungování. Personální útvar nevzniká jen v rámci plnění personálních úkolů, ale i pro další potřeby řízení (nejen lidským zdrojům). Nutnost zabezpečit jednotný pracovní postup (Koubek, 2009:32-33).

### 2.2.2 Úloha personalisty

V každé organizaci se role personalisty liší. Záleží na oblasti jemu svěřené. Není to však jen o přidělených kompetencích, ale i o úrovni manažera (př.: ředitel lidských zdrojů, HR manažer, aj.). Záleží také, zda je či není odborník (př.: vedoucí vzdělávání, rozvoje zaměstnanců, aj.). Hledí se na pozici a zaměření, na níž personální pracovník pracuje (př.: administrativní, výkonná, strategická, aj.) a jaké jsou potřeby organizace (co je žádoucí teď, co do budoucna). Role se liší na základě podmínek, v nichž pracuje a manažerských názorů a přesvědčení. Je tedy možné uvést, že personalisté jsou „*specialisty na řízení zaměstnaneckých vztahů*“ (Armstrong, Taylor, 2014:42 [vlastní překlad autorky]).

Bohužel, pro manažera znamená personalista častěji jen určitý servis. Postavení jim přísluší v zásadě kvůli liniovým manažerům, i přesto, že zrovna za ně plní personalisté největší množství úkolů a požadavků. Pro liniové manažery je to však málo a hledí na ně až jako na druhořadé (Dvořáková a kol., 2012:17-18). S rostoucím významem ŘLZ v organizaci, dochází již alespoň k určitému budování změn v rolích personalistů. Dnes je již jiná doba a moderní personalistika oplývá teoretickými znalostmi a zároveň praktickou způsobilostí. Teoretické znalosti z personálního prostředí nejsou to jediné, čím by měli disponovat. Nutností je zběhlost i v dalších oblastech (počítačové programy organizace, legislativa a psychologie). Od osoby personalisty je vyžadována primárně komunikace

s jedinci (písemná i ústní). Je potřeba neustále si připomínat potřebné personální zásady (důslednost, flexibilita, zapálenost do své práce, rozvoj schopností, aj) (Koubek, 2009:35).

### **2.2.3 Personální úkoly a činnosti**

Pro tyto činnosti existuje mnoho různých označení, často skrytých názvem pod jinými pojmy (administrativní a správní úkony) plynoucími z pracovních poměrů a legislativy. Hlavní náplní jsou různé typy těchto činností, jako metodické či koncepční, včetně analytických. Mimo ně také poradenské, k nimž mají zaměstnanci a manažeři nejbližší. V personálních činnostech je v první řadě zakotvena nutnost personalistů zajistit primárně tyto analytické (zjistit nutné budoucí úkony organizace a vytvořit na jejich základě příslušná pracovní místa). Dále je v nich zakotvena nutnost plánovat nové lidské zdroje, nutnost zajistit výběr správných jedinců, potřeba je správně zanést do všech procesů organizace, zabezpečit jejich potřeby a řešit případnou fluktuaci. Nejpodstatnější je péče o jejich zaměstnance, komunikovat s nimi, předávat jim potřebné informace, aj. Nejen u svých, ale i ostatních úkolů zabezpečují jejich správné a efektivní organizování. Vyšší prosperita a lepší rozvoj jedinců (a organizace) přichází jen s možností dalšího vzdělávání (Dvořáková a kol., 2012:20-21).

### **2.2.4 Role liniového manažera v řízení lidských zdrojů a personálních činnostech**

Roli manažera v oblasti ŘLZ nelze opomenout. Armstrong a Taylor uvádí, že „*HR může iniciovat nové politiky a postupy, ale liniový manažeři jsou ti, kdo mají hlavní odpovědnost za jejich realizaci*“ (Armstrong, Taylor, 2014:49 [vlastní překlad autorky]). Personalisté se snaží tedy v organizacích vytvářet nové směry a postupy v ŘLZ. Stejným směrem se snaží posunout také politiku svého útvaru (personální). Liniovní manažeři oproti nim mají odpovědnost za vše, co nově vzniklo, zajistit fungování v praxi (nová politika a nové postupy, aj.). Tato problematika je natolik důležitá, že ji nelze ponechat na starost jen personalistům. Manažer a personalista se často doplňují v plnění činností. Nastane-li však situace, kdy manažer zcela nedůvěřuje tomu, co po něm požaduje personalista, pak si stejně (jako osoba vyšší moci) prosadí svou (Armstrong, Taylor, 2014:49-51).

Pro liniové manažery je tedy uplatňování politiky a postupů neodmyslitelnou rolí. Stávají se klíčovými aktéry v přenosu informací (nejen se zaměstnanci), umožní otevřené vyjádření se, aj. Pokud je zaměstnanec na pochybách, jsou to právě oni, kdo je z nich vyvede. Snaží se vytvořit co možná největší prostor a možnosti pro správné nasazení jedinců v organizaci. Ukazují jim správnou a nejsnazší cestu, koučují je, je-li to třeba a snaží se jim být nápomocní i do budoucna. Figurují i v politice organizace, o níž se v rámci jejího uvedení do chodu starají oni, personalisté a hlavně vrcholový manažeři. Linioví manažeři přivedou politiku k životu, správně ji nastaví a dají ji do pohybu (Purcell et al., 2003 in Armstrong, Taylor, 2014:49).

Kompetence liniového manažera sahají od plnění jejich specifických činností až po ŘLZ (např.: vedení pohovorů, zpětná vazba pro zaměstnance, předávání nutných informací či hodnocení jedincovi práce, aj.), které není možné plnit bez specifických vlastností. V mnoha organizacích tyto potřebné schopnosti existují, jiné jimi nedisponují. Pokud plní úkoly související s personalistikou, pak zde hraje zásadní roli čas. Skrze své povinnosti je však většinou odkládají. Ne každý typ tohoto manažera je tím ideálním pro naplnění nejen těch svých, ale hlavně personálních činností. Při jejich výběru je tedy žádoucí brát důraz na tyto zásadní schopnosti. Důležité je manažerovi tohoto typu zajistit dosažení správného know-how. Bez něj nemá možnost osvojit si potřebné schopnosti, ani nutné dovednosti vedoucí k úspěšnému výkonu činností v oblasti ŘLZ (Armstrong, Taylor, 2014:49).

Liniového manažera však není možné zaměnit s top manažerem. Často jsou spojováni s vývojem ŘLZ a personalistikou, které by měli ovládat. Oproti těm vrcholovým však rozhodně neplní stejný repertoár činností, nemají stejné zaměření a dispozice. Na rozdíl od nich jsou pro organizaci neodmyslitelným stavebním kamenem v organizační struktuře i vedení. Svě podřízené provází každodenními činnostmi, strastmi a pochybami či úkony. Fungují jako kontrolní prvek jejich odvedené práce a případně napravují jejich zaváhání a nedostatky. Vrcholoví manažeři jsou oproti tomu bráni jako ti, kdo mají vyšší moc a označujeme je jako top manažeři. Top manažer skrze svou osobu uplatňuje vliv, podle kterého následně funguje celé organizace (její chod). Neodmyslitelně jsou spjati s plánováním budoucnosti organizace, stejně jako s řízením nejen liniových manažerů pod nimi, ale také všemi zaměstnanci a hlavně procesy v organizaci. Bez nich by to nefungovalo (viz. kap. 3) (Horák, 2004:20-24).

### 3. Manažerova podstata v organizaci

*„Většina lidí neopouští společnosti, ale manažery.“*

(Jonas Riderstralle)

Organizace je subjekt skrývající méně či více lidských zdrojů. Existují organizace, které mají jednoho zaměstnance, ale také ty, které jich mají desítky, stovky a tisíce. Zaměstnanci musí mít někoho, kdo je bude usměrňovat, ukáže jim směr, zabezpečí, že vše bude fungovat, aj. Osobou, která tuto funkci zajišťuje, je manažer. Svým podřízeným ukazuje tu správnou cestu pro efektivní a očekávané naplnění cílů. Má na starosti zajistit požadované výsledky a dohlíží na efektivní činnost jedinců při jejich plnění. Každý manažer je jiný a od jeho osoby se pak následně odvíjí ŘLZ. Nejde však jen o ŘLZ, ale také finanční, informační a technické zdroje, včetně sebe samého a času. Každý jedinec v organizaci se snaží vyložit si co nejlépe manažerovo nařízení, aby mohl dojít k danému naplnění úkolu. Manažerskou odpovědnost, která je zásadní, nehledáme jen v rámci fungování organizace. Je nutná také pro požadované (efektivní) dosažení těch nejlepších výsledků (zisku). Mimo odpovědnost disponuje manažer také autoritou. Bez autority by plnění jeho svěřené funkce (úkolů, činností, aj.) nebylo možné. Jen těžko by přiměl jedince v týmu vykonat to, co je třeba pro růst organizace (jako celku). Jeho pozice i výkon činností (svěřené úkoly) vychází nejen z jeho osoby, ale také daného postavení v organizaci, včetně nabytých zkušeností (Armstrong, 2009:15-16).

#### 3.1 Manažer a výkon činností v organizaci

Jeden z hlavních manažerských úkolů je zabezpečování očekávané prosperity, existence a předpokládané úspěšnosti organizace. Manažeři by se neměli vzájemně kopírovat (po nástupu předcházejícího). Je dobré zachovat to, co funguje, ale stejně tak je důležité myslet na nový přínos pro organizaci. Zásadní je získat výhody v rámci konkurence, zvýšit efektivitu práce, zkvalitnit služby (či výrobky) a samotný servis pro jejich klienty. Servis je často prvním, který odráží image a následnou pověst organizace mezi klienty (ve společnosti). Pro dosažení požadovaných výsledků (příjmů), prosperity, která zabezpečí růst a existenci organizace do budoucna a té efektivitu, musí manažer správným způsobem ovládat ŘLZ. Manažerovo zapojení (na všech úrovních) je neodmyslitelné již od začátku. Podřízeným, kteří v rámci organizace pracují a plní úkoly,



musí stanovit a správně vysvětlit cíle vedoucí k naplnění celkové vize. Mnoho autorů s tradiční vizí vidí manažery jako „ty“, mezi jejichž silné stránky patří správné plánování a rozvržení jejich činností. Připisují jim primárně zabezpečení plnění činností podřízených, efektivní motivaci, bez níž nefungují a řádnou zpětnou vazbu v podobě kontroly (Armstrong, 2009:15-20).

Manažer toho během dne uskuteční mnohem víc, než by se mohlo zdát. Pracuje velmi často v podmínkách, které jsou pro něj neočekávané. Činnosti bývají až příliš rozmanité a situace, v nichž se ocitají, bývají zase nepředvídatelné. Pro správný výkon činností je pro něj zásadní disponovat potřebou umět se orientovat a reagovat na události, s nimiž nepočítá (reagovat na to, co se děje), stejně jako sledovat, kam organizace míří a kam by mířit měla. Bez vizionářského a strategického myšlení bude manažer jen stěží fungovat (stanovit budoucí záměry organizace). Dále by měl umět stanovit vize v dané organizaci a řídit podle nich své podřízené. Neodmyslitelně musí být inovátorem (snaží se věci měnit a obnovovat), komunikovat a informovat své podřízené, snažit se zabránit a případně vyřešit neshody mezi klientem a zaměstnancem (a jinými). Je tím, kdo je hlavním odpovědným v případě poskytování nekvalitních služeb a snaží se získat a navázat vztahy s novými potencionálními partnery. Stejně jako zaměstnanci, i manažer se musí vyvíjet. Získává tím další nová oprávnění ve svých činnostech (Armstrong, 2009: 15-20).

### **3.2 Manažerova úloha v organizaci**

Manažeři, stejně jako lidé v běžném životě, zastávají v organizacích určité role a úlohy, které musí naplnit. Samotná role manažera není jen o plánování, motivování a kontrole. Manažerská role je často proměnlivá. Schopnost pohotové reakce a rychlost adaptování se v nových možných situacích, je pro manažera prioritní. Manažeři po většinu času nepracují a nefungují v jednotných rolích, ale různých. *Role stanovení směru pro jedince* má za snahu přizpůsobit jedince manažerským požadavkům (snaha naučit je na ty požadavky reagovat). *Role vnímat potřeby jedinců* znamená pro manažery reagovat na podněty podřízených (hledají u nich pomoc s plněním úkolů a podporu). *Role zastoupení jedinců* ukazuje na manažerský zástup jedince v organizaci týmu. Manažeři se zabývají činnostmi (ukazují na to, „co a proč“ dělají) a úkoly (co se od nich očekává a vyžaduje). Jejich činnosti se odlišují na základě časovosti (délka plnění), možnosti opakování, různých zdrojů majících k dispozici a schopností poradit si s turbulentními situacemi. Pro předejití nejasností, konfliktů či vyrovnání se s problémy, je pro něj nutné plánovat

všechny činnosti a správně rozhodovat. Manažeři proto věnují převážnou část své pracovní náplně na řešení každodenních problémů, ale také komunikaci (předávání informací), a to ve všech možných formách (telefonicky, osobně, e-mail a písemně). Skrze ni nepředávají pouze informace a požadavky jedincům, ale také se je snaží navést na správnou cestu (bez informací bude jedinec těžko plnit úkoly). Znalosti a nabyté zkušenosti jsou pro manažera tzv. *zlatou studnicí*, z níž čerpá při plnění stanovených činností i řešení různých problémů (Armstrong, 2009:16-24).

V rámci výzkumů (Mitzberg, 1973 in Armstrong, 2009), bylo zjištěno časté donucení manažerů plnit své činnosti neústupně (pro velké množství těchto činností). Každý správný manažer musí myslet, v rámci stanovení a plnění svých úkolů, na svojí pracovní zátěž a časové možnosti. To však u manažerů vede ke stále se opakujícímu přemýšlení nad tím, co ještě není hotové, co je třeba udělat do budoucna, co spěchá aj. Obecně činnosti vůdčí osobnosti nebývají jednoduché či stereotypní, ale naopak specifické, aktuální a zaměřené nejen na přítomnost, ale hlavně na budoucnost. Většinu svého času je manažer zaneprázdněn hlavně proto, že je tím, kdo jedná s jinými lidmi, kteří se nechovají vždy stejným (racionálním), ale naopak spíš specifickým způsobem. Z manažerova pohledu se chovají až iracionálně, ale na to všechno musí být řádně připraven (schopen reagovat). Stejně jako na iracionální podněty od svých pracovníků, partnerů a jiných osob, s nimiž jednání vede. Neustálé vytrhávání z jejich činnosti, může manažerům často přivodit krizi v ŘLZ. Je viděn jako ten, kdo se umí vždy rozhodnout a zvládne vrátit věci do pořádku v nečekaných (vybočujících) situacích. Realita je však taková, že veškeré jeho plány (ať jsou sebelepší), se zhroutnou ve chvíli, kdy přijde neočekávaná situace, vyrušení či problém. Prioritní činnost je nakonec nucen opustit, protože nové situace si žádají nová řešení. U všech problémů musí být přítomen už v momentě, kdy vzniknou (musí o všem vědět). Bohužel, vrátit se zpět před moment, v němž došlo k narušení práce, je zpětně obtížné až nemožné (Armstrong, 2009:23-25).

### **3.3 Manažerská způsobilost (nutné schopnosti a kompetence)**

Manažer, ať je jakkoliv silná osobnost, nedokáže bez určitých schopností naplnit danou vizi organizace. Jedná se o široké spektrum schopností a dovedností, jimiž by měl disponovat. Pokud bychom se podívali na ty základní, jednalo by se kupříkladu o vedení, koučing, delegování úkolů, komunikace s podřízenými, ale i jeho nadřízenými (v jakékoliv podobě). V rámci zaměstnanců a klientů jde o zjišťování dosažené jakosti stanoveného

výsledku, potřebné motivace, zásadního rozhodování, řešení problémů, kontrola, dávat zpětnou vazbu svým podřízeným i klientům, aj. Existuje určitý balíček schopností, který vytvořil Tamkin et al. (2003), kam patří posílení a rozvíjení jedinců v organizaci (plnit úkoly skrze druhé a jejich schopnosti) či pomoc svému týmu (spolupráce s ostatními, být členem svého týmu, řešit společně problémy). Dále také snaha zlepšovat vztahy (se zákazníky, klienty, potencionálními partnery) a dostat do rovnováhy technické a všeobecné znalosti, aj (Tamkin et al., 2003 in Armstrong, 2009:26).

Oproti tomu manažerské kompetence ukazují na to, co manažer všechno „může“ nebo naopak co všechno „musí“. Ukazuje to i určité manažerovo chování, myšlení a sílu osobnosti, které jsou podstatné pro efektivní výkon organizace. V rámci kompetencí bychom hledali především způsob zvládnání řídit (či vést) své jedince, jeho podíl (spoluúčast) na práci svého týmu a intenzitu komunikace s nimi. Některé organizace mají na dané pracovní místo definované příslušné kompetence přímo a některé to naopak určují až na základě potřeb v dané organizaci. Také u kompetencí byl stanoven balíček ukazující u manažerů jejich chování, které od něj mohou podřízení očekávat. Do balíčku kompetencí je možné zařadit (Armstrong, 2009:26-28):

- manažerovo zaměření se na pozitivně vysoké výsledky organizace,
- zběhlost v různých obchodních strategiích (sjednávat nové obchodní možnosti, chápat nové strategie, najít nové způsoby ojedinělého obchodování, aj.),
- komunikaci (ústní, písemná), bez níž ničeho nedosáhne,
- zaměření na klienty jako primární subjekty (zajistit a splnit jejich očekávání, věnovat jim pozornost, pečovat o ně, aj.),
- příspěvky jeho osoby k řešení (je součástí týmu, měl by přispět k řešení problémů, být prvním, kdo situaci rozebere a rozpozná ústřední situace pomáhající k řešení).

## 4. Vybrané komponenty řízení lidských zdrojů

### 4.1 Vedení a řízení jedinců v organizaci

U každé organizace je třeba si uvědomit existenci určitých faktorů na ni působících. Tyto faktory jsou nutné nejen pro ni, ale také pro její samotný personál. Mezi tyto faktory, působící na úspěch organizací, zabezpečení spokojených jedinců a jejich chuti něco dokázat, patří především osoba, která vše řídí. Touto osobou je myšlen bezpochyby manažer. Existují určité dispozice, bez nichž tuto činnost manažer nezvládne. Dispozicemi jsou myšleny nutné rysy manažera odpovídající správnému vedoucímu jedinci. V rámci ŘLZ rozlišujeme vedení a řízení jedinců a je třeba na dané rozdíly ukázat. Příhodné je schéma od Kottera (in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015:90).

**Tab. 1** Rozdíly mezi řízením a vedením podle Kottera:

<b>Řízení znamená:</b>	<b>Vedení znamená:</b>
Nutnost zaměřením se na překonání zásadních nelehkých situacích skrze správné plánování peněžních zdrojů a dosažení pozitivního růstu	Nutnost zabezpečit dosažení správné změny skrze vytvořené vize. Je nutná do budoucna a bez změny nelze danou vizi uskutečnit.
Snaha naplnit cíle skrze strukturu organizace. Pomáhají zde personalisté hledající správné jedince pro realizaci účinné vize.	Bez komunikace s lidmi o nových možnostech a správném porozumění vizím, by se je jedinci neodhodlali vykonat.
Zajišťuje splnění vizí pomocí kontroly a řešení problémů. Nutnost výsledky a dosažené cíle porovnat způsobem formálním i neformálním. Smazání chyb a odchylek, plánování pro uskutečnění řešení nutného problému.	Zajistit správnou motivaci jedinců k mobilizaci jedinců. Potřeba zabezpečit u jedinců směr uspokojováním základních potřeb, skrze pocit sounáležitosti, uznání, seberealizace a jiné. Nenutit je k danému směru kontrolou.

*Zdroj: Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015:92*

Vedení nastoluje změny, které jsou pro organizaci primární. Ukazuje jí směr k naplnění určených vizí. Vůdce musí všechny změny správně připravit. Přípravou zajistí organizaci budoucnost. Bez potřebných strategií by nedosáhla očekávané změny nutné k uskutečnění stanovených cílů. Pro uskutečnění cílů však nestačí jen změna. Bez zaměstnanců a vzájemné komunikace otevírající nové možnosti, vize dosaženo nebude. Naopak řízení nahlíží primárně na zvládnutí nelehkých úkolů v instituci. Zvládnutí těchto úkolů by nebylo možné bez správně naplánovaných a dostačujících finančních zdrojů.

Skrze ně pak pohodlně organizace splní své cíle. Na rozdíl od vůdcovství není orientováno na změny. Manažerům pomáhají personalisté pečovat o to nejcennější, co mají – zaměstnance. Skrze ně dosáhnou cílů a realizace plánů, co možná nejefektivněji. Kontrola zabezpečí jejich naplnění, kdy je však potřeba srovnat také jejich výsledky (Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015:92-93).

ŘLZ zahrnuje mnoho komponentů, které ho utvářejí, které jsou využívány následně buď samotným manažerem anebo personalistou v personálním útvaru. Jelikož komponentů je velké množství, bylo potřeba se zaměřit jen na některé – zúžit výběr. Komponenty nakonec byly zvolené na základě výzkumu, na kterém se podílel společně kolektiv autorů Samolejova et al. (2015) – nábor (získávání) zaměstnanců, včetně jejich výběru, adaptace, vzdělávání a motivace. Tyto oblasti jsou na základě těchto autorů nejdůležitějšími komponenty v oblasti ŘLZ. Jejich důležitost je spatřována především v možnostech organizace dosáhnout u jedince vyšší výkonnosti. Vše má společnou souvislost. Ve chvíli, kdy si manažer vybere špatného jedince do organizace, je následně špatně adaptován do těchto procesů, špatně motivován, jeho výkon je klesající, než aby stoupal. Klesající výkon rozhodně není cílem žádné organizace a je úplně jedno, o jaký sektor se jedná (Samolejova et al., 2015:243-246). Následné komponenty byly vybrány ze studie Armstronga a Taylora – angažovanost, hodnocení, odměňování a plánování samotných lidských zdrojů, jímž vše začíná (Armstrong, Taylor, 2014:1-4; 209-221).

## **4.2 Zabezpečování lidských zdrojů**

Zabezpečování lidských zdrojů znamená najít a zajistit „ty“ správné jedince. Zaměstnávání lidí souvisí s množstvím ovlivňujících faktorů, primárně fluktuace zaměstnanců z dané organizace do jiné a nedostatek lidí na pracovních pozicích. Se zmíněnými faktory je potřeba počítat do budoucna (zahrnout do plánů). Je žádoucí zajistit potřebné zaměstnance do týmu, stejně jako vybrat ty správné. S tím souvisí nalákání těchto jedinců do organizace, bez nichž by jinak neuspěla. Vůbec nejtěžší je pak jejich udržení, ať již nově přijatých či stávajících. Proces dále řídí odchod zaměstnanců a jejich případnou absenci. Jeho zaměření se pojí také s možností (růstu) dalšího vzdělání, rozvoje svých jedinců a realizaci stanovených činností. Tyto jednotlivé rozvojové procesy navenek ukazují konkurenci talentované jedince, které organizace vlastní. U těchto jedinců nacházíme očekávané vzdělání, praxi a schopnost plnit zadané úkoly. Proces zabezpečování lidí je potřebný pro všechny organizace (bez ohledu na typ). Organizace by

určitě neměly opomínat zásadní skutečnost tohoto přístupu, a sice že vše se vždy zakládá a stojí na jedincích v organizaci, bez nichž nelze tvořit (Armstrong, Taylor, 2014:207-211).

#### **4.2.1 Plánování lidských zdrojů**

Každá organizace, každý manažer ví nejlépe a zná, „kolik, jaké a kde“ jedince potřebuje, aby vše fungovalo. Stejně tak musí vědět, jaký typ jedince je pro něj žádoucí na danou pozici. Plánování lidských zdrojů je tedy nepostradatelnou součástí organizace. Lze ho definovat jako „základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný organizační strategií a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi, na správném místě, ve správný čas, k dosahování krátkodobých a dlouhodobých cílů organizace“ (Armstrong, Taylor, 2014:216 [vlastní překlad autorky]). Plánování jedinců je dopadem na budoucnost organizace, přicházející z její minulosti. Pokud se z ní organizace nepoučí, nebude lepší ani její plánování budoucnosti (Armstrong, Taylor, 2014:216).

U neziskových organizací je to trochu odlišné, ale obecně se neziskový sektor v důležitých komponentech ŘLZ zvlášť neliší. Rozdíl je spatřován v tom, že ŘLZ se u nich rozvíjí později. Podstata plánování je však stejná jako u ostatních organizací. V minulých letech neziskové organizace (především před rokem 1990) až tolik netvořily plány své budoucnosti (Dvořáková a kol., 2012:6; 484-485). Avšak, organizace Sanek Ponte, která provedla výzkum (2015) na téma ŘLZ, přinesla jiné informace skrze vlastní průzkumy. Jedna ze studií, kterou se zabývaly, byla zaměřená na řízení jedinců v neziskových organizacích. Z provedeného výzkumu Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací vyplynulo, že od roku 2015 (nutnost plánovat a HR si začíná uvědomovat o 10% více manažerů, oproti minulosti) narostla potřeba plánovat (jedince a procesy) u 50 % organizací. Je pro ně neodmyslitelné, jako pro jiné organizace (Sanek Ponte, 2015).

#### **4.3 Nábor (získávání), výběr a adaptace zaměstnanců**

Získávání, výběr a následná adaptace pracovníků jsou základní složky personálního řízení. Organizace je používá k tomu, aby mohla obnovit či rozšířit své stavy. Pokud je manažer či organizace rozhodnuta rozšířit, doplnit či obměnit svůj tým, musí manažer vědět, „koho a kam“ zařadit. Získat správného a kvalifikovaného zaměstnance není jednoduchá záležitost. Ve chvíli, kdy ho získáme (oplyvá požadovanými znalostmi, schopnostmi, má zkušenosti a ovládá techniku a danou technologii), ušetříme finanční

zdroje. Je mylné si myslet, že plánování lidských zdrojů je prací jen personálních pracovníků. V tomto procesu vše funguje na bázi spolupráce s manažery (nejčastěji liniiovými), kteří vědí, „kde“ a „kdo“ je třeba. Personalisté, ve chvíli, kdy manažer ví, koho a kde potřebuje, v dalším kroku naplánují potřebná pracovní místa (počet), pro nově příchozí pracovníky (Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015:108-109). V momentě vybrání jedince na požadovanou pracovní pozici, přichází adaptace. Adaptovat své zaměstnance již nemá za úkol personalista, ale sám manažer. Zahrnuje uvedení jedince do (pro něj) nového týmu, zavede ho do všech procesů dané organizace a seznámí s její strukturou. Proces nelze vynechat, jinak manažer nedosáhne úspěchu ve zvládnutí cizího prostředí pro nového jedince. Bez tohoto procesu pak nemůže žádný manažer očekávat naplnění cílů v potřebném termínu a nepředejde (nezamezí) ani případnému odchodu jedince (nežádoucí fluktuaci) (Pilařová, 2016:70-71).

#### **4.3.1 Nábor (získávání) a výběr zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců se vždy nejeví jako snadné. Cílem je vybrat jedince na danou pracovní pozici, který bude přínosem organizace, a ne její zklázkou. Musí získat takového jedince, který bude samostatný ve své práci, zapadne do tzv. *zajetých kolejí* a kultury organizace. Podstatou je nevybrat toho, kdo se neshoduje s posláním. Pro organizaci tudíž nebude následně přínosem. Momentální stav na trhu práce je určující. Je-li málo uchazečů na jedno místo, firmy lákají na množství unikátních benefitů (na rozdíl od jiných) a nabízejí je potencionálním zaměstnancům. Je-li na dané místo mnoho uchazečů, množství benefitů není na místě (oproti konkurenci) a firmy si vybírají. Menší počet zaměstnanců na jedno místo je však pro firmy určitě lepší. Nemají pak tak náročnou administrativu (vyřazování jedinců). Zabezpečí také kvalitnější výběr a získání těch správných jedinců (včetně efektivity). Dochází i k mnohem vyšší shodě v rámci požadavků či potřeb uchazečů a požadavků či potřeb organizace (Dvořáková a kol., 2012:145).

Na získávání následně navazuje výběr zaměstnanců pojící se s určitými úkoly. Je potřeba zabezpečit u přijatých jedinců určená kritéria na pracovní pozici. Bez kvalifikace vyžadované na pracovní místo, schopnosti týmového hráče, je-li potřeba, či přístupu hodného profesionála a případných dalších kritérií, není možné tohoto jedince přijmout. Manažer a personální útvar se vždy snaží zajistit novou administrativu organizace, skrze niž jsou poté tvořeny efektivní metody a postupy, které organizace využívá při získávání svých pracovníků. V neposlední řadě je podstatné využít, a umět stanovit správné a

kvalitní metody pro získávání zaměstnanců do organizace. Manažer se u každého jedince zajímá o podstatné věci, jako kde se vidí za deset let, kam by se chtěl dostat, jeho dosaženou odbornou způsobilost a sociální či psychologický profil jedince (Barták, 2011:58-59).

Skrze zmíněná kritéria (podmínky) manažer spolu s personálními odborníky má možnost je zmapovat v každém zájemci (osobnostní, odborné a sociální). Klíčové body jim následně ukazují na vhodného a ideálního kandidáta. S tím souvisí i vyloučení toho nevhodného (nedosahují potřebné kvalifikace, vyskytly se bariéry, aj.). Bariéry jsou různé – od těch základních (morálka, charakter), přes samotný postoj kandidáta, až po ty zásadní (jakou má vlastně vůli plnit úkony a vize organizace). Primárnost je spatřována ve způsobilosti zaměstnance (dosažená odbornost). Vhodného jedince je možné vybírat jak z vnějšího prostředí organizace, tak z vnitřního prostředí (mimo organizaci). Oboje může být výhodou, ale také nevýhodou. Lidé ve vnějším prostoru organizace neznají její kulturu, personál ani nadřízené. Lidé ve vnitřním prostoru organizace její kulturu naopak znají. Nelze však tvrdit, že je to pro ně či organizaci výhodou (Barták, 2011:58-60).

### **4.3.2 Adaptace zaměstnanců**

Adaptace je důležitou součástí nastávající po přijetí zaměstnance do organizace. „*Adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*“ (Dvořáková a kol., 2012:162). Je nejen jedním z těch, jež se nevyplatí přeskočit. Zásadní je také pro potřebné zaškolení jedinců v budoucích činnostech. Nelze opomenout nutnost poznání a pochopení kultury, organizační struktury a zařazení jedince do prostředí. Také je účinným procesem organizace k zabezpečení správnosti plnění úkolů. Pomocí něj manažer sníží odchod a absenci zaměstnanců. Přechod jedinců z organizace do organizace je spatřován spíše u nových zaměstnanců, než stávajících. Nezkoušený čtenář by se zeptal, proč u nových. Odpovědí může být přizpůsobení se (flexibilita). Nově příchozí se musí přizpůsobit novým pravidlům, neznámému prostředí, neznámým lidem na pracovišti a snaží se tzv. *rychle naskočit do rozjetého vlaku* organizace. Pokud neprojdou správným adaptačním procesem, setkává se vedení pak s problémem řešení úkolů v jejich pracovní pozici. Rozhodně není správné tento proces přeskočit (Dvořáková a kol., 2012:162-164).



Pro všechny strany je tento proces neodmyslitelný a zároveň není radno ho podcenit. Zaměstnanci jsou po jeho projití následně schopni kvalitně plnit zadání vedoucí k efektivnějším výsledkům celé organizace. Často se u nově adaptovaných pracovníků sleduje jejich snaha pomoci a spolupracovat s jinými. Sleduje se to především proto, aby byl manažer obeznámen s jejich začleněním do kolektivu. Průběžná kontrola plnění povinností a úkolů je nutností u nových jedinců. Správnost procesu zaměstnance posuzuje vždy osoba mu nadřízená (manažer, ředitel a popřípadě vedoucí organizační jednotky, skupiny či týmu). Tato osoba je zároveň pověřená jeho zaučením, pokud tak nečiní jeho kolegové (Dvořáková a kol., 2012:162-164). Existují dva důležité typy adaptačního procesu – sociální a pracovní. *Sociální adaptace* pomáhá jedinci pochopit a zařadit se do týmu svých nových kolegů. Je si vědom toho, co má plnit, své odpovědnosti za ně a ví, na koho se případně obrátit. *Pracovní adaptace* pomáhá jedinci najít jasnost v úkolech, které se po něm vyžadují. Proces lze nazvat školením, které poskytne manažer (sám či skrze zkušeného kolegu). Probíhá v pracovní době, i mimo ni (Pilařová, 2016:70-71).

#### **4.4 Motivace zaměstnanců**

Obecně vychází pojem ze slova *movere* (z latiny) – hýbat se, pohybovat se. Obecně představuje určité vnitřní pohnutky jedinců, které směřují manažera k aktivitám, činnostem a jednání jedinců (Maslow, 2014:9-11). Motivace byla a je velkým tématem mnoha autorů a jedním z prvních, který se o ni začal zajímat, byl Abraham Maslow. Potřeby jedinců a jejich uspokojování je velké téma, kterému se následně autor věnoval zhruba od čtyřicátých let 20. století. Nejedná se jen o uspokojení základních potřeb, existují i jiné potřeby (vyššího stupně, jichž se snaží zaměstnanci dosáhnout) (Green, 2000:370-389). Na motivaci je nejčastěji nahlíženo jako na určité priority stanovené každým jedincem pro jeho život, na základě jeho momentálních potřeb. Skrze ně si následně jedinec vybere zaměstnání, potažmo ho to nasměruje k určité organizaci. Pokud pracuje v prostředí, kde se na jeho priority nahlíží a manažer se snaží vytvořit správné prostředí, pro jedince vyhovující, pak je zde spokojený, šťastný a nehledá jiné zaměstnání (Maslow, 2014:9-11).

Všechny tyto pozitivní charakteristiky následně směřují k mnohem vyšší motivaci samotného jedince a tím i k jeho výkonu. Stejně tak směřují k vyšším výkonům organizace jako celku. Ve chvíli, kdy by jedinec pracoval v prostředí, kde panují nesprávné podmínky pro jeho osobu, dochází k jeho neuspokojení a nespokojenosti jedince volajícím po změně. Avšak pozor. Neexistuje žádný jedinec, který by měl stanovenou jen jednu prioritu. Ve

chvíli, kdy manažer naplní danou jedincovu potřebu, objeví se další a další. Každý z nás jich má velké množství, což se manažerovi může jevit jako problém – rozpoznat správnou prioritu vedoucí k vyšší motivaci a lepšímu výkonu zaměstnance (Maslow, 2014:9-11).

Celkově lze tedy říci, že „*motivace je síla a směr chování a faktory, které ovlivňují lidi chovat se určitým způsobem*“ (Armstrong, Taylor, 2014:170 [vlastní překlad autorky]). Na jedné straně vychází z jedince, je ovlivněná jeho pocitem a vztahem k danému úkolu. Pokud má jedinec pocit, že zadaný úkol je důležitý, tudíž i on, má možnost svého jednání, jde o *vnitřní motivaci*. Není důvod, aby manažer hledal nové způsoby dalších stimulů pro zvýšení výkonu (finanční benefity, aj.). Naopak, funguje-li vnitřní motivace a jedinec na svou činnost hledí jako na prospěšnou, mohou finanční stimuly uškodit. Na druhé straně vychází z externích stimulů nastávajících, pokud jedinec stagnuje, nezvyšuje výkonnost či má pocit, že úkol je složitý. Pokud je potřeba, aby manažer tvořil pro plnění činností externí odměny, pak se jedná o *vnější motivaci*. Tato motivace nezahrnuje vždy jen pozitivní stimuly (finanční odměny, vyšší mzda, pochvala, aj.), ale také negativní stimuly (kritika, opatření, nezvyšování mzdy, aj.). Potřeby jedinců se mění, motivace není trvalá a je potřeba s ní stále pracovat (Armstrong, Taylor, 2014:169-170).

#### **4.4.1 Motivace v jednotlivých sektorech**

Motivace je v neziskovém sektoru v mnoha ohledech podobná, jako v ziskovém a státním (profesní růst, požadované finanční zázemí, jistota práce a bezpečí, různorodé úkoly, aj.) (Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015:117-122). Většinou však u jedinců pracujících zde najdeme specifika. Mnoho z nich zde pracuje i přesto, že platy v ziskovém a státním sektoru jsou mnohem vyšší. Ústředním hnacím motorem (velkým) je zde totiž vnitřní motivace jedinců. Často, pokud má vyšší příjmy, než ty zásadní pro zajištění sebe samého, podstata práce zmizí (pro tento typ jedinců to není dobře). Vnitřní motivace je tedy důležitější, než vnější (bez ní to však také nejde) (Tippet, Kluvers, 2009:7-14). Pokud manažer umí vytvořit a zapojit jedince do něčeho, co podle něj nepostrádá smysl, pak celkový výsledek nabývá mnohonásobného dopadu (mj. v příjmech pro organizaci, stabilitě, jakosti jejich služeb, aj.), oproti organizacím z jiných sektorů (Nathan, 2018:27-35). Typickou vnitřní motivací (odlišující jedince od ostatních sektorů) je pocit hrdosti, jíž dosáhne v důsledku naplnění daného úkonu (smysluplný a prospěšný vůči ostatní lidem) (Tippet, Kluvers, 2009:7-14). Má obrovskou snahu *přiložit ruku k dílu* a být nápomocný druhým. Je společenským tvorem (nedokáže být sám) a hledá nové

mezilidské vazby. Chce dosáhnout uznání (od druhých) za to, co dělá a běžných věcí jako poděkování a pochvala (zcela obyčejná motivace za správně odvedenou práci) (Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015: 117-122).

V ziskovém sektoru se jedná hlavně o finanční či nefinanční motivaci. Nefinanční motivací je nejčastěji míněna seberealizace, jistota práce a popřípadě další benefity (automobil, telefon, aj.). Zaměstnanci jsou v některých ohledech motivováni stejně jako zaměstnanci neziskového a státního sektoru. Větší podobnost je však se státním sektorem (podobné představy zabezpečující spokojenost na pracovišti). Na tyto zaměstnance je často vyvíjen velký tlak a pracují tudíž ve stresu. Manažer by měl myslet na to, že tuto práci nelze z dlouhodobého hlediska zvládnout. Je potřeba jejich stres kompenzovat, nejtypičtěji benefity. Mezi *nefinanční benefity* patří dovolená navíc, rekreační pobyty, poukázky do divadla, zlepšení prostorů kanceláří, aj. Mezi *finanční benefity* patří vyšší plat, osobní ohodnocení, příspěvek na pojištění, aj. Je ale nutné vždy zjistit, co na koho platí. Každý zaměstnanec neslyší na to samé (Tureckiová, 2004:64-71).

Ve státním sektoru se setkáme s pohnutky, mimo finanční benefity, jako plnění smysluplné práce, snahy udělat něco ve společnosti jinak, pocit potřebnosti, atd. Motivace v tomto sektoru je mnohostranná. Ukazuje, čeho by jedinec chtěl dosáhnout, včetně důvodů, proč zde chce pracovat. Největší tzv. *lákadlo*, které táhne tento typ zaměstnanců do státního sektoru, je primárně určité postavení (status) v dané společnosti, který tím nabude, stejně jako možnost zajišťovat občanům požadované služby. Jedinec zde pociťuje určitý typ altruismu, kdy se snaží naplnit nutné požadavky a potřeby svých spoluobčanů. Tyto organizace jsou neodmyslitelně spojené se zájmy politické povahy, stejně jako jedinec, který zde pracuje (Bright, 2008:151-152). Skrze vybranou poskytovanou službu občanům, se utváří vlivy a faktory ovlivňující motivaci u těchto jedinců. Pokud se jedinec vyhnul při své práci hledání smyslu (i v zajištění služeb občanům), dostaví se dostatečná motivace k práci. Opačný pocit může nastolit demotivaci (Wright, Nemeč, 2002:207-210).

## 4.5 Angažovanost

Angažovanost byla nejprve vymezena pro využívání vlastního *já* u zaměstnanců pracujících v dané organizaci, v jejich běžných pracovních rolích. Zhruba na přelomu druhého tisíciletí se snažilo mnoho autorů tento pojem definovat. Většina z nich podobným způsobem (Harter a kol., 2002; Macey a kol., 2009 in Armstrong, Taylor, 2014). Jediná Alfesová et al. (2010) se jí snažila definovat z jiného úhlu pohledu. Prostřednictvím tří

aspektů, u nichž má za to, že jsou pro angažovanost zásadní, uvedla nové pojmy. *Intelektuální angažovanost*, kdy již o svých úkolech začínají přemýšlet, poslouchají výtky a rady, snaží se zlepšovat. *Emocionální angažovanost*, kde jejich cíl míří k dosažení dobrého pocitu z činnosti. Zároveň je pro ně i uspokojujícím prvkem, který je vede ke správnému dosažení výsledku úkolu. *Společenská angažovanost*, kdy začínají mít snahu (někteří potřebu) navazovat, jako společenská bytost, vztahy se svými kolegy. Zaměstnanci cítí potřebu komunikovat s ostatními jedinci (pomáhá jim k lepším výkonům a celkovým výsledkům) (Alfes et al. in Armstrong, Taylor, 2014:194).

Pokud v naší organizaci pracuje někdo, kdo má k práci pozitivní vztah, zájem, pozitivní přístup a chce něco dokázat, pak je angažován. Bez procesu angažovanosti nelze určit jedincovu motivaci (její míru). Manažerovi je tento proces velmi nápomocný. Dává mu možnost sledovat u každého jedince v organizaci, jak moc se zapojuje (do práce a kolektivu) a kam se chce posunout (a zda vůbec). V rámci tohoto procesu se může ukázat, jak moc je jedinec nakloněný organizaci, v níž pracuje anebo jaká je jeho samotná loajalita vůči ní. Avšak pozor! Jak bylo uvedeno v předešlém odstavci, proces pojednává o třech typech angažovanosti. Není možné, aby z těchto tří typů byl využit jen jeden. Fungují pouze dohromady (v případě oddělení nemusí fungovat správně). Pokud dojde manažerem k jejich oddělení, pak může nastat i narušení celého procesu. V případě, že i přes jejich oddělení funguje dál, pak ne tak, jak by si manažer přál. Naopak, při využívání všech tří složek najednou přichází stav, který je pro každého jedince ideální, protože nabude pocitu svého zapojení se do úkolů a činností v organizaci. A to hlavní, projevuje se jeho snaha o vlastní růst a především o rozvoj organizace, v níž pracuje a jejích správných hodnot (Alfes et al. in Armstrong, Taylor, 2014: 194).

## **4.6 Odměňování a hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení je neefektivní, pokud nemá manažer dostatek informací ohledně plnění úkolů jedince (nemá smysl). Pro zajištění této efektivity je nutné, aby manažer určil, jak a kdy se cíle v organizaci plní. Musí se přesvědčit, že s ním byli všichni seznámeni a je všem srozumitelný. Postupy nastavení cílů hrají zásadní roli pro následné hodnocení zaměstnanců, stejně jako pro jejich odměňování, které z něj vychází. Pokud není založené na principu spravedlivého hodnocení, není spravedlivá ani odměna, která jedinci přísluší. Bez informací, nastavení spravedlivého systému, stanovení plnění cílů, nelze stanovit efektivní a spravedlivé odměny (Armstrong, Taylor, 2014:381-383). Všechna hodnocení,

kteřá manaŒer provede, by měl dokumentovat a následně uloŒit. Ukládá je z dŕvodu dalšního moŒného vyuŒití. Nejčastěji ke srovnání růstu či poklesu výkonu jedince. Jedná se o proces, který nesouvisí jen s odměňováním, ale téměř se všemi komponenty ŔLZ, jako motivace, podpora jedinců, jejich rozvoj, ale také podpora manaŒerského vedení, komunikace, aj. Shrnuje minulé plnění úkolů a ukazuje chyby a klady těch budoucích (pro obě strany). Nejčastější jsou hodnotící rozhovory, kterých se účastní manaŒer a jedinec či sebehodnocení (provádí sám jedinec). ManaŒer může zapojit do hodnocení také jedince s ním pracující (kolegy z týmu). Hodnocení se v organizacích neprovádí každý měsíc či týden. Probíhá jednou až dvakrát ročně. Jeho úkol je prostý – přispět ke stabilizaci jedince a organizace (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015:81-85).

Odměňování je zásadní nejen pro jedince (vnímá spokojenost manaŒera se svou prací), ale také pro manaŒera (dává jedinci najevo spokojenost s jeho prací). Tento proces není ani tak určen k zajištění samotným manaŒerům. Podílejí se na něm spíše ti, kdo jsou součástí personálního útvaru – personalisté. Jedná se o důležitý proces související a prolínající se hned s několika dalšími, v rámci celého ŔLZ. Jeho vliv se projeví nejen na vyšší motivaci jedince v organizaci, která je zásadní pro naplnění vizí. S odměnami se může změnit i jeho chování, přístup k práci a zároveň (a hlavně) také jeho stoupající výkony v organizaci. Změna může být k lepšímu anebo horšímu (vede k odchodu jedince), a to tehdy, pokud není zajištěno tzv. *fair play* v odměňování pro všechny. Pokud je odměňování spravedlivé a známé všem osobám pracujícím v organizaci, pak je to silný stimul vedoucí k narůstajícím výkonům jedince. V momentě, kdy naopak nebude zajištěna jeho spravedlnost a nepochybně také transparentnost, pak se tento proces může stát opačným stimulem. Oba dva zmíněné pojmy (transparentnost a spravedlnost) jsou však zavádějící a v praxi bohužel mohou pro každého manaŒera znamenat něco jiného. Obecně je spravedlivým odměňováním myšlen systém fungující na základě stanovených parametrů, které musí být známé předem. Každý jedinec pracující v organizaci musí být s těmito parametry seznámen, čímŒ se proces stává zároveň transparentní (Pilařová, 2016:131-133).

## 5. Metodologická část

### 5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Diplomová práce se zabývá přístupem manažerů k ŘLZ v neziskovém, ziskovém a státním sektoru. Jedná se o komparaci přístupů jednotlivých (vybraných) manažerů k ŘLZ. Všechny organizace pojí poskytování stejné služby a tou je služba vzdělávací (vzdělávání dospělých, zabezpečování vzdělávání pracovníků či poskytnutí vzdělání hendikepovaným, aj.). Jedná se tedy o servisní typ organizací. Jak jsem uvedla v kap. 1, největším teoretikem momentální doby je Helmut Anheiere. Jeho studie se zaměřuje na jednotlivé sektory a ukazuje, jakými způsoby je možné na ně nahlížet. Na organizace můžeme nahlížet z mnoha úhlů pohledu. Není zásadní zkoumat neziskové organizace vůči ostatním. Opačný postup často přináší více pochopení a ukotvení specifických či podobnostních znaků vůči neziskovým organizacím (Anheier, 2005:139-200). Hlavním důvodem opačného přístupu ke zkoumání organizací, je nejspíš dnešní doba. Organizace se čím dál víc překrývají a mezi-sektorově podobají. Často tedy, pokud ke zkoumání využijeme opačný postup, zjistíme mnohem více znaků (shodných či odlišných), než při zkoumání z jejich vlastního pohledu (Rektořík a kol., 2010: 15-23; Anheier, 2005:139-200). Není však správné myslet si, že všechny organizace jednotlivých sektorů fungují na stejném principu. Neziskové organizace vznikají často z odlišných důvodů, oproti ostatním. Faktory odlišující tyto organizace od těch státních a ziskových, odráží jejich typickou, vlastní a specifickou charakteristiku (Tippet, Kluvers, 2009:7-14; Nathan, 2018:27-35). V rámci zvoleného tématu předpokládám, že skrze odborná periodika a provedenou analýzu bude možné nalézt specifické i shodné prvky v ŘLZ (u jednotlivých manažerů daných organizací).

V diplomové práci jsem si stanovila dva cíle. Práce se zabývá přístupem manažerů k ŘLZ v neziskovém, ziskovém a státním sektoru, kdy se zaměřuji na to, kde je podle manažerů „ideál“ v ŘLZ, a jak k němu přistupují v realitě. Všechna data vychází z pohledu manažerů. První cíl práce se zaměřuje na volbu přístupu manažerů k ŘLZ. Na základě toho budu moci pochopit rozdílné či shodné pohledy manažerů na danou problematiku v jednotlivých sektorech. Ukáže se, jaký přístup manažerů volí proto, aby jejich ŘLZ fungovalo, jak potřebují. Komparace neziskového sektoru se ziskovým a státním sektorem je vlastně cílem druhým. Respektive jde o snahu zjistit, jaké jsou specifické způsoby manažerských přístupů k ŘLZ v ziskovém, neziskovém a státním sektoru. Srovnání

jednotlivých sektorů ukáže podobnosti i rozdílnosti. Uvědomuji si, že výsledky získané z nasbíraných dat nemohu generalizovat na celý neziskový, ziskový a státní sektor, pouze na mnou zvolené organizace.

## **Výzkumné otázky**

Výzkumné otázky<sup>7</sup> jsem zvolila dvě, přičemž první zahrnuje i podotázky. Podotázky zpřesňují tuto VO, která byla zčásti obecná. Zpřesnila jsem je čtyřmi podotázkami vytvořenými v rámci výzkumu. Během kódování nasbíraných dat jsem se dívala na témata vztahující se k ŘLZ, v těchto nasbíraných datech.

### **VO 1:**

*Jaký přístup uplatňují manažeři k „ŘLZ“ v ziskovém, neziskovém a státním sektoru?*

#### **Podotázky:**

- 1) *Jaký je „ideální“ způsob ŘLZ dle manažerů?*
- 2) *Jak přistupují manažeři k ŘLZ?*
- 3) *Proč volí manažeři daný přístup k ŘLZ?*
- 4) *S jakými překážkami se manažeři v ŘLZ setkávají?*<sup>8</sup>

Touto VO bych měla zjistit, jak přistupují samotní manažeři jednotlivých sektorů k ŘLZ (v reálných situacích v dané organizaci). Nastíněné podotázky zpřesňují VO 1, z důvodu její obecnosti. První se zaměřuje na vnímání „ideálu“ ŘLZ, druhá na způsob přístupu („jak“ a „proč“ přistupují manažeři k ŘLZ v jejich organizaci). Třetí podotázka vysvětluje překážky, přes něž se nemohou následně manažeři dostat k „ideálu“ ŘLZ. Tyto tři otázky vzešly z nasbíraných dat (a provedené analýzy) a zpřesnily VO 1. Ovšem třetí podotázka vzešla v podstatě navíc. Slovem „navíc“ je myšleno, že jsem se na překážky v rozhovorech původně neptala. Manažeři je však zmiňovali v návaznosti na jejich zkušenosti, tak jsem se na ně zaměřila. Souvislost to má také s mými otázkami na příklady jejich „dobré praxe“, kde následně zmínili i případný opak. Jejich „dobrá praxe“ a zmíněné příklady mi přišly zajímavé a pojily se s tématem, vytvořila jsem z nich tedy poslední podotázku.

---

<sup>7</sup> Výzkumné otázky – pojem zkracuji na „VO“.

<sup>8</sup> Překážky v ŘLZ se neobjevují v konceptuálním rámci této práce, jelikož původně nebyly záměrem výzkumu. Manažeři je však zmiňovali, tak jsem se rozhodla je do výzkumu zařadit. Následně také z důvodu provázanosti s vnímáním „ideálu“ i přístupu k ŘLZ (Terénní deník, 2018).

## VO 2:

*Jaké jsou rozdíly mezi způsoby přístupu k ŘLZ manažery ziskového, neziskového a státního sektoru?*

Na základě druhé VO budu moci porovnat, jaký je přístup jednotlivých manažerů k ŘLZ v jednotlivých sektorech. Komparace v této VO ukáže ve výzkumu ŘLZ shody, stejně jako případné rozdíly v jednotlivých sektorech. Otázka by měla ukázat také případnou hranici mezi „ideálem“ a přístupem ŘLZ a dané překážky. V rámci porovnání šlo také o to, zachytit podobnost či specifikum v rámci jednotlivých sektorů.

## 5.2 Výzkumný design

Jako výzkumný design jsem si zvolila kvalitativní výzkum, protože na jeho základě mohu zkoumat přístup manažerů k ŘLZ v jejich organizaci (více dopodrobna), díky čemuž budu moci lépe pochopit, proč k ŘLZ přistupují právě „tímto“ způsobem. Hendl uvádí, že „kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému“ (Hendl, 2005:50). Jedinec, tedy jako badatel se snaží vše, co získal (nasbíral) od jedinců interpretovat správným způsobem, aby mohl vytvořit určitý obraz. Skrze správnou interpretaci se následně obraz stává souhrnný pro zkoumání textů nemající stejnou povahu. Zásadní je bez pochyby také přísun informací o výpovědích aktérů<sup>9</sup>, kteří se výzkumu účastnili (Hendl, 2005:50-54).

Obecně nalezneme v sociologii dva typy designů – kvalitativní a kvantitativní. Zjednodušeným způsobem vysvětlení se kvantitativní výzkum využije zejména „tam“, kde je zásadní číselná podstata (ekonomika a statistika – práce s čísly). Kvalitativní výzkum oproti tomu nepracuje s těmito čísly, ale má slovní povahu. Jeho závislost na kvantitativním výzkumu není běžná. Kvantitativní však nemá příliš dlouhou existenci bez kvalitativního nastínění vztahů (popisu) (Flick, 2014:25-46). Disman dále shrnuje, že „cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nových hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie. Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz“ (Disman, 2011:286). Tento typ výzkumu se nachází primárně v oblasti sociálních záležitostí (Flick, 2014:25-46), pomocí něhož se jedincům ukazují možnosti pro zaměření se na to, co není vždy viditelné v jejich okolí (problémy). Pro výzkumníka je důležité najít jádro zvoleného výzkumu. Spatřována

---

<sup>9</sup> Respondenta ve své práci označuji zkratkou „R“, k níž přidělím i příslušné číslo (1 – 9).



je v tom, že o jím zvolené téma se badatel nezajímá v podmínkách, které nezná, nejsou pro něj (jev či téma) typické a jsou spíše cizí. Výsledkem by měl následně být obraz, který utvoří celkový souhrn vybraného tématu pro čtenáře (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007:13-26). Ukazuje svým způsobem také na zásadní důvody jedince – jeho konání, jednání a chování, včetně vnímání daného problému. Čtenáři se tedy může otevřít nová oblast, kterou předtím nechápal a neosvojil si ji (Disman, 2011:285-290).

Ke stanoveným cílům a VO potřebuji získat velké množství dat od konkrétních účastníků a hlubší pohled pro pochopení daných jevů. To je důvod zvolení si kvalitativního výzkumu. Skrze tento design mohu u jednotlivých manažerských přístupů k ŘLZ pochopit „proč“ a „z jakého důvodu“ volí daný přístup k ŘLZ, a jak sami vnímají jeho „ideál“. V rámci narůstání obsáhlosti je tím rozsáhlejším určitě kvalitativní výzkum (oproti kvantitativnímu). Výpovědi (data) badatel od informátora získá přes zvolené techniky, jako hloubkový rozhovor (s jedincem, skupinou, aj.), zúčastněné pozorování (trávíme s jedinci dny a sledujeme je v každodenních činnostech), studium dokumentů, videa, audio nahrávek, aj. Badatel, i přes často menší vzorek účastníků, je schopen o něm zajistit, nasbírat a podat mnoho informací, ač se to tak nemusí zdát (Disman, 2011:286-290).

Kvantitativní výzkum a techniky nevolím jen z důvodu výzkumu hloubkového charakteru. Techniky výzkumu využívám k pochopení a interpretaci zkoumaného jevu. I přesto, že považuji kvalitativní výzkum pro účely mé práce za vhodný, uvědomuji si jeho výhody i nevýhody. Hlavní problematiku spatřuji v subjektivitě výzkumu (výzkumníka). V rámci interpretace mohu výsledky výzkumu ovlivnit svým úsudkem – zkreslit je. *Výhodou kvalitativního výzkumu* může být návrh či tvorba teorie, která zde ještě nebyla vytvořena a ukazuje nové podstaty. Pro badatele není žádný začátek výzkumu snadný a pomoc je často na místě. Pomocí je zde myšleno určit si a (především) udržet směr svého zaměření (výzkumu). Kvalitativní výzkum nápomocný určitě je, a nejen v začátcích. Badatel může skrze něj téměř okamžitě zareagovat na to, co vnímá, co vidí a děje se, nejen v jeho okolí, ale také ve společnosti. Zásadní je dodržet jasný (přesný a výstižný) popis toho, na co se zaměřil. *Nevýhodou kvalitativního výzkumu* může být zcela jednoduše prognóza mimo zkoumané téma, a ne zcela úplné tvrzení (špatné namísto správného). Časová náročnost je pro něj typická. Badatel o ní ví bohužel (vnímá a pochopí ji) již na samém začátku (sběr dat, analýza, popis). Problém je i s generalizací. Nikdy ji není možné zaměřit na celou populaci (nelze přenést ani mimo, na nezúčastněné subjekty). V neposlední řadě se jedná o již zmíněné zkreslení výsledků (Hendl, 2005:52-53).

## 5.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek v kvalitativním výzkumu je odlišný od toho kvantitativního. Disman uvedl, že „v kvalitativním výzkumu je to pouze rozhodnutí, se kterým jedincem budeme hovořit nejdříve, nebo studiem kterého osobního dokumentu začneme atd“ (Disman, 2011:304). Vzorek primárně netvoříme předtím, než se vůbec pustíme do prvního kroku (či technické operace), jako v tom kvantitativním. Nastává až momentem dohotovení všech našich kroků. Důležité je pohlídat si plnost (saturaci či nasycenost) našeho vzorku. Ve chvíli, kdy skrze neustálé analyzování našich dat nepřichází nic, co by pro nás bylo nové, pak je vzorek plný (nasycený) (Disman, 2011:304).

Výzkumný vzorek se skládá z organizací působících a fungujících v rozdílných sektorech. Pro výběr respondentů jsem zvolila účelový výběr vzorku. V této technice jsem si na základě svého úsudku zvolila informátory, kteří splňovali níže stanovené komparační body. Badatel si tedy určí, jaké subjekty považuje do svého výzkumu za experty na dané téma (zajistím si zodpovězení otázek, skrze něž získám potřebná data). Pro účelové vzorkování jsou zmíněná komparační kritéria zásadní. Nejsou vytvořené náhodou, ale zajistí zvolení si vhodných subjektů do vzorku (Disman, 2011:112-113). První manažery do vzorku jsem vybírala již během stáže v organizacích. Na základě toho jsem si zvolila daná kritéria, podle nichž jsem následně vybírala další potřebné subjekty. Stanovila jsem je na základě odborných publikací a odborných webových stránek (př.: Eurostat). Některá kritéria však vyšla přímo z terénního deníku a informací od manažerů. Výzkum přinese data z pohledu vybraných manažerů.

### **Kritérii se staly:**

#### ***Založení (vznik) organizace a její sídlo***

Délku existence jsem si stanovila podle organizací státního sektoru. Organizace, v níž jsem absolvovala tři rozhovory v různých odborech, vznikla již v roce 1848. Těžko bych našla další organizace stejného data. Beru tedy u organizace státního sektoru jako vznik moment, kdy jsme se stali samostatným českým státem (1. ledna 1993), v rozmezí 1990 – 1995. Sídlo organizací zvolené do výzkumu, sídlí na území hlavního města Prahy. Není to proto, že bych se chtěla zaměřit jen na Prahu, ale je to z důvodu časové náročnosti a lepší dostupnosti (Terénní deník, 2018).

### ***Délka funkce manažera / manažerky***

Stanovila jsem si, že danou funkci vykonávají v organizaci minimálně dva roky. Učinila jsem tak proto, že jsem vycházela přímo z praxe manažerů (považuji je za experty na dané téma). Sami informátoři uvedli, že dva roky ve výkonu této funkce jsou ideální na poznání zaměstnanců, procesů a zvládnání ŘLZ (Terénní deník, 2018).

### ***Velikost organizace***

Eurostat v roce 2016 vytvořil různé skupiny organizací, na základě jejich velikosti. Velikost lze určit podle mnoha kritérií, ale nejběžnější z nich je ve statistickém kontextu počet zaměstnaných osob. Eurostat vytvořil na základě toho čtyři skupiny: *mikropodniky* (zaměstnávají méně, než 10 zaměstnanců), *malé podniky* (zaměstnávají více než 10, ale méně než 49 zaměstnanců), *střední podniky* (zaměstnávají více než 50, ale méně než 249 zaměstnanců) a *velké podniky* (zaměstnávají 250 a více zaměstnanců) (Eurostat, 2016). Eurostat již předtím uvedl, že zaměstnancem organizace je jedinec pracující v dané organizaci. Započtení jsou zde také pracující vlastníci, partneři dané organizace (pokud vykonávají úkony v jednotce pravidelně) a rodinní příslušníci (bez nároku na odměnu). Organizace ve výzkumu v diplomové práci patří do *mikropodniků* (počet zaměstnanců je mezi 2 – 9 jedinci v týmu). Tento ukazatel není důležitý jen proto, aby ukázal manažerův tým, ale také velikost organizace. U ziskových organizací se jedná o pobočky organizace, jinak by byly nesrovnatelné. U státních organizací o jednotlivé oddělení. Každý manažer ve vzorku má jen jeden tým (nevede jich víc, ani externě). Přesný počet jejich zaměstnanců je uveden v tabulce jednotlivých komparačních bodů, níže. (Eurostat, 2013).

### ***Poskytovaná služba***

Pro homogennost vzorku je nutné zaměřit se na jednu oblast prolínající všechny tři sektory. Vzdělávací služby jsem zvolila proto, že je najdeme v neziskovém sektoru (vzdělávání dospělých, znevýhodněných, dětí, aj.), ziskovém sektoru (soukromé školy, vzdělávání zaměstnanců, pomoc vzdělávat jiné, aj.) i státním sektoru (státní školy, subjekty zabezpečující vzdělání, vzdělávání různých věkových kategorií, aj.). K oblasti vzdělávání mě také podnítil výzkum Zuzany Prouzové, která pracuje v *Centru pro výzkum neziskového sektoru*. Zjistila jsem díky němu, že vzdělávání je na 6. místě z 16 poskytovaných a nejčastějších služeb u nás neziskovým sektorem a pracuje zde 8 344 zaměstnanců (Prouzová, 2015:12).

### ***Charakter konečného výsledku služby***

Ukazatel charakteru konečného výsledku lze využít pro klasifikaci organizace. Rozeznáváme dva typy organizací (zabývají se výrobou či službami). Organizace vykonávající výrobu (lesnictví, hospodářství, rybolov, dřevařství, atd.) získává své potřebné statky pouze z přírody. Organizace druhého typu své služby vytváří a následně poskytují občanům (pojišťovací, obchodní, dopravní, bankovní, vzdělávací, sociální péče, atd.), zabezpečují je. Organizace, které služby poskytují, by měly dbát na určité vlastnosti služeb – nehmotnost, nedělitelnost a proměnlivost. Vybrané organizace do vzorku splňují poskytování služby a příslušné vlastnosti (Euroekonom, 2015).

### ***Typ organizace***

Ve své práci jsem zvolila servisní typ organizace (vzdělávací), které je možné členit na základě nových a starých servisních organizací. Rozdílnost je spatřována ve *formálním znaku*, kdy staré servisní organizace<sup>10</sup> vznikají v době komunistického režimu (před rokem 1989) a nové servisní organizace<sup>11</sup> až po něm. *Oblast zájmu* ukazuje u SSO na zapojení se kupříkladu do odvětví sportu, snahu o rozvoj společenství, kultury, aj., ale NSO se zapojují spíše do vzdělávání, snahy o lepší životní prostředí, lepší zdravotní a sociální péči, aj. *Uspořádání organizací* SSO je hierarchické a u NSO horizontální. NSO mají snahu vytvořit si organizaci fungující na všech možných úrovních státu. *Finanční podpora* u NSO zahrnuje především granty, ale u SSO státní finanční podporu. *Prospěšnost* je u SSO spíše vzájemná (př.: spolky), ale u NSO jde hlavně o zabezpečení služeb jedinců. V případě diplomové práce se jedná o nové servisní organizace (Frič, Pospíšilová a kol., 2010:90-94).

### ***Shrnutí homogenních charakteristik vzorku:***

Zkoumaný vzorek respondentů je poměrně malý, tvořen jednotlivými manažery vybraných organizací. Celkově se jedná o sedm organizací, z nichž bylo vybráno devět manažerů. V neziskovém a ziskovém sektoru se jedná o šest organizací. U jedné z neziskových organizací jsem vybrala jen jedno oddělení z této organizace, aby bylo možné ji srovnat s ostatními (člení se na mnoho sekcí). U organizací ziskového sektoru jde o pobočky samotné organizace (jinak by nebyly srovnatelné). U organizací státního sektoru se jedná o jednu organizaci, v níž byly do výzkumu zahrnuty tři různá oddělení odpovídající stanoveným komparačním kritériím. Manažeři jsou složeni ze dvou mužů a

---

<sup>10</sup> Pro staré servisní organizace použijte zkratku „SSO“.

<sup>11</sup> Pro nové servisní organizace použijte zkratku „NSO“.

sedmi žen. Ve funkci v dané organizaci se šest z nich pohybuje 2 až 3 roky, ale tři další mezi 11 až 20 lety. Toto rozmezí je tedy jediné nehomogenní. Ve výzkumu (včetně závěru a výsledků) bude zohledněno. Všechny organizace jsou servisního typu, poskytující vzdělávací službu. Jejich sídlo je v hlavním městě Praze (z důvodu časové náročnosti) a byly založeny v letech 1990 – 1995.

**Tab. 2** Shrnutí homogenních charakteristik vzorku:

	Vznik	Délka fc.	Sídlo	Velikost	Typ org.	Char. koneč.výsl. služby	Poskytované služby
<b>O1<sup>12</sup></b>	1993	3 roky	Praha	7	Servisní	Služba	Středoškolské a VOŠ
<b>O2</b>	1993	3 roky	Praha	7	Servisní	Služba	Odborné vzdělávání
<b>O3</b>	1993	11 let	Praha	8	Servisní	Služba	Speciální vzdělávání (výchova)
<b>O4</b>	1990	2 roky	Praha	2	Servisní	Služba	Vzdělávání dospělých
<b>O5</b>	1992	3 roky	Praha	4	Servisní	Služba	Vzdělávání zaměstnanců
<b>O6</b>	1992	2 roky	Praha	8	Servisní	Služba	Vzdělávání hendikep.osob
<b>O7</b>	1992	16 let	Praha	7	Servisní	Služba	Vzdělávání zaměstnanců
<b>O8</b>	1991	20 let	Praha	9	Servisní	Služba	Vzdělávání zaměstnanců
<b>O9</b>	1991	3 roky	Praha	8	Servisní	Služba	Podpora vzdělávání druhých

*Zdroj: Vlastní zpracování autorky (Terénní deník:2018)*

## 5.4 Představení organizací

Zdrojem pro sběr dat se staly organizace, vybírané účelově. Musely splňovat komparační body, které jsem si ve výzkumu pro organizace stanovila. Všechny organizace je splnily. V diplomové práci jde o porovnání tří sektorů, proto jsem zvolila pro rozhovor devět manažerů z celkem sedmi subjektů. Ve státním sektoru se jedná o jednu organizaci, v níž jsem zkoumala odlišné oddělení (celkem tři). Neziskový sektor zahrnuje tři různé typy organizací. Stejně tomu je také v ziskovém sektoru. Organizace budou představeny v anonymitě, na přání respondentů. Důležité je popsat jejich činnost, cíl, rok založení, právní formu, osobu manažera a jeho tým. Všechny informace čerpám buď z vytištěných

<sup>12</sup> Zkratka pro organizaci (číslo je stanovené dle jednotlivých sektorů státní, neziskový a ziskový).

výročních zpráv (byly mi poskytnuty manažery po dohodě) anebo ze zápisů z terénního deníku (na většinu informací jsem se přesto ptala v rozhovorech).

### **5.4.1 Organizace státní správy**

Organizace státní správy jsou zakotveny ve státním sektoru. Jedná se o typ vzdělávací organizace, konkrétně o ústřední orgán státní správy České republiky. Založená byla v době Rakousko-Uherské monarchie, v roce 1848, kdy sídlila ve Vídni a vládla působností na celém území monarchie. Trvalo to až do roku 1918. Těžko bych tedy hledala organizace, které vznikly ve stejném období, proto jsem se rozhodla brát jako datum vzniku rok 1993. Tento rok jsem zvolila proto, že 1. ledna 1993 vzniká samostatný Český stát (Kločková, Bartošová, 2013).

#### **Organizace číslo 1: oddělení číslo 1, 2 a 3**

Vznik se datuje do roku 1848, ale jak bylo řečeno, za vznik považuji rok 1993. Právní formou organizace XY je ústřední orgán státní správy. V čele stojí v České republice vždy člen vlády, který zastává funkci nejvýše postavené osoby. Jednotliví manažeři v této organizaci mají stanovené pravomoci podle jednotlivých právních předpisů, jimiž jsou povinni se řídit ve svém rezortu. Zásadními právními předpisy jsou správní řád (zákon číslo 500/2004Sb.), kompetenční zákon<sup>13</sup> (zákon číslo 2/1969Sb.) a další předpisy, odvíjející se od typu organizace (Průcha, 2014:46-53). Všechny tři oddělení jsou součástí jedné organizace. Na starosti má každý jinou formu vzdělávání, na níž se zaměřuje. V rámci jednotlivých oddělení plní mnoho gescí. Zvolila jsem jen ty, které jsou základní a vystihují je (Terénní deník, 2018).

V odboru XY se nachází první oddělení XY zabývající se vzděláváním (všeobecné středoškolské a vyšší odborné). Z tohoto oddělení pochází i mnou vybraná paní manažerka XY (R1), která je zde třetím rokem. Jedná se o ženu ve věku 41 – 50 let, která vede celkem sedm zaměstnanců, kteří zastávají různé funkce. Dohlíží na plnění cílů pracovníků, mezi něž patří nutnost zpracování koncepce příslušného typu vzdělávání, vytvoření požadovaného obsahu. Zpracovávají ukončení vzdělání, ověřují diplomy, aj. (Terénní deník, 2018). U jednotlivých vzdělávacích subjektů musí zajistit odborné řízení, včetně správné metodiky. Dalšími cíli je jejich podílení se na vytváření a zpracování návrhů školského zákona a tvoří koncepci tohoto typu vzdělávání. Každé oddělení plní úkoly, za

---

<sup>13</sup> Celý název zákona zní: zákon České národní rady o zřízení ministerstev a ústředních orgánů státní správy.

kteří je odpovědné, stejně jako jeho zaměstnanci. Spolupracují s příslušnými institucemi se snahou zavést pravidla související se vzděláváním (VZ, MŠMT, 2017).

V odboru XY se nachází druhé oddělení XY zabývající se vzděláváním (odborné středoškolské a vyšší odborné vzděláváním). Z tohoto oddělení pochází i mnou vybraná paní manažerka XY (R2), která je zde taktéž třetím rokem. Jedná se o ženu ve věku 41 – 50 let, která vede sedm zaměstnanců, kteří zastávají přidělené funkce, mají odlišné pravomoci, působnosti a úkoly, které plní (Terénní deník, 2018). Manažerka má za povinnost dohlížet na plnění cílů. Patří sem určitě tvorba nutných koncepčních činností a všemožné postupy pro danou vzdělávací oblast (nové vzdělávací programy). Dalším cílem je také jejich podílení se na návrhu zákonů v jejich oblasti. Mezi činnosti celého odboru pak patří připravovat plány, kontrola a koordinace činností příslušného odboru. Má na starosti případné zabezpečení mezinárodní spolupráce a v rámci své gesce spolupracuje i v různých projektech v rámci Evropské unie (VZ, MŠMT, 2017).

V odboru XY se nachází třetí oddělení XY zabývající se vzděláváním (speciálním) a institucionální výchovou. Z tohoto oddělení pochází i mnou vybraná paní manažerka XY (R3), která danou funkci vykonává jedenáct let. Jedná se o ženu ve věku 31 – 40 let, která vede tým osmi zaměstnanců (Terénní deník, 2018). Hlavním cílem je zajistit a zpracovat strategie spadající do dané vzdělávací oblasti. Zaměřují se především na jedince, kteří mají různá omezení. Nejde jen o mentální či fyzické omezení, ale především také sluchové či zrakové. Zabezpečují a vytvářejí koncepci pro vzdělávání těchto osob, koordinují ho a snaží se ho následně i realizovat v praxi. V neposlední řadě, v rámci toho mají na starost případné pomocné, poradní a pracovní skupiny (orgány) v daném rezortu, aj. Mají na starosti hodnocení osob, vedoucí školská zařízení (ředitele). Vytváří podklady pro dané hodnocení, ale jen v zařízeních, která byla vytvořena orgánem státní správy (VZ, MŠMT, 2017).

#### **5.4.2 Organizace neziskového sektoru**

Organizace neziskového sektoru nelze shrnout na úvod do jednoho bodu. Každá organizace vznikla v jiném období a nejsou ani zastřešeny jednou organizací. U všech tří je podstatné, že podporují anebo poskytují vzdělávání druhým, což je jeden ze základních komparačních bodů. Bylo důležité držet se i faktu jejich založení. Organizace splňují i kritérium velikosti – méně, jak 10 zaměstnanců (rozmezí 2 – 8). U jedné organizace jsem vybrala jen jedno její oddělení, jelikož je velká (má množství oddělení a zaměstnanců), což

by neumožnilo srovnání. Limit spatřuji v právní formě. Bohužel se mi nepodařilo zajistit stejně dlouho existující organizace vykonávající stejné činnosti, se shodnou právní formou (spolek, ústav a nadace) (Terénní deník, 2018).

#### **Organizace číslo 4**

Organizace XY vznikla už v devadesátých letech 20. století, nejprve jako sdružení, ale následně se transformovala a dnes má právní formu spolku. Spolek, jakožto nezisková organizace se řídí zákonem číslo 89/2012Sb., nový občanský zákoník. Dle tohoto zákona, respektive §214, odst.1, na spolek nahlížíme jako na korporaci, což znamená, že jeho podstatou jsou jedinci jako členové (základna), scházející se skrze stejné zájmy (NOZ, 2012:§214; VZ, AD, 2017). Organizace XY se zaměřuje na ty, kteří neměli možnost studovat skrze workshopy, konference, ale také diskuze na téma, co společnost potřebuje. Mají snahu sdružovat organizace, které se zabývají stejným tématem. Snaží se těmto jedincům zabezpečit pomoc při nacházení uplatnění na trhu práce (Terénní deník, 2018).

Manažerkou je zde paní XY (R4), která zastává funkci přes dva roky. Předtím byla manažerkou kanceláře této organizace (má zkušenosti se zaměstnanci, ale také s chodem celé organizace). Jedná se o ženu ve věku 20 – 30 let, která vede dva zaměstnance, ale také stážisty ze škol a kooperuje s případnými dobrovolníky. Stážisté ani dobrovolníci nejsou zaměstnanci a nelze je započítávat do velikosti organizace. Zaměstnanci plní individuální úkoly a spolupracují se stážisty (Terénní deník, 2018). Hlavním cílem je vzdělávat ty, kteří již nejsou studenty, nemohli studovat či studium nedokončili a pečovat o jejich rozvoj. Mezi hlavní úkoly patří plánování vzdělávacích kurzů a workshopů, administrativní úkoly, plánování akcí, aj. Organizace XY spolupracuje se státními i ziskovými subjekty v rámci vzdělávání. Dále organizuje odborné akce, konference, vydává nejrůznější odborné publikace, pořádá konference, semináře a kurzy (VZ, AD, 2017).

#### **Organizace číslo 5**

Organizace XY vznikla v roce 1992. Původně sloužila jen jako informační a vzdělávací centrum v rozsáhlých aktivitách. Dnes již podporuje své aktivity v menším množství. Hlavním posláním je zabezpečení přímé podpory v různých rozvojových činnostech jiných organizací (s nimiž spolupracuje). Zabezpečuje pro ně hlavně vzdělávací, informační a poradenské služby. Své služby poskytuje subjektům přicházející s neziskovým sektorem do styku anebo vybraným jedincům (VZ, NZ, 2017). Právní formou této organizace je nadace, která se řídí také novým občanským zákoníkem (zákon



číslo 89/2012Sb.). Podle §303 tohoto zákoníku není nadace korporací (jako spolek), ale fundací. Prioritu hraje její majetek vkládající do svých činností a vize (NOZ, 2012:§303).

Organizace XY má tedy jako hlavní cíl poskytovat vzdělávání ostatním – subjektům, jedincům anebo zaměstnancům jiných organizací (ze všech sektorů). Manažerkou je zde paní XY (R5), která je ve funkci třetím rokem. Jedná se o ženu ve věku 31 – 40 let, která vede čtyři podřízené. Je tím, kdo jako první navazuje kontakt s jinými organizacemi, když je třeba sehnat podporu. Jedinci plní činnosti související s cílem a posláním organizace. Jsou specifické a nelze proto na danou pozici dát někoho, kdo nemá dostatečné zkušenosti, znalosti a nesžije se s nimi (Terénní deník, 2018). Další cíle jsou již dílčí a vycházejí z toho hlavního. Patří sem vzdělávání, propagace neziskových aktivit, vydávají odborné časopisy, zabezpečují semináře, rekvalifikační kurzy a workshopy. Vzděláním se zabývá už od začátku své existence. V dnešní době nabízí množství témat, pro lepší řízení organizací, vedené kvalitními lektory. Má širokou základnu oblastí, v nichž dané jedince školí a vzdělává (pomoc zviditelnění organizace, public relations, legislativa, osobnostní rozvoj, aj.) (VZ, NZ 2017).

### **Organizace číslo 6**

Organizace XY vznikla již v roce 1992, původně jako občanské sdružení. Hlavním posláním je integrace znevýhodněných osob (často mají určitý typ omezení) do společnosti. Snaží se pomáhat tvořit lepší život těch, od nichž se jiní odvrací (pomoci absolvovat cestu k plnohodnotnému životu). Vzdělávání neměla nejdříve ve svých cílech, následně se stalo jednou z hlavních činností (VZ, SD, 2017). Po roce 2010 došlo ke změně právní formy na ústav (dle zákona číslo 89/2012Sb.). Obecně §402 tohoto zákoníku odkazuje na to, že ústav má jako prioritní cíl zabývat se činnostmi (poskytuje je), jež jsou (měly by být) užitečné hospodářským či společenským způsobem. Všechny své činnosti vykonává pro všechny jedince stejně a za totožných podmínek (NOZ, 2012:§402).

Organizace XY naplňuje své cíle skrze sociální a vzdělávací služby (pro různé věkové kategorie). Jde o typ velké organizace (mnoho sekcí, jako PR, lidské zdroje, podpora samostatného bydlení, vzdělávání, aj.). Manažerkou je zde paní XY (R6) a ve své funkci je přes dva roky. Jedná se o ženu ve věku 31 – 40 let, která vede osm zaměstnanců (organizace má přes 80 jedinců, člení se na sekce a každá má určitý počet, většinou do 10 jedinců). Já jsem hovořila s manažerkou jen z jedné sekce této organizace. Zaměstnanci pracují samostatně, věnují se klientům a vzdělávají je v různých ručních činnostech. V rámci odborného vzdělávání se jim snaží předat potřebné zkušenosti a dovednosti pro

život (Terénní deník, 2018). Hlavní činností je spolupráce se znevýhodněnými jedinci (psychicky či tělesně). Mají snahu rozšiřovat jejich možnosti v nejrůznějších oblastech života a pomoci jim postavit se na nohy. Snaží se je zapojit do zcela běžného života ve společnosti, jejich vlastní péče o domácnost a částečné postarání se o sebe samé a vzdělávat je. Přibýlo i zaměření „práce a vzdělávání“ (vzdělávají je v různých činnostech, což jim dává smysl života) (VZ, SD, 2017).

### **5.4.3 Organizace ziskového sektoru**

Ziskové organizace je také možné (jako státní) shrnout do jedné skupiny. Tyto organizace mají všechny stejnou právní formu, a sice akciová společnost (a. s.). Všechny organizace pochází z bankovního, pojišťovacího, poradního a finančního sektoru, kdy poskytují své služby občanům. Velikostně jsou si podobné a také splňují kritérium *mikropodniku* (mají 7 – 9 zaměstnanců). Organizace splňují všechna kritéria, jako poskytování vzdělávací služby (pro zaměstnance, mládež i studenty vysoké školy) včetně vzniku, kdy se musely vejít do rozmezí roku 1990 – 1995. Nejedná se o centrální organizace, ale vždy jen o pobočky centrály, jinak by nebylo možné je srovnat (celkově mají k tisícům a více zaměstnanců na území hlavního města Prahy) (Terénní deník, 2018).

#### **Organizace číslo 7**

Organizace XY patří do sféry jejímž posláním je poskytovat finanční služby občanům, osobám tuzemským i zahraničním. Jedná se o organizaci s jednou z nejdelších tradic na českém trhu. Její kořeny sahají před Rakousko-Uherskou monarchii, přičemž roku 1992 si naposledy změnila název a právní formu (VZ, ČS, 2017). Právní formou je akciová společnost (a. s.). Jedná se o obchodní korporaci řídicí se zákonem o obchodních korporacích (zákon číslo 90/2012Sb.). Zaměřuje se na různé klienty, malé, střední a velké firmy, města i obce. Své služby se snaží přizpůsobit lidem s různými hendikepy (nejvíc bezbariérově přístupných poboček) (VZ, ČS, 2017).

Manažer této organizace je pan XY (R7) zastávající svou funkci šestnáct let. Jedná se o muže ve věku 31 – 40 let, který vede sedm lidí. Zaměstnanci, které manažer vede, vykonávají činnosti v podobě týmu. Každý jedinec plní i individuální specifické činnosti. Mimo bankovní služby, je jejím cílem i vzdělávání v oblasti konkurenceschopnosti na trhu práce, posilování finanční gramotnosti a je dlouhodobým partnerem několika vysokých škol (Terénní deník, 2018). Usiluje o lepší a kvalitnější výuku přírodovědných, technických a jiných oborů. Snaží se pomáhat těm, jimž společnost není nakloněna

(seniorům, lidem s mentálním postižením, aj.). Pomáhá vzdělávat druhé ve finanční gramotnosti, v dovednostech technických, včetně konkurenceschopnosti. Mezi její činnosti patří podpora studentů v projektech, které jsou inovativní. Odborníci z této organizace vedou různé workshopy a přednášky v oblasti financí na školách (středních a vysokých). Naproti tomu studenti s pedagogy následně spolupracují zpětně s nimi na řešení byznysových a inovačních projektů. Podporuje seniory, které vzdělává v různých oblastech. Největší činností je podpora společenské odpovědnosti firem (VZ, ČS, 2017).

### **Organizace číslo 8**

Organizace XY patří také do bankovní sféry, která poskytuje finanční služby občanům, žijícím v české společnosti, a to osobám tuzemským i zahraničním. Organizace XY u nás působí od roku 1991, přičemž netrvalo dlouho a během pár let získala pevné postavení na našem trhu, stejně jako pověst moderní banky, poskytující nejmodernější služby. V roce 2014 se připojila do velké bankovní sítě německých bank (VZ, EB, 2017). Právní formou je akciová společnost (zkratkou a. s.). Jedná se tedy o obchodní korporaci, která se řídí zákonem o obchodních korporacích (zákon číslo 90/2012Sb.). Posláním je zefektivnit bankovníctví (pro privátní, korporátní a osobní potřeby) (VZ, EB, 2017).

Manažerem je zde pan XY (R8) zastávající svou funkci od roku 1998 (dvacet let). Jedná se o muže ve věku 51 a více let, který vede celkem devět jedinců, kdy každý jedinec vykonává specifické funkce. Nepracují pro vlastní výkon, ale pro výkon svého týmu. Organizace XY má za cíl spolupráci s organizacemi, které podle ní dělají správné věci. Spolupracuje s organizacemi typu neziskového skrze podporu finanční (granty), ale také tu nefinanční (Terénní deník, 2018). Mezi hlavní činnosti patří vzdělávání (projekt podporující vzdělávání u dětí na středních školách). Pomohla vytvořit střední školu v Praze (vzdělání je základ úspěchu pro život) a je jejím hlavním finančním partnerem. Po vykonané maturitní zkoušce (má stejnou váhu jako v cizích státech hovořící příslušným jazykem) pomáhají studentům studovat a uplatnit se v zahraničí (VZ, EB, 2017).

### **Organizace číslo 9**

Organizace XY vznikla v roce 1827. Název byl Císařsko-královská, privilegovaná, česká organizace poskytující náhradu těm, kdo byli zasaženi ohněm. Vydobyla si silné postavení v první republice a Československu. Roku 1991 naposledy změnila svůj název a spolu s ním i právní formu (VZ, ČP, 2017). Právní formou je akciová společnost (a. s.). Jedná se tedy o obchodní korporaci, která se také řídí zákonem o obchodních korporacích (zákon číslo 90/2012Sb.). Posláním je pojistit jedince společnosti (domácnost, majetek,

zdraví, aj.). Patří mezi největší firemní filantropy u nás. Cílem je podpořit různé projekty vyznačující se důležitostí pro společnost (VZ, ČP, 2017).

Manažerkou je zde paní XY, která je ve své funkci tři roky. Jedná se o ženu ve věku 41 – 50 let, která vede osm zaměstnanců. Předtím byla dlouhou dobu zástupcem hlavního manažera. Zaměstnanci plní úkoly, které jim byly svěřeny a pracují individuálně. Ve výkonu činností odpovídají jen za svůj výkon. Organizace XY má za cíl vzdělávání svých zaměstnanců (zdokonalování se v oboru, i mimo něj anebo v technických a jazykových dovednostech), podporuje vzdělávání dětí a mládeže, vodící psi a finanční gramotnost na školách (Teréní deník, 2018). Podporují ve vzdělávání také studenty (ve finanční gramotnosti) na vysokých školách. Organizují přednášky, workshopy a semináře, na nichž přednášejí odborníci z této organizace (nejčastěji vysoké školy, ale také střední). Studenti mohou také představit vlastní projekt, který jim organizace XY pomáhá realizovat skrze finanční prostředky (VZ, ČP, 2017).

## 5.5 Sběr dat

Kvalitativní výzkum se vyznačuje primárně flexibilitou (volností), která pro ten kvantitativní není tolik příznačná. Ta je spatřována v možnosti kombinace a prolínání jednotlivých kroků či operací (a to již od začátku výzkumu). V rámci kvalitativního výzkumu jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor je veden skrze pomocníka ve formě návodu (otázky jsou sestavené badatelem). Během jejich pokládání má možnost měnit různými směry jejich strukturu (pořadí) a případně je doplnit, pokud je to nutné. Stanovení otázek tedy není závazné. Zásadní však je, aby badatel data (nenumerné povahy) následně správně organizoval (uspořádal) (Hendl, 2005:161-174).

V rámci výzkumu, mne zajímal hlavně manažerský popis ŘLZ v jejich organizaci, z jejich pohledu. To je jeden z důvodů, proč považuji za vhodné využít pro sběr dat polostrukturovaný rozhovor. Rozhovory v analýze této diplomové práce jsou konané skrze otázky, které mají také povahu návodu. Získala jsem díky nim potřebné odpovědi na stanovené otázky. Pořadí otázek jsem si stanovila sama (podle potřeby). Připravila jsem si sadu otázek, díky čemuž jsem rozhovorům udávala potřebný směr. Jejich přípravu nebylo radno podcenit. Pokud bych tak učinila, nezískala bych relevantní data pro výzkum. Bylo třeba věnovat pozornost sadě návodných otázek. Snažila jsem se je přizpůsobit tak, aby byly v souladu a získala jsem odpovědi na VO. Pro správnost a srozumitelnost otázek, jsem si rozhovor vyzkoušela pilotně s vybranou manažerkou mezinárodní ziskové

organizace. Tento rozhovor není součástí následné analýzy. V rámci pilotního ověření byly zjištěny nesrovnalosti u některých otázek, které by se mohly poté jevit jako problematické. Chyby jsem následně opravila. Otázky se staly oporou v rozhovorech, ale na některé informace bylo třeba se doptat.

Rozhovory probíhaly vždy na základě předchozí e-mailové nebo telefonické domluvy v únoru 2018. Respondenti mnou byli osloveni již v období května a prosince 2017 a následně ještě v únoru 2018. Kontakty jsem si sháněla sama, ale využila jsem i speciální formu tzv. *gatekeepra* (Hendl, 2005:199). Paní manažerka ze státní správy mi nabídla domluvit schůzku s jinými manažery, díky čemuž jsem získala další rozhovory. Dva informátory jsem si domluvila skrze povinnou praxi, kterou jsem absolvovala v rámci studia a dva skrze *gatekeepra* (čtyři potřebné subjekty). Celkově jsem pak oslovila pomocí e-mailu sedmáct organizací, některé pak skrze telefon (pokud neodpovídali na e-mail). Z obvolaných a e-mailovou komunikací oslovených organizací, jsem vybrala pět (celkem tedy devět respondentů ze sedmi organizací).

Poslední, co bylo potřeba vyřešit, byla anonymita informací. Manažerky ze státního sektoru mi hned na začátku sdělily, že ji očekávají (oddělení, jména a informace jimi poskytnuté). V rámci rozhovoru jsem tedy zjišťovala většinu informací ohledně popisu těchto organizací (některé informace mi byly poskytnuty i prostřednictvím výroční zprávy). Výroční zprávy jsem získala (po domluvě) v tištěné podobě. Mnoho informací jsem se dozvěděla na praxi v některých organizacích (zapsané do terénního deníku, pokud nebyly označeny za interní). Odkazuji tedy v popisu organizací na výpis informací z tištěných výročních zpráv a především z terénního deníku (bylo pro mě lepší zjistit si mnoho informací osobně, protože jsem si mohla udělat vlastní představu). Označení respondentů je R1 – R9 a organizací O1 – O9. Rozhovory jsem nahrávala na diktafon a trvaly v průměru kolem cca 60 – 80 minut. Jejich délka odpovídala sběru dat, nejen pro analýzu, ale také k popisu vybraných organizací. Každého manažera jsem předem upozornila na přibližnou dobu cca 90 minut (rozhovory však překročily málokdy 65 minut). Nikdo s časovou délkou neměl problém. Během rozhovoru jsem si dělala i polní poznámky, kdy *„polní poznámky jsou nejen důležité pro interpretaci, ale velmi často je proces vytváření poznámek totožný s procesem interpretace“* (Disman, 2011:312). Zapisovala jsem si je do *terénního deníku*, z něhož jsem čerpala v průběhu interpretace dat a popisu organizací.

## 5.6 Metoda analýzy dat

Kvalitativní výzkum ukazuje na nutnost správným způsobem interpretovat nasbírané informace (popsat je, vysvětlit). Nepřesnost a nejasnost v rámci popisu dat není na místě. Výběr metody pro analýzu je zásadní. Odvíjí se od něj další kroky (směr výzkumu, jaká data je potřeba sbírat, aj.). Výzkumník potřebuje zajistit vždy správný způsob nutný pro nejlepší ustálení sesbíraného materiálu. Následně je potřeba ho upravit odpovídajícím způsobem a tímto způsobem i interpretovat. Důležitost spatřuji v tzv. doslovné transkripci, bez níž by se řeč jedince (rozhovor) nestala psanou formou (slovy). Vytvořit ze slova mluveného tzv. *slovo psané* není nic snadného, hlavně po stránce časové. Bohužel, pro správné vysvětlení všeho je tato operace neopomenutelná (i přes zmíněnou náročnost). Důležité informace v daných pasážích textu nemohou postrádat komentář (tvorba seznamu pro potřeby zjištěných podobných či rozdílných míst v textu slouží k případnému porovnání pasáží) (Hendl, 2005:206-210). V práci jsem doslovný přepis nahrávky využila.

Ve svém výzkumu jsem se rozhodla pro tzv. kódování, které je součástí zakotvené teorie. Jako metodu analýzy dat ji však nepoužívám. Potřebovala jsem jen její techniku otevřeného kódování. Připomíná částečně *puzzle*, jelikož badatel musí získané informace roztříštit a poté opětovně dát dohromady, přesně jako ty *puzzle*. Ve chvíli, kdy jsem data opět složila, jsem je mohla začít kódovat. „*Kód je slovo nebo krátká fráze, která nějakým způsobem vystihuje určitý typ a odlišuje jej od ostatních*“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2007:212). Kódování, i přes jeho neocenitelnou pomoc při práci badatele je náročné, a to na čas. Jednotlivé kousky (části) textu, které z dat vzniknou, je potřeba také dělit na nutné úseky, pasáže či jednotky (odstavce, slova, věty, aj.). Větám či odstavcům je následně třeba přiřítat vytvořené kódy (jako symbol, označení, citát, aj.) (Švaříček, Šedřová a kol., 2007:211-212).

Ve chvíli, kdy jsem měla hotový seznam kódů, začala jsem s jejich organizací do jednotlivých mnou vytvořených kategorií a podkategorií (hierarchizace podobných kódů). Systém nebyl definitivní a ještě mnohokrát jsem dané kategorie a kódy měnila. Postupem času a zpětným čtením analýzy jsem si uvědomovala, které kódy nejsou potřeba. Dávala jsem tedy pryč ty, které nebyly relevantní vůči vytvořeným kategoriím. Kódování je dost pracné a celý proces je náročný (jak jsem uvedla výše v odstavci o kódování), přesto mi ve výsledku velmi ulehčil práci a vyplatil se. Názvy kategorií a samotné kategorie jsem vytvářela na základě nasbíraných dat. Během toho, co jsem utvářela kategorie, se

objevovaly vztahy a závislosti mezi nimi a podkategoriemi. Skrze výsledné kategorie lze popsat předběžně témata, podobnosti a rozdíly, které se v datech objevily.

Data jsem analyzovala pomocí komparativní analýzy, jelikož mi jde hlavně o zjištění shod a specifík mezi jednotlivými sektory. V interpretaci je pro mě výchozím bodem neziskový sektor a následně ziskový se státním, které s ním porovnávám. Komparativní analýza se v některých směrech a bodech může často jevit podobná studii případové. Na podobu se hledí především skrze zabývání se množstvím studií. Případová studie je zpravidla pouze jedním případem, avšak komparativní analýza se naopak zabývá zkoumáním více, než jen jednoho případu (dva a více případů ve studii) (Drulák a kol., 2008:62). Někteří autoři pojmají tuto analýzu jako srovnávací (Hendl a Remr, 2017:220-228), ale Drulák a kol., (2008), tvrzení odmítají. Upozornili na specifikum analýzy, oproti pouhému obecnému srovnávání. Spatřují ho právě v tom srovnávání, které lze uskutečnit již v jedno-případové studii. Ke komparaci v jedno-případové studii dojde asi jen těžko (Drulák a kol., 2008:61-62). To je důvod volby komparativní analýzy. Zkoumám tři různé případy (neziskový, ziskový a státní sektor) a zaměřuji se tedy na více-případovou studii. Autoři zdůrazňují, že tato metoda dává badateli možnost vidět (shlédnout) případy, ukazující (v závisle proměnné) body, které se neshodují. Zároveň mu umožní vidět v totožných případech (v nezávisle proměnné) body, které se neodlišují. Nachází se zde dva typy metod – klasická metoda (Millova) a moderní metoda (Raginoва) (Drulák a kol., 2008:64). Případy, které si vybírám do této analýzy, se vždy odvíjí od vybrané metody dané studie.

Ve své práci jsem se rozhodla využít Millovu metodu, kde se jedná o metodu souladu a rozdílu. Badatel musí najít a stanovit si stejné body (komparační kritéria v rámci vlastní analýzy). Body musí sdílet shodný charakter, jinak nemohou být následně srovnávány. Metoda souladu anebo metoda rozdílu dokáže vyloučit proměnné nevztahující se k danému tématu (vyloučí ty nerelevantní). „*V rámci metody souladu srovnáváme dva nebo několik případů, které se shodují v hodnotě závislé proměnné a zároveň v hodnotě pouze jedné nezávislé proměnné*“ (Drulák a kol., 2008:70). Samozřejmě se jedná o metodu souladu. V mém výzkumu mi pomůže najít shody. Metoda rozdílu mě naopak pomůže najít případy, které shodné nejsou (jsou specifické). „*Případy zkoumané v rámci metody rozdílu se liší v hodnotě závislé proměnné a současně v hodnotě pouze jedné nezávislé proměnné*“ (Drulák a kol., 2008:70). Následně bylo tedy třeba stanovit kritéria pro srovnání získaných dat (stanovit si kritéria, která budou hledána a srovnávána v datech). Komparační (body) kritéria pro tento výzkum, budou stanovena a popsána v kap. 5.9.

## 5.7 Kvalita a možné limity výzkumu

Limitujícím faktorem výzkumu se může stát samotné ŘLZ, jakožto klíčový koncept diplomové práce. Jedná se totiž o dost obsáhlý pojem zahrnující velké množství jednotlivých komponentů, skrze něž manažeři mohou řídit své lidské zdroje. Tím, že téma není úzké, může v empirické části vyvstat problém s tím, že manažeři budou vypovídat o stejných komponentech. Stejnost komponentů tedy nepřinese tak zajímavé výsledky, jež se mohou objevit v případě užšího tématu. Šírokost tématu jsem se proto snažila zúžit pomocí publikací a výzkumů pocházející z prostředí ŘLZ, kdy jsem si zvolila jen některé komponenty (Samolejova et al., 2015:243-246; Armstrong, Taylor, 2014:1-4; 209-221).

Limitem se stala také původně plánovaná analýza dokumentů, jako podpora výzkumu pro podepření kvality výzkumu. Ve výsledku mohla analýza dokumentů přinést zcela jiné výsledky. Snažila jsem se je získat, ale nakonec se mi to nepovedlo. U některých manažerů hrála roli již zmíněná nedůvěra z anonymity (možná také neochota) a někdo takové brožury ani neměl. Další limitující faktor může být spatřován v tom, že manažeři nejsou ve svých funkcích v dané organizaci stejně dlouho (sedm je zde 2 – 3 roky a tři 11 – 20 let). V podstatě to v rámci výzkumu ničemu nevádí, ale přesto to zohledním během analýzy. V dané činnosti ŘLZ se mohou projevit jejich zkušenosti, oproti těm, kteří jsou ve funkci kratší dobu. Posledním limitem se stala právní forma u neziskových organizací (nadace, spolek a ústav). Rozdílnost může být spatřována ve velikosti, struktuře či počtu zaměstnanců v organizaci, aj (Eurostat, 2013, 2016). I přes rozdílnost právních forem jsem se snažila zabezpečit stanovené základní komparační body organizací.

V práci jsem pro její vyšší kvalitu musela zajistit i lepší validitu. Nemohla jsem použít techniku triangulace, která by ji zvýšila (validitu výzkumu skrze analýzu dokumentů) (Flick, 2014:182-185). Z tohoto důvodu jsem tedy pro lepší validitu využila transkripci, a sice tu doslovnou, jak jsem již uváděla (Hendl, 2005:206-210). Přepsala jsem tedy doslova z nahrávky vše, co na ní bylo řečeno. Na správné interpretaci získaných informací stojí následně utvoření celkového obrazu tématu (pro čtenáře). Ta je však závislá (stojí) na správné analýze. Data (informace) je třeba správně vysvětlit a předtím všim vůbec jako první zvolit správný způsob sběru dat (Hendl, 2005:206-210). Během psaní a rozmýšlení o těchto třech částech, jsem tedy musela velmi pečlivě zvažovat všechny kroky výzkumu této práce.



## 5.8 Etické aspekty výzkumu

Výzkumníci se v mnoha svých studiích a výzkumech setkali s etickým problémem v rámci otázek ochrany údajů a subjektů, které se staly jeho účastníky. Každý výzkum, který proběhne, může dospět k poznamenání organizace či samotného manažera (většinou bohužel negativním způsobem, poškodit ho). Je potřeba vysvětlit, co všechno vlastně výzkum zahrnuje, včetně všech operací, v nichž pracujeme s informacemi, které jsme získali (proč dané téma zkoumáme, způsob výzkumu, jak je naloženo s daty, jak se data zaznamenávají, jako diktafon, aj.). V rámci toho tedy vznikl *etický kodex*, jímž se výzkumníci řídí v rámci svých výzkumů (Flick, 2014:46-49; Hendl, 2005:155).

V této práci byli všichni účastníci informováni o tom, pro jaké účely budou nasbíraná data použita, a jakým způsobem. Stejným způsobem byli informováni o technice, nutné pro nahrání rozhovoru. U jednoho manažera se to stalo problémovým krokem (nechtěl být nahráván, jelikož mu to bylo nepříjemné). Nakonec byl problém odstraněn, díky opětovnému vysvětlení důvodů, proč daná data potřebuji nahrát (pro jejich přepis a analýzu rozhovoru), jak data použiji (jen pro účely diplomové práce) a zachování jeho požadavku anonymity (jména, organizace a poskytnutých informací). Podařilo se mi ho tedy přesvědčit. S uvedenými podmínkami nakonec souhlasili všichni. Manažeři sami chtěli zabezpečit jednu zásadní věc, která je součástí etiky výzkumu – anonymizovat je, jejich organizace a informace, které mi poskytnou. Vše jim bylo opět vysvětleno a potvrzeno pomocí e-mailové komunikace vždy před konaným rozhovorem.

## 5.9 Stanovení kritérií pro porovnání řízení lidských zdrojů v jednotlivých sektorech

V komparativní analýze (jak bylo zmíněno v kap. 5.6) bylo potřeba stanovit si shodné body (kritéria)<sup>14</sup>, jejichž charakter budu moci následně srovnávat. Ve chvíli, kdy jsem začala přemýšlet nad srovnávacími kritérii, jsem zjistila, že celou dobu vlastně vycházím ze dvou hledisek. Na jedné straně vycházím ze stanovených podotázek první VO, kdy jsem se v rámci kódování dívala na témata v nasbíraných datech (v rámci analýzy), která se vztahují k ŘLZ. Nejčastěji zmíněná témata odpovídala podotázkám

---

<sup>14</sup> Komparační kritéria jsou tedy tři *vnímání* „ideálu“ ŘLZ *manažerem*, *přístup manažera k ŘLZ* („jakým“ způsobem k ŘLZ přistupuje, a „proč“ k ŘLZ přistupuje daným způsobem) a *překážky v ŘLZ*.

první VO, které se tedy staly kritérii komparace dat (logika polostrukturovaného rozhovoru spočívá v tom, že daná témata se zde objevují nejčastěji proto, že se na ně ptám). Na druhé straně jsem vycházela z toho, že aktéři účastníci se výzkumu, beru jako experty na téma ŘLZ. Zaměřila jsem se na to, o čem obecně tematicky mluvili a tomu jsem následně přizpůsobila kritéria (Terénní deník, 2018).

Komparačními kritérii pro srovnání ŘLZ v jednotlivých sektorech se staly: *vnímání „ideálu“ ŘLZ manažerem, přístup manažera k ŘLZ, včetně překážek v ŘLZ*. Skrze kritéria jsem mohla předejít i problému nesouvisejících komparačních kritérií s VO či zkoumaným tématem. Tato kritéria jsem srovnávala ve všech vybraných organizacích v kapitole interpretace dat a srovnání jednotlivých sektorů. Z komparačních bodů jsem následně pro úplnost a přehlednost vytvořila názvy podkapitol. Komparativní body mohou vyplynout také z odborné literatury, avšak v datech se mi objevilo mnoho specifických poznatků, které se staly příhodnými pro danou komparaci. Nemohla jsem předem vědět, jak vnímají manažeři „ideál“ ŘLZ (co všechno podle nich zahrnuje), jaký je pak následně jejich přístup k ŘLZ reálně (proč volí tento přístup). Nebylo předtím ani jasné to, zda se vyskytnou nějaké překážky. To je důvod, proč jsem komparativní body nestanovila na základě odborné literatury, ale skrze nasbíraná data (Terénní deník, 2018).

## 6. Analýza dat

V rámci své práce jsem si zvolila komparaci tří sektorů<sup>15</sup>. Pro chápání interpretace a představení si kontextu je na místě připomenout, jak vypadá výzkumný vzorek. V neziskovém sektoru jsem zvolila tři organizace, které splňují podmínky stanovené pro jejich komparaci s ostatními organizacemi. V ziskovém sektoru jsem zvolila taktéž tři organizace, ale jedná se jen o pobočky hlavní organizace, jinak by nebylo možné je srovnat s ostatními. Ve státním sektoru následně pak jednu organizaci, v níž jsem zkoumala tři různá oddělení. Všechny organizace mají společné, že poskytují, zabezpečují či se podílejí na zlepšení vzdělání naší společnosti. Organizace splňují definici *mikropodniku*, kdy vedou ve svých týmech méně, než 10 zaměstnanců (každý manažer má jen jeden tým a nevede žádný externě). Organizace sídlí v Praze a jejich vznik se datuje mezi rokem 1990 – 1995. Složení vzorku tvoří sedm žen a dva muži nacházející se ve věku 20 – 50 a více let. Ve své funkci v této organizaci je šest z nich 2 – 3 roky a tři další mezi 11 – 20 lety.

Nasbíraná data od těchto informátorů byla doslovně přepsána a zpracována metodou otevřeného kódování. Kódy byly rozděleny a zařazeny do různých kategorií, jež jsem vytvořila. Z kategorií jsem vybrala jen ty, které souvisely s VO a vybraným tématem. Nepracovala jsem se všemi vytvořenými kódy, jelikož některé s VO až tak nesouvisely. Interpretace nasbíraných dat se zaměřuje na tři části – „ideál“ ŘLZ, který manažeři vnímají jako správný; na jejich přístup k ŘLZ v reálných situacích v organizaci (důvody – „jak a proč“ daný způsob přístupu volí); a překážky objevující se v ŘLZ. Snahou je ve výsledku ukázat odlišnosti a podobnosti přístupu k ŘLZ v jednotlivých organizacích a sektorech. Stejně tak ve výsledku ukážou hranici mezi „ideálem“ a přístupem manažerů k ŘLZ. Následně jsem si skrze nasbíraná data stanovila jednotlivé komparační body (viz podkap. 5.9), skrze které porovnávám ŘLZ v jednotlivých sektorech.

Data budu interpretovat po jednotlivých podkapitolách nejprve skrze neziskový sektor. Následně skrze organizace ziskového a státního sektoru. Název podkapitol je stejný jako názvy komparačních bodů pro porovnání ŘLZ v jednotlivých sektorech. Zjištěné podobnosti a rozdílnosti všech sektorů jsou pak součástí interpretace druhé VO (kap. 7). V jednotlivých kapitolách interpretace dat byly vytvořeny vztahy mezi kategoriemi a podkategoriemi, aby bylo jasnější, jak spolu souvisí a jejich vzájemné závislosti. Výsledná

---

<sup>15</sup> Data interpretuji v rámci vybraných informátorů a jejich organizací (nevztahuji výsledky na celý neziskový, ziskový a státní sektor).

zjištění jednotlivých témat propojuji s odbornými publikacemi či výzkumy. Zjištění dokládám úryvky z rozhovorů, jež jsem vedla s manažery, pocházejícími z vybraných sektorů a dané organizace. V rámci prepisování úryvků jsem zvolila spisovnou češtinu v úctě k informátorům, které беру jako experty na ŘLZ (význam jejich tvrzení se nemění).

## **6.1 Vnímání „ideálu“ řízení lidských zdrojů manažery**

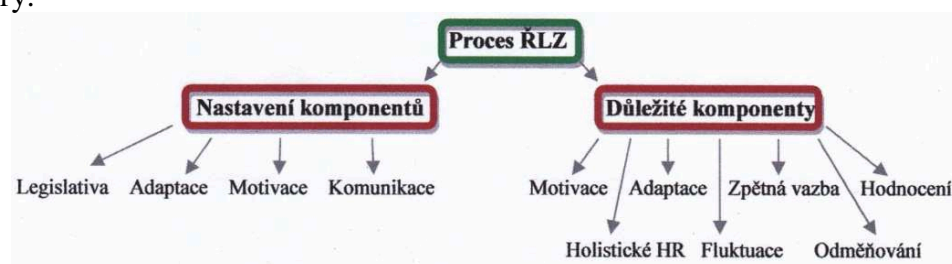
Každý manažer má svou představu a nějakým způsobem vnímá, jak by měl vypadat „ideál“ ŘLZ v jeho organizaci. Snaží se k němu proto přistupovat způsobem, který by daný „ideál“ naplnil. Někdy je hranice mezi jejich přístupem a „ideálem“ tenká a následně dosažitelná. Někdy se však objeví překážky, které dosažení „ideálu“ znemožní a v realitě musí přístup upravit k žádoucímu stavu. Pro interpretaci dat jsem vybrala zásadní kategorii a dvě podkategorie, vůči tomuto tématu. Podkapitola pojednává o „ideálu“ ŘLZ, potažmo, kde a v čem manažeři vnímají tento „ideál“. Shodují se na tom, že i přesto, že by k „ideálu“ rádi došli, často se naskytnou určité překážky (nedostatečné zkušenosti s problémem, nesetkali se s problémem doposud, aj.) (Terénní deník, 2018).

Manažerům jednotlivých organizací se ne vždy povede realizace „ideálu“ ŘLZ. Proto se snaží najít nejvhodnější způsob, jak by se k „ideálu“ alespoň přiblížili. Je obtížné srovnávat problémy v reálných situacích v organizaci s ŘLZ, jež vybraní manažeři vnímají jako „ideál“. Bylo potřeba vyřešit otázku komponentů (procesů) v ŘLZ. Je jich velké množství, proto jsem si stanovila následující – plánování, nábor (získávání) a výběr zaměstnanců, adaptace, vzdělávání, motivace, angažovanost, hodnocení a odměňování. Výběr těchto komponentů je dán nedávným výzkumem ve vzdělávací instituci Salmolejova et al. (2015), doplněné autorem, který je v tomto tématu jedním z nejznámějších a nejčastěji publikujícím – Armstrongem, ve spolupráci s Taylorem (2014).

Organizace jsou z odlišného prostředí a sektorů. Je však možné uvést specifické rysy, které by u jednotlivých organizací mohly hrát roli v jejich přístupu k ŘLZ. Ukazuje to na možnosti v ŘLZ nabízející se jim skrze jejich zdroje (finanční i lidské), odlišující je od sebe. Státní organizace jsou závislé na financích, které jim schválí stát (skrze veřejný rozpočet), na základě něhož pak fungují (Nutt, 2005:289-294; Anheiere, 2005:165-190), neziskové organizace na příspěvcích, grantech a vlastní činnosti (Moore, 2000:184 – 185; Boukal a kol., 2013:151-154) a ziskové na co nejvyšším možném zisku na trhu (prodejem svých statků a služeb) (Nutt, 2005:289-294). Každá organizace tedy má jiný finanční základ, který může mít i případný vliv na možnosti v ŘLZ a následně také lidské zdroje.

Jednotliví aktéři se i přesto snažili ukázat a přiblížit, jak vnímají „ideál“ ŘLZ. Často zmiňují komponenty ŘLZ, na základě nichž je možné ukázat, který je pro ně nejdůležitější. V této kapitole vznikla kategorie *proces ŘLZ*, kam patří podkategorie *nastavení komponentů* (adaptace, motivace, komunikace a legislativa) a *důležité komponenty* (motivace, adaptace, hodnocení, odměňování, aj.). Získaná data interpretuji způsobem, že první je kategorie, která zahrnuje dané podkategorie, jež nesou své názvy (vazby a vztahy mezi kategorií a podkategoriemi naznačuje obr. 2). Na prvním místě interpretuji primárně neziskový sektor a následně k němu porovnávám ziskový a státní sektor.

**Obr. 2** Vztahy mezi kategorií a podkategoriemi ve vnímání „ideálu“ ŘLZ jednotlivými manažery:



Zdroj: Vlastní zpracování autory (Terénní deník:2018)

## Neziskový sektor

### *Proces ŘLZ*

Manažerky neziskového sektoru uvedly, že na ŘLZ nahlíží jako na proces sloužící k zabezpečení mechanismů, jež jsou součástí samotného procesu řízení. Armstrong a Taylor (2014) zabývající se ŘLZ hovoří o správně promyšlených postupech a procesech sloužící k zaměstnávání jedinců a jejich rozvoji v organizaci (Armstrong, Taylor, 2014:1-5). Manažerky samy uvedly, že díky správnému ŘLZ mohou nastavovat jednotlivé procesy podle aktuální potřeby „*je to určitý proces, díky kterému já můžu ovlivnit a měnit momentální stav toho, co se děje v organizaci a má to vliv i na motivování, který mohu přizpůsobit zas momentálnímu stavu mých zaměstnanců*“ (R4). K tomu dodává manažerka (R6), že správné nastavení je opravdu nutné, jinak to v organizaci nebude nikdy fungovat „*já to prostě vidím všechno opravdu jako proces něco jako ozubený hodinky, jo, který se otáčejí a fungují jenom tehdy, pokud všechno šlape.*“ ŘLZ je podstatné správně nastavit také proto, aby správně fungovali jedinci. Armstrong (2007:27) uvedl, že skrze tyto procesy se řídí to, na čem celá organizace stojí – zaměstnanci. Pokud by tedy nebyly jednotlivé procesy nastaveny správně, nebudou fungovat správně jedinci.

### Nastavení komponentů:

Manažerky vnímají komponenty ŘLZ jako jeho součást (to, z čeho se skládá), a také jako nástroje, kterými mohou naplnit cíle a vést jedince. Armstrong s Taylorem (2014: 1-4) a Koubek (2009:14-15) uvádí, že ŘLZ obecně zahrnuje množství komponentů (od plánování, získávání a výběru zaměstnanců, přes rozvoj organizace i jedinců, po odměňování, hodnocení až k péči o zaměstnance). Nejdůležitější komponenty, které považují sami manažeři za „ideál“ ŘLZ, jsou adaptační proces, komunikace mezi jedinci a manažery. „Ideál“ však podle vybraných manažerek nemůže fungovat, pokud nebudou dané komponenty nastaveny pevně.

Manažerky uvedly, že „ideál“ ŘLZ vnímají v nastavení určitých komponentů, které jsou pevně dány a podle nastavení se následně všichni řídí. „Ideál“ ŘLZ spatřují ve správně a pevně nastavené adaptaci a fungující komunikaci. Adaptace umožní jedinci zvládnout cizí prostředí, ukotvit ho zde a ukázat správnou cestu k plnění vizí (Dvořáková a kol., 2012:162). Pokud je podle manažerek nastavena nesprávně, objevuje se nepochopení úkolů a špatné zařazení se do procesů. Pro správné fungování je dále potřeba, aby s novým jedincem manažer (popřípadě personalista) komunikoval *„pevný nastavení je jako zásadní jo. Pokud na to budu nahlížet jako na proces, tak aby ten celý systém řízení na základě toho procesu držel, musí být ničím stmelen a to je zde náplň práce (...), musí být všechno komunikováno, aby byl každý se vším srozuměn a (...) musí fungovat něco, co člověka zaneso do jednotlivých subsystémů a to je adaptace do jednotlivých pozic (...)*“ (R6).

Podobný názor sdílejí i další dotazované manažerky. Manažerka (R5) dodává, že je podstatné i odměňování a hodnocení, kdy odměňování, jak uvádí Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová (2015:177-122), je zde myšleno spíše jako poděkování *„co je jako zásadní (...) zachycený formálně anebo neformálně (...), je potřeba, aby to všichni věděli, měli ty informace a znali to (...), takže prostě někde na zasedačce přečíst tu danou část nastavených pravidel a procesů. Důležitá je samo sebou ta informovanost, aby každý věděl, že ty pravidla jsou nastaveny, jaký procesy jsou nastaveny, jo. Já nevím, krom toho ještě, aby to byl ten ideál, což se mě ne vždycky daří, primárně hlavně adaptace, a pak třeba spravedlivé hodnocení, obecně odměňování, i když tady nejsou odměny velký, tak třeba odměna v podobě pochvaly, poděkování, a tak no.“* Jako „ideál“ ŘLZ vnímají tedy adaptační proces a komunikaci, bez nichž by jejich zaměstnanci nemohli fungovat tak, jak potřebují. Stejně tak je pro ně důležité formální (i neformální) nastavení, kterým se

zaměstnanci řídí. Hodnocení musí být nastaveno spravedlivým způsobem, stejně jako odměny.

#### Nejdůležitější komponenty:

Manažerky se v některých komponentech, které utvářejí jejich „ideál“ ŘLZ shodly, ale uvedly i specifické komponenty, typické pro jejich organizaci. Primárním komponentem „ideálu“ vnímají adaptaci, již zmínily úplně všechny. Adaptace je nejdůležitějším procesem pro zaškolení jedince a jeho zařazení na pracovní pozici a do prostředí organizace. Pokud je nastavena nesprávně, nastává problém s nepochopením úkolů nebo zařazení se do procesů, nehledě na to, že se nerozvíjí ani jedinec, ani organizace (Dvořáková a kol., 2012:162-164). Manažerka (R6), stejně jako ostatní manažerky z tohoto sektoru, vnímá jako zásadní komponent „ideálu“ adaptaci „*pro mě asi, aby to všechno šlapalo jako hodinky, aby do sebe všechno zapadalo a mělo to systém, což znamená správně adaptovat jedince, aby se hodinky nerozsypany (...)*“. Adaptaci však nevnímají jen jako proces, v němž bude člověk zařazen do chodu organizace a splyne s její kulturou (R5) „*já myslím, že to je adaptace (...)* to, co mě přijde jako vlastně důležitý, jo, takže tomu se věnuju“. Vnímají ji jako „ideál“ ŘLZ, kterému je třeba se věnovat, jinak nebude organizace fungovat správně, resp. tak, jak potřebují.

Dalšími komponenty, které vnímají jako „ideál“ je holistický způsob HR. Neziskový sektor se v tomto směru odlišuje od ostatních dvou sektorů, kdy se zakládá hlavně na obyčejné pochvale, poděkování, aj. (Legnerová in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová: 2015:117-122). Manažerka (R4) uvedla, že „*HR je hlavně holistická záležitost, kdy by měl být člověk brán jako celek, ne jenom jako pracovník, protože on má vlastně taky svůj osobní život, který mu tvoří nějaký jeho momentální stav...jeho momentální potřeby a ty by měly být klíčové pro každého manažera.*“ Zaměstnanec není pro manažerky jen „strojem“, ale patří k němu jeho osobní život, který může hodně ovlivnit jeho jednání. To všechno se pak následně odráží v práci a pracovním výkonu jedince. Je třeba se zaměstnancem pracovat, aby mohly předejít případnému snížení výkonu. K tomu je třeba znát potřeby jedinců, které ukazují měnící se situaci v jedincově životě (Maslow, 2014 9-11). Manažerka (R6) doplnila „*(...) sem patří i podpora, naslouchání a poslouchání druhých...dát možnost se vypovídat a vyslechnout (...)*“. Pro jedince v neziskovém sektoru je podstatné uznání druhých (poděkování, pochvala), ale také smysluplná a prospěšná činnost (Nathan, 2018:27 – 35), což může zvýšit pozitivní dopady na jedince (Tippet, Kluvers, 2009:7-14). Legnerová in Dohnalová, Deverová,

Legnerová a Pospíšilová (2015:117-122) uvádí, že jedinci mimo jiné potřebují navazovat sociální vazby, v tomto případě to však manažerky neuvádí.

## **Ziskový sektor**

### ***Proces ŘLZ***

Manažeři ziskového sektoru vnímají ŘLZ v „ideálu“ také jako proces, jehož součástí jsou různé komponenty ŘLZ. Shodují se s tvrzením Armstronga a Taylora (jako neziskový a státní sektor), že vždy musí jít o proces, který je předem promyšlený a zároveň strategický, jinak není možné plánovat a naplnit cíle (Armstrong, Taylor, 2014:4-5). Manažer (R8) působící v ziskové organizaci hovoří o tom, že „*ono to řízení...je to pro mě vlastně proces, který v sobě skrývá mechanismy, bez kterých to řízení prostě nefunguje.*“ Manažeři v jednotlivých sektorech se tedy nerozcházejí v představě toho, že „ideál“ ŘLZ vnímají jako proces skrývající komponenty potřebné pro ŘLZ. Uvádějí zde zásadní tvrzení – pokud některý mechanismus chybí (není správně nastavený), pak ŘLZ v organizaci nefunguje podle jejich potřeb.

### **Nastavení komponentů:**

Manažeři ziskového sektoru vnímají jako „ideál“ ŘLZ určité komponenty, které musí být pevně nastaveny, aby správně fungovaly. Svým přístupem k ŘLZ se snaží dostat k jimi vnímanému „ideálu“ ŘLZ. Na pevném nastavení se shodují všichni manažeři, z důvodu jistoty pro obě strany (manažer ví, že úkol bude splněn daným způsobem a zaměstnanec ví, co má splnit). Manažerka (R9) vnímá „ideál“ ŘLZ skrze pevné nastavení určitých komponentů „*tak jsou věci, které jsou formalizované, které musí platit (...), pevný nastavení procesů je určitě lepší, protože člověk má tu jistotu, ví, co mají dělat, co je čeká a...nejsou tady v podstatě žádný překvapení v té práci, myslím překvapení, že by přišli a nebylo jasné, co...na čem pracují (...) primární pro to všechno je ta adaptace.*“ K tomu dodává manažer (R7) „*určitě sem patří i různé motivační techniky.*“ Adaptace a motivace musí být podle manažerů pevně nastavená. Toto spojení je důležité. Ve chvíli, kdy se jedinec zapojuje a začne chápat strukturu organizace, její cíle, jež vykonává (Dvořáková a kol., 2012:162), je třeba si ho pro udržení správně motivovat (Armstrong, Taylor, 2014:170). Musí být nastaveny pevným způsobem, aby dali oběma stranám jistotu v práci a činnostech.



### Nejdůležitější komponenty:

Manažeři jako primární komponent „ideálu“ ŘLZ vnímají adaptaci. Představuje nejdůležitější proces, jímž mohou zaškolit jedince a zařadit ho na pracovní pozici (Dvořáková a kol., 2012:162-164). Manažer (R7) hovoří o tom, že *„zásadní je adaptace, která následuje po tom výběru. Bez správné adaptace nemůže žádný manažer chtít po pracovníkovi, aby plnil úkoly kvalitně. Řízení je pro mě vlastně od počátku toho HR, přes adaptaci dál.“* Pokud by adaptační proces neproběhl a nebyl správný, manažer by nemohl po pracovníkovi vyžadovat plnění úkolů daným způsobem. Další „ideál“ ŘLZ je manažery spatřován v komponentech představující důležitost pro naplnění cílů (R8) *„(...) nastavit ty procesy různý cíle a koukat na adaptaci a přizpůsobení se lidí. Patří sem toho prostě spoustu...přes systém, procesy, nábor (...) přes motivaci a odměňování až po řešení té fluktuace“*. Primárně je podle nich potřeba nastavit cíle, aby bylo jasné, co mají jedinci v organizaci plnit. Následně je poté třeba nastavit procesy vedoucí k naplnění těchto cílů.

## **Státní sektor**

### ***Proces ŘLZ***

Manažerky státního sektoru se shodly na tom, že ŘLZ je proces, který jim pomáhá nastavit jednotlivé komponenty způsobem, aby organizace fungovala. Není to vždy snadné a může se stát, že ŘLZ bude nastaveno špatným způsobem a fungovat nebude. Stejně jako předchozí dva sektory se také shodují v promyšlenosti procesů zahrnující jednotlivé komponenty, které jsou pro fungování procesu nezbytné (Armstrong, Taylor, 2014:4-5; Koubek, 2009:14-15), stejně jako potřeba k rozvoji jedinců v organizaci. Manažerka (R3) uvádí, že ŘLZ *„určitě je to v podstatě proces, který zahrnuje různé mechanismy, já nevím, od nábora, přes adaptaci, motivaci až odchod zaměstnance, který vlastně pak tvoří celý ten, ten pakl řízení. Když ten proces je nastavený špatně, řízení nefunguje.“* ŘLZ vnímají jako proces zahrnující různé komponenty, bez nichž by nemohly své zaměstnance vést, stejně jako neopomněly poukázat, že špatné nastavení ŘLZ a jednotlivých komponentů se může stát přítěží nežli pomocí.

### Nastavení komponentů:

Pro manažerky představují některé komponenty dle Armstronga a Taylora (2014:1-4) „ideál“ ŘLZ, ke kterému se snaží dostat. „Ideál“ vnímají především jako mechanismy, které musí být pevně nastaveny. Rozdíl oproti ostatním sektorům, nastal ve vnímání „ideálu“, kdy mají úkoly, cíle, lhůty pro splnění úkolů a jiné dané legislativou. Samotný „ideál“ i ŘLZ v reálných situacích přizpůsobují tomuto faktu. Sama manažerka (R1) uvedla *„tak určitě jsou věci, které jsou a musí být nastaveny pevně. To beze sporu. (...) hodně věcí tady nastavuje legislativa, prostě když je na něco 30 dnů, tak se do té doby musí odpovědět. Tady jsou úkoly, cíle, lhůty, činnosti prostě jasně daný.“* Neuvádí přesně, jaké komponenty mají v „ideálu“ ŘLZ být nastaveny pevně, ale hodně nastaví legislativa, která jim ani moc neumožní dělat něco jiným způsobem. Určuje primární úkoly a tomu musí manažerky přizpůsobit ŘLZ, což není vždy snadné (pro splnění všeho v krátkém termínu).

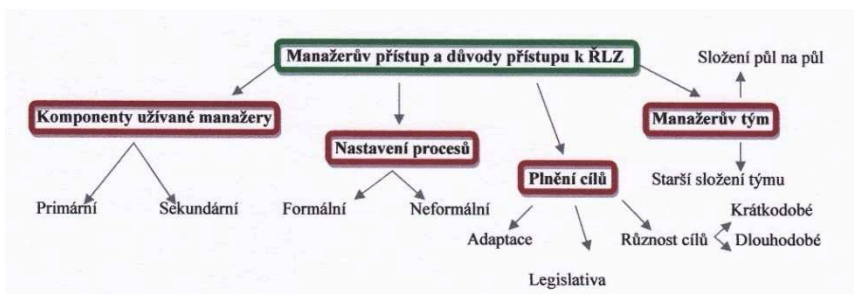
### Nejdůležitější komponenty:

Manažerky vnímají primárním komponentem „ideálu“ ŘLZ adaptaci. Bez ní jedinec nepochopí dění v organizaci, plnění úkolů a nepoznal by svůj pracovní tým. Proces není radno obcházet. Je primární pro zaškolení jedince na pracovní pozici a prostředí organizace (Dvořáková a kol., 2012:162). Adaptace umožní manažerkám formovat zaměstnance (R1) *„vidím tam ještě snahu nějakým způsobem adaptovat pracovníky (...), kdy se snažím nějak tvarovat pracovníka a pracovat s ním.“* Manažerky organizace státního sektoru dále jako „ideál“ vnímají hodnocení, motivaci a odměňování pracovníků. (R2) *„já si myslím, že to řízení lidských zdrojů zahrnuje, jak vypořádat se překážkami...tak je to prostě přímá práce s lidmi, to jak jim to zadám, jak je případně namotivuji při tom zadávání k tomu, aby ty úkoly plnily. Význam v této fázi, mimo samotné řízení má zpětný hodnocení, za určité období, třeba formou odměn.“* Vybrané manažerky v tomto sektoru vnímají ŘLZ jako proces, s nímž mohou ovlivnit ŘLZ v organizaci a své zaměstnance. Záleží jen na tom, zda jsou komponenty a proces ŘLZ nastaveny správně. Pokud nebudou fungovat, pak nebude fungovat ani organizace dle manažerských představ. V „ideálu“ ŘLZ se podobá neziskový sektor spíše ziskovému. Státní sektor se ale odlišil legislativou, která ovlivňuje procesy ŘLZ.

## 6.2 Manažerův přístup, který uplatňuje v řízení lidských zdrojů

V této podkapitole jsou ukázány dva úhly pohledů manažera – „jak“ přistupuje samotný manažer k ŘLZ a „proč“ volí daný přístup. Manažerův přístup je obecně velmi důležitý, jelikož je tím, kdo ukazuje v organizaci správnou cestu k řešení daných úkolů svým zaměstnancům (Armstrong, 2009:15-20). V rámci kategorie přístupu jednotlivých manažerů vznikly podkategorie, které jí podpírají a ukazují vztah a návaznost na ni. Vazby a vztahy budou opět naznačeny obr. č. 3. Přístup manažera k ŘLZ následně ukazuje hranici mezi „ideálem“ a samotným přístupem manažera v reálných situacích. Není vždy snadné dojít k „ideálu“, jež vnímají sami manažeři. Někdy se objeví vlivy, které jim to nedovolí a ovlivní i samotné nastavení ŘLZ v organizaci. Analýza tedy ukazuje, „jak“ přistupují k ŘLZ v reálných situacích a „proč“ k němu tak přistupují. Ke kategorii manažerův přístup a důvody přístupu k ŘLZ vznikly podkategorie: *komponenty používané manažerem k ŘLZ* (primární a sekundární), *manažerův tým* (složení půl na půl, spíše starší složení týmu), *nastavení procesů v ŘLZ* (formální a neformální) a *plnění cílů organizace* (adaptace, legislativa, různost cílů).

**Obr. 3** Vztahy mezi kategorií a podkategoriemi v manažerově přístupu k ŘLZ v jednotlivých sektorech:



Zdroj: Vlastní zpracování autory (Terénní deník:2018)

### Neziskový sektor

#### *Manažerův přístup a důvody přístupu k ŘLZ*

Nejdůležitějším komponentem této kategorie se stala adaptace (shodně se všemi sektory) a motivace (shodně jen s neziskovým sektorem). V sekundárních komponentech se odlišují a ukazují specifický charakter organizací. Prosazují pevné nastavení určitých procesů (motivace, cíle a pohovory), přičemž podstatné se pro ně stává i neformální nastavení (jako třeba chování zaměstnanců). V rámci složení týmu se dvě manažerky (ze

tří) shodly na starších i mladších v týmu (mix), jedna upozornila na to, že starší mohou být někdy netvarovatelní, ale i přesto se snaží plnit úkoly a realizovat se. V plnění cílů prosazují zásadně adaptivní proces (pomalý, pro řádné zasazení jedinců do procesů).

Komponenty používané manažerem:

### **Primární komponenty:**

Manažerky neziskového sektoru přistupují k ŘLZ způsoby, které se odráží od potřeb lidí v organizaci, potřeb týmu, cílů organizace a také od dané situace. Sektory se odlišily hlavně ve věcech, které jsou pro ně často charakteristické (kupříkladu v tom, co podle nich více motivuje jedince – finanční či nefinanční benefity). Mnoho procesů, jež manažerky využívají ke svému přístupu, se vztahuje ke komponentům, které ve své kostře uvádí Armstrong a Taylor (2014:1-4; 209-221) či Salmolejova et al. (2015:243-246). Přístup manažerů k ŘLZ v reálné situaci se v něčem shoduje s vnímáním „ideálních“ komponentů v ŘLZ, ovšem v něčem se odlišují. Nejdůležitějším komponentem se ukazuje adaptace, která pomáhá jedinci zařadit se do procesu organizace, porozumět práci a seznámit se s hodnotami organizace, její strukturou a jednotlivými kolegy celého týmu organizace, s nimiž následně jedinec spolupracuje na plnění daných úkolů a cílů organizace. Jak uvedly samy manažerky (R6) *„adaptace je důležitá a je to ten první krok, který nějakým způsobem začleňuje a vtahuje toho zaměstnance nejen do té organizace, ale i do kolektivu a kultury té organizace.“* Což doplnila i manažerka (R4) *„tak mě se vlastně (...) osvědčilo člověka dobře adaptovat do situace a vlastně do té jeho práce. Osvědčilo se mě to, protože tenkrát byla ta situace taková, že sem měla (...) jenom týden na zaučení mé nové asistentky. Týden proto, že jsem pak odjela vlastně do Německa pracovně...no a ona to ten týden po tom zaučení musela šest týdnů zvládat sama, takže tam ta dobrá adaptace pro mě byla neodmyslitelná.“* Neziskový sektor potvrzuje svým přístupem k ŘLZ „ideál“, kde uvedl adaptaci, jako primární komponent. Adaptaci volí pro zamezení nesprávného zařazení pracovníka do organizace, neplnění úkolů organizace a pro zastoupení manažera při jeho nepřítomnosti.

Druhým primárním komponentem se stala motivace. Jedinec by nemohl splnit zadané úkoly, stejně jako by je nenaplnila organizace. Motivace je proces dávající impulz k naplnění činnosti (Armstrong, Taylor, 2014:170). Špatná motivace vede k nečinnosti, jak uvádí manažerky (R6) *„když bude člověk, který je nemotivovaný, tak nic neudělá a ničeho nedosáhnete. Tady jsme v nezisku, o peníze tady nejde...spíš o uznání práce, poděkování a sounáležitost těch lidí až řekněme po ten soucit. Pro mě z té motivace je asi nejdůležitější*

*to, aby se sem člověk těšil, jo. A k tomu je právě důležitý, aby si sedl se všemi lidmi, protože sem nechodí jen za klienty, ale i za kolegy. To je podle mě dobrá motivace, protože celkově to je přínos jak pro pracovníka, tak i pro nás.“* Potvrzují fakt vystihující tvrzení Legnerové in Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová (2015:117-122) uvádějící, že v tomto sektoru pracují jedinci lpící na uznání práce, poděkováním za odvedenou práci. Pochvala, uznání (společnosti či manažerů) a soucit je podle výpovědi manažerek často cennější, než finanční odměny. Neziskový sektor toto uvedl jako jediný.

### **Sekundární komponenty:**

Manažerky neziskového sektoru vyzdvihují ve svém přístupu ŘLZ hodnocení, zpětnou vazbu, realizaci úkolů, vzdělávání a rozvoj člověka. Souhrn komponentů využívají proto, aby jedinci dokázali naplnit cíle, které jsou potřeba „(...) *nechat jim prostor pro realizaci, vzdělání, možnosti až po (...) zpětnou vazbu (...). To, co je mi asi nejbližší, je ta každodenní práce s lidmi, to znamená zaměření se individuálně na rozvoj člověka (...). Lidé jsou různí. Někdo vyloženě potřebuje svěřit úkol, jiného necháte, aby ho udělal, celý to vymyslí a jinak je na tom člověk, kterému tím radost neuděláte, protože prostě potřebuje mít všechno napsané od a do z, ale víte, že to vykoná úplně skvěle, jo. Takže tohle je vlastně to, v čem vlastně spatřuji největší kouzlo ve vedení lidí“* (R5). Přičemž manažerka (R6) k tomu dodala další dva komponenty – hodnocení jedinců a zpětná vazba „*důležité je hodnocení, i když tady je slabé (...) je taky důležité, i když lidé tady spíš dělají srdcem...takže každý měsíc se zabývám tím, co ten člověk udělal za ten měsíc dobře, co špatně, co se dá zlepšit...má mojí plnou podporu v tom, že když to nejde, tak co pro něj já nebo on sám může udělat, aby to šlo líp a takhle no.“* Zpětná vazba je pro manažery důležitá, protože díky ní zaměstnanec ví, co bylo dobře, co bylo špatně, kde je potřeba zabrat a taktéž souvisí s jeho konečným hodnocením. Pro spravedlivé a efektivní hodnocení manažer potřebuje dostatek informací, k čemuž slouží mj. zpětná vazba (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015:81-85). Díky zpětné vazbě (meetingy, osobní pohovory, aj.) a hodnocení jedinec ví, jak si stojí, stejně jako manažer chápe, co jedinci chybí. „*Důležité je ale taky každého poznat individuálně, sednout si s nimi, poslechnout si to, co jim vyhovuje, to, co chtějí, jo. Udělat klasicky zhodnocení nebo zpětnou vazbu“* (R4). Zpětná vazba je podstatná také pro hodnocení práce jedince a následné nastavení alespoň nějakých odměn.

## Nastavení procesů:

### **Formální (pevné) nastavení procesů**

Manažerky neziskového sektoru se shodují na tom, že ve svém přístupu k ŘLZ musí být některé věci v tomto celku nastaveny formálně, protože by celek nefungoval podle jejich představ a potřeb „pevná pravidla jsou určitě důležitá (...) já sem měla nastavených pevně jen pár procesů. Hlavně tu adaptaci (...) no povedlo nastavit jako pravidlo týdenní porady (...) na nich jsme si vlastně říkaly, co nás ten týden čeká, co se bude dít a je potřeba udělat, co je prioritní, a co zas ne...takže tohle všechno hodně pomáhalo. Lidé musí mít podle mě informace, protože když vědí, co, jak, kdy, kde a proč, tak najedou na tvůj styl a jedou s tebou, když neví, tak se bojí, takže pravidlo informovanosti pevně“ (R4). Informovanost souvisí hodně s adaptačním procesem. Pokud neprojde jedinec správným adaptačním procesem, nemá příslušné informace k plnění úkolů (podobně to uvádí Dvořáková a kol., 2012:162). Další manažerka doplnila „tak pro mě je to daný tak, že co není psáno, není dáno. Takže jak náplň práce, tak úkoly, tak i různé moje personální činnosti mám nastaveny formálně, vlastně soupis, který znají a já je o něm informuji“ (R6). Manažerky mají důvod, proč nastavují tyto komponenty pevným způsobem „prostě člověk, který to má takhle daný, má pocit bezpečí a jistoty, vědí, co mají dělat (...)“ (R6). Hodně jsou nastavovány týdenní porady, adaptace a informovanost, díky čemuž zaměstnanci znají svou činnost a její náplň. V rámci jejich vnímání „ideálu“ ŘLZ a důvodu přístupu k ŘLZ se shodují na adaptačním procesu.

### **Neformální nastavení procesů**

Neformální nastavení procesů je pro manažerky neziskového sektoru podstatné. Neformální pravidla by měla být součástí jejich přístupu k ŘLZ, protože podle nich existují věci, které nejsou nikde dané ani psané, a přesto pomáhají v rozvoji jedince i organizace (R4) „podle mě pevná pravidla jsou určitě důležitá, ale neformální k tomu taky patří. Já sem třeba víc asi ten neformální typ. Třeba pravidlo, že každý přispěje do diskuze, má připomínky a chce to dělat jinak. To jsou (...) pravidla užitečná pro rozvoj té organizace a lidí a člověk má pocit, že je pro organizaci důležitý, no nedají se nastavit (...)“, což doplnila následně i další manažerka (R5) uvádějící nutnost upravit vztahy na pracovišti „(...) ale pak máme věci, který prostě nastavit na pevně nejdu, jako chování, ale jako určitě (...) máme, že jo meze, jak se k sobě chovat a ty by určitě měly být někde

zachycený“. Neformální nastavení se objevuje ještě v ziskovém sektoru, ale státní sektor ho nezmiňuje.

### Manažerův tým

Z nasbíraných dat vyplynula další zajímavá podkategorie ukazující, že samotný tým ovlivní přístup manažera k ŘLZ. Vznikly zde dvě zásadní skupiny, které ovlivňují celkový proces ŘLZ – mladí a starší zaměstnanci. Manažerky neziskového sektoru se ne zcela shodly na tom, zda více ovlivňují jejich přístup k ŘLZ starší či mladší pracovníci včetně problému okolo toho, zda jsou starší či mladší pracovníci překážkou či pomocí (Terénní deník, 2018). V neziskovém sektoru jedna manažerka uvedla, že (R6) *„bohužel se tady setkávám s paradoxem...starší versus mladší. Ty starší jsou prostě už pomalejší, nejsou tak flexibilní (...), ale zase já mám zkušenost, že se chtějí nějak dál realizovat (...). Práce sama o sobě už není taková, jako třeba před deseti lety.“* Naopak další uvádí, že (R4) *„tým je průměrný věkově mezi 30 – 40 roky. Vlastně mladší, která má lehce nad 30let, je hodně akční, inovativní, hodně mi pomáhá. Nicméně, starší má zase ty zkušenosti...ale vyvolání aktivity je někdy náročný proces, jako ale ne nemožný“.* Je tedy zřejmé, že manažerky v neziskovém sektoru se nedokázaly shodnout na tom, z koho by se jejich tým zaměstnanců měl skládat – více mladších anebo více starších.

### Plnění cílů

Na základě informací, jež jsem si během rozhovoru zapisovala do terénního deníku lze vyvodit, že manažeři mají hlavní cíl – naplnit poslání nebo vize organizace. Pro naplnění cílů potřebují správně nastavit podmínky pro ŘLZ. Pokud by je nastavili špatným způsobem, lidé by začali odcházet a nebyl by zde nikdo, kdo by cíle naplnil (Terénní deník, 2018). Manažerky uvedly, že vše začíná od správné adaptace, umožňující jedinci se pomalu adaptovat a následně zvyšovat jeho zapojení do procesu (R5) *„nejdřív vlastně musím dbát na to, aby se člověk zaučil, zjistil, jak to funguje...pak prostě mu dát víc prostoru pro nějakou seberealizaci, zvyšovat jeho díl odpovědnosti, zapojit ho do procesů a cílů, který jsou strategický (...).“* Což doplnila manažerka (R4) tím, že pokud manažer věnuje pozornost zaměstnanci, vrátí mu to tím, že splní požadované cíle *„hodně se vyplatilo, že vlastně pokud jsem já splnila jejich požadavky, oni plnily moje (...) v tu chvíli, kdy všechno šlapalo, tak jsme jely a často jsme udělaly víc, než bylo potřeba...což je super. Ale ve chvíli, kdy bych nasadila špatný ŘLZ...bych nenaplnila nic“.* Je tedy nutné sledovat nejen plnění cílů, ale také potřeby zaměstnance. Shodné s tvrzením Maslow (2014:9-11),

pokud nesledujeme a neplníme potřeby jedinců, nenaplní cíle. Špatné nastavení ŘLZ vede k nenaplnění cílů (adaptace a jedincovi potřeby).

## **Ziskový sektor**

### ***Manažerův přístup a důvody přístupu k řízení lidských zdrojů***

Kategorie řeší problematiku přístupu manažerů v ziskovém sektoru k ŘLZ v reálných situacích v organizaci. Kapitola zahrnuje i důvody zvoleného přístupu k ŘLZ. Zúčastnění manažeři ziskového sektoru se od ostatních manažerů ze zbývajících sektorů neodlišují tolik, jak jsem předpokládala. Primární komponenty v jejich přístupu k ŘLZ se neodlišují, (a to ani od neziskového sektoru), spíše ty sekundární. Složení týmu vnímají půl na půl – starší i mladší zaměstnanci. V neposlední řadě se odlišují v cílech, kdy nehovoří o návaznosti cílů na adaptační proces či legislativu, ale dělí je na krátkodobé (běžné cíle, které jsou denní) a dlouhodobé (stanovuje si je zaměstnanec a manažer ví, kam míří).

#### Komponenty používané manažerem:

##### **Primární komponenty:**

Manažeři upravují svůj přístup na základě nutnosti a měnících se úkolů v dané organizaci včetně potřeb zaměstnanců a cílů organizace, u nichž je žádoucí, aby byly naplněny (Dvořáková a kol., 2012:162). Pro manažery ziskového sektoru se adaptace stala primárním prvkem v jejich přístupu k ŘLZ. Manažeři ziskového sektoru uvedli (R9) „(...) je potřeba adaptace, protože ten obchodnický či pojišťovací svět...on je specifický...a adaptace je zásadní. Člověk, který k nám přijde je na ní závislý, protože mi ho to musíme dobře naučit, což vlastně znamená ho dobře adaptovat (...).“ V tomto případě se ve svém přístupu manažeři shodují s tím, co nastínili v „ideálu“ ŘLZ. Adaptační proces vnímají nejen jako „ideál“ ŘLZ, ale také je podstatný v jejich přístupu v realitě. Proces je podstatný v jejich specifickém světě a jejich službách, jež poskytují. Bez něj se zaměstnanci neobejdou. Svůj přístup dále manažeři ziskového sektoru zakládají na motivaci (R7) „motivace je z mého úhlu pohledu asi jedna z nejdůležitějších (...). Na jedné straně motivuji přes finance, ty finanční benefity, no a na straně druhý jsou tady ty nefinanční (...) třeba zvýhodněné stravování, stravenky, proplácení jídel (...), dětem kroužky, dovolenou, jo, potřeby jsou různé.“ Toto tvrzení potvrdilo kombinaci obou technik – finančních i nefinančních benefitů, které jsou v ziskovém sektoru ideální (Tureckiová, 2004:64-71). Je jasné, že manažeři musí motivovat své zaměstnance, protože bez nich by nedosáhli stanovených cílů.



## **Sekundární komponenty:**

Manažeři ziskového sektoru v jejich přístupu k ŘLZ uvádí další komponenty. Hlavně nábor a výběr zaměstnanců a poznání lidí, díky němuž je pak lehčí jejich motivování. Manažeři (R7) uvádí „(...) zásadní je porozumět tomu jedinci, pochopit ho, zjistit jeho potřeby a následně s ním pracovat. Bez poznání jedince s ním budete těžko pracovat.“ Jedince je nutné poznat z toho důvodu, že manažer následně lépe chápe jedince a může ho snáz k práci motivovat. K čemuž dodává manažerka (R9), že důležitost spatřuje v komponentu výběr zaměstnanců „jako určitě prostě ten výběr...ten mě nikdy nezklamal (...) když máte možnost si ty lidi vybrat prostě sama. Každý ten řídicí mechanismus, je hodně i o té vazbě na člověka, takže lépe se vám řídí ten, koho jste si vybrala sama.“ Zásadní je tedy vybrat si správného člověka (Dvořáková a kol., 2012:145). Pokud mají správnou osobu, není problém s adaptací, motivací ani plněním úkolů organizace.

### Nastavení procesů:

#### **Formální (pevné) nastavení procesů**

Manažeři ziskového sektoru podotýkají, že nastavení některých procesů je pro ně žádoucí. Bez pevného a správného nastavení by jejich ŘLZ nefungovalo. V zásadě se zde objevily dva typy nastavení, a sice formální a neformální (něco, co v organizaci funguje, každý to zná, ale není to nikde psáno ani uvedeno) (Terénní deník, 2018). Manažeři ziskového sektoru v tomto případě ve svém přístupu uplatňují pevné nastavení. „Já si pevně stanovuju všechno, jinak to nemá smysl“ (R9). Nejčastěji jsou pevně dané pohovory s jedinci (R8) „určitě bych je měl mít nastavený pevně...a mám. (...) měly by být nějaké...nějaké osobní rozhovory, ty mám daný pevně (...) minimálně jednou za měsíc nebo čtvrt rok si prostě s nimi sednout, zjistit, co ano, co ne, jak jsou nebo nejsou motivovaní, co jim chybí (...). Pevně jsou nastavený i cíle, ale pracovníci si sami volí termín plnění cílů a systém, jak k nim dojít.“ Na základě osobních rozhovorů manažer zjistí, co je u jejich zaměstnanců špatně, a co je naopak v pořádku – typ hodnocení (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015:81-85). Je to pro ně vlastně zpětná vazba. Zpětná vazba je pro jedince potřebná, jelikož skrze ni získá informace nejen k hodnocení své práce, ale také příslušnou odměnu.

## **Neformální nastavení procesů**

Manažeři ziskového sektoru zastávají názor, že by měla fungovat i neformální pravidla (R8) „(...) měly by být i neformální...od zásad slušného chování mezi sebou a mezi nimi a mnou, měly by se držet sliby (...).“ Manažeři ziskového sektoru je reflektují a považují za součást organizace z důvodu, že jsou to věci, které se nedají žádným způsobem upravit – dodržení slibů a slušné chování.

### Manažerův tým

Samotný tým dokáže ovlivnit přístup manažera k ŘLZ způsobem, který může zabránit manažerovi dostat se k danému „ideálu“ ŘLZ. Problém je, že často manažeři vnímají určitým způsobem „ideál“ ŘLZ. Pokud nastane jakákoliv překážka, musí ŘLZ změnit, čímž se od jejich „ideálu“ odklání a vzdaluje se jim. Vždy musí jako první řešit aktuální stav a až poté následně „ideál“ (Terénní deník, 2018). Manažeři ziskového sektoru uvedli, že starší pracovníci rozhodně nejsou překážkou (R7) „já rozhodně nesouhlasím s tím, že starší škodí firmě. Naopak. Nemají určitě vliv na klesající výkon organizace. (...) měl sem tým a většina byla 45 let a víc i 60 letí a ten tým šlapal, jako žádný jiný. Učili se novým věcem, posouvalo je to a chtěli.“ Je lepší rozumná kombinace pracovníků v týmu, kdy si navzájem pomáhají všechny věkové skupiny (R8) „určitě by to měl být mix, kdy jsou tady jak mladý, tak i starší, protože ty starší mají ty zkušenosti a učí mladý a ty mladý dávají zase starším náboj. Takže průřez ideální, když k nim dáte mladý a ty se pro vás přetrhnou.“ Manažeři v ziskovém sektoru tedy dokážou využít k naplnění úkolů kteroukoliv věkovou kategorií a neodlišují, zda se jedná o starší či mladší zaměstnance. Každý pro ně má něco potřebného, a pokud je spojí dohromady, vznikne jim ideální tým, který se doplňuje.

### Plnění cílů

Ve chvíli, kdy vznikne v organizaci cíl, musí mu být přizpůsobeno ŘLZ, aby byl cíl naplněn. Na základě výpovědí manažerů tedy platí, že každý cíl má vliv na manažerův přístup k ŘLZ (Terénní deník, 2018). Manažeři ziskového sektoru přistupují k cílům specificky. Nezastávají názor, že adaptační proces navede jedince ke splnění cílů, naopak je ke splnění cílů navedou sami manažeři. Cíle pro ně mají dvojí význam – krátkodobé anebo dlouhodobé (R9) „je to o tom, že já ty lidi musím nějak k tomu cíli navést popřípadě říct, jak ho dosáhnout. Ale, jsme lidi jo, nikdo nemůže jet v kuse 8 hodin, to prostě nefunguje, a proto je potřeba dávat krátkodobý cíle tomu dotyčnému, namotivovat si ho na

*ten krátkodobý cíl na určitou dobu a zároveň dát ten dlouhodobý, kde vidíte, kam ten člověk směřuje...kam chce dojít.*“ Krátkodobé cíle jsou ty, které manažeři zaměstnancům nastavují denně i týdně (běžné úkoly). Dlouhodobé cíle jsou ty, které si nastavují zaměstnanci sami a ukazují tak manažerovi cestu, jíž jdou anebo by chtěli jít.

## **Státní sektor**

### ***Manažerův přístup a důvody přístupu k řízení lidských zdrojů***

Vybrané manažerky ve státních organizacích nepřístupují k ŘLZ v reálných situacích nijak zvlášť odlišným způsobem, než manažeři předešlých dvou sektorů. Největší odlišností se stala legislativa, která má vliv na mnoho věcí ve státním sektoru, která se nedá obejít ani změnit. Vliv legislativy se projevil také na plnění cílů, stejně jako termíny. Důležitost komponentů je z části také odlišná, ale nastavení některých komponentů je také pevné. Státní sektor nepodporuje jako jediný neformální nastavení. Přístup manažera nastiňuje, jak řídí lidské zdroje ve své organizaci, a proč zvolil daný přístup k ŘLZ.

#### Komponenty používané manažerem:

##### **Primární komponenty:**

Manažerky státního sektoru využívají hlavně finanční hodnocení a odměny. Obecně se ve svém přístupu ŘLZ řídí základní Armstrongovou a Taylorovou (2014:1-5) kostrou. Ve výsledcích se primárním komponentem stala komunikace a motivace zaměstnanců skrze finanční benefity (v „ideálu“ ŘLZ uvedly adaptaci). Může to znamenat, že se jim správného adaptačního procesu nedaří dosáhnout, nebo v reálných situacích dávají přednost těmto komponentům. Manažerkám státní správy komunikace pomáhá řešit konflikty a bariéry mezi nimi a zaměstnanci či manažery a jejich nadřízenými, ale také jim ulehčuje práci (R2) *„na prvním místě je pro mě komunikace, protože když mě není z vyšších míst řádně předán úkol, tak já ho potom nemohu předat dál. Tady určitě rezervy v komunikaci jsou v mém týmu, ale není to jen tady, setkala jsem se s tím i v jiných sférách, kde jsem dělala. Komunikace mi umožní vše vysvětlit, povysvětlit případné neshody a problémy, ale taky prodloužit termín odevzdání úkolu či pomoci jinak tomu pracovníkovi. Proto to dělám, proto ji stavím na to prioritní místo, byť si uvědomuju, že jiný by se mnou nesouhlasili. Mně se komunikace vždycky osvědčila a úkol byl splněn. Bez ní to nejde.“* Manažerky státního sektoru se v přístupu k ŘLZ zaměřují také na motivaci a samotné motivační techniky. Uvědomují si, že motivace je nutná k vykonání potřebných úkonů

(Wright, Nemeč 2002:207-210; Bright, 2008:151-152), které dokážou jedince stimulovat k potřebnému a žádoucímu výkonu (R3) „*motivace zcela nepochybně důležitá je. Už malé dítě rádo, byť za pochvalu, udělá i věci, které běžně dělat nechce, nebo v nich nevidí smysl. Pravdou ale také je, a s tím se ve své praxi setkávám často, že motivace je nezbytná, proto, aby člověk vlastně chtěl, udělal to, co po něm chce, to co po něm potřebuju.*“ V „ideálním“ ŘLZ zmínily manažerky především adaptaci, ovšem ve svém přístupu nejvíce uplatňují motivaci a komunikaci.

### **Sekundární komponenty:**

Manažerky státní správy ve svém přístupu k ŘLZ prosazují dále mezilidské vztahy. Tento způsob ŘLZ používají k ulehčení plnění úkolů pracovníků, jednodušší kontrolu, zjednoduší ŘLZ a ulehčí řešení problémů a spolupráci mezi zaměstnanci navzájem či mezi zaměstnanci a manažerem navzájem (R1) „*já věřím tomu, že ty mezilidské vztahy jsou jako hodně důležité. Když mezi vedoucím a podřízeným je dobrý vztah a důvěra, tak pak se jak to plnění úkolů, tak i ta kontrola nebo případný sdělování, že je něco špatně (...) tak je jednodušší to řízení, než když je mezi těma dvěma lidmi antipatie. Takže já vnímám jako důležitý ty mezilidské vztahy a důvěru. Pokud náš vztah funguje dobře v uvozovkách, tak vyřešíme všechno.*“ Posledním komponentem ŘLZ, jenž je pro manažerky státního sektoru zásadní, se stalo hodnocení. Nejen, že ukazuje, jak si zaměstnanci stojí, ale jsou na něm závislé i finanční benefity, které jsou pro zaměstnance důležité „*(...) nejsilnější motivátor jsou odměny a finanční benefity, no a mě se strašně líbí, jak máme ve státní správě hodnocení, kde se všechno ukáže*“ (R3). Bohužel, odměny stanovuje legislativa a manažerky to nemohou ovlivnit „*my bohužel v té státní správě, jak jsem říkala, nemáme tu možnost dávat finanční prostředky často. Jo, tady, pokud jsou odměny, tak maximálně dvakrát do roka (...) jakoby při služebním hodnocení, kdy nastavuji zaměstnancům cíle, kterých by měli během dalšího roku dosáhnout, projít jimi a splnit je*“ (R2). Hodnocení je pro zaměstnance podstatné (Armstrong, Taylor, 2014:381-383), protože má vliv na odměny, které se v určité situaci stávají motivujícími. V tomto případě se nejedná jen o motivační prvek, ale naopak o plnění cílů – manažerka stanoví na dané období potřebné cíle, jedinci si je rozdělí k plnění a následně (na základě splněných úkolů) jsou hodnoceni (při nesplnění by se na ně nevázaly odměny).

## Nastavení procesů:

### **Formální (pevné) nastavení procesů**

Sami manažerky podotýkají, že bez nastavení některých procesů nebude mít jejich ŘLZ smysl a nebude fungovat. Manažerky státního sektoru v tomto případě ve svém přístupu uplatňují hlavně pevné (formální) nastavení (R3) „*jasně nastavená pravidla jsou tím, co udává jasný směr, co je zřejmé všem a podle čeho lze postupovat dnes i zítra. Proto pro mě jsou to jednoznačně nastavená pravidla, která se pochopitelně mohou vlivem různých událostí měnit, avšak vždy s tím, že jsou o nich vždy předem informováni ty, jichž se dotýkají.*“ Jasně nastavená pravidla dávají zaměstnanci jistotu v tom, že ví, co má udělat. O případné změně je informován dopředu. Neformální nastavení vůbec nezmiňují.

### Manažerův tým

Manažerky státní správy uvádí, že starší tým jejich přístup ovlivňuje. Většina jedinců je zde již dlouho a nechtějí nic z jejich návyků měnit. Jedná se tedy často o stereotyp (R2) „*já sem se tady setkala i s tím, s čím v životě ne. Tři lidi mi nezávisle na sobě řekli, že mají tři roky do důchodu, že to tady prostě chtějí odbít a nebudou se už ničemu přizpůsobovat, natož učit.*“ Problém je s jejich flexibilitou „*u těch starších je problém něco rozvíjet nebo je transformovat na něco jiného, než byli zvyklí (...) a dospět k ničemu novému je těžké*“ (R3). „*Určitě by bylo lepší mít mladší pružnější tým, dá se dělat spousta aktivity, ale vybírat si nemohu*“ (R2). Tento problém se jako špatně řešitelný objevuje ve výzkumu jen v rámci zúčastněných manažerek státního sektoru. Je ovšem podstatné zamyslet se nad tím, zda by tento problém zasahoval celý státní sektor. Výzkum, který proběhl v roce 2016, poukazuje na to, že ve většině organizací státní správy pracují v jednotlivých odděleních a odborech naopak mladí zaměstnanci (přes 30%, od vedoucích pozic po obyčejné zaměstnance). Nemyslím si proto, že týmy složené převážně ze starších zaměstnanců zasahují celý státní sektor, ale pouze některé organizace, či jejich některé části (určitá oddělení z odboru, aj.) (Filipová, 2016).

### Plnění cílů

Manažerky státní správy bohužel nemohou ovlivnit plnění cílů. Nezávisí na nich, závisí na legislativě, která jim stanovuje i příslušné termíny (doba, za níž musí být cíl naplněn) (R1) „*cíle jsou daný tím zákonem a prostě tady není možný nesplnit takový cíl. Pokud si vláda ve Strakovce vymyslí úkol, který musí být splněný do hodiny...a to prostě...to, co zrovna děláte, musíte hodit za hlavu, vytvořit prostě koncepci nebo podklady*

jo, a prostě hned splnit tenhle urgent. Takže já i tím řízením neustále lidi upozorňuju, že je prostě potřeba myslet na to, že jednou se na tohle místo dali, tu práci si vybrali dobrovolně, ta je naplněná plněním těchto úkolů, tak to prostě je.“ Cíle ovlivňují ŘLZ v jejich splnění. Vybrané manažerky ho musí nastavit tak, aby nedocházelo k nesplnění stanoveného cíle. Úkolem manažerek je sledování urgentních cílů. Musí je okamžitě předat ke splnění a informovat o jejich plnění své podřízené. Cíle jsou často dávány z hodiny na hodinu, což je náročné nejen pro manažerky (včasné informování), ale také pro zaměstnance (okamžité splnění úkolu).

### 6.3 Překážky v řízení lidských zdrojů

Poslední kapitola se zaměřuje na překážky, které se v ŘLZ mohou vyskytnout. Původně se konceptuální rámec diplomové práce tímto tématem nezabýval (překážky nebyly původním záměrem). Jelikož se však na základě sesbíraných dat následně ukázal vztah mezi touto kapitolou a předešlými dvěma kapitolami, včetně přínosu zajímavých dat, rozhodla jsem se ji sem zařadit. Překážky jsou jednou z možností, které mohou ve výsledku ukázat hranici mezi „ideálem“ ŘLZ a přístupem manažerů k němu. Mezi touto kategorií a podkategoriemi se objevil vztah ukazující souvislosti nejen v rámci této kategorie, ale i celkově (mezi všemi třemi kategoriemi). Pokud se v ŘLZ objeví překážky, změní se přístup manažera, což nemusí vždy umožnit manažerům dosáhnout „ideálu“ ŘLZ. Na základě dat vznikly dvě podkapitoly – *špatný adaptační proces* a *problémy s jedinci v týmu*. I v této podkapitole budou naznačeny jednotlivé vztahy mezi kategorií a podkategoriemi (viz obr. 4).

**Obr. 4** Vztahy mezi kategorií a podkategoriemi v překážkách v ŘLZ v jednotlivých sektorech:



Zdroj: vlastní zpracování autorky (Terénní deník:2018)

## Neziskový sektor

### *Špatný adaptační proces*

Manažerky neziskového sektoru vnímají určité překážky v ŘLZ, které jim často brání dojít k jimi vnímanému „ideálu“. Na některé překážky uvedly manažerky způsob, jak se jim vyhnout. Někdy však odpověď neznají. Velkou překážkou se stala adaptace – ve chvíli, kdy se jedinec neadaptuje, nefunguje v daném týmu a neplní činnosti vyžadovaným způsobem. Tento problém může souviset i s výběrem špatného zaměstnance. Manažerka (R6) uvedla *„jo, teď na podzim byl problém s adaptací. Přišla sem slečna (...) a byla prostě úplně jinak psychicky nastavená a nezapadla sem, ačkoliv jsme se snažili, tak to prostě nešlo. Ona sama nechtěla a tak jsem ji musela říct, že odejde ještě ve zkušební lhůtě. Ona asi měla i špatný náhled na tu práci (...), nebylo to příjemný ani jedné straně.“* Mimo adaptaci se v neziskovém sektoru nevyskytly další překážky, které by narušovaly proces ŘLZ. Správná adaptace je neodmyslitelná a nutná po poznání organizace, procesů, fungování jedinců a týmu. Jedinci se plní špatně úkoly, nemá dostatek informací a vede to k jeho následné fluktuaci. Shoduje se s tvrzením Dvořákové a kol. (2012:163-164), která poukazuje na to, že přeskočit tento proces se nevyplácí, jinak hrozí fluktuace jedinců. Ovšem zde je na místě říci, že tento problém je závislý i na výběru nesprávného jedince do týmu.

### *Problémy s jedinci*

V neziskovém sektoru hovoří manažerky hlavně o problémech, které se týkají občasného individualismu. V neziskovém sektoru je dle sesbíraných dat patrné, že lpí na týmové spolupráci a týmu jako takovém (R6) *„týmová práce je pro mě hodně důležitá (...)...jde o tým, a proto si musí rozumět. Individualismus tady nesmí být...to je spíš do jiných odvětví. Ale samo sebou...nemám tady klony (...) my to potřebujeme složit tak, aby to do sebe zapadalo, aby to bylo funkční všechno.“* Není možné často předcházet individualismu v týmu, protože jedinci nedělají všechno stejně, ale hledají i vlastní východiska. Schopnost pracovat v týmu je možné zjistit správnou adaptací. Často se u nově adaptovaných jedinců sleduje, zda spolupracují s týmem (Dvořáková a kol., 2012:162-164). Následně se objevil problém se špatným očekáváním, kdy *„byla tady komplikace s paní (...), která u nás nastoupila na poloviční úvazek. Přišla...nebo nastoupila a tam jsem udělala chybu. Já jsem si s ní neujasnila její priority a očekávání.“*

*Snažila jsem se navázat nějaký vztah, ale všechno bylo komplikovaný. No já sem ji o něco požádala, jednala jsme s ní slušně (...) no a nakonec si šla stěžovat, že neplním její představy. Vlastně všechno bylo tím nevyjasněným očekáváním. Proto jsem pak vždy na začátku chtěla, aby každý řekl, jaké jsou jeho očekávání“ (R4). Manažerka uvedla, že si uvědomuje svou chybu. Ve chvíli, kdy by si s ní sedla, po přijetí, zjistila její očekávání, pak by předešla možným komplikacím.*

## **Ziskový sektor**

### ***Špatný adaptační proces***

Manažeři ziskového sektoru hovoří také o problémové adaptaci, která je zásadní a často způsobuje manažerovi problémy v ŘLZ, pokud se jedinci neadaptují, včetně problémů v týmu (R8) *„no tak asi jako jediná ta adaptace...prostě měl jsem tady člověka, který...který si myslel, že je nejlepší a absolutně vyhořel. Nedokázal se adaptovat, ač jsem se snažil já i kolektiv. Všichni v týmu se mu prostě snažili vyjít vstříc a nějak ho prostě adaptovat, pomoci mu s tou prací a vysvětlit, když jsem nemohl já...no ale všechno marný a všechno špatně. Nedal si říct, dělal si to po svém a pak jsme se museli rozloučit. Jako já nemám nic proti tomu, aby měl člověk svůj systém, ale musí fungovat a plnit ty cíle, že jo.“* V ziskovém sektoru se špatnou adaptací vedoucí k nesprávnému plnění cílů. V případě, že se zaměstnanec nechce přizpůsobit, musí (podle vedení) z organizace odejít. Existuje však ještě možnost přidělit ho na jiné oddělení anebo mu přidělit jiné činnosti.

### ***Problémy s jedinci***

V ziskovém sektoru se nejčastěji vybraní manažeři setkávají s nefunkčním týmem (R7) *„já vedu tým a v tom týmu to vždycky musí fungovat. Pokud vám nefunguje tým, nelze s nimi pracovat, ať děláte, co děláte.“* To ukazuje na fakt, že ve chvíli, kdy nefunguje tým, nefungují jedinci. Nefunkčnost týmu se pro manažera stává občas i slepou uličkou, hlavně ve chvíli, kdy je zde jedinec, který má zastání na vyšších místech (R8) *„netrpět zde žádný s prominutím hajzli. To je taky jedna ze zkušeností, radši rovnou tyhle lidi vyhodit nebo převést někam na individuální práci, protože jinak Vám rozeštvou tým. Měl jsem někoho, kdo byl opravdu křivý, ale měl osobní vztah s vysoce postaveným a lidi začali odcházet, tak jsem to musel řešit...nakonec si myslím to dopadlo dobře, protože mi dalo vedení za pravdu a vyhodili oba, jo.“* V tomto případě analyzoval manažer své zaměstnance, kdy zjistil, že zde má jedince, který rozbíjí jeho tým. Pokud by nereagoval, pak by tým



nepracoval tak, jak potřebuje. Jeho reakcí bylo řešit to přes vedení a jedinec nakonec musel odejít. Problém nastává v případě, že má dobré vztahy a zastání u vyšších jedinců v organizaci, než je manažer. V tomto případě se manažerovi podařilo přesvědčit vedení, že tento člověk s cizí podporou rozvrací jeho týmovou práci.

## **Státní sektor**

### ***Špatný adaptační proces***

Státní sektor, respektive manažerky v tomto sektoru uvedly, že adaptace je velmi špatná a důvodem je prý vysoký věk zaměstnanců (R2) „*adaptace je nulová...ono, když má člověk pár let do penze, tak se už prostě nepřizpůsobí a asi není na místě jim to vyčítat...ovšem měli by si uvědomit, že v tomto případě je nelze tvarovat a pracovat s nimi, takže není možný ani tady hovořit o nějakém tom řízení lidí, natož procesů.*“ Tento problém ukazuje také na vnímání týmu manažerkami, které uvedly, že z důvodu složení ze starších jedinců, je jejich tým nepružný. Velký vliv na to má adaptace těchto jedinců v každém novém procesu i jednoduchém úkolu.

### ***Problémy s jedinci***

Manažerky státní správy řeší často problémy s antipatií a charakterem jedince, který zde pracuje. Pokud se objeví v týmu antipatie, nastane problém na obou stranách – mezi podřízenými a manažerem a mezi podřízenými navzájem (R1) „*pokud za mnou s jakýmkoliv problémem půjde někdo, kdo mi není sympatický nebo někdo kdo donáší...nevím jak to ještě nazvat, podráždí kolegy, tak prostě ta moje ochota s ním jakkoliv spolupracovat bude menší a jen na té pracovní rovině. A pokud se lidem nedá příliš důvěřovat, tak se to řeší špatně a nedají se řídit.*“ Antipatie se dá řešit případným převedením na jiné oddělení. Problém se však objevil i se samotným jedincem, kdy se jedná o jeho charakter. Podle vybraných manažerek je některé jedince nemožné řídit. Jediným možným řešením je změnit přístup a nastolit přísnost. „*Řízení lidí není jednoduchá práce, která by šla sama. Má taky mnoho překážek, se kterými je potřeba se vypořádat, že jo. Hlavní překážkou je charakter jedince, protože někdo, se řídí snadno, ale někdo, kdo prostě nechce, se řídí strašně těžce a tady pomůže jen nějaké direktivní řízení, jako sáhnout na peníze, nebo jiné*“ (R3).

## 7. Podobnosti a rozdílnosti v řízení lidských zdrojů

V konceptuálním rámci (konkrétně kap. 1) jsem pro chápání popsala organizace z jednotlivých sektorů (neziskové, ziskové a státní). Otázkou zůstává, zda se tyto organizace skutečně liší anebo spíše podobají. Skrze výzkum a hlavně jejich komparaci, jsem chtěla také přispět k publikacím autorů (Pynese, 2004 a Mesch, 2010) o přibližování se k organizacím jiných sektorů. Bohužel, výzkum mi nepřinesl jasnou a jednoznačnou odpověď v rámci tohoto tématu. Z výsledků je totiž jasné, že v některých přístupech v ŘLZ se podobají (a tudíž se přibližují), ale v některých se odlišují (zachovávají si svůj specifický charakter). V předposlední kapitole se soustředím na komparaci případných specifik a podobností v ŘLZ ve zvolených organizacích. Nejprve se zaměřím na porovnání jednotlivých dimenzí ve shodách, kdy budou zakončeny grafickým znázorněním (tab. 3). Následně se zaměřím na porovnání jednotlivých dimenzí ve specifikách (tab. 4).

U komparace jednotlivých sektorů je možné shrnout, že u všech organizací zúčastněných ve výzkumu z jednotlivých sektorů, je možné najít v ŘLZ podobné i specifické prvky. Neziskové organizace účastníci se výzkumu, ukazují v rámci specifických znaků na typické charakteristické rysy. V ŘLZ volí odlišné přístupy (pochvala, poděkování či vyslechnutí, aj.). Ukazuje se zde i fakt, že jedinci zde nepracují z důvodů finančních odměn, ale z přesvědčení, že dělají správnou věc, pomáhají a pracují zde srdcem (Tippet, Kluvers, 2009; Nathan, 2018). Zúčastněné ziskové organizace naopak ukázaly specifičnost v přístupu k ŘLZ, kdy jako jediný uvedly nutnost finančních odměn (pro vyšší motivování a udržení si jedinců) kombinovaných s nefinančními benefity (proplácení jídla, hrazení kroužků dětem zaměstnanců, stravenky, aj.) (Tureckiová, 2004). Naopak, zúčastněná státní organizace je jediná, která se v ŘLZ odlišila ve více věcech (oproti ziskovému a neziskovému sektoru). Mnoho odlišností zde určuje legislativa a termíny, které musí zaměstnanci plnit. Celkově však výzkum ukazuje (pokud shrneme všechny specifické i shodné body), že v rámci „ideálu“ a přístupu manažerů k ŘLZ se podobají více neziskové a ziskové organizace.

## 7.1 Shody v jednotlivých sektorech

### 7.1.1 Vnímání „ideálu“ řízení lidských zdrojů

Absolutní shoda je spatřována v tom, jak manažeři vnímají ŘLZ. Pro všechny představuje ŘLZ proces, který v sobě skrývá mnoho prvků, jimiž je možné ovlivnit stav dané organizace včetně samotných jedinců pracujících zde. Proces musí být správně nastaven, jinak by ŘLZ nemuselo fungovat správně „*je to určitý proces (...)*“ (R4), jak uvádí manažerky z neziskového sektoru, stejně jako uvedli manažeři ziskového sektoru „*(...) je to vlastně proces, který v sobě skrývá mechanismy (...)*“ (R8), díky němuž mohou správně vést své podřízené a manažerky státní správy, které uvádí, že „*určitě je to v podstatě proces (...)*“ (R3), kdy je tento proces často hodně ovlivněn legislativou.

Shodují se také na tom, že „ideál“ spatřují primárně v adaptačním procesu, který neznámá jen to, že je člověk zařazen do procesu a splyne s kulturou a jinými částmi organizace a procesy. V neziskovém sektoru manažerky uvádí „*pro mě asi, aby to všechno šlapalo jako hodinky, aby do sebe všechno zapadalo a mělo to systém (...)* správně adaptovat jedince, aby se hodinky nerozsypany (...)“ (R6), kdy podobným způsobem smýšlejí i manažeři ziskového sektoru „*bez správné adaptace nemůže žádný manažer chtít po pracovníkovi, aby plnil úkoly kvalitně*“ (R7) a manažerky ze státního sektoru mají za nutnost „*nějakým způsobem adaptovat pracovníky (...)*“ (R1).

Poslední shoda je spatřována v pevném nastavení komponentů, kdy se manažeři z daných organizací jednotlivých sektorů shodují na jeho důležitosti. Konkrétně ve svém „ideálu“ ŘLZ vidí pevné nastavení primárně v adaptačním procesu. Manažerky z neziskového sektoru vnímají „*co je jako zásadní (...)* zachycený formálně (...), je potřeba, aby to všichni věděli, měli ty informace a znali to (...), takže prostě někde na zasedačce přečíst tu danou část nastavených pravidel a procesů (...). Primárně hlavně adaptace (...)“ (R5). V ziskovém sektoru vnímají formální (pevné) podobným způsobem, kdy „*pevné nastavení procesů je určitě lepší (...)* primární je ta adaptace“ (R9). Manažerky státního sektoru se na pevném nastavení sice shodují, ale neuvádí žádný konkrétní komponent, který by měl být formálně nastaven. Ve státním sektoru, jak manažerky uvedly, je pevné nastavení dané také legislativou, kterou není možné obejít či nastavit jinak „*tak určitě jsou věci, které jsou a musí být nastaveny (...)* hodně věcí tady pevně nastavuje legislativa (...)“ (R1).

## 7.1.2 Manažerův přístup, který uplatňuje v řízení lidských zdrojů

Manažerky organizací neziskového sektoru uvádí, že primárním komponentem v jejich přístupu k ŘLZ je správná adaptace „(...) týden po tom zaučení musela šest týdnů zvládat všechno sama, takže tam ta dobrá adaptace pro mě byla neodmyslitelná“ (R4), bez které by jedinec nemohl správně fungovat a nevěděl by, co se od něj očekává, jaké úkoly má plnit. Druhým důležitým komponentem se stala motivace „když bude člověk, který je nemotivovaný, tak nic neudělá a ničeho nedosáhnete“ (R6), která je neodmyslitelná pro jakoukoliv organizaci, pokud chce přežít a prosperovat. Manažeři ziskového sektoru uvedli jako primární také adaptaci a motivaci. Adaptace je žádoucí „(...) ten obchodnický či pojišťovací svět...on je specifický...a adaptace je zásadní. Člověk, který k nám přijde je na ní závislý, protože mi ho to musíme dobře naučit, což vlastně znamená ho dobře adaptovat (...)“ (R9) a motivace se pro ně stává nutným komponentem „motivace je z mého úhlu pohledu asi jedna z nejdůležitějších (...) motivuju přes finance, ty finanční benefity (...) no a ty nefinanční“ (R7). Manažerky státního sektoru se neshodují s primárním komponentem adaptace, ale jen s motivací, která je nezbytná „(...) se ve své praxi setkávám často, že motivace je nezbytná, proto, aby člověk vlastně chtěl, udělal to, co po něm chci, to co po něm potřebuju“ (R3). Jako další primární komponent uvedly komunikaci, která se pro neshodu s ostatními sektory objeví v podkap. 7.2.2.

V pevném nastavení některých komponentů se shodují také ve svém přístupu k ŘLZ. Manažerky v neziskovém sektoru uvedly, že formální nastavení některých procesů a komponentů je nezbytné. „Pevná pravidla jsou určitě důležitá (...). Hlavně tu adaptaci (...) no povedlo se nastavit pravidlo týdenní porady (...) Lidé musí mít informace (...)“ (R4), „(...) co není psáno, není dáno (...)“ (R6). Manažerky mají důvod k pevnému nastavení „prostě člověk, který to má takhle daný, má pocit bezpečí a jistoty, vědí, co mají dělat (...)“ (R6) Manažeři ziskového sektoru uvedli pevné nastavení procesů také jako důležité pro pomoc ke zpětné vazbě manažera i zaměstnance a vnímají ho jako důležité „já si pevně stanovuji všechno, jinak to nemá smysl“ (R9). K čemuž jiný manažer dodává „(...) měly by být nějaký...nějaký osobní rozhovory, ty mám daný pevně (...) minimálně jednou za měsíc (...) si prostě s nimi sednout, zjistit, (...) jak jsou nebo nejsou motivovaní (...)“ (R8). Manažerky státní správy vnímají formální (pevné) nastavení komponentů a procesů jako zásadní a nezbytné „jasně nastavená pravidla jsou tím, co udává jasný směr, co je zřejmé všem a podle čeho lze postupovat dnes i zítra“ (R3).

Zásadní se však pro manažery stává i neformální nastavení, na němž se shodují manažeři ziskového a neziskového sektoru „pevný pravidla jsou určitě důležitý, ale neformální k tomu taky patří (...)“ (R4), kam patří i chování jedinců „(...) ale pak máme věci, jo, který prostě nastavit na pevně nejdou, jako chování“ (R5). Stejným způsobem to vnímají i manažeři ziskového sektoru a neformální pravidla neopomínají „měly by být i neformální...od zásad slušného chování mezi sebou a mezi nimi a mnou, měly by se držet sliby“ (R8).

ŘLZ dále ovlivní samotný manažerův tým, u kterého podle nich, záleží vždy na jeho složení. Manažeři se shodli na složení půl na půl. Manažerky neziskového sektoru se zcela neshodly na tom, jak má vypadat tým. Většina však vnímá složení týmu půl na půl „(...) je průměrný věkově mezi 30 – 40 roky. (...) mladší (...) je hodně akční, inovativní, hodně mi pomáhá (...). Nicméně, starší má zas ty zkušenosti (...)“ (R4). Ovšem nemají ve svém týmu nikoho, kdo by byl starší padesáti let. Manažeři ziskových organizací vnímají složení týmu z různých jedinců. Vítají složení půl na půl a odmítají, že by starší byly pro firmu netvárnými „já rozhodně nesouhlasím (...), že starší škodí firmě. Nemají určitě vliv na klesající výkon organizace. (...) měl sem tým a většina byla 45 let a víc...i 60 letí...a ten tým šlapal, jako žádný jiný. Učili se novým věcem, posouvalo je to a chtěli“ (R7).

### 7.1.3 Překážky v řízení lidských zdrojů

Velkou překážkou při ŘLZ se může stát špatná adaptace. Manažerky v neziskovém sektoru uvedly, že důvodem špatné adaptace je často špatný výběr jedince „jo, teď na podzim byl problém s adaptací (...) slečna (...) a byla prostě úplně jinak psychicky nastavená a nezapadla sem, ačkoliv jsme se snažili, tak to prostě nešlo“ (R6), Manažeři ziskového sektoru uvádějí přílišné sebevědomí jedinců, kteří nezvládnou přizpůsobení se okolí a práci „(...) ta adaptace...prostě měl jsem tady člověka, který...který si myslel, že je nejlepší a absolutně vyhořel (...) všichni v týmu se mu prostě snažili (...) pomoci s tou prací a vysvětlit (...) ale všechno marný a všechno špatně“ (R8). Manažerky státního sektoru vnímají špatnou adaptaci z důvodu věkového průměru týmů „adaptace je nulová (...) když má člověk pár let do penze, tak se už prostě nepřizpůsobí (...) ovšem měli by si uvědomit, že v tomto případě je nelze tvarovat a pracovat s nimi“ (R2).

**Tab. 3** Podobnosti jednotlivých sektorů

	Neziskový sektor	Ziskový sektor	Státní sektor
<b>Vnímání „ideálu“</b>	ŘLZ je proces, v němž musí vše fungovat. Formální nastavení komponentů (adaptace).  Důležitost spatřují v adaptivním procesu.	ŘLZ je proces, v němž musí vše fungovat. Formální nastavení komponentů (adaptace).  Důležitost spatřují v adaptivním procesu.	ŘLZ je proces, v němž musí vše fungovat. Formální nastavení procesů prosazují, ale neuvádí, které procesy.  Důležitost spatřují v adaptivním procesu.
<b>Přístup manažera</b>	Primární v jejich přístupu je adaptace a motivace. Potřeba nastavit pevně pravidla, adaptaci a informovanost jedinců. Potřeba i neformálního nastavení (chování jedinců). Složení týmu by mělo být ze starších i mladších zaměstnanců.	Primární v jejich přístupu je adaptace a motivace. Potřeba nastavit pevně osobní pohovory a plnit cíle. Potřeba i neformálního nastavení (chování jedinců a plnění slibů). Složení týmu by mělo být ze starších i mladších zaměstnanců.	Primární v jejich přístupu je motivace. Potřeba nastavit pevně pravidla (pro plnění cílů).
<b>Překážky</b>	Špatný adaptační proces (výběr špatného jedince a jiná očekávání jedinců).	Špatný adaptační proces (vysoké sebevědomí vedoucí k vyhoření).	Špatný adaptační proces (starší jedinci se nechtějí učit novým věcem).

*Zdroj: Vlastní zpracování autorky (Terénní deník:2018)*

## 7.2 Odlišnosti v jednotlivých sektorech

### 7.2.1 Vnímání „ideálu“ řízení lidských zdrojů

Odlišnosti jednotlivých sektorů ukazují neshody v kapitole „ideál“ ŘLZ v sekundárních komponentech, které utváří „ideál“ ŘLZ jednotlivých manažerů. Manažerky neziskového sektoru ve vnímání „ideálu“ ŘLZ uvedly jako sekundární komponenty hlavně jedincovy potřeby „*HR je hlavně holistická záležitost, kdy by měl být člověk brán jako celek (...) má (...) svůj osobní život, který mu tvoří (...) jeho momentální potřeby a ty by měly být klíčový pro každého manažera*“ (R4). Další komponenty odráží holistický přístup

*„podpora, naslouchání a poslouchání druhých...dát možnost se vyprávět a vyslechnout“ (R6). Na první pohled jde o běžné a obyčejné věci, ale neziskový sektor byl jediný, který je uvedl. Oproti tomu manažeři ziskového sektoru hledí hlavně na nastavené cíle a jejich plnění skrze různé komponenty vedoucí k „ideálu“ „(...) nastavit ty procesy různý cíle a koukat na adaptaci a přizpůsobení lidí. Patří sem toho spousta...přes systém, procesy, nábor (...) přes (...) odměňování až po sledování taky té fluktuace“ (R8). „Ideál“ tedy spatřují v průřezu komponentů potřebných pro naplnění stanovených cílů. Pro zaměstnance státní správy je podle mínění manažerek důležitá správná motivace, hodnocení za vykonanou práci, které dává jedincům zpětnou vazbu „řízení lidských zdrojů zahrnuje, jak se vypořádat s překážkami...tak je to prostě přímá práce s lidmi, to jak jim to zadám, jak je případně namotivuji při tom zadávání k tomu, aby ty úkoly plnily. Význam v této fázi, mimo samotné řízení má zpětný hodnocení, za určité období, třeba formou odměn“ (R2).*

Částečně se odlišují také v „ideálu“ pevného nastavení, kdy manažerky neziskového sektoru spatřují důležitost především v informovanosti (R5) *„důležitá je samo sebou ta informovanost, (...) a pak třeba spravedlivé hodnocení, obecně odměňování, i když tady nejsou odměny velké, tak třeba odměna v podobě pochvaly, poděkování, a tak no.“* Komponenty, které zmiňují, musí nastavit pevně, aby každý jedinec věděl, co mu náleží za jeho práci. Oproti tomu manažeři ziskového sektoru pevně nastavují především motivaci (R7) *„určitě sem patří i různé motivační techniky.“* Manažerky státního sektoru se odlišují především v tom, že pevné nastavení ovlivnit nemohou (R1) *„(...) hodně věcí tady nastavuje legislativa, prostě když je na něco 30 dnů, tak se do té doby musí odpovědět. Tady jsou úkoly, cíle, lhůty, činnosti prostě jasně daný.“*

### **7.2.2 Manažerův přístup, který uplatňuje v řízení lidských zdrojů**

Pro manažerky neziskového sektoru jsou v jejich přístupu k ŘLZ podstatné rozvíjející komponenty – možnost rozvíjení jedinců a zároveň zpětnou vazbu na splněné úkoly *„(...) nechat jim prostor pro realizaci, vzdělání, zpětnou vazbu (...)“ (R5).* Manažeři ziskového sektoru považují za nezbytné komponenty v ŘLZ jejich výběr *„jako určitě prostě ten výběr (...) každý ten řídicí mechanismus, je hodně i o té vazbě na člověka, takže lépe se vám řídí ten, koho jste si vybrala sama“ (R9)* a poznání jedince *„(...) zásadní je porozumět tomu jedinci, pochopit ho, zjistit jeho potřeby a následně s ním pracovat“ (R7).* Manažerky státní správy se liší z části v primárních komponentech (zmíněné v podkap.

7.1.2) – podstatná je pro ně komunikace<sup>16</sup> „(...) na prvním místě je (...) komunikace, protože když mě není z vyšších míst řádně předán úkol, tak já potom nemohu ho předat dál. (...) komunikace mi umožní vše vysvětlit, případné neshody a problémy, ale taky prodloužit termín odevzdání úkolu či pomoci jinak tomu pracovníkovi (...) Bez ní to nejde“ (R2). V těch sekundárních uvedly hlavně mezilidské vztahy „já věřím tomu, že ty mezilidské vztahy jsou jako hodně důležitý (...) když si dva lidi důvěřují, tak je jednodušší to řízení (...)“ (R1) včetně hodnocení a benefitů „nejsilnější motivátor jsou (...) finanční benefity, no a mě se strašně líbí, jak máme ve státní správě hodnocení, kde se všechno ukáže“ (R3) „v té státní správě (...) nemáme tu možnost dávat finanční prostředky často (...)“ (R2).

Ve státní správě se objevila nelehká práce s týmem. Týmy se skládají většinou ze starších jedinců. Stává se pro ně občas slabinou v ŘLZ (R2) „já sem se tady setkala i s tím, s čím v životě ne (...) lidi mi nezávisle na sobě řekli, že mají tři roky do důchodu, že to tady prostě chtějí odbyt a nebudou se už ničemu přizpůsobovat (...).“ Problém je s jejich flexibilitou „u těch starších je problém něco rozvíjet nebo je transformovat na něco jiného, než byli zvyklí (...) a dospět k ničemu novému je těžké“ (R3). „Určitě by bylo lepší mít mladší pružnější tým, dá se dělat spousta aktivity, ale vybírat si nemohu“ (R2). Manažerky vnímají složení jejich týmů z více starších jedinců problémově – nepřizpůsobování se novým věcem či flexibilní práce.

Rozdílnost je spatřována i v plnění cílů. Manažerky neziskového sektoru vnímají jako žádoucí pomalou adaptaci jedinců (postupné začlenění, zaučení a vtažení do procesů organizace) „(...) musím dbát na to, aby se člověk zaučil, zjistil, jak to funguje (...)“ (R5), ale také skrze sledování potřeb jedinců „hodně se vyplatilo, že vlastně když já splnila jejich požadavky, oni plnili moje...“ (R4). Manažeři ziskového sektoru vnímají jako nutnost cíle rozlišit na krátkodobé (běžné úkoly v organizaci) a dlouhodobé (nastavují je, aby manažer i jedinec věděli, čeho chtějí dosáhnout). Vnímají svou roli v tom, že jsou těmi, kdo poskytuje cestu pro naplnění úkolů jedinců „je to o tom, že já ty lidi musím nějak k tomu cíli navést (...). Ale, jsme lidi jo, nikdo nemůže jet v kuse 8 hodin (...) je potřeba dávat krátkodobý cíle tomu dotyčnému, namotivovat si ho (...) a zároveň dát ten dlouhodobý, kde vidíte, kam ten člověk směřuje (...)“ (R9). Plnění cílů je ve státním sektoru dané legislativou. Manažerky samy přiznaly, že je mohou jen uložit k plnění dané osobě a pojí se s termíny „cíle jsou daný tím zákonem a prostě tady není možný nesplnit takový cíl. Pokud si vláda si ve Strakovce vymyslí úkol, který musí být splněný do hodiny, a to

---

<sup>16</sup> U ostatních sektorů to byla motivace a adaptace, ale u státního sektoru se jednalo o motivaci a komunikaci.



*prostě...to, co zrovna děláte, musíte hodit za hlavu, vytvořit prostě koncepci nebo podklady jo, a prostě hned splnit tenhle urgent“ (R1).*

### **7.2.3 Překážky v řízení lidských zdrojů**

V neziskovém sektoru hovoří manažerky hlavně o individualismu vycházejícího z chtění zaměstnanců přinést nebo udělat něco jinak (R6) *„týmová práce je pro mě hodně důležitá (...)...jde o tým, a proto si musí rozumět. Individualismus tady nesmí být (...)*“ Vedle individualismu se objevil problém s nedostatkem informací o prioritách v práci (R4) *„byla tady komplikace s paní (...), která u nás nastoupila na poloviční úvazek. (...) Já jsem si s ní neujasnila její priority a očekávání (...) já jsem ji o něco požádala, jednala jsme s ní slušně (...) no a nakonec si šla stěžovat (...).*“ Manažeři ziskového sektoru zaznamenávají problém s nefunkčností týmu *„já vedu tým...všichni tady mají jako manažeři tým a v tom týmu to vždycky musí fungovat. Pokud vám nefunguje tým, nelze s nimi pracovat, ať děláte, co děláte“ (R7).* Manažeři se shodli, že problém jsou jedinci, ne celý tým. Existence jedince, který stáhne ostatní na opačnou stranu či tvoří rozpory *„netrpět zde žádný s prominutím hajzli. To je taky jedna ze zkušeností, radši rovnou tyhle lidi vyhodit nebo někam převést na individuální práci, protože jinak vám rozeštvou tým“ (R8).* Manažerky ve státním sektoru vnímají jako překážku antipatii, která souvisí s nesympatičností či nedůvěrou vůči nově přicházejícímu jedinci na oddělení *„pokud za mnou s jakýmkoliv problémem půjde někdo, kdo mi není sympatický (...), tak prostě ta moje ochota s ním jakkoliv spolupracovat bude menší a jen na té pracovní rovině. A pokud se lidem nedá příliš důvěřovat, tak se to řeší špatně a nedají se řídit“ (R1).* Ve státním sektoru se manažerky setkávají ještě s překážkou lidské náтуры (rys či povaha), s níž není pro manažera vždy snadné se vyrovnat. *„Řízení lidí není jednoduchá práce (...) Má taky mnoho překážek, se kterými je potřeba se vypořádat. Hlavní překážkou je charakter jedince (...) někdo, se řídí snadno, ale někdo, kdo prostě nechce, se řídí strašně těžce a tady pomůže jen nějaké direktivní řízení, jako sáhnout na peníze nebo jiné“ (R3).*

**Tab. 4** Specifika jednotlivých sektorů

	Neziskový sektor	Ziskový sektor	Státní sektor
<b>Vnímání „ideálu“</b>	ŘLZ berou jako holistickou záležitost (jedincovy potřeby), podpora a naslouchání jedinců. Pevné nastavení zahrnuje také komunikace, náplň práce, odměňování, hodnocení, zpětná vazba (pochvala, poděkování).	Pro „ideální“ ŘLZ je důležitá adaptace, nábor jedinců, odměňování a předejití fluktuaci. Pevné nastavení zahrnuje motivaci.	Pro ŘLZ je podstatné překonat překážky, stálá práce s lidmi, správná motivace, zpětná vazba a hodnocení zaměstnanců. Pevné nastavení ovlivňuje legislativa a termíny pro plnění úkolů.
<b>Přístup manažera</b>	Sekundární komponenty jsou pro ně prostor pro realizaci, vzdělání, zpětná vazba a hodnocení. Pro požadované naplnění cílů je potřeba jedince správně adaptovat a vzájemné plnění potřeb (manažera a zaměstnance).	Sekundární komponenty jsou výběr a poznání jedinců. Cíle jsou krátkodobé (běžné úkoly, které plní) a dlouhodobé (ukazují, kam jedinec směřuje).	Primární komponent je komunikace. Sekundární komponenty jsou mezilidské vazby, důvěra a benefity. Cíle jsou stanoveny legislativou a jedinci je plní ve stanovených termínech. V týmu jsou starší neformovatelní a je s nimi obtížné pracovat.
<b>Překážky</b>	Individualismus a nevyjasněné priority.	Nefunkčnost týmu a jedinců v týmu.	Antipatie a charakter jedince.

*Vlastní zpracování autorky (Terénní deník:2018)*

## 8. Výsledky

V rámci své práce jsem si zvolila komparaci tří sektorů (neziskový, ziskový a státní). Pro chápání závěru a výsledků je na místě připomenout výzkumný vzorek. V neziskovém sektoru jde o tři organizace, stejně jako v ziskovém sektoru (pobočky hlavní organizace). Ve státním sektoru jde o jednu organizaci, v níž jsem zkoumala tři různá oddělení. Všechny organizace poskytují vzdělávací službu. Splňují definici *mikropodniku*, kdy manažeři vedou ve svých týmech méně, než 10 zaměstnanců (každý manažer má jen jeden tým, žádný externí). Organizace sídlí v Praze a jejich vznik se datuje mezi rokem 1990 – 1995. Složení vzorku tvoří sedm žen a dva muži nacházející se ve věku 20 – 50 a více let. Ve své funkci v této organizaci je šest z nich 2 – 3 roky a tři další mezi 11 – 20 lety.<sup>17</sup>

První zkoumanou část představovalo nahlédnutí na vnímání „ideálu“ ŘLZ vybranými manažery. Došlo zde k absolutní shodě ve vnímání ŘLZ jako procesu, v němž musí vždy fungovat adaptace jedinců. Adaptaci není radno podcenit v žádné situaci. Jedinec je tímto procesem zařazen do týmu a organizace, s nimiž splyne (Dvořáková a kol., 2012:162-164). Existují i další komponenty, s nimiž je možné ovlivnit procesy v organizaci. V nich se sektory již neshodují. Vybrané ziskové organizace prosazují kostru Armstronga a Taylora (2014:1-4) – průřez různými procesy, stejně jako zúčastněná státní organizace. Vybrané manažerky neziskových organizací vnímají ŘLZ jako holistický přístup (osobní život jedince, potřeby, naslouchání, podpora, vyslechnutí aj.). Tyto základní potřeby uvedly jako jediné a ukazují to na držení si specifického chování neziskových organizací (Nathan, 2018:27-35). Jedinci zde mají odlišný přístup, kdy v tomto sektoru pracují z důvodu prospěšnosti druhým, i přes vyšší odměny v ostatních sektorech (Tippet, Kluvers, 2009:7-14). Formální nastavení procesů v ŘLZ je dle mínění všech vybraných manažerů nutností.

Manažerův přístup ukazuje, jakou cestu volí, aby dosáhl naplnění cílů, jaké volí dílčí procesy pro fungování ŘLZ ve své organizaci, aj. Primárním komponentem, který manažeři vybraných organizací vnímají jako zásadní, je motivace a adaptace (ta je shodná jen v neziskovém a ziskovém sektoru). Ve vybrané organizaci státního sektoru je prosazována motivace a komunikace (v „ideálu“ uvádí adaptaci). V sekundárních komponentech se spíše liší. Ve vybraných organizacích neziskového sektoru je dbáno na vzdělání jedinců, zpětnou vazbu a hodnocení (skrže poznání jedince). Ve vybraných

---

<sup>17</sup> Data interpretuji ve výsledcích i závěru „jen“ na vybrané organizace výzkumu (nevztahuje se to na všechny neziskové, ziskové a státní organizace).

organizacích ziskového sektoru je naopak zásadní vybrat správné budoucí zaměstnance a poznat je (pro správnou motivaci a práci s nimi). Naopak, manažerky vybrané státní organizace nahlíží hlavně na mezilidské vazby a důvěru. Důležité jsou i benefity, ale není v jejich pravomoci určit výši benefitů, ani jejich opakování v jednom roce (jednou až dvakrát do roka).

Ve formálním nastavení určitých komponentů se v přístupu k ŘLZ shodují. V „ideálu“ vybraní manažeři uvádí nastavení adaptace. Ve svém přístupu uvádí pravidla, náplň práce, personální procesy, pohovory, aj. Důležitost příkládám k neformálnímu nastavení, které manažeři považují za nezbytné. Uvádí ho však jen vybrané manažerky organizací neziskového a ziskového sektoru. Manažerky vybrané organizace státního sektoru ho nevedly (důvodem může být legislativa určující formální nastavení). Pro ŘLZ a jeho fungování je důležité mít vhodný tým, jinak manažer neuplatní to, co by chtěl. Ohledně složení týmu se shodují opět jen vybraní manažeři ziskového a neziskového sektoru. Jako nejlepší složení týmu vnímají půl na půl (starší i mladší), kdy se podle nich mohou vzájemně podněcovat k práci. Zúčastněné manažerky státního sektoru se ve vnímání svého týmu neshodují s ostatními. Jejich týmy jsou složeny spíše ze starších zaměstnanců, což může vést k pomalejšímu dosažení cílů. Nemyslím si, že se týmy skládají ze starších zaměstnanců v celém státním sektoru (jen některé části, oddělení z odborů). V rámci plnění cílů se organizace jednotlivých sektorů (manažeři) neshodují. Manažerky vybraných organizací neziskového sektoru považují za důležité provést důkladnou adaptaci pro jejich plnění. Vybraní manažeři ziskového sektoru pokládají za důležité je dělit (krátkodobé a dlouhodobé). V neposlední řadě, vybrané manažerky státního sektoru musí cíle podřizovat legislativě, termínům a rozhodnutím státních orgánů (legislativa určí primárnost úkolů, sekundární se odkládají na později).

Vybraní manažeři zmiňovali různé překážky, které jim brání dostat se k „ideálu“ ŘLZ. Překážkou se často mohou stát i zásadní věci – adaptační proces. Tento proces je i na základě vnímání vybraných manažerů beze sporu důležitý. Uvědomují si, že dosažení správné adaptace není vždy snadné. Problém však nevnímají v samotném procesu, ale hlavně ve vlivech působících a ovlivňujících ho (výběr špatného jedince, jeho vyhoření či nepřizpůsobivost). Zúčastněné sektory ukázaly i jiný problém v rámci překážek ŘLZ. Specifika se mohou odvíjet od přístupu manažera k ŘLZ, vlivů, aj. Ve vybraných organizacích neziskového sektoru se objevuje problém s individualismem, kdy se jedinci snaží prosadit sami za sebe, ale vybrané manažerky je vedou jako tým. Dalším problémem se stalo nedostatečné vyjasnění priorit práce jedince (jedinec pak následně může vnímat

jiný směr své práce). Ve vybraných organizacích ziskového sektoru se jedná spíše o problém nefunkčnosti týmu (především spolupráce) a jedinců. Ve vybrané organizaci státního sektoru manažerky uvedly problém antipatie a důvěry (u nichž přiznaly, že mohou být oboustranné) a charakter jedince. Dalším problémem se zde stal samotný charakter jedince, který buď usnadní či stíží samotné ŘLZ (následně je potřeba změnit přístup manažera vůči jedinci).

V rámci provedené komparace neziskových, ziskových a státních organizací mohou z výsledků analýzy poukázat, že vybrané organizace neziskového sektoru se přizpůsobují v ŘLZ jiným typům organizací. Souvisí to i s posledními výzkumy, které ukazují i na uvědomění manažerů v těchto organizacích (neziskových). Je pro ně nezbytné (stejně jako pro ostatní organizace) mít správné zaměstnance, kteří jsou flexibilní, disponují těmi správnými znalostmi, aj. To je vede k důvodu plánování a lepší ovládní ŘLZ (Sanek Ponte, 2015). U všech organizací se objevily podobnosti i specifika. Výzkum přinesl podobnost v ŘLZ u vybraných manažerů neziskového a ziskového sektoru. Vybraná organizace státního sektoru se podobá hodně ve vnímání „ideálu“ ŘLZ ostatním vybraným organizacím z jiných sektorů. Ovšem v přístupu manažera k ŘLZ v reálných situacích se spíše odlišuje. Mnoho odlišností u vybrané organizace státního sektoru je dané legislativou a termíny. V jiných sektorech se legislativa a termíny nepodepisují na procesech ŘLZ. Nelze opomenout ani fakt, že výzkum poukázal u neziskového sektoru na určitá specifika zachovávající jejich osobitý styl (ŘLZ vnímají jako holistickou záležitost, kde je důležitější poděkování, podpora, vyslechnutí, aj.).

## 9. Závěr a diskuze

V práci byly stanovené dva cíle. Prvním cílem bylo zjistit manažerský přístup k ŘLZ a druhým bylo přístupy porovnat. Porovnání se týkalo vybraných organizací neziskového, ziskového a státního sektoru. Zvoleným tématem se zabývám pro samotnou důležitost procesu pro každou organizaci, její přežití a rozvoj (Koubek, 2009:14-15). Následně se čím dál více ukazuje měnící se neziskový sektor, který začíná v ŘLZ vnímat nutnost jeho správného ovládnutí (Sanek Ponte, 2015). V neposlední řadě jde o možnost přispět do diskuzí autorů o přibližování se neziskového sektoru k ostatním (Pynes, 2004:1-10), stejně jako sektorových specifik (Anheiere, 2005:139-200). Diplomová práce je postavená na výzkumném vzorku skládajícího se z organizací jednotlivých sektorů. Vzorek zahrnuje 7 organizací a 9 manažerů (sedm žen a dva muže). Z neziskového a ziskového sektoru jde vždy o tři organizace (v ziskovém sektoru jde o pobočky). Organizace státního sektoru je jedna, ale v rámci ní se jedná o tři oddělení. Sídlo mají na území Prahy a byly založené v letech 1990 – 1995. Jde o *mikropodniky* (pod 10 zaměstnanců) poskytující vzdělávací službu.

ŘLZ zahrnuje mnoho komponentů, které by zvolné téma dělaly velmi obecným (pokud bych zde zahrnula všechny). V rámci diplomové práce, vzhledem k velkému množství komponentů v procesu ŘLZ, jsem si tedy zvolila jen určité z nich. Vycházím ze studie Armstronga a Taylora (2014), kterou jsem doplnila výzkumem z českého prostředí, vytvořený Salmolejovou et al. (2015) v organizaci poskytující vzdělávací službu. Provedený výzkum v této diplomové práci ukázal, že zvolené komponenty jsou vybranými manažery využívány, ale ne všechny. V rámci sektorů (účastnících se výzkumu), se objevila důležitost adaptivního procesu a správné motivace. Shoda je pak také spatřována v odměňování zaměstnanců, avšak již jen v rámci neziskového a ziskového sektoru. Zúčastněná státní a neziskové organizace poukázaly na důležitost hodnocení a vzdělávání jedinců (vzdělávání jen v neziskové organizaci). Specifika mohou být následně spatřována ve vybraných organizacích ziskového sektoru, kde manažerky uvádí nábor (získávání) a výběr svých budoucích zaměstnanců. Z devíti zvolených komponentů bylo u vybraných manažerů zjištěno sedm z nich.

„Ideál“ ŘLZ v rámci výzkumu ukázal, že vybraní manažeři z příslušných organizací mají představu o tom, jak by měly jednotlivé procesy v organizaci fungovat. Komparace přinesla tedy podobnosti i odlišnosti. Vybrané neziskové organizace se v rámci „ideálu“ odlišily vnímáním jedince. Částečně se však podobají vybraným organizacím ziskového sektoru. Na jednu stranu tedy vybrané neziskové organizace ukazují na svou specifickou (typickou), kterou si zachovávají (Nathan, 2018:27-35), na druhou stranu ukazují na snahu podobat se v rámci ŘLZ i jiným organizacím, zejména z důvodu vybrání si správných zaměstnanců (Pynes, 2004:1-10). Z výzkumu vychází podobnost především v pevném nastavení adaptace a primárních komponentů. Na druhou stranu ukazují i jejich zachování si některých typických vlastností, jako holistický pohled na ŘLZ či pochvalu a podporu jedinců pracujících zde. Vybraná organizace státního sektoru se odlišuje. Některé procesy, které jsou součástí ŘLZ, jsou ovlivněné legislativou. V tomto případě je odlišnost spatřována v nastavení některých procesů, které nelze změnit.

Přístup vybraných manažerů v rámci komparace ukázal také shody a odlišnosti (viz kap. 7). Z výzkumu vyšlo najevo, že se opět podobají v přístupu k ŘLZ více vybraní manažeři neziskového a ziskového sektoru. Vlivy zde mohou být různé, častěji ty vnější, hlavně v dnešní době, kdy je u nás nízká nezaměstnanost (méně kvalifikovaní zaměstnanci na výběr, menší možnosti konkurence vůči druhým, aj.) (Kočí, ČR, 2018; Bourdier, 1998:3-6). Vnější vlivy jsou poslední dobou silné. Hlavní je problém najít „ty“ vhodné jedince. Tento stav vychází z průzkumu českých firem, dokončeném začátkem roku 2018 z dat Ministerstva práce a sociálních věcí (za rok 2017)<sup>18</sup>. Pozitivně ho vnímá nejspíš stát (úbytek dávek), ale negativně ho vnímají firmy (málo kvalifikovaných jedinců). Existuje množství pracovních míst s absencí jedinců. Přesto jsou k dispozici na úřadech práce, ale z důvodu slabých odměn, jiné představě platu, špatných pracovních podmínek a neefektivních benefitů nejsou pracovní místa obsazena (Kočí, ČR, 2018). Organizace účastníci se výzkumu v diplomové práci nezmiňovaly benefity, které by byly nějakým způsobem jiné či unikátní, vůči konkurenci. Ve vybrané organizaci státního sektoru jsou manažerky limitované samotným státním orgánem a tím, co jim povolí. Nejčastěji mohou nabídnout zaměstnancům jen odměny a osobní hodnocení. Ve vybrané organizaci neziskového sektoru lidé pracují srdcem, tedy i přes nízké benefity. Pouze vybrané organizace ziskového sektoru uvedly jako zásadní finanční motivaci, kdy se jedná o

---

<sup>18</sup> Odkaz na dokument „Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2017“ ([https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2017p1/anal2017p1.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017p1/anal2017p1.pdf)).

klasické benefity ve formě vyšších platů (včetně odměn), ale také kombinace nefinanční motivace (proplácení jídla, stravenky, kroužky dětem, aj.).

ŘLZ není jen o nastavování procesů a komponentů, ale také o tom, vypořádat se s danými překážkami. U vybraných typů servisních organizací pociťují určité problémy, které jejich ŘLZ mohou narušit. Manažeři těchto organizací zmiňovali různé překážky, které jim brání dostat se k „ideálu“ ŘLZ. V ziskovém sektoru ukázali zúčastnění manažeři, že se s nimi dokážou vypořádat (skrže uvedené příklady). Další dva sektory účastníci se výzkumu neuvedly takovéto příklady. V rámci výzkumu ziskových, neziskových a státní organizace, účastnících se tohoto výzkumu, lze ukázat hranici mezi „ideálem“ a přístupem manažera k ŘLZ. Každý manažer má svou představu a nějakým způsobem vnímá, jak by měl vypadat „ideál“ ŘLZ v jeho organizaci. Snaží se proto ke svému ŘLZ přistupovat způsobem, který by daný „ideál“ naplnil. Někdy je hranice mezi jejich přístupem a „ideálem“ tenká a následně dosažitelná. Někdy se však objeví překážky, které dosažení „ideálu“ znemožní a v realitě musí přístup upravit k žádoucímu stavu. V rámci výzkumu ze zúčastněných organizací lze shrnout, že vybraným manažerům ziskových organizací (skrže uvedené příklady) se daří dosahovat jejich „ideálu“. Poznají, kdy je potřeba změnit zaměstnanci prostředí, kdo není vhodný do týmu, aj. Velkou roli zde mohl hrát i fakt, že jsou ve funkci vybrané organizace již mnoho let (oproti ostatním). Ve vybrané státní organizaci a neziskových organizacích není patrné, zda se jim daří překážky odstranit. Dalším důvodem může být rozdílné prostředí, finanční možnosti organizace, velikost organizace, aj. Snaha o konkurenci v rámci poskytování stejné služby, nutí manažery ke změně jejich přístupu v ŘLZ, čímž se může prohloubit hranice mezi ním a „ideálem“ ŘLZ.

V závěru lze shrnout již nastíněnou diskuzi. Skrže komparační body, které jsem si stanovila pro výběr jednotlivých organizací, se mi povedlo vytvořit homogenní vzorek. V některých bodech došlo k určitým rozdílům, což se ovšem v rámci výzkumu neprojevalo jako problematické. Rozdílnou se stala právní forma u jednotlivých organizací. Ziskové organizace, stejně jako státní, mají stejnou právní formu. Organizace neziskového sektoru mají jinou (spolek, ústav a nadace). Rozdílnost může být spatřována v možnostech ŘLZ na základě velikosti organizace, kdy může být nadace vůči ústavu a spolku větší (v počtu zaměstnanců, členů, dobrovolníků, aj.) (Eurostat, 2013; 2016), ale také nemusí (v mém vzorku se jako největší ukázal ústav v počtu zaměstnanců). Může se jednat o jinou strukturu organizace a ŘLZ tedy probíhá na více úrovních (dobrovolníci, zaměstnanci, vedoucí, hlavní manažer, aj.) (Anheier, 2005). V neposlední řadě jde o finanční zdroje, které mají dané organizace k dispozici, díky nimž mají také více možností v rámci ŘLZ.



V tomto případě se největší možnosti skrze finanční zdroje nabízí u manažerů vybraných ziskových organizací (Boukal a kol., 2013; Moore, 2000). Výzkum na základě rozdílnosti právních forem nebyl tímto problémem nijak narušen ani limitován. Je však potřeba zmínit, že při větším vzorku, by se rozdílné právní formy mohly takto jevit.

Další odlišností se u některých manažerů stala délka jejich působnosti v organizaci (délka funkce manažera). Bylo potřeba tedy zohlednit tuto skutečnost v rámci analýzy, podívat se na to, zda délka činnosti daných manažerů nenesou větší zkušenosti vůči ostatním. Sledovala jsem to po celou dobu (od analýzy až po výsledky) a usoudila jsem, že nejlepší bude uvést to ve výsledcích i diskuzi, jelikož výsledek není úplně jasný. V rámci vybraného výzkumného vzorku a provedení analýzy se ukázalo, že patrné rozdíly zde skutečně existují. Manažer z vybrané ziskové organizace se umí lépe vypořádat s překážkami ŘLZ. Uvedl, že tým by měl držet a pracovat společně, a pokud to nefunguje, má oporu ve vyšším vedení. Nejprve se však snaží mu vyhledat v rámci organizace jinou gesci. Pokud zjistí během adaptace, že neumí či mu dělá problémy pracovat týmově, převádí ho na individuální úkoly anebo požádá o pomoc vedení (v krajní situaci).

Ve vybraných ziskových organizacích se našli dva manažeři, kteří jsou ve funkci organizace již dvacet a šestnáct let. Ukázali své zkušenosti v rámci týmu, kdy nepovažují za nejlepší ten, který je složen jen z mladších jedinců. Naopak, prosazují propojení starších i mladších jedinců. Odlišnou se stala jejich práce s různými věkovými kategoriemi a schopnost je stmelit k naplnění daných cílů. Ostatní vybraní manažeři vykonávající svou činnost v rámci ŘLZ kratší dobu, se od těchto dvou odlišují. Specifika mohou poukazovat na odlišný přístup manažerů k ŘLZ skrze větší zkušenosti. Ovšem vybraná manažerka ze státní správy vykonávající činnosti déle, než ostatní (ve státním i neziskovém sektoru), ale méně, než zmínění manažeři ziskového sektoru, se nejeví jako manažerka s více zkušenostmi. Ve vedoucí funkci organizace je již jedenáctým rokem, ale neuvedla žádnou skutečnost, která by poukázala na větší zkušenosti.

V další části diskuze lze shrnout odborné publikace vztahující se k rozdílnostem ŘLZ, jimiž se zabývají autoři Pynes (2004) a Mesch (2010). Na základě provedené analýzy mohu říci, že vybrané organizace neziskového sektoru se opravdu podobají v některých procesech ŘLZ ostatním zúčastněným organizacím z jiných sektorů. Podobnosti v přístupu ŘLZ se ukazují více se zúčastněnými ziskovými organizacemi. Vybraná státní organizace se podobá ve vnímání „ideálu“ ŘLZ ostatním vybraným organizacím. Ovšem v přístupu („jak“ a „proč“) k ŘLZ v reálných situacích v organizacích se již hodně odlišují. Mnoho odlišností je dáno legislativou a termíny (pro vybranou státní organizaci). V ostatních dvou

zúčastněných sektorech se legislativa a termíny nepodepisují na ŘLZ manažerů. Výzkum ukazuje u zúčastněných organizací celkově vyšší podobnost neziskového a ziskového sektoru. Vybrané organizace neziskového sektoru však poukazují i na snahu ponechat si stále svůj osobitý styl – specifický pohled na ŘLZ i samotného jedince (HR pohled na ŘLZ, poděkování, pochvalu, vyslechnutí, aj.). Vybrané manažerky si uvědomují, že zaměstnanec je pro ně konkurenční výhodou, ale také vnímají jeho potřeby, které pokud nenaplní, pak pro ně pracovat nebude a odejde.

ŘLZ je velmi obsáhlé téma, a s vyvíjející se dobou se objevují nové problémy, které je potřeba řešit. Je potřeba ŘLZ neustále přizpůsobovat, obměňovat a transformovat ŘLZ podle potřeb. Zásadní je podívat se i na další témata, která s ŘLZ souvisí. Na základě rozhovorů a nasbíraných dat jsem si uvědomila, že je více témat, na které by se v budoucnu měl výzkumník zaměřit. Dnes je již i velice aktuálním tématem *generace X vs. generace Y*. Budoucí výzkumníci by se mohli zamýšlet také nad tématy: *Jaká je snaha manažerů udržet si generaci X v pracovním procesu? Jaké způsoby by mohly pomoci generaci X v pracovních procesech? Jaký vliv má generace Y na generaci X?* Tyhle odpovědi by se stali určitě užitečnými i pro manažery, kteří právě řeší problémy soužití několika generací na pracovišti.

# Seznam použité literatury a zdrojů

## Odborné publikace a periodikum

ANHEIER, H., SALAMON, L. 1998. Social Origins of Civil Society: *Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 9. Voluntas (september 1998). No. 3. ISSN 0957-8765.

ANHEIER, H. 2005. Nonprofit organizations. *Theory, management, policy*. First published. Routledge: London and New York. ISBN 0-415-31419-4

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. *Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Grada Publishing, a.s.: London. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. 2009. Armstrong's Handbook of Management and Leadership. *A guide to managing for results*. 2nd edition. Kogan Page: London and Philadelphia. ISBN 978-0-7494-5417-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2014. Armstrong's handbook of human resources management practice. 13th edition. Kogan Page: London. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BARTÁK, J. 2011. Personální řízení, současnost a trendy. Univerzita Jana Amose Komenského: Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.

BRIGHT, L. 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*. Volume 38, numb. 2, Sage Publications. DOI 10.1177.

BOUKAL, P., a kol. 2013. Fundraising pro neziskové organizace. Vyd. 1. Grada Publishing, a. s., Praha. ISBN 978-80-247-4487-2.

BOURDIER, Pierre. 1998. Practical reason. *On the Theory of Action*. Stanford University Press: Stanford, California. ISBN 0-7456-1625-9.

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P. 2015. Řízení lidských zdrojů. SOET, vol. 21, Ostrava: VSB-TU Ostrava. ISBN: 978-80-248-3829-8.

DISMAN, M. 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost. 4 nezměn. vyd., Univerzita Karlova Praha: Karolinum. ISBN: 978-80-246-1966-8.

- DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., LEGNEROVÁ, K., POSPÍŠILOVÁ, T. 2015. Lidské zdroje v sociálních podnicích. 1. vydání. Wolters Kluwer ČR: Praha. ISBN 978-80-7552-060-9.
- DRULÁK, P., a kol. 2008. Jak zkoumat politiku: *Kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích*. Portál, s. r. o.: Praha. ISBN 978-80-7367-385-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. 2012. Řízení lidských zdrojů. 1. Vydání. C. H. Beck: Praha. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FLICK, U. 2014. An introduction to qualitative research. Edition 5, Sage. ISBN 978-1-4462-6778-3.
- FRIČ, P. 1998. Aktivita a potřeby neziskových organizací v České republice: *výsledky kvantitativního sociologického šetření*. Agnes & ICN: Praha. ISBN 80-902633-0-5.
- FRIČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T., a kol. 2010. Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v České společnosti na začátku 21. století. AGNES: Praha. ISBN 978-80-903696-8-9.
- HENDL, J. 2005. Kvalitativní výzkum. *Základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Portál, s. r. o.: Praha. ISBN 80-7367-040-2.
- HENDL, J, REMR, J. 2017. Metody výzkumu a evaluace. Portál, s. r. o.: Praha. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HORÁK, R. 2004. Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu. Vyd. 1. Praha: Linde. ISBN 80-7201-471-4.
- KLIEROVÁ, M., KUTÍK, J. 2013. Verejný sektor. Prvé vydanie. FSEV TnUAD: Trenčín. ISBN 978-80-8075-597-3.
- KOUBEK, J. 2009. Řízení lidských zdrojů. *Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press: Praha. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MASLOW, A. 2014. O psychologii bytí. 1. vydání. Portál, s. r. o.: Praha. ISBN 978-80-262-0618-7.
- MESCH, D. 2010. Management of Human Resources in 2020: *The Outlook for Nonprofit Organizations*. *Public Administration Review*. Indiana University-Purdue University Indianapolis, 70, S1, ProQuest Central, special issue.

- MOORE, M., H. 2000. „Managing for value: *Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1): ISSN:1552-7395.
- MORRIS, S. 2000. Defining the non-profit sector: *some lessons from history*. *Voluntas: International journal of voluntary and Non-profit organizations*. Vol. 11, No. 1. ISSN 09578765.
- NATHAN, B., R. 2018. *Employment Relations Today: Employee Engagement in Nonprofit Organizations*. Wiley Periodicals, Inc. DOI: DOI 10.1002/ert.
- NUTT, P., C. 2005. Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Oxford University Press. DOI:10.1093.
- OSTŘÍŽEK, J., a kol. 2007. Public private partnership. *Příležitost a výzva*. 1. vydání. C. H. Beck: Praha. ISBN 978-80-7179-744-9.
- PILAŘOVÁ, I. 2016. Leadership and management development. *Role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Vyd. 1. Grada Publishing, a. s. 978-80-247-5721-6.
- POTŮČEK, M., a kol. 2005. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 80-86429-50-4.
- PROVAZNÍKOVÁ, R. 2009. Financování měst, obcí a regionů. *Teorie a praxe*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a. s.: Havlíčkův Brod. ISBN 978-80-247-2789-9.
- PRŮCHA, P. 2014. *Veřejná správa a správní právo*. Vysoká škola aplikovaného práva: Praha. ISBN: 978-80-86775-29-6.
- PYNES, J. 2004. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. Second edition. Jossey-Bass. ISBN 0-7879-7078-6.
- REKTOŘÍK, J. 2005. *Ekonomika veřejného sektoru*. 1. vydání. Masarykova univerzita: Brno. ISBN 80-210-3505-6.
- REKTOŘÍK, J., a kol. 2010. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Ekopress, s. r. o.: Praha. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SAMOLEJOVA, A., et al. 2015. Factors of human resource planning in metallurgical company. *METABIK*, 54 (1). ISSN 0543-5846.

SKOVAJSA, M., a kol. 2010. Občanský sektor: *organizovaná občanská společnost v České republice*. Portál, s. r. o.: Praha. ISBN 978-80-7367-681-0.

ŠKARABELOVÁ, S. 2005. Definice neziskového sektoru. *Sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru: Brno. ISBN 80-239-4057-0.

ŠVAŘÍČEK R., ŠEĐOVÁ, K., a kol. 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: *pravidla hry*. Vyd. 1. Portál, s. r. o.: Praha. ISBN 978-80-7367-313-0.

TETŘEVOVÁ, L., a kol. 2009. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. Vydání. Edition Professional Publishing: Příbram. ISBN 978-80-86946-90-0.

TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. GradaPublishing a. s.: Praha. ISBN 80-2470-405-6.

VÁCLAVKOVÁ, L., a kol. 2007. Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích. *Výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1186-3.

WRIGHT, G., NEMEC, J. 2002. Public management in the central and eastern european transition: *concepts and cases*. NISPAcee. ISBN 80-89013-08-2.

## **Použité dokumenty**

MENŠÍKOVÁ, D. 2018. Terénní deník: *terénní výzkum pro analýzu dat a následnou interpretaci*. Praha.

VÝROČNÍ ZPRÁVA za rok 2017: *AD*, Praha.

VÝROČNÍ ZPRÁVA za rok 2017 *CSAS*, Praha.

VÝROČNÍ ZPRÁVA za rok 2017: *ČPAS*, Praha.

VÝROČNÍ ZPRÁVA za rok 2017: *EXBAN*, Praha.

VÝROČNÍ ZPRÁVA za rok 2017: *NZ*, Praha.

VÝROČNÍ ZPRÁVA za rok 2017: *MŠMT*, Praha.

VÝROČNÍ ZPRÁVA za rok 2017: *SD*, Praha.

## Webové periodikum

BURKETOVÁ, RADKA. 2009 Pravidla pro spolupráci soukromého a veřejného sektoru dostala ve sněmovně zelenou. *Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky* [online]. Praha, 2009, 14. 01. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Pro-media/Tiskove-zpravy/2006/Pravidla-pro-spolupraci-soukromeho-a-verejneho-sek>.

EUROSTAT: statisticsexplained. *Eurostat - statisticsexplained* [online]. 2016, 31 October 2016, at 09:52, **2016**, 1 [cit. 2018-05-10]. ISSN 2443-8219. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise\\_size](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise_size).

EUROSTAT: statistics explained. *Eurostat- statisticsexplained* [online]. 2013, 29 May 2013, at 11:45,**2013** [cit. 2018-05-10]. ISSN 2443-8219. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Persons\\_employed\\_-\\_SBS](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Persons_employed_-_SBS).

EURO EKONÓM, SK: Klasifikácia podnikov a ich charakteristiky. *EuroEkonom.sk* [online]. Slovenská republika, 2015, 19.5.2015 [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/podnik-a-podnikanie/klasifikacia-podnikov/>.

FILIPOVÁ, Hana. Proč mladí šéfují státní správě. *Ekonom* [online]. Praha, 2016, 21. 4. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-65260310-proc-mladi-sefuji-statni-sprave>.

GREEN, Christopher, D. 2000. *Classics in the History of Psychology: A Theory of Human Motivation by A. H. Maslow (1943)* [online]. York University, Toronto, Ontario: Originally Published in Psychological Review, August **2000**(50) [cit. 2018-11-21]. ISSN 1492-3713. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.2317&rep=rep1&type=pdf>.

KLOČKOVÁ, L., BARTOŠOVÁ, J. 2013. MŠMT od roku 1848 do současnosti MŠMT od roku 1848 do současnosti. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/165-let-ministerstva-skolstvi-mladeze-a-telovychovy>.

KOČÍ, Petr. iROZHLAS: 2018. Nejsou lidi! Jak českou ekonomiku brzdí rekordně nízká nezaměstnanost. *iRozhlas.cz* [online]. Praha: Český rozhlas, 2018, 15. února [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/analyza-nizka-nezamestnanost-cesko-ekonomika\\_1802150700\\_pek](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/analyza-nizka-nezamestnanost-cesko-ekonomika_1802150700_pek).

KOMPETENČNÍ ZÁKON. 1969. Zákony pro lidi: Zákon České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, s. r. o., 1969, 08.01. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969>.

NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK. 2012. Zákony pro lidi: nový občanský zákoník. *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, s. r. o., 2012, 03.02. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

PROUZOVÁ, Z. 2015. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR: Studie pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020* [online]. Brno, 2015, 03. 01. [cit. 2018-05-26]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru\\_1.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf).

SANEK PONTE. 2015. *Zpráva o vedení a řízení nestátních neziskových organizací v České republice 2015* [online]. Praha: Sanek Ponte, 2015 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: [http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2012/10/zpravacr-2015\\_zkrac\\_02.pdf](http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2012/10/zpravacr-2015_zkrac_02.pdf).

SPRÁVNÍ ŘÁD. 2004. Zákony pro lidi: Správní řád. *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, s. r. o., 2004, 24.09. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>.

TIPPET, John a Ron KLUVERS. 2009. International journal of business and management: *Employee Rewards and Motivation in Non Profit Organisations: Case Study from Australia*. Employment Relations Today [online]. March, 2009 (Vol. 4, No. 3), p.8 (7-14) [cit. 2018-11-05] ISSN 1833-8119. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/181>.

ZÁKON O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH. 2012. Zákony pro lidi: zákon o obchodních korporacích. *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, s. r. o., 2012, 25.01. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.



## Seznam tabulek a obrázků

### *Seznam tabulek*

<b>Tabulka číslo 1:</b> Rozdíly mezi řízením a vedením podle Kottera.....	<b>36</b>
<b>Tabulka číslo 2:</b> Shrnutí homogenních znaků organizací.....	<b>53</b>
<b>Tabulka číslo 3:</b> Podobnosti jednotlivých sektorů.....	<b>94</b>
<b>Tabulka číslo 4:</b> Specifika jednotlivých sektorů.....	<b>98</b>

### *Seznam obrázků*

<b>Obrázek 1:</b> Pestoffův trojúhelník.....	<b>21</b>
<b>Obrázek 2:</b> Vztahy mezi kategorií a podkategoriemi ve vnímání „ideálu“ ŘLZ jednotlivými manažery.....	<b>69</b>
<b>Obrázek 3:</b> Vztahy mezi kategorií a podkategoriemi v manažerově přístupu k ŘLZ v jednotlivých sektorech.....	<b>75</b>
<b>Obrázek 4:</b> Vztahy mezi kategorií a podkategoriemi v překážkách v ŘLZ v jednotlivých sektorech.....	<b>86</b>