

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanského sektoru

Bc. Adéla Vobořilová

Rozvoj zaměstnanců neziskových organizací

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.

Praha 2017

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

V Praze dne.....

.....

Bc. Adéla Vobořilová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce paní Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc.,MBA, Ph.D. za její podnětné rady a cenné poznámky. Poděkování patří také mé rodině, která mě při psaní nepřetržitě podporovala. Dále děkuji organizacím Lata, z.ú., Borůvka Praha, o.p.s., Fokus Praha, z.ú. za spolupráci na výzkumné části mé práce.

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	12
I. Vysvětlení základních pojmů	13
II. Vzdělávání ve společnosti.....	18
III. Vzdělávání dospělých	20
IV. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru	23
1. Rozvoj zaměstnanců z hlediska organizační kultury a struktury	23
1.1. Organizační kultura a struktura v ziskovém sektoru	23
1.2. Organizační kultura v neziskovém sektoru	26
2. Řízení lidských zdrojů a rozvoj.....	26
2.1. Řízení lidských zdrojů v ziskovém sektoru.....	26
2.2. Řízení v neziskových organizacích	29
2.3. Strategické řízení lidských zdrojů v ziskovém sektoru	30
2.4. Strategické řízení v neziskových organizacích	33
3. Přístupy k řízení a vzdělávání lidských zdrojů v ziskovém sektoru.....	34
3.1. Pořádání vzdělávacích akcí	34
3.2. Systematický přístup	35
3.2.1. Identifikace vzdělávacích potřeb.....	35
3.2.2. Plánování a příprava realizace vzdělávacích potřeb.....	35
3.2.3. Realizace rozvojového programu	37
3.2.4. Hodnocení podnikového vzdělávání	39
3.3. Koncepce učící se organizace	41
3.4. Kompetenční model	42
3.5. Znalostní management (knowledge management).....	44
4. Přístupy k řízení a rozvoji v neziskovém sektoru	45
4.1. RBV (Resource-Based View)	46
4.2. RDT (Resource Dependence Theory).....	46
4.3. Teorie základních kompetencí (kompetenční model) a Znalostní management	47
4.4. Systém vyvážených ukazatelů.....	48
4.5. Intelektuální kapitál.....	49
5. Typy / metody vzdělávání	52
V. Neziskové organizace poskytující sociální služby	54

1.	Pojem sociální služby.....	54
2.	Charakteristika organizací poskytující sociální služby	55
3.	Strategické řízení a marketingová politika organizací poskytujících služby	56
VI.	Výzkumy rozvoje zaměstnanců v neziskovém sektoru.....	59
VII.	Závěr teoretické části	61
	Empirická část.....	63
VIII.	Metodologie výzkumu	64
1.	Východiska a cíle empirické studie.....	64
2.	Výzkumný design	66
3.	Výzkumný vzorek	66
4.	Metody sběru dat.....	67
4.1.	Polostrukturovaný rozhovor.....	68
4.2.	Analýza dokumentů	69
4.3.	Dotazník	70
5.	Zpracování a analýza dat.....	70
6.	Stanovení kritérií pro porovnání rozvoje zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru .	71
7.	Výsledky empirické studie a jejich rozbor	77
7.1.	Případová studie 1	77
7.1.1.	Struktura organizace a řízení rozvoje v organizaci	78
7.1.2.	Porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru na základě stanovených kritérií.....	79
7.1.3.	Porovnání ziskového a neziskového sektoru na základě rozhovorů s manažery organizace a dotazníků zaměstnanců	80
7.1.4.	Pozadí rozvoje zaměstnanců v organizaci.....	81
7.1.5.	Závěr případové studie 1	83
7.1.6.	Doporučení.....	85
7.2.	Případová studie 2	86
7.2.1.	Organizační struktura a řízení rozvoje v organizaci.....	88
7.2.2.	Porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru na základě stanovených kritérií.....	89
7.2.3.	Porovnání ziskového a neziskového sektoru na základě rozhovorů s manažery organizace a dotazníků zaměstnanců	90
7.2.4.	Pozadí rozvoje zaměstnanců v organizaci.....	91
7.2.5.	Závěr případové studie 2	93

7.2.6.	Doporučení.....	94
7.3.	Případová studie 3	96
7.3.1.	Struktura organizace a řízení rozvoje v organizaci	97
7.3.2.	Porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru na základě stanovených kritérií.....	98
7.3.3.	Porovnání ziskového a neziskového sektoru na základě rozhovorů s manažery organizace a dotazníků zaměstnanců	99
7.3.4.	Pozadí rozvoje zaměstnanců v organizaci.....	100
7.3.5.	Závěr případové studie 3	101
7.3.6.	Doporučení.....	103
7.4.	Komparace jednotlivých organizací.....	104
	Závěr	109
	Seznam příloh	113
	Seznam literatury	116

Seznam obrázků

Obrázek 1	Schéma řízení lidských zdrojů.....	29
Obrázek 2	Schéma kompetenčního modelu.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1	NNO dle jejich zaměření.....	17
Tabulka 2	Metody vzdělávání zaměstnanců	72
Tabulka 3	Strategie vzdělávání	74
Tabulka 4	Přístupy ke vzdělávání	75
Tabulka 5	SWOT analýza organizace Lata, z.ú.	86
Tabulka 6	SWOT analýza organizace Fokus Praha, z.ú.	95
Tabulka 7	SWOT analýza organizace Borůvka Praha o.p.s.....	103
Tabulka 8	Komparace metod, strategií a přístupů.....	107
Tabulka 9	Komparace hlavních zkoumaných kategorií.....	108

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá rozvojem zaměstnanců třech neziskových organizací poskytující sociální služby. Popisuje, jakým způsobem probíhá rozvoj zaměstnanců v NNO, zejména zda organizace vychází z nějakých přístupů, strategií a metod, jaké faktory nejvíce ovlivňují rozvoj zaměstnanců a též hlavní přínosy vzdělávání. Práce je pojata jako případová studie. Cílem této práce není odkrýt zobecnitelná, univerzální zjištění, ale hlouběji proniknout do rozvoje zaměstnanců tří konkrétních organizací a popsat související jevy pro praktické využití, případně zjištění, která mohou sloužit pro výzkumy. Účelem diplomové práce je srovnat teorii rozvoje zaměstnanců v ziskovém sektoru na základě odborné literatury s praxí v neziskovém sektoru, odhalit problémové a pozitivní oblasti rozvoje zaměstnanců NNO, srovnat rozvoj zaměstnanců v jednotlivých organizacích a navrhnout případné doporučení ke zkvalitnění rozvoje zaměstnanců.

Klíčová slova: rozvoj zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, strategie, metody a přístupy rozvoje zaměstnanců, neziskové organizace

Abstract

This thesis deals with the development of employees in three non-profit organizations providing social services. It describes the (ongoing) process of staff development in NGOs (strategies, methods and approaches use in the particular company, non-profit organizations), which factors affect the development the most and the main benefits of staff development. The thesis is designed as a case study. The aim of this work is not to uncover generally applicable findings, but to delve deeper into employee development environment as it is present in three individual organizations. It aims to describe phenomena related to employee development for practical use and hopes to state findings that may serve for next research. The purpose of the thesis is to compare theory of staff development in the for-profit sector on the basis of literature with experience in the non-profit sector, reveal problematic and positive factors of staff development in NGOs, compare employee development within individual organizations and propose some partial recommendations for improving employee development.

Key words: staff development, human resource management, strategies, methods and approaches to staff development, non-profit organizations

Úvod

V posledních letech se v organizacích a firmách projevuje stále větší důraz na lidské zdroje a jejich rozvoj. Potřeba vzdělávání zaměstnanců souvisí s rozvojem vědy, nových technologií a růstem informací, díky nimž se zvýšily požadavky kladené na lidské zdroje v oblasti rozšiřování znalostí, dovedností a schopností a dále s potřebou flexibility a připravenosti firem na změny v okolním prostředí, kterou přinášejí právě zaměstnanci, především svými reakcemi na aktuální potřeby organizací a firem v neposlední řadě z důvodu, že pro jejich fungování, jsou lidské zdroje nezbytné. Představují totiž jedince se zkušenostmi, dovednostmi a znalostmi, které jsou prostřednictvím nich vnášeny do organizace. Tento lidský potenciál je stěžejní pro hodnoty a výkon organizace. Organizace i firmy si uvědomují, že správná motivace, management a rozvoj zaměstnanců, může přispět k jejich upevnění pozice na trhu práce. Rozvoj lidských zdrojů se proto stává stěžejním zájmem personalistů, kteří se zaměřují na řízení lidských zdrojů. Rozvojové aktivity tedy můžeme považovat za jeden z hlavních nástrojů sloužících ke zvýšení výkonnosti firmy pomocí rozvoje a uplatnění lidského kapitálu podniku. (Heinová, 2010: s. 7; Koubek, 2009: s. 252)

Vzdělávání pracovníků se zpravidla věnuje personální útvar, popřípadě manažer, který dohlíží na to, aby byli zaměstnanci schopni reagovat na měnící se požadavky pracovního místa prohlubováním pracovních schopností (doškolení) a aby byli schopni vykonávat další pracovní činnosti pomocí rozšiřování schopností a dovedností pro případné vykonávání jiné pracovní pozice (rekvalifikace). Vzdělávání v moderní personalistice však nezahrnuje pouze rozšíření kvalifikace, zaměřuje se i na rozvoj osobnosti zaměstnance. Pojetí vzdělávání v organizaci může být odlišné v závislosti na sociálním prostředí, na systému vzdělávání dané země a na velikosti a zaměření organizace. (Koubek, 2009: s. 253)

Téma rozvoj a vzdělávání pracovníků bylo zkoumáno především ve firmách ziskového sektoru. Problematikou rozvoje zaměstnanců v neziskovém sektoru, se věnovalo jen velmi málo studií.¹ Předkládaná práce si proto klade za cíl, prozkoumat v současné

¹ Na základě prostudované literatury: Kong, E.2008. „The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service nonprofit organization“. *International Journal of Management Reviews*

době příliš neprobádané téma rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v neziskových organizacích². Jelikož je samotné téma rozvoje zaměstnanců v neziskových organizacích příliš široké, bude se práce pro zúžení zkoumaného jevu a díky předpokladu rozvinutějšího konceptu vzdělávání v těchto organizacích zaměřovat na rozvoj zaměstnanců nestátních neziskových organizací (dále NNO), které poskytují sociální služby.

Cílem této práce není odhalit zobecnitelná, univerzální zjištění, ale hlouběji proniknout do rozvoje zaměstnanců tří konkrétních organizací a popsat související jevy, pro praktické využití, případně zjištění, která mohou sloužit pro výzkumy. Pro tento výzkumný záměr si volím výzkumný design případové studie. Pomocí technik kvalitativního výzkumu a získáním relevantních dat, se snažím odpovědět na otázky:

- jakým způsobem probíhá rozvoj zaměstnanců v NNO
- jaké jsou hlavní vnímané rozdíly ve vzdělávání zaměstnanců mezi NNO a ziskovým sektorem
- jaké pozitivní a negativní faktory ovlivňují vzdělávání, pohled zaměstnanců na vzdělávání
- jaké jsou hlavní přínosy rozvoje zaměstnanců organizací.

Předkládaná diplomová práce se pokouší v teoretické části popsat rozvoj zaměstnanců v ziskovém i neziskovém sektoru, z hlediska kultury a struktury organizace, řízení lidských zdrojů, přístupů a metod využívaných k rozvoji pracovníků. Teoretická část diplomové práce vychází především z odborných textů z oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů v ziskovém sektoru (*Rozvoj a vzdělávání pracovníků* od Františka Hroníka, *Řízení lidských zdrojů* Josefa Koubka a Dvořákové a dalších.) a textů popisujících organizace neziskového sektoru jako takového (Jaroslav Rektořík, *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*) a dále odborných článků vymezujících specifika rozvoje a vzdělávání v NNO (Kunule Akingbola, *A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management*, Eric Kong *The development of strategic management in the non-profit context* apod.).

Empirická část se věnuje samotné analýze v podobě případové studie tří NNO z oblasti sociálních služeb. V úvodu empirické části je detailně popsána metodologie

10(3): 281-299., a Akingbola, K.. 2013., „A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management“. *Voluntas* 24: 214-240.

² V diplomové práci budou neziskové organizace dále označovány zkratkou NNO.

výzkumu. Jsou představeny cíle práce, výzkumné otázky, sběr dat a jejich analýza. Užití metody kvalitativního výzkumu se opírají o relevantní odborné publikace. (Švaříček, Šedřová, *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, Jan Hendl, *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*, Michal Miovský, *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*). Na metodologickou část navazují výsledky empirické studie a jejich rozbor. Závěr je věnován shrnutí zjištění a tvorbě doporučení pro budoucí rozvoj oblasti řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru

Teoretická část

I. Vysvětlení základních pojmů

V souvislosti s rozvojem zaměstnanců se v literatuře setkáváme s řadou pojmů. Jedná se především o pojmy učení, vzdělávání, rozvoj, rozvoj lidských zdrojů a další. Pro správné pochopení problematiky bych ráda v úvodu své práce tyto pojmy nejprve vysvětlila. Jelikož se předkládaná práce zaměřuje na organizace neziskového sektoru, popíši dále definici neziskového sektoru. V závěru kapitoly jsou shrnuty definice zásadních pojmů, tak jak s nimi pracuji v rámci analýzy.

Učení

Učení je nejčastěji chápáno jako rozšiřování dovedností. Někteří autoři však chápou učení v širším smyslu. Jako proces vedoucí ke změně, který se skládá z nového učení i konání, přesahující rozvoj i vzdělávání. (Hroník, 2007: s.31; Dvořáková, 2012: s. 81)

Rozvoj

Samotný rozvoj charakterizuje František Hroník jako záměr uskutečněný prostřednictvím učení v rámci rozvojových programů. (Hroník, 2007: s. 31)

Michael Armstrong pak rozvoj definuje jako „...růst nebo realizace osobních schopností potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“ (Armstrong, 2007: s. 445)

Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků je dle Josefa Koubka takový rozvoj, který je realizován organizací. Přispívá především k lepšímu uplatnění jedince v organizaci nebo na pracovním trhu. V současné době se firmy v oblasti rozvoje orientují především na rozvoj manažerských, jazykových a komunikačních dovedností. Vzdělávací aktivity se nemusí nutně dotýkat pouze zlepšení pracovního výkonu, mohou se soustředit i na zkvalitnění životních podmínek pracovníků. (Koubek, 2009: s. 254–256)

Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů se oproti rozvoji pracovníků neváže pouze na vzdělávání a rozvoj jednotlivců. Dotýká se rozvoje pracovních schopností organizace jako celku – zvýšení výkonu celé organizace a efektivnosti jednotlivých oddělení. S rozvojem lidských zdrojů se často spojuje koncept učící se organizace³. (Koubek, 2009: s. 256-257)

Řada autorů však nevnímá příliš velký rozdíl mezi rozvojem zaměstnanců a rozvojem lidských zdrojů nebo rozvojem a vzděláváním. Příkladem může být definice lidských zdrojů od Jana Bartáka a definice vzdělávání a rozvoje od Hany Heinové.

„Rozvoj lidských zdrojů představuje celoživotní vzdělávání a učení, včetně učení z praxe, orientované zejména na lepší pracovní a sociální uplatnění, zvýšení odborných, sociálních a osobnostních kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů, zahrnuje širokou škálu aktivit ve vzdělávací soustavě, v hospodářské praxi, veřejné správě i v jiných sektorech“. (Barták, 2015: s.155)

„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje systematický proces cílených plánovaných aktivit a opatření, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a návyků. S cílem zvýšit a prohloubit kvalifikace umožňující dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců i zvýšení produktivity celé organizace“. (Heinová, 2010: s. 42)

Vzdělávání

Vzdělávání dle Františka Hroníka (Hroník, 2007: s. 31) představuje jeden z druhů učení se, který je organizovaný a institucionalizovaný a má stanovený začátek a konec. Michaela Tureckiová charakterizuje pojem vzdělávání jako cílevědomý proces, který jedince připravuje na určitou sociální roli. Jedná se o dlouhodobý proces, který je primárně zaměřen na potřeby jedince. (Tureckiová, 2004: s. 96)

Zajímavý náhled na pojem vzdělávání v organizaci přináší také Josef Koubek, který vzdělávání v organizaci spojuje s formováním pracovních schopností člověka. Ty člení do tří oblastí:

³ Učící organizace se vyznačuje prostředím, které podněcuje jedince k rozvoji a vzdělávání. V organizacích, které využívají tento koncept, je politika firem soustředěna především na strategie vzdělávání a rozvoje. Tento nepřetržitý proces učení vede k nepřetržitému procesu přeměny organizace.

- Oblast všeobecného vzdělání – v této oblasti, která ovlivňuje zejména sociální rozvoj jedince, se vytvářejí základní schopnosti a dovednosti potřebné k rozvíjení pracovních a dalších vlastností. Jedná se o oblast řízenou státem.
- Oblast odborného vzdělávání – v této oblasti se formulují specifické znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání určitého zaměstnání v průběhu celého života. Do této oblasti patří příprava na povolání (odehrává se většinou mimo samotnou organizaci), orientace (adaptace nového pracovníka prostřednictvím předání všech informací, znalostí a dovedností od zkušených kolegů), doškolování (jedná se o aktuální potřeby prohlubování znalostí a dovedností, které nastávají v důsledku změn techniky, trhu práce apod.) a přeškolování (pracovní schopnosti člověka se rozvíjejí do nových pracovních schopností, potřebných pro vykonávání jiné nebo podobné pracovní pozice).⁴
- Oblast rozvoje – oblast rozvoje formuluje vlastnosti a dovednosti, které nejsou nutně potřebné pro vykonávání dané pozice. Zaměřuje se spíše na kariéru a potenciál jedince. Orientuje se také na osobní rozvoj pracovníka, který přispívá ke snadnějšímu plnění cílů a ke zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti. (Koubek, 2009: s. 255–257)

Z výše uvedených definic je patrné, že se jednotlivé pojmy překrývají a úzce spolu souvisí. Například vzdělávání by nebylo možné bez učení a rozvoj by nebyl možný bez vzdělávání. Není proto možné jednotlivé pojmy striktně oddělovat.

Stěžejními pojmy předkládaného textu jsou „vzdělávání“, „rozvoj“ a „rozvoj pracovníků“. Z výše uvedených definic, pak bude vzdělávání v diplomové práci chápáno dle definic Tureckiové a Hroníka – jako dlouhodobý, cílevědomý proces představující jeden z druhů učení se, který je organizovaný a institucionalizovaný a má stanovený začátek a konec (Hroník, 2007: s. 31; Tureckiová, 2004: s. 96) a rozvoj dle definice Armstronga jako růst nebo realizace osobních schopností potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe. (Armstrong, 2007: s. 445)

⁴ V důsledku vývoje nových technologií, struktury podniku a organizace práce je kladen důraz na kompetence jedince. Mezi klíčové kompetence patří: *základní kompetence* (všeobecné vzdělání, gramotnost, aritmetika), *metodologické kompetence* (řešení problémů, využívání komunikačních a informačních technologií), *komunikační kompetence* (cizí jazyky písemné a ústní vyjadřování), *osobnostní kompetence* (kritické myšlení, schopnost týmové práce a učit se, sebeřízení, sebekontrola). Kompetence sehrávají v současné době klíčovou roli ve vzdělávacích programech. (Kalous, Veslý, 2006: s. 59-60)

Pro pojem rozvoj zaměstnanců budu ve své diplomové práci využívat vlastní definici, kterou jsem se pokusila vytvořit na základě výše uvedených definic:

Rozvoj zaměstnanců představuje růst schopností, dovedností a osobního potenciálu jedince prostřednictvím učení a vzdělávání v rámci cílených rozvojových aktivit pořádaných organizací, které přispívají ke zvýšení výkonnosti celé organizace i k rozvoji samotného jedince.

Definice neziskového sektoru

Neziskový (občanský) sektor je často charakterizován jako prostor jednání a sdružování mezi trhem, rodinou a státem. Má svou organizovanou (jednotlivé organizace) i neorganizovanou část (demonstrace, veřejná shromáždění, hodnoty, normy zvyklosti, které jsou v myslích občanů). L. M. Salamon a H. K. Anheier definovali mezinárodní strukturálně-operacionální definici organizací občanského sektoru, která umožňuje mezinárodní srovnání. Zaměřuje se na skutečné uspořádání (strukturu) a fungování (operace) každé organizace. (Salamon, Anheier: 1997 cit. Skovajsa a kol., 2010: s. 36–37) Definice se skládá z 5 znaků:

1. Organizovanost – organizace jsou do určité míry institucionalizované. Nezisková organizace je zřízena jako právnická osoba nebo se vyznačuje jasnou a stálou organizační strukturou.
2. Soukromý charakter a nezávislost na státu – subjekt není součástí státu a není státem ani zřízen. Od státu však může dostávat prostředky na svoji činnost.
3. Zásada nerozdělování zisku – primárním cílem organizace není vytváření zisku. Organizace může zisku dosahovat, ale zisk využívá k naplňování svého účelu. Zisk se nerozděluje mezi manažery, členy apod.
4. Samosprávnost – subjekt je schopen se sám spravovat. Není zřízen jinou organizací.
5. Dobrovolnost – organizace vykonává svou činnost za spoluúčasti dobrovolníků. Zastoupení dobrovolníků nemusí být většinové.

Pavol Frič charakterizuje NNO dle jejich zaměření na organizace v oblasti welfare služeb (sociální, zdravotní a vzdělávací), na zájmové skupiny (v oblasti kultury, sportu apod.), dále na tradiční advokační organizace (odbory) a nové advokační organizace

v podobě sociálních hnutí (lidská práva, práva zvířat, životní prostředí). Dle této definice můžeme funkci neziskových organizací zjednodušeně rozdělit na servisní a advokační. Servisní NNO se zaměřují na poskytování služeb (přímé řešení veřejných problémů) a advokační NNO působí v oblasti boje a obhajoby práv jednotlivých skupin ve společnosti (zasahování do řešení veřejných problémů). (Frič, 2011a: s.7–20)

Tabulka 1 NNO dle jejich zaměření

Servisní	Tradiční zájmové <ul style="list-style-type: none"> - Sport - Rekreace - Komunitní rozvoj - Zájmové spolky 	Nové servisní organizace <ul style="list-style-type: none"> - Sociální a zdravotní péče - Vzdělávání - Humanitární pomoc; charita
Advokační	Tradiční advokační organizace <ul style="list-style-type: none"> - Odbory - Zaměstnanecké svazy - Profesionální komory - Politické strany 	Nové advokační organizace <ul style="list-style-type: none"> - Ochrana životního prostředí - Ochrana práv zvířat - Ochrana lidských práv - Ochrana nezis. Práv

Zdroj: Frič, 2011a: s.7–20

Dle uvedené definice L.M. Salomona a H.K. Anheiera (Salamon, Anheier: 1997 cit. Skovajsa a kol., 2010: s. 36–37) je patrné, že se neziskové organizace díky svým specifickým znakům (organizovanost, nezávislost na státu, dobrovolnost, samosprávnost, zásada nerozdělování zisku) budou řídit odlišnými přístupy ve vedení, v motivacích výkonu a odměňování, než ziskové podniky. Organizace jsou dále na rozdíl od ziskových firem výrazněji ovlivněny vlastním společenským posláním a legislativou.

II. Vzdělávání ve společnosti

Velmi dlouhou dobu bylo vzdělávání ve společnosti doménou pouze dětí a mládeže. V polovině 20. století se však spolu s rozvojem vědy objevila potřeba vzdělávání dospělých, zejména kvůli nárůstu významu znalostí, dovedností a schopností jedince. Díky tomu se také začaly zvyšovat požadavky kladené na lidské zdroje. Tyto okolnosti zapříčinily, že se věk vzdělávání jedince postupně začal prodlužovat. Ve druhé polovině 50. let 20. století vzniká jako reakce na tyto potřeby nová vědní disciplína andragogika. (Novotný, 2009: 24–27) Andragogika je vědní a studijní disciplínou, která se zaměřuje na všechny stránky vzdělávání dospělých. Je to věda o lidském kapitálu, který představuje kvalitu jednotlivců ve společnosti a společnosti jako celku. (Hladilová, 2013: s. 12)

Teorii lidského kapitálu se v souvislosti se vzděláváním zabývali také T. Schultz, G. Becker, kteří tvrdili, že se lidé vzdělávají s cílem zvýšit svoji produktivitu a tím i svůj životní příjem. Tento model (vzdělávání – rozvoj schopností a dovedností – vyšší příjem), byl pro svou přílišnou jednoduchost kritizován, jelikož existují i další faktory především kulturní a sociální, které ovlivňují výši příjmů (vzdělání je pouze jedním z faktorů). Mezi další teorie zabývající se lidským vzděláváním patří třídící hypotéza, dle které zaměstnavatelé chápou dosažené vzdělání jako jeden z indikátorů schopností uchazeče. V polovině 80. let se na lidský kapitál nahlíželo prostřednictvím množství znalostí a dovedností, díky nimž je možné zvyšovat produktivitu jedinců na trhu práce. V současné době se pohled na lidský kapitál rozšířil. Vzdělávání již není chápáno pouze jako prostředek k dosažení vyššího příjmu. Je chápáno jako nástroj, který rozvíjí jednotlivce jak v osobní, tak pracovní rovině. Produktivní funkci nemusí mít jen na trhu práce, ale i v rodinné nebo občanské sféře. Koncept lidského kapitálu nepředstavuje pouze schopnosti a dovednosti, ale také motivaci a osobní vlastnosti. Lidský kapitál se tedy skládá ze znalostí, dovedností a vlastností jedinců, přispívá k vytváření ekonomické prosperity a osobní spokojenosti. (Kalous, Veselý, 2006: s. 10–20)

Z výše uvedeného textu je patrné, že se chápání rozvoje a vzdělávání dospělých v čase velmi měnilo. Dalo by se říci, že čím více se vyvíjela společnost, tím více se rozšiřoval pohled na vzdělávání, které bylo nejprve spojováno pouze s dětmi a mládeží,

poté s vidinou vyšších příjmů. V průběhu let se začalo vzdělávání spojovat s uplatněním jedinců na trhu práce a lidské zdroje začaly být chápány jako důležitý faktor pro výkon a produktivitu podniků. V současnosti vzdělávání chápeme jako nástroj, který rozvíjí jedince po osobní i pracovní stránce.

III. Vzdělávání dospělých

Jelikož se předkládaná práce zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, tedy dospělých jedinců, ráda bych před samotným tématem rozvoje, nastínila specifika související se vzděláváním dospělých.

Vzdělávání zaměstnanců se sestává ze všech vzdělávacích aktivit dospělých realizovaných v oblasti formálního i neformálního vzdělávacího systému. Vyžaduje specifický a systémový přístup. Při vzdělávání dospělých na rozdíl od vzdělávání dětí a mládeže, totiž existuje řada faktorů (věk, životní zkušenosti, motivace ke studiu, množství volného času, odlišnosti poznávacích zájmů), které ovlivňují vzdělávací proces. Cílem vzdělávání zaměstnanců by mělo být stanovení konkrétně vymezeného a dosažitelného cíle, který představuje aktuální potřeby účastníka. Jelikož je úsilí dospělého člověka k dosažení cílů ovlivňováno především pravděpodobností dosažení cílů a vlastním významem cíle (vztah očekávaných výsledků k potřebám a zájmům), měl by být stanovený cíl pro účastníka hodnotný, subjektivně žádoucí a potřebný. (Barták, 2015: s. 11–22)

Oblast vzdělávání dospělého jedince můžeme rozčlenit na dva modely:

- Vzdělávání shora – vzdělávání je zde chápáno jako součást sociálního systému. Jedinec je zařazován do společnosti na základě vzdělávání. Jedná se o pedagogický přístup, který se řídí specifickými a behaviorálními cíli. Obsah vzdělávání je ovlivněn kulturou jedinců, kteří jej připravují.
- Vzdělávání sobě rovných – model vychází z myšlenky, že jedinec přispívá k rozvoji celé společnosti díky své schopnosti seberozvíjet svůj potenciál. Ve svém učení je člověk podporován a obsah vzdělávání se odvíjí zejména od potřeb samotného jedince. (Šimek, Bartoňková, 2002: s. 24, 25)

Vzdělávání dospělých by se dle Jana Bartáka (Barták, 2015: s. 24–30) mělo řídit určitými principy a funkcemi.

Hlavní principy vzdělávání dospělých:

- Princip optimálního řízení – jedná se o komplexní princip, který umožňuje pochopit teoretický základ v praktických a konkrétních podmínkách. Principem optimalizace vzdělávání je propojení hlavních faktů s jejich příčinnými vztahy.
- Princip názornosti – smyslová zkušenost představuje základ každého poznávacího procesu. Názornost můžeme chápat buď jako bezprostřední vnímání určitých faktů, předmětů apod., nebo jako příklad, srovnání, metaforu, které účastníkům pomohou spojovat dřívější poznatky do souvislostí, aktivovat představivost a převádět poznatky v nových souvislostech do praxe.
- Princip přístupnosti a přiměřenosti – zakládá se na přístupu diferenciaci, metodách výkladu i strukturovaném obsahu. Způsob výkladu i rozsah by měl odpovídat individuálním potřebám účastníka.
- Princip soustavnosti – učební látka by měla být logicky uspořádána a jednotlivé části by na sebe měly vzájemně navazovat. Při výkladu by mělo být zřejmé, jaké části jsou nejpodstatnější. A sled výkladu by se měl logicky odvíjet.
- Princip kontinuity akce – lektor vede účastníky vzdělávacího procesu k pochopení smyslu a k aktivnímu využívání nabytých poznatků. Při vzdělávací činnosti využívá metody vedoucí k aktivní účasti vzdělávaných (besedy, diskuze).
- Princip trvalosti – slouží k tomu, aby si účastníci dokázali zapamatovat nové informace trvale. Aby byl dospělý člověk schopen vybavit si naučené věci a umět je využít v praxi je potřeba, aby účastník přistupoval ke vzdělávání uvědoměle. Při vzdělávání je potřeba aktivovat rozumové, citové, volní vlastnosti, stejně jako dosavadní zkušenosti, vědomosti, dovednosti a logickou paměť.
- Princip propojení teorie s praxí – jedná se o základní princip vzdělávání dospělých. Jasná vazba mezi teorií a účastníkovou praxí napomáhá k lepší motivovanosti, a cílevědomosti.

Hlavní funkce vzdělávání dospělých:

- Humanizační funkce – tato funkce je zaměřená na člověka. Důraz je kladen na uspokojování potřeb a zájmů, posilování odpovědnosti za vlastní chování, nalézání smyslu vlastního usilování. Osobnost je zde chápána jako zdroj veškerých hodnot.

- Integrační funkce – tato funkce představuje provázanost poznatků a zkušeností, spojování původních poznatků s novými. Ze sociálního hlediska vyjadřuje adaptaci jedince na nové prostředí, kulturu organizace a jeho zapojení do organizace, rozvíjení pozitivních vztahů mezi kolegy a schopnost týmové spolupráce.
- Kvalifikační funkce – vyjadřuje potřebu osvojení potřebných odborných, sociálních a osobnostních předpokladů pro výkon na daném pracovním místě.
- Komunikační funkce – jedná se o základní prvek vzdělávání a rozvoje, jelikož komunikace je nosičem informací. Účastníci se během vzdělávací aktivity učí vysílat a přijímat informace ve verbální i neverbální formě.
- Sociálně adaptační funkce – tato funkce přispívá k tomu, aby se vzdělávaný začlenil do pracovní skupiny. Zaměstnanec se adaptuje a osvojuje si firemní hodnoty, vize, rituály, normy a postoje. Efekt této funkce se odráží na úrovni kooperace a participace jedinců a realizaci společných záměrů.
- Morálně volní funkce – má převážně hodnototvorný význam. Nejedná se pouze o pochopení etických principů, ale také o praktické uplatňování morálních postojů zaměstnanců v běžném životě organizace. Dodržování etických a morálních zásad je propojeno s volní stránkou osobnosti jedince. Utváření morálně volních vlastností zaměstnanců klade důraz na emoční stabilitu, odolnost vůči těžkým situacím, k čemuž slouží zejména metody dotýkající se týmové spolupráce (např. assessment center, teambuildingové aktivity apod.). (Barták, 2015: s. 31–34)

IV. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru

V předkládané kapitole popíši, jak probíhá rozvoj zaměstnanců v ziskovém i neziskovém sektoru. Jelikož není rozvoj zaměstnanců v neziskovém sektoru příliš probádán a není mu věnována větší pozornost ani v teoretické rovině, zaměřuji se v teoretické části práce také na rozvoj zaměstnanců v ziskovém sektoru, přičemž se snažím jednotlivá témata uchopit z hlediska specifik obou sektorů. Právě absence teoretického uchopení rozvoje zaměstnanců v neziskovém sektoru, je důvodem zacílení práce na komparaci teorie rozvoje zaměstnanců v ziskovém sektoru, tak jak ji popisuje a vymezuje odborná literatura, s praxí v neziskovém sektoru. V empirické části tedy bude zkoumáno, zda se v neziskovém sektoru vyskytují modely, strategie a metody rozvoje zaměstnanců využívané v ziskovém sektoru. V této kapitole bude představen rozvoj zaměstnanců v ziskovém i neziskovém sektoru z hlediska organizační kultury a struktury, strategického řízení a možných přístupů a metod k řízení rozvoje zaměstnanců.

1. Rozvoj zaměstnanců z hlediska organizační kultury a struktury

Kultura i struktura organizace mají značný vliv na přístup organizace k rozvoji zaměstnanců a strategiím rozvoje. V úvodu této kapitoly se proto budu nejprve v krátkosti věnovat organizační kultuře a jejím typologiím, dále struktuře organizace s ohledem na souvislosti mezi kulturou, strukturou organizace a rozvojem zaměstnanců.

1.1. Organizační kultura a struktura v ziskovém sektoru

Kultura organizace je soubor sdílených a mnohdy neuvědomovaných očekávání, norem a hodnot, které jsou jedinci v organizaci považovány za obecně platné. (Hroník, 2007: s. 16; Tureckiová, 2004: s. 134) Podniková kultura představuje klíčový faktor pro úspěch organizace. Strategie, které firma produkuje, se pomocí silné kultury podniku lépe zavádějí. Mezi hlavní znaky úspěšné organizační kultury dle J. Urbana patří vysoké

pracovní nasazení a snaha podávat co nejlepší výkon, vzájemná důvěra a otevřenost, loajalita vůči podniku a pocit sounáležitosti. (Urban, 2004: s. 73) Se strategiemi, které jsou zavedené do podnikové kultury, se zaměstnanci snadněji identifikují, což vede k vyšší výkonnosti podniku. Kultura organizace a strategie by měly být slučitelné. Jednou z důležitých strategií, zejména kvůli měnícímu se trhu, je vzdělávání, které by se proto mělo stát nezbytnou součástí kultury organizace. Rozvoj zaměstnanců a vzdělávání tedy úzce souvisí s vnitřním prostředím firmy a lidskými zdroji. Pouze díky vhodné firemní kultuře, která podporuje vzdělávání, mohou zaměstnanci rozvinout své schopnosti a tím přispět k rozvoji celé organizace. (Tureckiová, 2004: s. 35)

Typologie organizační kultury

Ačkoli existuje řada typologií organizačních kultur, ráda bych zde představila typologii dle Deala a Kennedyho, z knihy *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* od Františka Hroníka, (Pfeifer, Umlaufová: 1993 cit. podle Hroník, 2007: s. 16-17) jelikož popisuje vztah přímo mezi organizační kulturou a rozvojem. Jako u každé typologie se jedná o zjednodušený pohled. V praxi nebývají organizační kultury nikdy úplně zřetelně vymezeny.

Typologie vychází z teze, že vnější vlivy (rychlost zpětné vazby trhu, míra konkurence) ovlivňují charakter vnitřního prostředí. Model popisuje čtyři různé organizační kultury:

- Kultura „ostrých hochů“. V této kultuře je kladen důraz na špičkový výkon zaměstnance. Pro kariéru je charakteristický rychlý vzestup i nečekaný pád. Soukromé záležitosti ani emoce nejsou součástí organizační kultury. Pro rozvoj zaměstnanců bude pravděpodobně využívat strategii maximální laťky, kde je rozvoj a vzdělání určen jen pro ty nejlepší.
- Kultura „přátelských experimentů“ je založena na týmové práci. Oceňovaný je nápad, ale i produktivita. Kariéerní postup není pro tuto kulturu stěžejní. V oblasti vzdělávání je důležité organizační učení a vyvážení diferenciační strategie (podstatou této strategie jsou vytvořená kritéria, která usměřňují rozvojový program tak, aby odpovídal potřebám organizace či příjemce) a bezbariérového přístupu (možnost rozvoje pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici a výkon).
- Kultura „jízdy na jistotu“. V této kultuře je důležité nechybovat. Jsou zde přesně stanovené postupy. Kariéerní postup je pomalý. Soukromé záležitosti do této kultury

nepatří. Při rozvoji je vše pečlivě propracováno a je uplatňována rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem.

- Kultura „postupu“. V této kultuře je kladen důraz na formální náležitosti, pečlivost a přesnost. Typická je pro organizace, které působí v málo konkurenčním prostředí. Při rozvoji a vzdělávání jsou využívány certifikované programy, které jsou absolvovány dle postavení jedince. (Pfeifer, Umlafová: 1993 cit. podle Hroník, 2007: s. 16–17)

Struktura organizace

Rozvoj lidských zdrojů značně ovlivňuje i struktura organizace. Struktura organizace zahrnuje všechny zřetelné a opakující se rysy, které přispívají k formování chování jejich členů. Je to síť rolí a vztahů, která pomáhá organizovat kolektivní úsilí. Organizační strukturu můžeme také chápat jako rámec pro zabezpečování práce. (Armstrong, 2007: s. 246)

Z hlediska struktury a velikosti organizace můžeme tvrdit, že v menších firmách má na starosti rozvoj zaměstnanců většinou pouze manažer bez personalistů. Ve středních firmách existuje již menší personální oddělení. Ve velkých firmách odpovídá za rozvoj zaměstnanců manažer a různě zaměřeni personalisté. V tradičním modelu velkých firem je personální divize rozdělena na specializované útvary. Personální řízení může být centralizované a decentralizované. Centralizované personální řízení je jednotné, ale bývá odtrženo od reálných problémů. Produkuje proto mnohdy tréninky, které nemají návaznost na praxi. Decentralizované personální řízení uplatňuje znalost prostředí, je ovšem nákladnější a je složité zabezpečit jeho jednotnost. Kompromisem může být organizační uspořádání decentralizovaného řízení s metodickým řízením z centra, kde je obvykle vzdělávání produkováno z centra. Existuje řada modelů fungování personálního oddělení. V modelu *HR Business Partners (Front Office)* jsou Front Office pracovníci v roli nadřízených a mají úzký kontakt s manažery. V oblasti rozvoje a vzdělávání jsou hlavními zprostředkovateli rozvojových potřeb. Personalisté z modelu *Centers of Excellence* představují specialisty. Jejich hlavní náplní je odměňování, nábor, hodnocení, personální marketing a rozvoj. V rozvoji a vzdělávání se zaměřují především na design a realizaci rozvojových aktivit (vytváří metodiky, spravují „nejlepší praxe“, formulují rozdíly mezi standardizovanými kurzy a zakázkovým řešením). Model *HR Service Center (Back Office)*

poskytuje personální administrativu, mzdy, zaměstnanecké benefity a informační systémy. Při realizaci rozvoje je pro tuto strukturu nezbytná spolupráce mezi *HR Business Partnery* a *Centers of Excellence*. (Hroník, 2007: s. 26-28)

1.2. Organizační kultura v neziskovém sektoru

Organizační kulturu NNO ovlivňuje obsah a síla. Obsah organizační kultury se skládá z obsahu základních předpokladů, hodnot a norem sdílených organizací, které se odrážejí na způsobu myšlení a chování. Síla organizační kultury vypovídá o tom, nakolik jsou hodnoty a normy sdíleny. Je-li organizační kultura silná, je zdrojem motivace a soudržnosti zaměstnanců. Zaměstnanci dosahují efektivněji cílů a komunikace uvnitř organizace bývá snadnější. Kultura neziskových organizací není založena na zisku, ale na užitku. V řadě neziskových organizací nelze využít stejné manažerské nástroje jako v ziskových podnicích, ale i tyto organizace potřebují efektivně fungovat, k čemuž potřebují sdílení společných hodnot a motivovanost členů. V obsahu kultury neziskových organizací, existují typické rysy chování – orientují se spíše na pravidla než výsledky, důraz je kladen na pracovní pozice a manažeři mají tendenci být opatrní. Vnitřní tlak na změnu kultury lze očekávat pouze v malé míře. Management v rámci svých řídicích činností ovlivňuje kulturu zejména formulováním vize, mise a strategie. (Rektořík, 2010: s. 117–121)

Z textu vyplývá, že silná organizační kultura hraje důležitou roli jak v ziskových, tak neziskových organizacích. Ačkoli organizační kultura NNO není založena na zisku, je velmi důležitá pro sdílené hodnoty, motivaci a poslání. V ziskovém prostředí je silná firemní kultura stěžejní zejména pro vysoké pracovní nasazení, ale podobně jako u NNO napomáhá vzájemné důvěře, otevřenosti a pocitu sounáležitosti.

2. Řízení lidských zdrojů a rozvoj

2.1. Řízení lidských zdrojů v ziskovém sektoru

Řízení lidských zdrojů se v souladu s firemními strategiemi zabývá rozvojem a vedením zaměstnanců, plánováním a organizováním. Sleduje prosperitu, stabilitu a výkonnost organizace, spokojenost, angažovanost a loajalitu zaměstnanců. Obecným

cílem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace schopna pomocí lidí dosáhnout svých záměrů prostřednictvím efektivního získávání, rozmisťování, hodnocení, odměňování a rozvíjení svých zaměstnanců. S řízením lidských zdrojů je úzce propojeno řízení lidského kapitálu, které se zaměřuje více na kvantitativní měření pracovního výkonu. Zabývá se *řízením znalostí* (postupy získávání a využívání znalostí, směřující k rozvoji učení a zlepšování výkonu organizace), *řízením odměňování* (lidé jsou hodnoceni za svůj výkon a i za znalosti a dovednosti, kterými disponují nebo se naučí, čímž je možné řídit motivaci, angažovanost a oddanost zaměstnanců), *zaměstnaneckými vztahy* (cílem je řídit lidský kapitál tak, aby udržoval harmonické a produktivní vztahy), *uspokojováním rozdílných potřeb* (realizace politiky řízení, která respektuje potřeby všech zúčastněných stran a bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly). (Armstrong, 2007: s. 29–33)

Rozvoj zaměstnanců pak představuje růst schopností, dovedností a osobního potenciálu jedince prostřednictvím učení a vzdělávání v rámci cílených rozvojových aktivit pořádaných organizací, které přispívají ke zvýšení výkonnosti celé organizace i k rozvoji samotného jedince.

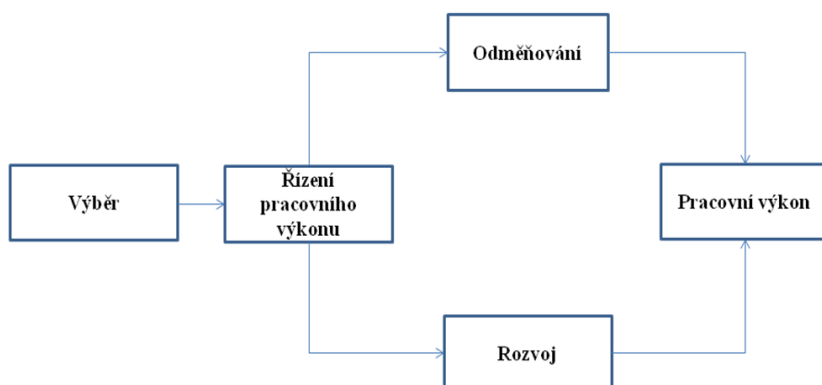
Lidské zdroje se mohou řídit ve dvou různých podobách – měkkých a tvrdých. Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů spočívá v pragmatickém přístupu. Je orientována na cíle a konkrétní výsledky. Zaměstnanci jsou chápáni jako prostředek k dosažení cílů organizace. Nesoustřeďuje se na jejich potřeby a zájmy. Měkká podoba řízení lidských zdrojů se zaměřuje na správnou motivaci, komunikaci a péči o své zaměstnance. Zaměstnanci jsou chápáni jako rovnocenní partneři, kterým je dáván prostor pro seberealizaci. Důležitá je zde týmová práce. Manažer je spíše koučem, než autoritativním vedoucím. Za přístupy k řízení lidských zdrojů v časovém průseku můžeme považovat: *byrokratický přístup* (70. – 80. léta), který byl spojen s administrativním řízením centrálně plánovaného hospodářství. Rozvoj zaměstnanců byl realizován prostřednictvím individuálních plánů osobního rozvoje a ročních hodnocení. Dále *operativní přístup* (90. léta), jež byl v důsledku změn v průmyslu, ve výrobě a vlivem společenských změn charakterizován novými způsoby v personální práci, které vedly až ke *strategickému přístupu řízení lidských zdrojů*, postaveném na dlouhodobém plánování a dosahování dlouhodobých cílů organizace. V dnešní době převládá ve většině středních a velkých firmách strategické řízení lidských zdrojů, které bude popsáno níže. (Heinová, 2010: s. 10–14)

K dalším modelům řízení lidských zdrojů patří:

- Model nejlepšího postupu (výsledku, praxe) – řízení lidských zdrojů se podřizuje cílům organizace. V rámci řízení lidských zdrojů se využívají tzv. měkké složky vedení. U zaměstnanců je oceňována oddanost a angažovanost.
- Model „zaměstnaneckých vztahů“ – v tomto modelu je kladen důraz na dobrou sociální atmosféru zaměstnanců, optimální pracovní prostředí a silné stránky zaměstnanců.
- Model čtyř standardních rolí:
 - Obchodní partner* – personalisté představují odborníky nejen na úrovni práce s lidskými zdroji, ale také v oblasti znalostí svého zákazníka. Požadavky klientů sladují s požadavky řízení lidských zdrojů
 - Agent změny* – zástupci útvaru lidských zdrojů zastupují funkci expertů ve změnových procesech v organizaci. Při každé projektové změně, která v organizaci nastane, jsou personalisté členy projektového týmu. Identifikují klíčové zaměstnance a eliminují negativní dopady změn
 - Advokát zaměstnanců* – útvar lidských zdrojů zodpovídá za spravedlivé odměňování zaměstnanců. Dohlíží na postoje a náladu pracovníků a vyhodnocuje pracovní a sociální klima organizace
 - Expert v oblasti administrativních procesů* – personalisté představují experty v oblasti administrace dat veškerých procesů, které se dotýkají zaměstnanců.(Heinová, 2010: s. 10–14)

Rozvoj zaměstnanců se tedy váže na řízení lidských zdrojů, které se zabývá především rozvojem, vedením zaměstnanců, plánováním a organizováním. Michael Armstrong (Armstrong, 2007: s. 444) popisuje toto propojení řízení lidských zdrojů a rozvoje zaměstnanců jako politiku, která je úzce propojena se stránkou řízení lidských zdrojů, týkající se investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace. Aby byly organizace schopné vyrovnat se své konkurenci, musí v rámci strategií řízení lidských zdrojů počítat i s rozvojem svých zaměstnanců. Pro lepší ilustraci řízení lidských zdrojů může sloužit obrázek 1.

Obrázek 1 Schéma řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007: s. 29

2.2. Řízení v neziskových organizacích

Nástroje řízení a ekonomiky neziskového sektoru se v zásadě neliší od nástrojů řízení ziskového sektoru. Řízení NNO se však odehrává za jiných podmínek, jiného filosofického pojetí a s jiným metodickým přístupem.

Jedním z klíčových prvků řízení je pro neziskové organizace plánování. Tento proces se skládá z prognózy (předpověď pravděpodobného vývoje organizace), koncepce (základní cíle organizace a prostředky k jejich dosažení) a plánu (odpověď na otázky co, kdy, kde, za jakých prostředků a nákladů musí být splněno, aby bylo cílů dosaženo). Pro strategický rozvoj neziskových organizací je dále velmi často využívána SWOT analýza, která ukazuje na vnitřní faktory efektivnosti organizace (silné a slabé stránky) a vnější faktory efektivnosti organizace (příležitosti a hrozby). Dalším důležitým nástrojem řízení neziskových organizací je marketing. Marketing je zaměřený na identifikaci, uspokojování a předvídaní požadavků zákazníků. Při tvorbě marketingového plánu neziskových organizací jsou důležité především tyto kroky (Rektořík, 2010: s. 73–80):

- Určení vazby mezi strategickým a marketingovým plánem organizace.
- Stanovení marketingových cílů. Rozlišují se dva základní typy cílů: Akční cíle – jedná se o konkrétní, zaměřené a měřitelné cíle. Cíle v oblasti image – jsou podobné vizi organizace a neměřitelné.

- Představení organizace na trhu.
- Marketingový audit, který určuje poměr marketingových nástrojů.
- Marketingový plán. Marketingový plán se skládá z realizačního shrnutí (nejvýznamnější body strategie), analýzy současné situace (čerpá ze SWOT analýzy), cílů, postupů (jak dosáhnout vytyčených cílů), uvedení do praxe (co kdy a kde) a z rozpočtu.
- Vypracování marketingové komunikační kampaně, která umožňuje spojení organizace s jejími cílovými skupinami. Velmi důležitá je propagace organizace. Mezi nejčastější techniky propagace NNO patří: výroční zpráva, tiskové zprávy, tištěné brožury, plakáty, veletrhy apod.
- Zhodnocení výsledků a postupů, které organizace v rámci svého marketingového postupu použila. Při zhodnocování výsledků je vhodné klást si otázky typu: Co fungovalo špatně a co dobře? Co by se mohlo zopakovat? Apod. (Rektořík, 2010: s. 73–91)

2.3. Strategické řízení lidských zdrojů v ziskovém sektoru

Strategie představuje program, který si organizace vytváří pro všechny situace, které mohou v budoucnu nastat. Na základě těchto strategií, společnosti realizují jednotlivé činnosti s cílem zajistit dlouhodobý rozvoj organizace. Každá firemní strategie se skládá z několika dílčích strategií. Jednu z nejvýznamnějších strategií představuje personální strategie, která bude popsána níže. Pro zakotvení strategií je důležitá strategická integrace, která by měla vycházet z vize celé organizace. Představuje jeden z hlavních rysů řízení lidských zdrojů. Pro správné fungování jakékoli organizace je důležité, aby byli lidé strategii oddáni. (Heinová, 2010: s. 10–14, Armstrong, 2007: s. 34)

Personální strategie

Personální strategie dohlíží na efektivní práci s lidskými zdroji a na strategické a rozvojové potřeby organizace v souladu s firemní strategií. Vycházejí z předpokladů, že efektivnost a výkon zaměstnanců závisí na dovednostech, znalostech, zkušenostech a přiměřeném finančním ohodnocení. K motivačním faktorům patří kromě odměňování firemní klima a kultura, mezilidské vztahy, styl řízení manažerů a možnost osobního rozvoje. Komplexní personální strategie se vytváří pomocí SWOT analýzy a analýzy

reálných kompetencí klíčových zaměstnanců a manažerů, prostřednictvím srovnání požadovaných výsledků a reálného stavu. Obsahem personálních strategií v úspěšných firmách bývá plán řízení firemní výkonnosti a znalostí, plán přijímání a uvolňování zaměstnanců, plán rozvoje zaměstnanců. Personální strategie se realizuje pomocí personálních plánů, z nichž nejdůležitější jsou plány pracovních míst a plán rozvoje zaměstnanců. Nedotýkají se pouze personálního útvaru, ovlivňují celou firmu, zvláště manažery, kteří jsou hlavními realizátory těchto strategií. Jejich úkolem je objevovat schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců. Personalisté odpovídají za tvorbu strategie, vytváření podmínek pro realizaci, zabezpečení příslušné administrativy a vzbuzení zájmu na straně zaměstnanců. (Heinová, 2010: s. 13–15)

Role manažerů a personalistů v procesu rozvoje a vzdělávání pracovníků

Jelikož manažeři a personalisté představují hlavní nositele podnikového vzdělávání, ráda bych v krátkosti představila, jakou roli při vzdělávání přesně zaujímají. Ve větších firmách mají rozvoj, vzdělávací plány a strategie na starosti personalisté, koordinátoři nebo projektoví manažeři. Garanty vzdělávání jsou pak přímí nadřízení zaměstnanců. Role vedoucích pracovníků je v souvislosti se vzděláváním proto velmi důležitá v malých a středních podnicích, kde je absence personalistů. Důležitou roli hrají manažeři především ve všech fázích cyklu podnikového vzdělávání (bude podrobněji představen v kapitole 7), který se skládá z následujících kroků: identifikace vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení efektivity. Vedoucí pracovníci v tomto procesu zastávají role navrhovatelů nebo schvalovatelů vzdělávacích plánů (manažeři dle analýzy potřeb schvalují nebo navrhují plány vzdělávání pro své podřízené na příslušné období), tvůrců vzdělávacích akcí, lektorů, koučů, mentorů nebo účastníků vzdělávacích akcí a hodnotitelů. Manažeři tedy představují jak garanty, tak tvůrce strategie podnikového vzdělávání. (Tureckiová, 2004: s. 99–100)

Strategie rozvoje a vzdělávání

Možné strategie rozvoje organizací představuje František Hroník (Hroník, 2007: s. 18–25), ve své knize *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Strategie rozvoje rozděluje do tří os vycházejících z personálních a firemních strategií:

- Strategie organizačního rozvoje a strategie rozvoje jednotlivců

- Strategie diferenciacie a bezbariérový prístup
- Strategie veľkého skoku a strategie plynulého zlepšovania.

Strategie organizačného rozvoje (od organizace k jedinci), klade dôraz na zmeny ve fungování celé organizace a jejích jednotlivých částí (oddělení, týmy, divize). Vzdělávací aktivity mívají pouze podpůrnou roli. Strategie organizačního rozvoje klade důraz na individuální iniciativu, tvořivost a společnou práci na jednotlivých problémech. Hlavním měřítkem efektivity je zvýšení výkonnosti celé organizace, zejména prostřednictvím zvýšení výkonnosti procesů.

Strategie rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci), vychází z premisy, že organizace je na vysoké úrovni, pakliže disponuje odborně vybavenými jedinci. Při rozvoji se uplatňuje kompetenční model (kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení), který bude popsán níže. Měřítkem efektivity je zvýšení výkonnosti lidí, především pomocí vzdělávacích aktivit pořádaných mimo pracoviště.

Strategie diferenciacie, tato strategie může být praktikována různými způsoby. Rozvojový program se vytváří tak, aby byl rozlišující a záměrný dle potřeb organizace nebo jedince. Příkladem diferencujícího přístupu může být strategie maximální laťky a minimální laťky. Strategie maximální laťky se zaměřuje pouze na nejlepší zaměstnance a stimuluje je ještě k lepšímu výkonu. Bývá často využívána u firem, které se pohybují v konkurenčním a nepředvídatelném prostředí. Strategie minimální laťky se soustřeďuje na odstraňování identifikovaných nedostatků jedinců i částí organizace. Diferenciaci je důležité kombinovat s bezbariérovým přístupem.

Bezbariérový prístup, umožňuje rovné príležitosti všem zamestnancům bez ohledu na jejich pozici a výkonnost. Vyžaduje však zájem a aktivitu na straně pracovníků. Typickou metodou pro vzdělávání bývá e-learning. Ačkoli se tento přístup může jevit, jako opak diferenciacie, díky integraci, kterou umožňuje, je nezbytnou součástí strategie diferenciacie (čím více rovných příležitostí, tím více možností diferenciacie).

Strategie veľkého skoku se uplatňuje, když je potřeba udělat kvůli vnějším tlakům rozsáhlé změny za krátký čas. Při této strategii se využívá velký počet různých sil, které

působí v jednom směru. V rozvoji a vzdělávání má strategie v různé míře propracované kampaně, které se zaměřují na jednoduše formulované kompetence a priority.

Strategie plynulého zlepšení se týká dílčích malých změn vedoucích k celkovému zlepšení organizace. Je záměrná, dlouhodobá, nepřetržitá a velmi důsledná. V praxi se nejčastěji využívá kombinace plynulého zlepšení a velkého skoku.

Tyto strategie budou v empirické části diplomové práce sloužit jako jedno z kritérií komparace teorie ziskového sektoru a praxe v neziskovém sektoru.

2.4. Strategické řízení v neziskových organizacích

Neziskové organizace fungují na jiných principech než ziskové organizace. NNO se orientují především na své společenské poslání a jsou závislé na jednotlivcích a organizacích z vnějšího prostředí, což má vliv na strategické procesy a postupy managementu. Dalším důležitým faktorem je různorodost těchto organizací. Představují strukturovaný, koordinovaný systém, který dokáže poskytovat tržní i netržní služby, ale podobně jako veřejný a ziskový sektor mají ekonomickou hodnotu. Při formulování a implementaci svých strategií jsou však vázány na institucionální prostředí. V ziskových firmách jsou výkon a strategie ovlivněny především tržní konkurencí. Aby manažeři maximalizovali zisk firmy, musejí vytvořit a realizovat strategii, která bude v souladu s okolním prostředím (chování spotřebitelů, konkurenceschopnost na trhu práce) a schopnostmi organizace s využitím lidských, sociálních a materiálních zdrojů firmy. Strategie neziskových organizací vychází především z mise organizace. Neziskové organizace působí v prostředí, které se zaměřuje více na sociální a kulturní faktory, podporující jejich činnost. Tyto faktory často vytvářejí napětí mezi protichůdnými cíli ekonomického a sociálního prostředí. Neziskové organizace jsou oproti ziskovému sektoru odlišné i svými zdroji a schopnostmi, kterými disponují. NNO vytvářejí svoje zdroje a schopnosti ze svých strukturálních charakteristik, které mohou přinášet konkurenční výhodu. Například zásada nerozdělování zisku může vést k rozšíření základny zdrojů organizace. Účast dobrovolníků v organizaci přináší „nákladovou“ výhodu na trhu práce a zvyšuje kvalitu a rozmanitost lidských zdrojů organizace. Mezi další konkurenční výhody NNO patří institucionální zdroje, které jsou vedlejším produktem působení sociálních, politických a ekonomických vztahů. Strategické řízení NNO je poháněno spíše

hodnotami než efektivitou. Tato hodnotová shoda může vést k vyšší angažovanosti zaměstnanců. (Akingbola, 2013: s. 218–222)

Z předkládaného textu je patrné, že ačkoli se NNO v rámci řízení příliš neliší od nástrojů řízení ziskového sektoru, fungují na jiných principech (například zásada nerozdělování zisku, dobrovolnost), než organizace v ziskovém sektoru, což ovlivňuje jejich strategie a řízení. Neziskové organizace vycházejí ve svých strategických procesech především z poslání. Strategické řízení těchto organizací je poháněno spíše hodnotami než efektivitou. NNO jsou navíc velmi vázány na vnější prostředí. V ziskových firmách jsou výkon a strategie ovlivněny především tržní konkurencí a strategie se primárně zaměřují na zvýšení efektivity celé organizace.

3. Přístupy k řízení a vzdělávání lidských zdrojů v ziskovém sektoru

V předchozí kapitole *Řízení lidských zdrojů a rozvoj* byly popsány některé přístupy k řízení lidských zdrojů (byrokratický, operativní, strategický přístup aj.). Tyto modely popisovaly přístupy řízení lidských zdrojů v časovém průseku a zaměřovaly se především na modely řízení z hledisky personalistiky. Nedotýkaly se tak plně tématu rozvoje. Nyní bych ráda popsala přístupy organizací ke vzdělávání.

Na základě prostudování knih od Michaely Tureckiové (*Řízení a rozvoj lidí ve formách, 2004*) a Františka Hroníka (*Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007*) popíši pět hlavních přístupů (tyto přístupy budou sloužit jako jedno z kritérií k porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru) organizací ke vzdělávání zaměstnanců:

3.1. Pořádání vzdělávacích akcí

Jedná se o nesystematický způsob vzdělávání zaměstnanců dle momentálních potřeb, většinou za účelem dosažení požadované kvalifikace. Kvůli nedostatečné systematickosti mají velmi nízký vzdělávací efekt. Tento přístup ke vzdělávání je typický u menších organizací nebo u vzdělávání, které je třeba zvládnout ve velmi krátkém čase.

3.2. Systematický přístup

Rozvoj zaměstnanců se ve větších podnicích zpravidla odehrává v tzv. cyklu systematického podnikového vzdělávání. Systematický model umožňuje přistupovat ke vzdělávání v širších souvislostech a přináší přehled na jednotlivých úrovních rozvoje. Jedná se tak o jeden z nejrozšířenějších přístupů ke vzdělávání v organizaci, díky němuž je možné přidat k potřebám podniku motivované pracovníky po osobnostním i odborném rozvoji. (Dvořáková, 2012: s. 285; Hroník, 2007: s. 127–133)

Systematický přístup ke vzdělávání je odvozen zejména z firemní strategie. Hlavními představiteli podnikového vzdělávání bývají personalisté (koordinátoři nebo projektoví manažeři, zejména ve větších firmách). Garanty jsou pak přímí nadřízení zaměstnanců. V malých a středních podnicích, pak úlohu vzdělávání zastávají pouze manažeři. Strategické prvky řízení rozvoje představují hraniční fáze tohoto cyklu: identifikace vzdělávacích potřeb a vyhodnocení efektivity. Celý cyklus podnikového vzdělávání se skládá ze čtyř kroků (které budou podrobněji popsány níže) – identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a příprava vzdělávání, realizace vzdělávacího programu, vyhodnocení efektivity. (Tureckiová, 2004: s 96–99; Dvořáková: 2012, s. 285)

3.2.1. Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace potřeb představuje proces, při kterém jsou zjišťovány vzdělávací potřeby na úrovni jednotlivců, týmů a organizace. Personalisté se v rámci identifikace potřeb zaměřují na získání dostatečného množství primárních (přímé dotazování zaměstnanců a jejich nadřízených) a sekundárních informací a údajů (analýza výsledků hodnocení, reporty, šetření, projektové dokumenty). Zjištěné údaje dále personalisté srovnávají s podnikovou strategií a dlouhodobými rozvojovými plány. Jednotlivým rozvojovým aktivitám jsou dále přiřazovány priority, dle kterých se určuje, jaké aktivity jsou pro podnik nezbytné a které doplňkové. Výstupy analýz představují návrhy osobních plánů rozvoje pro definované skupiny zaměstnanců a aktualizované kvalifikační profily pracovních míst. (Dvořáková, 2012: s 287–88)

3.2.2. Plánování a příprava realizace vzdělávacích potřeb

Plánování vzdělávacích potřeb můžeme obecně definovat jako cílené činnosti, které zabezpečují kvalifikaci zaměstnanců a adaptaci na měnící se podmínky pracovního místa.

Plánování by mělo v rámci celopodnikového rozvoje lidských zdrojů vést ke stabilizaci či udržení zaměstnanců a k vytvoření pracovního prostředí, které má podněcovat pracovníky k samostudiu a sdílení znalostí, což souvisí s konceptem učící se organizace. Ve fázi plánování se rozhoduje v souladu s firemní strategií o tom, jaké vzdělávací dovednosti, jaký typ vzdělávání, ve které skupině zaměstnanců bude použit. Dále pak jaké bude personální, materiální a finanční zajištění vzdělávacích potřeb. (Tureckiová, 2004: s. 101–102; Dvořáková, 2012: s 289–290)

S plánováním vzdělávacích potřeb úzce souvisí programy řízení kariéry a talent management, které se vážou na hodnocení výkonnosti pracovníků a vnitřní mobilitu organizace. Vnitřní mobilita organizace je vyjádřena jednak procentem pozic, obsazených interními lidmi nebo počtem pozic během celé kariéry jedince v organizace. Pro řízení kariéry je základním kamenem rozvojový plán, který se odvíjí od hodnocení pracovníků. Zaměstnanec si rozvojový plán sestavuje sám. Součástí rozvojových plánů jsou plány zastupitelnosti, při kterých je na krátkou dobu převzata podobná práce, pro získání nových zkušeností, dále plány následnictví, při kterých jsou nástupci připravováni na dané pozice. Každý rozvojový plán se skládá ze vzdělávacích aktivit, u kterých je popsán obsah i časový rámeček. Mezi nejčastější vzdělávací aktivity patří: mentoring, koučing, stínování, stáže, tréninkové programy. V souvislosti s plánováním kariéry můžeme hovořit o pěti fázích:

1. Příprava – v této fázi jedinci získávají první poznatky a učí se je poprvé uplatňovat v praxi. Utváří se představy o tom, jaká by měla být jejich další kariéra.
2. Rozvoj – při tomto stupni je stěžejní nalezení identity a rozhodnutí, kterým směrem by se kariéra měla ubírat. Rozvoj kariéry se může ubírat třemi směry: postup v hierarchii, získávání další odbornosti a prohlubování odbornosti.
3. Vrchol – pracovník má maximální výkonnost a dostává stále náročnější úkoly. Je respektován okolím a pro ostatní zaměstnance se stává inspirací.
4. Plateau – v tomto stupni se jedná o udržení výkonnosti, v co nejdelším časovém horizontu a předávání zkušeností ostatním.
5. Útlum – jedná se o fázi, kdy se postupně snižuje výkonnost i vliv na ostatní pracovníky. Jedinec začíná uvažovat o dalších možnostech své kariéry uvnitř organizace nebo mimo ni. (Hroník, 2007: s. 99–105)

Prostředkem řízení kariéry je talent management, který se dotýká vybrané skupiny lidí (přibližně 10–15%) z nejrůznějších oblastí. Talenty se vybírají na základě výkonnosti a perspektivy jedince. V současné době se nové talenty identifikují zejména na vysokých školách, (prostřednictvím trainee programů), v armádě (velitelé disponující žádoucími manažerskými schopnostmi), z řad sportovců či jedinců působících v nadnárodních neziskových organizacích. Další zdroj talentů představují stávající zaměstnanci firmy, jejichž identifikace obvykle probíhá na základě systému hodnocení, účasti na projektech, měření potenciálu, nominace a development centra. (Hroník, 2007: s. 108–113)

3.2.3. Realizace rozvojového programu

Realizace rozvojového programu probíhá dle Dvořákové v šesti bodech:

- Zajištění a zpracování studijních materiálů
- e-Learningová příprava, jejíž součástí je elektronický pre-test každé aktivity. Účastníci se seznámí s klíčovými body programu. Školitelé dostanou na základě pre-testu zpětnou vazbu o úrovni dovedností jednotlivých účastníků, což jim umožní kurz co nejvíce přizpůsobit aktuálním potřebám
- Organizace cyklu aktivit pod vedením externích či interních školitelů, mentorů nebo koučů, pomocí vybrané metody
- Zajištění informativních setkání (prezenční nebo elektronické), které umožňuje efektivní řešení technických problémů, řízení motivace účastníků, sdílení zkušeností
- Zajištění dosažitelnosti školitelů během rozvojového programu i po jeho skončení pomocí emailu i telefonicky
- Průběžné a závěrečné vyhodnocování programu (Dvořáková, 2012: s. 290–91)

František Hroník v souvislosti s realizací vzdělávacího programu hovoří o třech fázích – příprava, vlastní realizace a transfer.

1. Příprava – fáze přípravy se týká organizace, lektora, učebních pomůcek a účastníků. Organizační přípravu má většinou na starosti personální oddělení nebo externí vzdělávací firma. Příprava lektora probíhá jednak na profesní úrovni a dále formou přípravy na konkrétní vzdělávací aktivitu. Odlišná je příprava lektora na

standardizované kurzy, který rozvíjí znalosti a dovednosti, které by se teprve měly vložit do praxe a u zakázkového řešení, kde se konkrétní dovednosti nacvičují v praxi. Před každou vzdělávací akcí by měli být všichni účastníci seznámeni s veškerými informacemi o vzdělávací aktivitě (datum, hodina a místo konání, cíl a téma výcviku, proč tento výcvik, aktivity před výcvikem, lektor, typ oblečení, kontaktní osoba, případné ubytování). Součástí přípravy účastníků může být i samostudium před samotnou vzdělávací aktivitou.

2. Vlastní realizace vzdělávací aktivity – začíná zahájením, kde jsou účastníci znovu informováni o průběhu a cílech akce. Samotná realizace je pak v rukou lektora, který postupuje dle daného programu. Lektor by měl vytvářet aktivní prostředí a dohlížet na efektivní práci všech účastníků, dále by měl uplatňovat individuální přístup ke každému jedinci.
3. Transfer – po skončení vzdělávacího programu, nastává fáze, kdy je třeba zachytit poznatky, které díky vzdělávací aktivitě vyšly na povrch. Tato formulace poznatků se nazývá databanka. Poznatky se zapisují a mohou být součástí závěrečné zprávy. Součástí databanky může být také fotodokumentace kurzu nebo videozáznam, který může sloužit pro následná setkání po kurzu k oživení dění a poznatků. Bezprostředně po kurzu se dále soustřeďuje nato, aby získané dovednosti byly aplikovány v praxi. Transfer znalostí a dovedností se může podpořit například domácím úkolem, workshopem, krátkými výcvikovými bloky, které provádí sám účastník nebo projektem, ve kterém pracovník artikuluje přínosy kurzu. (Hroník, 2007: s. 162–175)

Oba autoři popisují jednotlivé fáze realizace vzdělávacího programu velmi obdobně. Ačkoli Dvořáková fáze rozepisuje do více kroků, dalo by se říci, že fáze 1–2 (zajištění a zpracování studijních materiálů, e-learningová příprava) od Dvořákové, odpovídá fázi *přípravy* uváděné Hroníkem, fáze 3–5 (organizace cyklu aktivit, zajištění informativních setkáních a dosažitelnost školitelů) fázi *realizace* a 6. fáze (průběžné a závěrečné vyhodnocování programu) popsaná Dvořákovou odpovídá fázi *transferu* od Hroníka.

3.2.4. Hodnocení podnikového vzdělávání

Hodnocení má obecně za cíl dlouhodobou stabilizaci rozvoje v organizaci pomocí měření efektivity a účinnosti systematického vzdělávání a zlepšování vzdělávacích aktivit v organizaci. Hodnocení rozvojových aktivit se primárně zaměřuje na dopad vzdělávacích aktivit na výkon práce zaměstnanců a probíhá již od samého začátku plánování vzdělávání. Hodnocení má však několik rovin. Rozvojové aktivity můžeme hodnotit dle:

- úrovně dopadu – hodnocení se zaměřuje na míru osvojených dovedností jedinců, týmu i celé firmy. V rámci tohoto hodnocení se měří, zda nastaly požadované změny ve výkonu práce a zda byly vzdělávací programy z hlediska nákladů nejefektivnější. Výsledná efektivita podnikového vzdělávání je ovlivněna řadou faktorů, k těm nejdůležitějším patří: klíčové postavy ve vzdělávacím procesu, správná identifikace potřeb, kvalita zpracování vzdělávacího procesu, výběr typu a metod vzdělávání, výběr účastníků, kvalita provedení vzdělávací akce, kvalita vyhodnocení.
- efektivity realizace vzdělávací akce – toto hodnocení začíná již na začátku aktivity, kdy účastníci vyjadřují své dojmy. Při hodnocení realizace se kromě obsahu vzdělávacího programu zjišťuje také technická i organizační kvalita akce.
- míry osobního rozvoje zaměstnance – při tomto hodnocení se klade důraz na plnění plánu rozvoje, kritické posouzení budoucího uplatnění pracovníka (aktualizace kvalifikačního profilu zaměstnance), uplatnění naučených dovedností při pracovním výkonu. Důležitou součástí hodnocení rozvoje zaměstnance je dále zpětná vazba a formální ocenění, že zaměstnanec dokončil rozvojový program (například předání certifikátu)

Na začátku každé vzdělávací aktivity probíhá tzv. úvodní hodnocení, které se zaměřuje na vyhodnocení vstupní úrovně znalostí. Během vzdělávací aktivity probíhá nepřetržitě průběžné hodnocení a po ukončení vzdělávání nastává závěrečné hodnocení měření efektivity. Hodnocení mohou provádět buď hodnotitelé přímo z firmy, kteří se zaměřují na hodnocení spokojenosti a nárůst znalostí a dovedností nebo externími hodnotiteli, kteří zkoumají přínos vzdělávání pro celou firmu a změny v chování vzdělávaných. Komplexní hodnocení se zaměřuje na všechny stránky vzdělávací akce různorodým týmem hodnotitelů. (Dvořáková: 2012, s. 293–295)

Mezi další typy hodnocení patří:

- úroveň reakce – ukazuje na spokojenost účastníka s programem či lektorem, vyhodnocení nejlepších účastníků
- úroveň učení – určuje rozsah nabytých znalostí a dovedností
- úroveň chování – hodnotí předané znalosti prostřednictvím chování zaměstnance po vzdělávací akci
- úroveň výsledků – měří efektivitu dosahování strategických cílů, lepší pracovní výsledky, komunikace, konkurenceschopnosti apod.
- úroveň hodnotová – hodnotí rozvoj firemních cílů (Tureckiová: 2004, s. 107)

Efektivitu vzdělávání můžeme měřit na základě subjektivního a objektivního hodnocení.

Subjektivní měření efektivity – jedná se o metody, ve které je vzdělávací aktivita měřena samotným účastníkem. Mezi nejčastější metody subjektivního měření patří:

- Dotazník spokojenosti – se provádí obvykle týden po skončení kurzu. Ačkoli není tato metoda příliš validní, je důležitá, jelikož subjektivní spokojenost se získanými znalostmi může predikovat přenesení těchto dovedností do pracovního výkonu. V dotazníku spokojenosti se nejčastěji hodnotí užitečnost kurzu, působení lektora, dynamika, kvalita výukových materiálů a organizační zajištění.
- Autofeedback – jedná se o metodu, která je využívána po delším časovém úseku (půl roku – rok po skončení vzdělávání). Zaměstnanec sám sobě uděluje zpětnou vazbu. Zhodnocuje svůj profesní a osobní rozvoj a své přispění ke zvýšení výkonnosti.
- Rozvojový plán – účastník poukazuje na své silné stránky a bariéry. Snaží se zhodnotit, jak v konkrétní oblasti uplatnil své získané znalosti a dovednosti v praxi, na základě konkrétních případů a čísel.
- 360 zpětná vazba – pracovník hodnotí svůj pokrok pomocí čísel, ale také prostřednictvím komentářů, které odpovídají na otázku „Podle čeho mohou druzí posun poznat?“

Objektivní hodnocení efektivity – je založeno na hodnocení druhými lidmi. Mezi nejčastěji využívané metody patří:

- Rozvojový plán – tato metoda se může využívat, jak k identifikaci směru vývoje, tak ke zpětnému hodnocení. Nejčastěji se hodnocení ujímá nadřízený, který se vyjadřuje k subjektivnímu hodnocení pracovníka.
- Pozorování při práci – často využívanou metodou k hodnocení praktické aplikace je pozorování při práci. Pozorujícím je většinou nadřízený nebo jiný pověřený jedinec. Pozorování se provádí před začátkem vzdělávání a po skončení daného programu.
- Pretest-retest – jedná se o metodu, při které je účastníkům kurzu dán test nejprve při zahájení školení, zaměřený na pochopení detailu a smyslu a poté několik dní po skončení vzdělávací akce. Tento test se od úvodního může odlišovat svým obsahem i zaměřením.
- Assessment Centre – jedná se zejména o modelové ukázky, které demonstrují dovednosti v konkrétních oblastech (prodejní rozhovor, kritika podřízeného apod.). Ukázky práce a dovednosti jsou hodnoceny pozorovateli z interního prostředí. (Hroník, 2007: s.176–188)

3.3. Koncepce učící se organizace

Tato koncepce představuje komplexní cíleně řízený model rozvoje lidí, díky němuž je možné, aby učení probíhalo rychleji než změny v okolí. Zaměstnanci se v této koncepci učí průběžně, zejména z každodenních zkušeností. Prostředí organizace je charakteristické tím, že podněcuje učení v celé organizaci, nezaměřuje se primárně na individuální učení. Aby se organizace stala učící se organizací, musí praktikovat pět disciplín:

- Systémové myšlení – jedná se o způsob myšlení zejména manažerů, kteří se snaží nazírat na dění ve firmě v širším kontextu.
- Osobní mistrovství, stav – kdy je jedinec schopen vyhodnotit, co je podstatné, k problémům přistupuje se zaujetím a pro druhé je odborníkem i člověkem, který dokáže inspirovat.

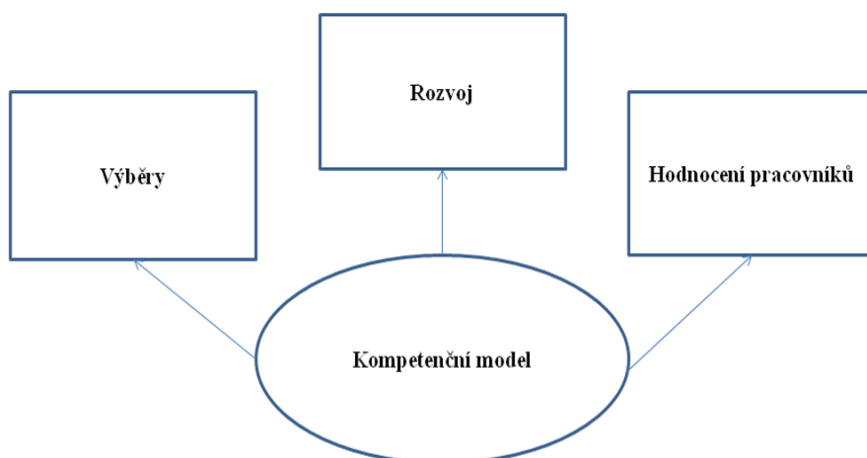
- Mentální modely – mentální modely jsou velmi podobné organizační kultuře. Jedná se o vnitřní představy, prostřednictvím nichž vnímáme, jak věci kolem nás fungují (předpoklady, očekávání, generalizace apod.). V učící se organizaci by se měl propojit nový obraz světa s organizací.
- Sdílené vize – jednotlivci v organizaci musí vnímat vizi firmy, jako svoji vlastní, tak se stane vize sdílenou a představuje pak nejen aktivní přijetí, ale i závazek.
- Týmové učení – týmové učení se skládá nejen z diskuze, chápané jako vysvětlování, ale primárně z dialogu, díky kterému je představeno a zohledněno více zájmů. Díky těmto elementům je možné učinit jednoznačné rozhodnutí, které bude přijato všemi členy týmu.

V současné době je nejvíce využívaným modelem systematický přístup – systém podnikového vzdělávání. U firem je oblíbený zejména díky konkurenčním výhodám prostřednictvím zaměstnanců. Systém podnikového vzdělávání, jak bylo uvedeno výše, bývá součástí personální práce. Propojení nalezneme zejména v oblastech výběru, motivování, rozvoje, hodnocení a odměňování zaměstnanců. (Tureckiová, 2004: s. 89, Hroník, 2007: s. 78–94)

3.4. Kompetenční model

Mezi často využívaný přístup personalistů patří kompetenční model. Kompetenci můžeme definovat jako kvalifikační požadavky, které jsou stěžejní pro realizaci rozvojového vzdělávání. Kompetence představuje znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou potřebné pro naplnění cíle a dosažení výkonu. Kompetenční model propojuje jak hodnoty společnosti, tak firemní (k čemu firma směřuje a jaké prostředky jsou k tomu využity) a personální strategie (naplnění cílů prostřednictvím práce s lidmi). Při tvorbě kompetenčního modelu se nejprve určí strategické východisko, které definuje kompetence firmy (kompetence potřebné, pro tvorbu strategie, aby firma obstála v konkurenci) a následně se tvoří kompetenční model pro jednotlivce. Strategické východisko, se pro svou koncepčnost může využívat ve velkých, středních i malých firmách. U středních a malých firem je však jeho dosažení náročnější.

Obrázek 2 Schéma kompetenčního modelu



Zdroj: Hroník, 2007: s. 70

Funkční kompetenční model by měl navazovat na strategii firmy a propojovat personální činnosti, ulehčovat manažerům řízení výkonnosti svých lidí, dále by měl být široce využitelný (poskytuje jedno schéma uplatnitelné pro hodnocení, výběr a rozvoj jedinců) a sdílený (jedinci ho spoluvytváří pomocí aktivního využívání kompetenčního modelu). (Hroník, 2007: s. 61–72)

Kompetenční model a rozvoj zaměstnanců

Při rozvoji zaměstnanců je kompetenční model sestaven do systému kompetencí na základě schopností, dovedností a chování zaměstnanců. Každá kompetence pak představuje individuální vodítko. Nejprve se identifikuje kompetenční profil, dle něhož je pak na úrovni organizace, oddělení nebo jedince navržen rozvojový program. Z kompetenčního profilu nejvyšší organizační jednotky se identifikuje primární problém k řešení, dle něhož se odvíjí rozvojový program organizace. Pro další jednotky se dle identifikovaného kompetenčního modelu rozpracovává rozvojový program, jehož nedílnou součástí jsou vzdělávací aktivity. Kompetenční model představuje v současnosti jediný nástroj, dle něhož se odvíjí výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Tento model umožňuje identifikaci rozvojových potřeb, mezer, možností a vyhodnocování efektivity rozvoje. (Hroník, 2007: s. 73–74)

3.5. Znalostní management (knowledge management)

Znalostní management představuje systematický a integrující proces řízení, při kterém se koordinuje velké množství aktivit (sdílení, rozvíjení, ukládání) za pomoci užití znalostí jednotlivců a skupin s cílem dosáhnout vyšší výkonnosti podniku. Správné používání znalostí může zvýšit inovativní potenciál, výkon a flexibilitu firmy. Ve většině firmách se znalostní management opírá o personálního oddělení. (Barták, 2008: s. 103)

V zásadě by se dalo říci, že znalostní management navazuje na koncepci učící se organizace a kompetenční model, které byly popsány výše. V souladu s organizačním učením je formulován kompetenční model organizace, kterému poskytuje znalostní management rámec a metody, jak kompetence rozvíjet. Vzdělávání a knowledge management nelze jednoznačně odlišit, jelikož využívají řadu stejných metod, ale zároveň řadu svých unikátních metod. Mezi metody, které se využívají v běžných vzdělávacích programech, patří například workshopy, případová studie, scénář budoucnosti. Mezi metody, které jsou pak praktikovány primárně v rámci knowledge managementu patří například: *tři otázky experta* (cílem této metody je vytvoření mapy problémů, všemi jedinci, kteří se setkají s nějakým problémem a poté formulují tři zásadní otázky, týkající se daného problému), *neúspěch kvartálu* (jedná se o soutěž, kterou vyhraje ten, který je schopen pojmenovat zdroje neúspěchu, u nově objevených problémů). (Hroník, 2007: s. 78–94)

Při řízení znalostí je velmi důležitý výběr strategií. Výběr strategie se odvíjí od cílů organizace a od forem znalostí, které v organizaci převažují. Znalosti mohou mít explicitní (znalosti je možné přenášet, skladovat, vyjadřovat pomocí jazyka atd.) nebo tacitní charakter (na znalosti nelze působit přímo, pouze zprostředkovaně pomocí vztahů a komunikace mezi pracovníky). Dle dominantní formy znalostí se využívá kodifikační nebo personalizační strategie.

- Kodifikační strategie – tuto strategii využívají organizace, ve které převažují explicitní znalosti. Tyto organizace poskytují služby nebo produkty, které se příliš neobměňují, a činnost organizace sestává z opakovaných postupů. Pro organizace je dále charakteristický velký objem dat, které jsou uchovávány v databázích a mohou být opětovně využívány. Zaměstnanci jsou vybíráni na základě schopností pracovat s počítačem a databázemi.

- Personalizační strategie – tento model strategie je vhodný pro organizace, které vycházejí z tacitních znalostí. Organizace vyvíjí činnost, která je individuální a originální, aby odpovídala rozdílným potřebám zákazníků. V této organizaci je na místo databází, kladen důraz na firemní kulturu, sdílení znalostí, komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci. (Mládková, 2004: s. 47–48)

V kapitole Přístupy k řízení a vzdělávání lidských zdrojů bylo popsáno pět hlavních modelů řízení rozvoje zaměstnanců – nahodilé pořádání vzdělávacích akcí, systematický přístup ke vzdělávání, učící se organizace, kompetenční model a knowledge management. Koncepte učící se organizace představuje komplexní cíleně řízený model rozvoje lidí, díky němuž je možné, aby učení probíhalo rychleji než změny v okolí. Zaměstnanci se zde učí průběžně z každodenních zkušeností a prostředí organizace podněcuje učení v celé organizaci. Při rozvoji zaměstnanců v kompetenčním modelu je sestaven systém kompetencí na základně schopností, dovedností a chování zaměstnanců, dle kterého je realizován rozvoj v celé organizaci. Dle Františka Hroníka představuje kompetenční model jediný nástroj, dle něhož se odvíjí výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Knowledge management bychom mohli označit za propojení modelu učící se organizace a kompetenčního modelu. Za nejrozšířenější přístup ke vzdělávání bychom mohli dle Dvořákové označit systematický přístup ke vzdělávání, který se skládá z identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a přípravy vzdělávání, realizace vzdělávacího programu a vyhodnocení efektivity. Tento cyklus systematického vzdělávání (viz níže) je využíván i v rámci knowledge managementu a kompetenčního modelu, jelikož jeho jednotlivé kroky (identifikace potřeb, realizace vzdělávání a hodnocení efektivity) jsou nutné pro jakýkoli rozvojový program.

4. Přístupy k řízení a rozvoji v neziskovém sektoru

Pakliže bychom se podívali do historie, zájem o strategické řízení organizací se objevil již v 50. letech minulého století, kdy se poukázalo na důležitost znalosti vnitřního stavu a vnějšího očekávání organizace. V současné době můžeme strategický management NNO definovat jako sadu manažerských rozhodnutí a činností, která mohou usnadnit konkurenceschopnost a dlouhodobou prosperitu organizace. Jednu ze základních technik strategického řízení, která je využívána dodnes představuje SWOT analýza. SWOT

analýza však bývá často kritizována pro svou jednoduchost a přílišné zobecnění. Je to metoda vhodnější pro řízení komerčních firem, protože strategické řízení NNO je obtížnější již z toho důvodu, že podléhá více okolním vlivům a sestává ze zaměstnanců i dobrovolníků (vazba na legislativu apod.). V současné době vychází samotné řízení NNO především z charakteristiky institucionálního prostředí (vícezdrojové financování a snaha manažerů korigovat závislost na investorech) a mise organizace. (Kong, 2008: s. 293–284)

Nyní bych ráda představila několik možných přístupů k řízení NNO. Některé z nich byly představeny v předchozí kapitole a jsou využívány především v ziskovém sektoru. Modely budou popsány zejména z pohledu strategického řízení a vhodnosti využití pro NNO. Následný text bude vycházet z článků od Erica Konga a Kunle Akingboli⁵

4.1. RBV (Resource-Based View)

Koncept RBV se objevil v 80. letech minulého století. Kládí důraz na vnitřní schopnosti firem. Vychází z předpokladu, že žádné organizace nemohou být identické, protože žádné organizace nemohou mít stejné organizační zdroje (schopnosti, dovednosti, zkušenosti, kulturu). Každá organizace tedy disponuje jedinečnými zdroji, které nelze napodobit. Tyto zdroje z pohledu strategického řízení představují konkurenční výhodu a hnací sílu výkonnosti. Determinují činnost a strategická rozhodnutí organizace. Zejména kvůli obtížnému napodobení, jakým způsobem organizace získávají, rozvíjejí, kombinují a efektivně rozmísťují své lidské a materiální zdroje. (Akingbola, 2013: s. 217–219; Kong, 2008: s. 285)

4.2. RDT (Resource Dependence Theory)

Teorie závislosti na zdrojích, na rozdíl od RBV nespátřuje NNO jako heterogenní tělesa. Vychází z předpokladu, že žádná organizace není samostatně soběstačná. Každá organizace je závislá na jiných subjektech. Závislost na zdrojích je určena třemi faktory:

⁵ Kong, E.2008. „The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service nonprofit organization“. *International Journal of Management Reviews* 10 (3): 281-299 a Akingbola, K. 2013. „A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management“. *Voluntas* 24: 214-240.

1. Do jaké míry, jsou zdroje zásadní pro fungování a přežití organizace?
2. Do jaké míry mohou aktéři rozhodovat, jakým způsobem zdroje alokovat a využívat?
3. Existují alternativy ke zdrojům? (Akingbola, 2013: s. 217–219, Kong, 2008: s. 285)

4.3. Teorie základních kompetencí (kompetenční model) a Znalostní management

Ačkoli byl kompetenční model i znalostní management představen již v modelech řízení u ziskových firem, ráda bych se těmto dvěma modelům v krátkosti věnovala i v souvislosti s neziskovými organizacemi.

Teorie základních kompetencí

Teorie základních kompetencí částečně vychází z RBV. Za jedinečné zdroje organizace jsou zde považovány kompetence, které umožňují obstát v globální soutěži. Hamel a Prahalad (1994) definují teorii základních kompetencí jako kolektivní učení organizace a schopnost organizace koordinovat různorodé dovednosti a integrovat nové technologie. Kompetence se vážou na lidské zdroje, které disponují zkušenostmi, dovednostmi a vzděláním. Tyto kompetence jsou jedinečné a nelze je napodobit. Kritici těchto teorií (RBV, kompetenční model) tvrdí, že se oba modely zaměřují pouze na vnitřní prostředí organizace a postrádají návod, jak využít zdroje v praxi. Teorie základních kompetencí se zaměřuje primárně na lidské zdroje a přehlíží důležitost materiálních zdrojů (např. IT). Pro NNO mohou být tyto modely nevhodné, jelikož se nezaměřují na možné hrozby okolního prostředí. (Kong, 2008: s. 285)

Model založený na znalostech

Tento model se inspiruje environmentálními studiemi. Skládá se z implicitních znalostí, které jsou neverbální, intuitivní a neartikulované a z explicitních znalostí, které jsou verbální, psané nebo elektronické. Oba druhy znalostí nalezneme u jednotlivců, skupin i v celé organizaci. Doménou strategického řízení se staly především implicitní znalosti, které představují kritické a významné zdroje, důležité pro efektivitu organizace. Organizace, které jsou schopné využívat své zdroje, mají konkurenční převahu, jelikož dokážou snadněji kombinovat a koordinovat tradiční zdroje a přetvářet je v nové možnosti.

Primárním zdrojem konkurenční výhody se stává znalost. Kritici tohoto modelu namítají, že znalost nelze považovat za statický zdroj. Samotné znalosti nestačí pro vytvoření hodnot. Hodnoty jsou vytvářeny silnou firemní kulturou, nebo aplikací znalostí do organizačních procesů a firemních plánů. Příliš velké zaměření znalostního modelu na informační technologie vede k malému zaměření na intelektuální aspekty a implicitní znalosti potřebné k vytváření hodnot. (Kong, 2008: s. 286–287)

4.4. Systém vyvážených ukazatelů

Systém vyvážených ukazatelů představuje nástroj komerčních firem pro přenesení nehmotných zdrojů jako je firemní kultura a znalosti zaměstnanců do hmatatelných výsledků, pomocí monitorování organizační výkonnosti ve čtyřech rovinách (finanční, zákaznická, interní procesy, učení a růst). V současné době je tento systém využíván především v komerčním prostředí a veřejném sektoru. Někteří autoři (Kaplan a Norton, 2004) se domnívají, že tato metoda je vhodná pro strategické řízení NNO, jelikož neohrožuje samotnou misi organizace. Kritici této metody však namítají, že počítá se stabilní skupinou zákazníků. Neziskové organizace (zvláště ty poskytující nějaké služby) však většinou nemají jednu skupinu zákazníků. Služby od NNO často nakupuje vláda, ale uživatelé jsou konkrétní příjemci služeb. Strategický management, který je primárně založen na soutěži a zákaznících, je proto pro NNO v oblasti služeb neakceptovatelný. Dle systému vyvážených ukazatelů přináší učení a růst efektivní vnitřní procesy, což se následně odráží na spokojenosti zákazníků a finanční stabilitě (jedná se o logické vztahy příčin a následků). NNO jsou však odpovědné různorodým skupinám, které často mívají protichůdné názory a očekávání logických vztahů příčin a následků by v těchto organizacích mohlo vést k nepřesnému očekávání ukazatelů výkonnosti. Tento model je dále kritizován pro příliš zjednodušený systém čtyř propojených aspektů (finance, zákazníci, interní procesy, učení a růst). Manažeři NNO by mohli kvůli takto limitujícímu pohledu opomenout jiný důležitý faktor. Hlavním cílem NNO je především zlepšení určitého sociálního problému, se kterým systém vyvážených ukazatelů nepočítá. O vnějším prostředí navíc uvažuje pouze v souvislosti se zákazníky. Je zde také nejasný koncept lidských zdrojů. Lidské zdroje (jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti) jsou však v NNO stěžejní pro dosažení cílů organizace. (Kong, 2008: s. 287–289)

4.5. Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je charakterizován řadou definic. Někteří autoři ho popisují jako zdroj bohatství vytvářený prostřednictvím investic do znalostí, informací, duševního vlastnictví a zkušeností. Jiní autoři jej vnímají jako konkurenční výhodu, na základě aplikovatelných zkušeností, znalostí, organizačních technologií a vztahy se zákazníky. Intelektuální kapitál zahrnuje tři hlavní složky: lidský kapitál, strukturální kapitál a relační kapitál. (Kong, 2008: s. 290)

- Lidský kapitál – zahrnuje různé složky lidských zdrojů – postoje, kompetence, zkušenosti, dovednosti, talenty, tvořivost a implicitní znalosti. Jedná se o důležité zdroje pro organizační strategie a inovace. Rozvinutý lidský kapitál je spojován s vyšší produktivitou. V zájmu všech manažerů by proto mělo být rozvíjet a rekrutovat vybrané zaměstnance jako prostředníky k dosažení konkurenční výhody.
- Strukturální kapitál – zahrnuje veškeré znalosti, které jsou praktikovány v každodenních aktivitách (procesy, databáze, manuály, strategie, organizační kultura, autorská práva). Představuje materiální hodnotu kapitálu a je podpůrnou infrastrukturou pro lidský kapitál.
- Relační kapitál – reprezentuje formální a neformální vztahy organizace se všemi zúčastněnými stranami, externími aktéry i výměnu znalostí mezi organizacemi. Relační kapitál propojuje lidský a strukturální kapitál se všemi zúčastněnými stranami.

Všechny tři složky intelektuálního kapitálu jsou na sobě závislé. Správná kombinace, interakce a vyvážení přináší konkurenční výhodu. Intelektuální kapitál vychází jak z RBV, tak z Kompetenčního modelu. Řada výzkumníků tvrdí (Fletcher; Roos, 2003), že intelektuální kapitál je vhodným nástrojem pro strategickou analýzu a organizační strategie. Jelikož se přístup zaměřuje spíše na kompetence, nehmotné zdroje, kreativitu (spíše než na finanční perspektivu), může být vhodným modelem pro strategické řízení NNO zaměřených na sociální služby. Intelektuální kapitál pomáhá nasměrovat strategické zaměření na intelektuální zdroje (znalosti, dovednosti, zkušenosti). Toto strategické zaměření je pro NNO důležité, jelikož se tyto organizace zaměřují především na interní strategie, spíše než na strategie zaměřené na vnější okolí. Tento koncept se nedotýká pouze

intelektuálních zdrojů, ale zaměřuje se také na identitu a hodnoty organizace a na to, čím vším se organizace může zabývat. Podněcuje manažery NNO, aby přehodnotili společenské poslání organizací a zaměřili se na sociální dimenze, které bývají často zkrácené reformami a požadavky ve veřejném sektoru. Jak bylo uvedeno výše, hlavním cílem NNO není vytvářet zisk. Zdroje intelektuálního kapitálu jsou charakteristické tím, že mohou být využity více uživateli na různých místech ve stejnou dobu, v ekonomickém smyslu jsou tedy nesoutěžní. Nesoutěžní charakter je pro NNO důležitý, protože podporuje spíše sdílení zdrojů, než soutěžení o zdroje. V důsledku reform veřejného sektoru jsou NNO nuceny změnit způsob řízení organizace, aby řídily své zdroje efektivněji a byly konkurence schopné. Tento strategický rámec umožňuje NNO podpořit jejich misi, zachovat jejich nezávislost a využívat efektivně zdroje. (Kong, 2008: s. 290 – 292)

Akingbola ve své studii⁶ popisuje tři hlavní přístupy a tři strategie k řízení NNO (tyto přístupy budou sloužit spolu s intelektuálním jako jedno z kritérií k porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru), vycházející z dopadů sociálních interakcí a konceptů RBV a RDT:

1. **Princip založený na hodnotách** – tento princip, se pokouší najít rovnováhu mezi posláním a hodnotami organizace (vnitřní interakce a procesy) a institucionálními vztahy a závislostmi (externí interakce a procesy). Základní hodnoty organizace jsou vytvářeny na základě nejlepší kombinace interakce externích a interních investorů (vychází z interakce celého sociálního systému), jsou odrazem sociálního systému.
2. **Asimilační princip** – přístup vychází z předpokladu, že hodnoty organizace jsou odvozeny z požadavků a očekávání firem nebo institucí, které poskytují organizaci největší podíl příjmů (například výběr zaměstnanců na základě specifických požadavků vlády nebo přispívajících organizací).
3. **Vzájemný princip** – jedná se o propojení dvou předchozích principů. Strategie NNO představuje ucelený soubor činností a procesů, sloužících k tomu, aby se organizace mohla přizpůsobovat změnám a získat konkurenční výhody. NNO se ve svých strategiích snaží dosáhnout cílů, které jsou důležité pro jejich investory, ale zachovává si své jedinečné hodnoty, čímž se odlišuje od svých konkurentů.

⁶ Akingbola, K. 2013. „A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management“. *Voluntas* 24: 214-240.

1. **Strategie růstu** – v této strategii je řízení organizace zaměřené na jednu nebo více aktivit, které slouží k inovaci a rozšíření zdrojů. NNO nabízejí například inovativní produkt nebo službu, zakládají pobočky nebo spolupracují se ziskovými firmami. Strategie organizace využívá více zdrojů, což vyžaduje vyšší úroveň integrace a koordinace uvnitř organizace a zároveň umožňuje přizpůsobit se změnám ve vnějším prostředí. Při příliš velkém tlaku na růst organizace, však může nastat odklon od původní mise hodnot.
2. **Strategie udržení** – manažeři organizace se snaží nakládat se zdroji tak, aby maximalizovali konkrétní služby, produkt nebo misi. Jedná se o specializaci, která je v souladu se zaměřením mise. NNO se tedy adaptují na změny v okolním prostředí pomocí stávajícího nebo dodatečně vytvořeného zdroje, který podporuje sociální misi. Strategie udržení zahrnuje například: rozšíření stávající služby na jiný trh, diverzifikaci zdrojů nebo financování služby nebo produktu, snižování nákladů pro maximalizaci zdrojů.
3. **Strategie vycházející z kořenu** – jedná se o strategii, ve které je management (kromě administrativních činností) i poskytování služeb v rukou dobrovolníků. Strategie se zaměřuje na sociální dopad nebo společný zájem investorů. Aktivity, které by vyžadovaly profesionály, jsou považovány za nadbytečné. Jedná se především o vzájemné asociace (servisní kluby), podporující organizace, které poskytují služby. (Akingbola, 2013: s. 224–227)

Z výše popsaných přístupů k řízení NNO vyplývá, že se neziskové organizace mohou řídit na základě stejných modelů jako ziskové organizace, ale je pravděpodobné, že se při aplikaci konceptů mohou vyskytnout určité problémy. Znalostní i kompetenční model se příliš zaměřuje na vnitřní prostředí firem a nepočítá s hrozbami okolního prostředí, kterým musí neziskové organizace čelit. Systém vyvážených ukazatelů je založen především na propojení čtyř aspektů – finance, zákazníci, interní procesy, učení a růst. Tento limitující pohled by mohl ohrozit hlavní cíl NNO – zlepšení určitého sociálního problému. Systém vyvážených ukazatelů má také nejasný koncept lidských zdrojů, které jsou pro NNO stěžejní pro dosažení cílů organizace. Eric Kong (2008) spatřuje jako nejvhodnější model pro strategické řízení NNO intelektuální kapitál, který umožňuje neziskovým organizacím podpořit jejich misi, zachovat jejich nezávislost

a využívat efektivně zdroje. V literatuře se však objevují i modely strategického řízení vycházející přímo z faktorů ovlivňujících NNO – princip založený na hodnotách, vzájemný princip, asimilační princip.

5. Typy / metody vzdělávání

Metoda představuje záměrně řízený didaktický prostředek, který by měl směřovat k dosažení stanovených vzdělávacích cílů pomocí záměrně sestaveného vyučování. Metody lze uskutečnit pouze spoluprací lektora a účastníků, při které je kladen důraz na motivaci, zkušenosti a vědomosti lektora a vzdělávaných. (Barták: 2015, s. 45)

Níže popsané metody budou sloužit jako jedno z kritérií k porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru

Metody vzdělávání

V literatuře je popsána řada metod vzdělávání. Pokusím se nyní stručně představit metody, které jsou využívány nejvíce. Metody vzdělávání můžeme rozdělit na ty, které jsou uskutečňovány na pracovišti (on the job):

- Školení – předávání informací a znalostí účastníkům školení. Cílem je získat nové znalosti
- Instruktaž – školenému pracovníkovi je předváděna práce. Pracovník se práci učí pozorováním a napodobováním, často využívaná metoda při zaškolování nového pracovníka
- Asistování – zkušenému zaměstnanci je přidělen školený pracovník jako „asistent“. Zaučování probíhá formou napodobování, asistování a pozorování. Pracovník postupně pracuje samostatně
- Konzultace – školitel/konzultant zodpovídá na otázky, týkající se daného problému
- Pracovní porady – vzdělávání pracovníků poskytováním důležitých informací o chodu a plánech organizace
- Rotace práce – smyslem tohoto vzdělávání je, aby pracovník poznal fungování své organizace. Zaměstnanec je pověřován různými úkoly v různých odděleních organizace

- Coaching – jedná se o soustavné podněcování a směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu práce a zvýšení jeho potenciálu
- Mentoring – představuje způsob vedení zaměstnance. Jedná se o vztah mezi mentorem a zaměstnancem. Mentor bývá zpravidla zkušenější a může tak předávat rady a vést pracovníka. Mentora si zpravidla vybírá pracovník sám

Dále pak na metody, které se uskutečňují mimo pracoviště (off the job):

- Kurzy/stáže
- Workshop – je forma vzdělávací aktivity zaměřená především na interakci, výměnu informací a uplatnění znalostí a dovedností. Workshopy jsou většinou určeny menší skupině účastníků, kteří si v jeho průběhu mohou vyzkoušet nové dovednosti pod dohledem lektora či instruktora
- Prezentace – metoda může probíhat v různých formách (přednáška, příběhy, promítání, demonstrace, kreslení)
- Případová studie – spočívá v analýze smyšlené nebo skutečné situace (např. jakýkoli problém v organizaci). Účastníci potom problém analyzují a navrhnou možná řešení daného problému
- Hraní rolí – jedná se o předvádění zadané situace, kde na sebe účastníci berou role postav, které byly do této situace zapojeny
- Simulace – kombinace případové studie a hraní rolí
- Přednáška (diskuze) – může se jednat pouze o přednášku, která je zaměřena na získání teoretických znalostí. Nebo o přednášku s diskuzí, která rozvíjí větší interaktivitu a umožňuje účastníkům diskutovat na dané téma
- E-learning – vzdělávání za pomoci výpočetní techniky (Popescu, 2012: s. 40–41; Dvořáková a kol, 2012: s. 292)

V. Neziskové organizace poskytující sociální služby

Protože rozvoj zaměstnanců v neziskovém sektoru je pro studium značně široké a obtížně postižitelné, předkládaná práce v rámci analýzy pracuje pouze s oblastí rozvoje zaměstnanců v neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Důvodem volby právě tohoto výseku organizací vyplývá z prostudované literatury⁷, že u těchto organizací lze předpokládat větší pozornost vzdělávání pracovníků. Již samotný zákon⁸ o sociálních službách upravuje povinnost zabezpečit sociálnímu pracovníkovi další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok. Tímto vzděláváním si zaměstnanec obnovuje, upevňuje a doplňuje svou kvalifikaci například formou účasti na kurzech, školeních, konferencích a odborných stážích.

1. Pojem sociální služby

Dle zákona⁹ se sociální službou rozumí činnost nebo soubor činností, zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení (jedná se například osoby s nepříznivým zdravotním stavem, nepříznivou nebo krizovou sociální situací). Mezi poskytovatele sociálních služeb patří: fyzické osoby, Ministerstvo práce a sociálních věcí a jím zřízené organizační složky státu, územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby. Hlavní úlohu poskytovatele sociálních služeb zaujímají v ČR neziskové organizace, které mají formu právnických osob nezřízených za účelem podnikání. Sociální služby se od klasických služeb v komerčním prostředí liší etickou a hodnotovou dimenzí, intimní povahou služeb, způsobem financování, závislostí na politických rozhodnutích a provázaností s místní komunitou.

⁷ Molek, J. 2001. *Řízení organizací sociálních služeb vybrané problémy*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 254 s. ISBN 978-80-7416-083-7., Zákon o sociálních službách § 3 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, Kong, E. 2008. „The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service nonprofit organization“. *International Journal of Management Reviews* 10 (3): 281-299

⁸ § 3 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

⁹ tamtéž

Služby se obecně vyznačují čtyřmi základními rysy (Molek, 2011: s. 18):

- Neoddělitelnost – produkci služby nelze oddělit od její spotřeby. Služba se uskuteční až tehdy, kdy ji poskytovatel převede na zákazníka
- Variabilita – služba vykonávaná stejným poskytovatelem se může v různém časovém období lišit (např. přednáška lektora bývá jen ojediněle vždy totožná), s čímž souvisí problém, že zákazník vždy nemusí obdržet stejnou kvalitu služeb
- Okamžitá spotřeba – nabídka se musí ihned využít, služba je jinak ztracena
- Nehmotnost – službu si nelze prohlédnout, ani ji nelze vnímat jakýmkoli smyslem. Kvůli této vlastnosti služby si zákazníci před využitím služby často shánějí informace o kvalitě služby

Sociální služby můžeme podle zákona¹⁰ členit dle druhu na:

- Sociální poradenství – slouží k poskytování informací, které pomáhají zvládnout jedincům nepříznivé sociální situace. Může se jednat o základní sociální poradenství, které se orientuje na jedince nebo na odborné sociální poradenství, které se zaměřuje na jednotlivé sociální skupiny (např. oběti trestných činů, senioři, osoby se zdravotním postižením).
- Služby sociální prevence – cílem služeb sociální prevence je přispět ke snížení jevů, které mohou vést k sociálnímu vyloučení jedince, eliminovat šíření sociálně patologických jevů a pomoc lidem při opětovném začlenění do společnosti. Mezi služby sociální prevence například patří: azylové domy, raná péče, kontaktní centra, terapeutické dílny, noclehárny, nízkoprahová zařízení apod.
- Služby sociální péče – se zaměřují na zajištění fyzické i psychické soběstačnosti pomocí nabídnutí důstojného prostředí a umožnění zapojení do běžného života. Do služeb sociální péče řadíme například: osobní asistence, pečovatelské služby, stacionáře, domovy pro seniory a zdravotně postižené a terénní sociální služby.

2. Charakteristika organizací poskytující sociální služby

Pro organizace poskytující sociální služby je charakteristické vícezdrojové financování. Zdroje financování se mohou odvíjet jak od poskytovatele, tak od samotné

¹⁰ tamtéž

služby. Za primární finanční zdroje můžeme považovat: dotace ze státního rozpočtu, dotace z rozpočtů měst, obcí a regionů, příspěvky zřizovatelů, prostředky z programu Evropských společenství, úhrady od klientů, dary, vedlejší hospodářská a mimořádná činnost (výroba stravy, prodej výrobků apod.), ostatní zdroje. Cílem těchto organizací není maximalizace zisku, ale poskytování maximálního množství poskytovaných služeb s minimálními zdroji. Aby neziskové organizace naplnily tyto cíle, je důležité, aby při svém fungování využívaly praxi moderního managementu. Jednu z klíčových rolí pro posilování kvality služeb hrají zaměstnanci. Tyto organizace proto věnují pozornost rozvoji odborných a osobnostních dovedností zaměstnanců. (Molek: 2011, s. 11–22)

3. Strategické řízení a marketingová politika organizací poskytujících služby

U NNO poskytujících sociální služby (zejména u nových servisních organizací) můžeme hovořit o nejsilnější míře profesionalizace. Především z hlediska kvality personálního řízení, strategického plánování, efektivity, prezentace organizace a spolupráce s partnery. Tato profesionalizace nastala především díky státním dotacím a evropským fondům, které umožnily organizacím využívat profesionální management s cílem zajistit větší stabilitu a udržitelnost NNO. Profesionalizace neziskového sektoru obecně se v ČR projevuje zejména v oblasti manažerského řízení a získáváním finančních prostředků prostřednictvím psaní projektů (projektifikace), dále pak rostoucím počtem zaměstnanců. (Frič, 2011a: s. 7–20)

Eric Kong (Kong, 2008: s. 282–284) profesionalizaci NNO zaměřených na sociální služby připisuje zejména tlakům z vnějšího okolí (rostoucí poptávka po komunitních službách, stále rostoucí soutěžení s veřejným a komerčním sektorem, klesající podpora ze strany dobrovolníků, těsnější vztah s vládou jako zdrojem finančních prostředků a celkově vysoce konkurenční prostředí), kvůli kterým byly tyto organizace nuceny přijmout některé ze strategických postupů ziskového prostředí. Koncepty ze ziskového sektoru jsou však v NNO často označovány za neúčinné a nevhodné, jelikož hlavním posláním NNO, které poskytují sociální služby je pomoc lidem a strategie z komerčního prostředí mohou tyto zásady ohrozit. Eric Kong označuje za vhodný koncept pro organizace poskytující sociální služby intelektuální kapitál (podrobněji pospaný výše), který na rozdíl od jiných ziskových

strategií zdůrazňuje kvalitativní a nefinanční indikátory, umožňuje organizacím pochopit rozložení všech důležitých organizačních zdrojů a napomáhá ke zvyšování výkonnosti a sladění obchodních a společenských cílů.

Marketing představuje nástroj, který umožňuje obstát neziskovým organizacím v konkurenčním prostředí trhu. Jelikož služby mají svá specifika, musejí organizace vycházet nejen ze základních marketingových nástrojů (např. marketingový mix – produkt, cena, místo a propagace), ale také z nových postupů, zejména v oblasti proškolení a motivování zaměstnanců, kteří poskytují služby zákazníkům. Služba by měla vést k uspokojení klientů, čehož lze dosáhnout i správným kontaktem se zákazníky. Vnímání služeb ze strany zákazníků je ovlivněno výslednicí tří faktorů:

- Užitek služeb – očekávaný užitek je to, proč zákazník využívá danou službu.
- Kvalita poskytovaných služeb – kvalita služeb je jedním z nejdůležitějších faktorů, jelikož přímo ovlivňuje uspokojení potřeb a spokojenost zákazníka.
- Kvalita služeb uvnitř organizace – kvalita služeb uvnitř se odvíjí od toho kdo, v jakém prostředí a jakým způsobem službu poskytuje. Primární roli sehrávají zaměstnanci organizace. Kvalita služeb se odvíjí od jejich kompetentnosti (závisející na vzdělávání a kvalitním výběru), spokojenosti, výkonnosti a loajálnosti. (Molek, 2011: s. 52–53)

Strategické plánování těchto organizací vychází z podobných principů jako v komerčním prostředí. Obecně má za cíl sladit zdroje, schopnosti a tržní příležitosti, pro dosažení růstu a prosperity organizace. V rámci strategického plánu se nejprve určí a formuluje poslání organizace, dále se stanoví cíle na základě strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, formuluje se strategie a následně přichází fáze implementace a hodnocení strategie. Formulací poslání organizace artikuluje svému okolí i svým zaměstnancům, k jakému účelu byla založena. Poslání organizace také odkazuje na hodnoty, které by měly být v rámci celé organizace sdíleny. Pro stanovení cílů je pro organizace poskytující sociální služby velmi důležitá analýza vnitřního a vnějšího prostředí. (Molek, 2011: s. 52)

1. Vnitřní prostředí organizace se skládá z lidí, způsobu jejich práce a úzce souvisí s organizační kulturou. Cílem analýzy vnitřního prostředí organizace je určit její slabé a silné stránky. Vnější okolí organizace se skládá ze všech elementů mimo

organizaci, které nemá organizace pod kontrolou, mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopad.

2. Vnější okolí můžeme rozdělit na obecné a oborové.

- Obecné okolí – má vliv na všechny organizace s jakýmkoli zaměřením a sestává z ekonomického (faktory ovlivňující kupní sílu), demografického (počet obyvatel, etnická příslušnost, věková struktura obyvatel atd.), přírodního (surovinové zdroje, které ovlivňují výrobní procesy), technologického (nové technologie a s tím spojené nové tržní příležitosti), politicko-právního (legislativa, orgány státní správy, lobistické skupiny) a sociálně-kulturního (ovlivňuje hodnoty, chování, preference) prostředí.
- Oborové okolí organizace – je spojeno s prvky, které ovlivňují oblast působení organizace. Jedná se především o zákazníky, dodavatele, konkurenci, distributory a veřejnost.

Organizace si na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí stanoví cíle, které by měly být měřitelné, časově definované, reálné, vzájemně kompatibilní a hierarchicky uspořádané. Správně stanovené cíle mohou přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců. Cíle organizací poskytující sociální služby by měly být v souladu s vymezením poslání dané organizace a také s očekáváním zákazníků a donátorů. Pro úspěšné působení na trhu by se organizace poskytující sociální služby měly ve svém managementu zaměřit na strategie, vycházející ze schopnosti identifikovat cílový trh a potřeby zákazníků. (Molek, 2011:s. 56–59)

VI. Výzkumy rozvoje zaměstnanců v neziskovém sektoru

Výzkumem rozvoje a řízení lidských zdrojů v NNO se zabývala expertní skupina Sanek, která realizovala nezávislý výzkum na téma řízení lidských zdrojů (2010), kterého se zúčastnilo 167 neziskových organizací v České republice. Majoritním respondentem bylo občanské sdružení, působící v sociálně-zdravotní oblasti. Výzkum prokázal, že se personální práce stala součástí managementu i v organizacích neziskového sektoru. V průzkumu bylo zjištěno, že u většiny organizací je hlavním důvodem pro zavedení strategického řízení přežití organizace. Důležitou roli pro zavedení personálních strategií, hraje význam vztahů na pracovišti a interní komunikace. Důvodem těchto zjištění může být i vliv standardů Evropské unie, které v rámci žádostí projektových řízení požadují pracovní náplně pro všechny zaměstnance. Pracovní náplně se stávají součástí většiny NNO. Výzkum dále zaznamenal nárůst organizací, které mají samostatný dokument strategií řízení lidských zdrojů. Průzkum však také prokázal, že se v posledních dvou analyzovaných letech zvýšil počet organizací, které personální strategii nevnímají jako nutnou součást managementu.

Z hlediska rozvoje zaměstnanců výzkum prokázal, že vzdělávání pracovníků a rozvoj představuje v neziskových organizacích společně s posláním organizace hlavní zdroj motivace. Plánování vzdělávacích potřeb se dle výzkumu realizuje zejména na základě aktuálních potřeb, velmi však posílil příspěvek samotného zaměstnance, především ve formě vlastních představ a tvorby individuálního plánu rozvoje. Studie dále prokázala nárůst ročních nákladů na vzdělávání pracovníků, počet dnů se však prakticky nezvýšil. Dalším zjištěním byla zvýšená individualizace v práci s lidmi. Problémem je však sladění individuálních potřeb a potřeb organizace. Výzkum dále poukázal na snížení objemu vzdělávání v manažerských dovednostech.

<http://zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/sanek_pruzkum_hrm_nno_2010.pdf>. [Cit. 7. prosince 2017]

Pavol Frič ve své *Dílčí studii pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020* (viz výše) hovoří o nárůstu profesionalizace NNO z hlediska kvality personálního řízení, strategického plánování, efektivity, prezentace organizace a spolupráce s partnery. Tuto profesionalizaci NNO, podobně jako výzkum na

téma řízení lidských zdrojů, přikládá především státním dotacím a evropským fondům, které umožnily organizacím využívat profesionální management s cílem zajistit větší stabilitu a udržitelnost NNO. (Frič, 2011a: s. 7–20)

Další výzkum zkoumající personální strategie v ziskovém i neziskovém sektoru provedl Daniel Koys. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 2500 organizací z oblasti průmyslu, servisních organizací a neziskových organizací. Na základě analýzy dokumentů týkajících se jejich strategií zjistil, že mezi nejčastější strategie HR patří: rozvoj zaměstnanců, nábor, kompenzace, kvalitní HR, programy, spokojenost zákazníků, pracovní prostředí, školení zaměstnanců, benefity, komunikace a produktivita. Přičemž první dvě strategie byly využívány napříč subjekty nejčastěji. Z výzkumu dále vyplynulo, že neziskové organizace vykazují méně formální strategie než servisní a průmyslové firmy. Nástroje řízení a ekonomiky neziskového sektoru se v zásadě neliší od nástrojů řízení ziskového sektoru. Řízení NNO se však odehrává za jiných podmínek, jiného filosofického pojetí a s jiným metodickým přístupem.

Neziskové organizace dle výzkumu dále kladou větší důraz na pracovní prostředí, než servisní a průmyslové firmy. Dalším zjištěním bylo, že NNO do svých strategií nezahrnují produktivitu. (Koys, 2000: s. 265–270)

VII. Závěr teoretické části

V teoretické části diplomové práce jsem představila specifika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v ziskovém i neziskovém sektoru. Ziskový i neziskový sektor jsem se snažila uchopit z podobných perspektiv., zejména z hlediska kultury organizace, řízení lidských zdrojů, strategií metod a modelů rozvoje v organizaci. Nejprve byly představeny stěžejní pojmy, se kterými předkládaný text pracuje. Pro hlubší pochopení problematiky vzdělávání dospělých byly dále v krátkosti popsány specifika tohoto druhu vzdělávání. Následně se text věnoval kultuře a struktuře organizace v souvislosti s rozvojem zaměstnanců. Z teoretické části vyplynulo, že kultura i struktura organizace mají značný vliv na rozvoj zaměstnanců. Díky vhodné firemní kultuře, která podporuje strategie vzdělávání, mohou zaměstnanci rozvinout své schopnosti a tím přispět k rozvoji celé organizace. Silná organizační kultura hraje důležitou roli jak v ziskových, tak neziskových organizacích. Ačkoli organizační kultura NNO není založena na zisku, je velmi důležitá pro sdílené hodnoty, motivaci a poslání. V ziskovém prostředí je silná firemní kultura stěžejní zejména pro podporu vysokého pracovního nasazení, ale podobně jako u NNO napomáhá vzájemné důvěře, otevřenosti a pocitu sounáležitosti mezi zaměstnanci.

Další část diplomové práce se věnovala řízení lidských zdrojů, v souvislosti s rozvojem zaměstnanců, který se na řízení lidských zdrojů váže. Propojení řízení lidských zdrojů a rozvoje zaměstnanců můžeme chápat jako politiku týkající se investování a rozvíjení lidského kapitálu organizace. I když se nástroje řízení a ekonomiky neziskového sektoru v zásadě neliší od nástrojů řízení ziskového sektoru, NNO fungují na jiných principech než ziskové firmy. Při formulování a implementaci svých strategií jsou vázány na institucionální prostředí a strategie neziskových organizací vycházejí především z mise organizace.

Předkládaná práce dále popisovala hlavní přístupy k řízení a vzdělávání zaměstnanců a možné metody vzdělávání. Z teorie vyplynulo, že ačkoli má neziskový sektor svá specifika: princip dobrovolnosti, nerozdělování zisku, závislost na jednotlivcích a organizacích z vnějšího prostředí, odlišnou motivaci k výkonu a odměňování, důraz na společenské poslání a ovlivnění legislativou, strategické plánování a řízení těchto organizací vychází z podobných principů jako v komerčním prostředí. Management NNO má obecně za cíl sladit zdroje, schopnosti a tržní příležitosti pro dosažení růstu a prosperity

organizace. Při formulování a implementaci svých strategií jsou však NNO vázány na institucionální prostředí a strategie neziskových organizací vychází především z mise organizace. Lze předpokládat, že by se neziskové organizace mohly ve svých strategiích řídit na základě stejných modelů jako ziskové firmy, nejvhodnějším modelem je však dle Erica Konga (Kong, 2008: 290–292) intelektuální kapitál, který umožňuje neziskovým organizacím podpořit jejich misi, zachovat jejich nezávislost a využívat efektivně zdroje. V ziskovém prostředí je pak nejrozšířeněji využívaným modelem cyklus podnikového vzdělávání.

Další část diplomové práce se zaměřovala popis specifík neziskových organizací poskytujících sociální služby, neboť právě tyto organizace budou zkoumány v empirické části práce. Cílem těchto organizací není maximalizace zisku, ale poskytování maximálního množství poskytovaných služeb s minimálními zdroji. Jednu z klíčových rolí pro posilování kvality služeb hrají zaměstnanci. Tyto organizace proto věnují vyšší pozornost rozvoji odborných a osobnostních dovedností zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců v rozsahu 24 hodin ročně mají tyto organizace navíc uložené zákonem.

Poslední kapitola teoretické části diplomové práce byla věnována výzkumům na téma rozvoj zaměstnanců v NNO. Z výzkumů je patrné, že se strategické řízení pomalu rozvíjí i u neziskových organizací zejména z důvodu hledání způsobu „přežití organizace“ a díky vlivu a toku peněz Evropské unie (požadavek pracovních náplní zaměstnanců, granty umožňující profesionalizaci managementu). Rozvoj zaměstnanců představuje v neziskových organizacích společně s posláním organizace hlavní zdroj motivace. Z hlediska rozvoje zaměstnanců, dle výzkumu expertní skupiny Sanek, posiluje angažovanost samotného zaměstnance, především ve formě vlastní tvorby individuálního plánu rozvoje. Objevuje se nárůst ročních nákladů na vzdělávání pracovníků. Hlavními problémy v oblasti rozvoje zaměstnanců je sladění individuálních potřeb a potřeb organizace a snížení objemu vzdělávání v manažerských dovednostech. <http://zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/sanek_pruzkum_hrm_nno_2010.pdf>. [Cit. 7. prosince 2017]

Empirická část

VIII. Metodologie výzkumu

1. Východiska a cíle empirické studie

V teoretické části diplomové práce jsem představila specifika rozvoje zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru na základě studia odborné literatury. Ziskový i neziskový sektor byl představen z podobných perspektiv a s ohledem na cíle empirické části studie. U neziskových organizací jsem se pro zúžení problematiky a předpokládaného propracovanějšího vzdělávání zaměstnanců zaměřila na organizace poskytující sociální služby. V empirické části bylo zkoumáno, jak probíhá rozvoj zaměstnanců v neziskovém sektoru v praxi. Ve vybraných organizacích jsem provedla případové studie, jejichž součástí byly polostrukturované rozhovory s manažery neziskových organizací (nebo s těmi, jímž oblast vzdělávání zaměstnanců kompetenčně náleží) a dvěma zaměstnanci formou dotazníku.

Empirickou část tvořily tři případové studie. Každá případová studie se věnovala porovnání teorie rozvoje zaměstnanců v ziskovém sektoru tak, jak ji stanovuje odborná literatura, s praxí v neziskovém sektoru. Dále jsem v jednotlivých studiích nahlížela do pozadí rozvoje zaměstnanců v organizacích na základě rozhovorů s manažerem a zaměstnanci. V závěru empirické části byla provedena komparace rozvoje zaměstnanců analyzovaných organizací, byly shrnuty zjištěné poznatky a navrženy případná doporučení ke zkvalitnění rozvoje zaměstnanců. Účelem této práce s ohledem na jedinečnost každého případu (organizací) nebylo odkrýt zobecnitelná, univerzální zjištění. Cílem výzkumu bylo otevřít doposud neprobádané téma rozvoje zaměstnanců v konkrétních neziskových organizacích a s ním spojené jevy pro praktické využití, nebo jako podklad pro další možné výzkumy.

Cíle mé diplomové u každé případové studie byly:

- Na základě studia, stanovit z teoretické části práce kritéria vhodná pro porovnání rozvoje ziskového a neziskového sektoru
- Stručně představit tři neziskové organizace poskytující sociální služby a do hloubky popsat politiku rozvoje zaměstnanců těchto organizací

- Srovnat teorii rozvoje zaměstnanců v ziskovém sektoru na základě odborné literatury s praxí v neziskovém sektoru dle stanovených kritériích
- Odhalit problémové a pozitivní oblasti (vnímané manažery a zaměstnanci organizace) rozvoje zaměstnanců NNO
- Komparace rozvoje zaměstnanců v jednotlivých organizacích
- Navrhnout případné doporučení ke zkvalitnění rozvoje zaměstnanců v jednotlivých neziskových organizacích

Výzkumné otázky

Jelikož cílem mé diplomové práce bylo nahlédnutí do pozadí rozvoje zaměstnanců v NNO a komparace poznatků (s teorií ziskového sektoru a mezi vybranými organizacemi), jako hlavní výzkumnou otázku jsem si pokládala: Jakým způsobem se rozvíjejí zaměstnanci ve třech konkrétních neziskových organizacích poskytující sociální služby? Aby bylo možné odpovědět na takto širokou otázku, jsem si s ohledem na další cíle výzkumu kladla další podotázky:

- Jakým způsobem probíhá rozvoj zaměstnanců v NNO? (Vychází organizace z nějakých přístupů, strategií a metod?)
- Jaké jsou hlavní vnímané rozdíly ze strany zaměstnanců a manažerů ve vzdělávání zaměstnanců mezi NNO a ziskovým sektorem?
- Jaké faktory nejvíce ovlivňují rozvoj zaměstnanců v NNO?
- Jaký hlavní přínos rozvoj zaměstnanců organizaci přináší?
- Jaké výhody a nevýhody spatřují zaměstnanci neziskových organizací ve vzdělávání?
- Považují zaměstnanci NNO rozvoj v organizaci za dostatečný?

2. Výzkumný design

Empirická část má charakter kvalitativního výzkumu, který můžeme charakterizovat jako: „proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Creswell, 1998: s. 12)

Pro výzkumný záměr nahlédnutí do rozvoje zaměstnanců v konkrétních NNO poskytujících sociální služby, jsem si z možných výzkumných designů kvalitativního výzkumu zvolila případovou studii. Případová studie představuje detailní studium jednoho nebo více případů, což umožňuje porozumět složitým, sociálním jevům. Objekt výzkumu by měl být analyzován komplexně, měl by se zkoumat ve svém přirozeném prostředí a výzkumník by měl využít veškeré dostupné metody sběru dat. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: s. 98) Dle Michala Miovského (2006) představuje případová studie v rámci kvalitativního výzkumu nejrozšířenější typ výzkumného designu. Případová studie je vhodnou technikou, pakliže si pokládáme otázky typu *jak a proč*. Zkoumaným případem může být osoba, skupina, nebo organizace, jako v případě mé diplomové práce. Ve výzkumu organizací a institucí se případová studie objevuje velmi často. Tuto výzkumnou strategii jsem si zvolila také z důvodu, že umožňuje studovat komplexní povahu daného fenoménu, díky čemuž je možné zkoumat témata jako například motivace zaměstnanců k rozvoji nebo vnímání rozvoje dané organizace. (Miovský, 2006: s. 93–96)

3. Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek představuje výběr jednotek, který je skutečně zkoumán. V předkládané diplomové práci byl zkoumán rozvoj zaměstnanců tří neziskových organizací. Jelikož by bylo samotné téma rozvoje zaměstnanců v NNO příliš široké, rozhodla jsem se pro zúžení zkoumaného jevu pouze na organizace poskytující sociální služby. Důvod je předpoklad rozvinutějšího konceptu vzdělávání těchto organizací. Z teoretické části předkládané práce vyplynulo, že se tyto organizace na rozvoj zaměstnanců značně soustředí i z důvodu, že mají dle zákona o sociálních službách povinnost zabezpečit pracovníkům další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za jeden

kalendářní rok. Tento zákon se týká organizací, které jsou registrované jako poskytovatelé sociálních služeb. V neziskovém sektoru však existují i organizace, které sociální služby poskytují, ale nejsou v registru poskytovatelů sociálních služeb.

Nejrozšířenějším typem organizací jsou ambulantní, nebo terénní sociální služby, respektive organizace, které jsou registrovanými poskytovateli sociálních služeb. Druhý nejrozšířenější typ však zaujímají ostatní činnosti související se zdravotní péčí, kam mohou spadat právě organizace, které nejsou registrovanými poskytovateli. < http://apl.czso.cz/nufile/SUNI_2005_2014.pdf >. [Cit. 8. prosince 2017]. Pro komplexnější uchopení problematiky a nahlédnutí do rozvoje zaměstnanců i u organizací, které nemají ze zákona povinnost vzdělávat, byla proto ve vzorku zkoumána i jedna organizace bez registrace. Výzkumný vzorek jsem vybírala metodou záměrného (účelového) výběru. Za záměrný výběr vzorku považujeme takový postup, kdy cíleně vyhledáváme účastníky výzkumu, dle určitých vlastností, kritérií. (Miovský, 2006: s. 138) Pro svou diplomovou práci, jsem využila kritéria dle sektoru organizace (organizace poskytující sociální služby). Vybrané organizace jsem oslovila s prosbou o spolupráci na výzkumu prostřednictvím rozhovoru s manažery na téma pozadí rozvoje zaměstnanců NNO poskytujících sociální služby. Ačkoli bylo osloveno zhruba patnáct neziskových organizací, většina NNO spolupráci odmítla s poukázáním na časovou vytíženost. Spolupráci nakonec přijaly organizace LATA, z.ú., Borůvka o.p.s. a Fokus Praha z.ú., které budou představeny v rámci případové studie.

4. Metody sběru dat

Na samém počátku mého výzkumu jsem kontaktovala telefonicky manažery organizace a v krátkosti představila téma diplomové práce. Po domluvení termínu jsem navštívila každou organizaci. V organizacích jsem se seznámila s každodenními úkoly zaměstnanců, poprosila jsem o nahlédnutí do dostupných dokumentů týkající se rozvoje a poté jsem provedla polostrukturovaný rozhovor s manažery organizace. Následně jsem v každé organizaci rozdala dotazníky určené pro zaměstnance. Díky velké časové vytíženosti pracovníků v organizacích, byly oproti očekávání vyplněny dotazníky vždy pouze dvěma zaměstnanci.

Pro volbu metod jsem vycházela z kvalitativního charakteru práce a výzkumného designu (případová studie). Vybírala jsem tedy z relevantních metod kvalitativního výzkumu, kterými jsou dle Sedláčka všechny formy pozorování, rozhovorů a analýza dokumentů. Popřípadě metody uplatňované v kvantitativním výzkumu. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: s. 98) Z výše uvedených metod sběru dat jsem zvolila:

4.1. Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je často využívanou metodou v kvalitativním výzkumu. Jedná se o metodu sběru dat, při níž se výzkumník drží určitého schématu otázek, přičemž jejich pořadí je možné měnit dle potřeb a možností, což umožňuje maximalizaci využitosti interview. Kromě toho se k základnímu schématu otázek mohou přidat otázky doplňující či nová témata. (Miovský, 2006: s. 60–161)

Před rozhovorem je důležitá důkladná příprava. Při samotném interview se snažíme vytvořit pocit důvěry, otázky klademe jasným způsobem, udržujeme si neutrální postoj a kontrolujeme kvalitu a úplnost poznámek. Důležité je i řazení otázek. V úvodu rozhovoru klademe otázky, které se nezaměřují na problém, v další fázi pokládáme otázky, které se orientují na názory a pocity. Poté se věnujeme znalostem a dovednostem. (Hendl, 2005: s. 168–172)

Pro polostrukturovaný rozhovor jsem vytvořila scénář¹¹, který obsahuje 4 typy otázek:

1. identifikační otázky – otázky týkající se základních údajů o organizacích (údaje o poslání organizace, počtu zaměstnanců, doby působení organizace apod.)
2. základní otázky – otázky, které se týkají přímo rozvoje zaměstnanců v dané organizaci (jakým způsobem probíhá rozvoj zaměstnanců, jaké faktory ovlivňují rozvoj, vztah zaměstnanců k rozvoji apod.)
3. doplňující otázky – rozvíjejí základní otázky a jsou kladeny individuálně podle situace
4. sondy – slouží k prohloubení odpovědí v určitém směru, k získání podrobností kontextu jevu (např. otázka typu: Jak k tomu došlo?)

¹¹ Viz Příloha 1

Rozhovory jsem provedla s manažery organizace na základě osobního setkání v prostředí samotné organizace. Struktura scénáře zhruba odpovídala výše uvedeným typům otázek, doplňující otázky se v níže uvedeném scénáři neobjevují, jelikož byly pokládány spontánně či pro upřesnění sdělených informací. Součástí rozhovoru s manažery byla i analýza, jaké metody, strategie a přístupy (kritéria pro porovnání ziskového a neziskového sektoru, která jsou podrobně představena v kapitole 6) jsou v organizaci využívány.

Domnívám se, že tato technika sběru dat je pro výzkumný cíl vhodná zejména kvůli možnosti kombinovat prvky strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru, díky čemuž je možné probrat všechna důležitá témata, ale zároveň tato technika dovoluje tazateli uplatnit své vlastní perspektivy a potřebný hlubší náhled do problematiky.

4.2. Analýza dokumentů

Analýza dokumentů sloužila jako doplňující technika. Dokumentem rozumíme jakýkoli hmotný záznam lidské činnosti, který nevznikl za účelem našeho výzkumu. (Disman, 2002: s. 166) Analýza dokumentů představuje intenzivní rozbor a interpretativní analýzu, jejíž účelem je zpracování zkoumaného materiálu. Výzkumný materiál nemůže výzkumník ovlivnit. Subjektivní je zde pouze výběr materiálu ne obsah. (Hendl, 2005: s. 132–134) Dokumenty můžeme zkoumat a posuzovat na základě těchto kritérií:

- Druh dokumentu – hodnotíme, za jakým účelem daný dokument vznikl a věrohodnost dokumentu
- Vnější znaky dokumentu – pozornost je věnována vnějším znakům dokumentu (stav, vzhled), které doplňují informace
- Vnitřní znaky dokumentu – zaměřují se na obsahovou stránku a výpovědní hodnotu
- Intence – jak se účel vytvoření dokumentu projevil do vnitřní a vnější formy (např. vánoční přání od firem mají kromě zdvořilostního podtextu také reklamní podtext)
- Původ dokumentu – kým byl vydán, odkud dokument pochází

Při analýze dokumentů nejprve definujeme výzkumný problém, dále formulujeme, co považujeme za dokument, následuje externí a interní kritika dokumentu a interpretace,

kteřá se zaměřuje na zodpovězení položených výzkumných otázek. (Miovský, 2006: s. 99–103)

V mé diplomové práci se jednalo především o studium výročních zpráv, stanov, vzdělávacích plánů a jakýchkoli dalších materiálů, které mi organizace byly ochotny poskytnout. Dokumenty byly zkoumány zejména z hlediska vnitřních znaků dokumentů, zaměřovala jsem se tedy především na obsahovou stránku a výpovědní hodnotu dokumentů.

4.3. Dotazník

Dotazník představuje jednu z nejrozšířenějších metod sběru dat především v kvantitativním výzkumu. Správně zhotovený dotazník by měl vycházet z výzkumných otázek. Pro snadnější návratnost by neměl být dotazník příliš dlouhý a měl by mít pečlivě sestavené otázky. Při dotazníkovém šetření jsou velmi důležité etické aspekty, které zahrnují anonymitu. Respondenti by měli mít právo vědět, jak bude se získanými informacemi naloženo. Velmi podstatný je také výběr vzorku. Při limitujících faktorech (limitovaný přístup k lidem, omezené časové možnosti) je nutné zvolit menší typ vzorku. (Punch, 2008: s. 46–53)

Dotazníkové šetření jsem použila jako doplňující metodu k polostrukturovanému rozhovoru s manažery organizace. Kvůli limitujícím faktorům (nizký počet dostupných pracovníků kvůli velké pracovní vytíženosti) dotazník¹² vyplňovali dva zaměstnanci z každé organizace.

5. Zpracování a analýza dat

První fázi zpracování dat představovala obsahová analýza dokumentů, která rámcovala další fáze výzkumu. Analyzovány byly výroční zprávy, relevantní informace týkající se vzdělávání z webových stránek, plány vzdělávání a stanovy organizací.

Po sběru dat (rozhovor s manažerkou organizace a vyplnění dotazníků od zaměstnanců) dat následovala doslovná transkripce rozhovorů s manažery organizace. Transkripce představuje proces převodu mluveného projevu z interview do psané podoby.

¹² Viz příloha 2

Jedná se o časově náročnou metodu, která je však velmi důležitá pro zpracování kvalitativního rozhovoru. (Hendl, 2005: s. 208)

Po důkladném a několikanásobném přečtení přepsaných rozhovorů jsem v textu hledala jevy (kódy) související se vzděláním, které jsem následně rozdělila do kategorií. Data jsem poté zpracovávala pomocí tabulky, která mi umožnila ukázat vztah mezi jednotlivými případy a souvislost mezi jednotlivými kategoriemi uvnitř studie.¹³Hlavní kategorie, s kterými jsem v diplomové práci pracovala, byly: rozdíly ve vzdělávání mezi NNO a ziskovým sektorem, důraz na vzdělávání, vývoj vzdělávání, pozitivní a negativní faktory, spokojenost s rozvojem, vztah zaměstnanců k rozvoji, hlavní přínos rozvoje, budoucnost rozvoje.

Pro analýzu neziskových organizací a případného návrhu zkvalitnění rozvoje zaměstnanců v neziskových organizacích jsem dále využila SWOT analýzu. SWOT analýza je komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení jednotlivých vnitřních a vnějších stránek fungování firmy. Analýza se skládá z určení silných a slabých stránek podniku, vnějších příležitostí a vnějších hrozeb. SWOT analýza tak poskytuje rámec pro vyhodnocení aktuální i budoucí pozice organizace a napomáhá zvolit vhodné strategie. (Sedlák, 2008: s. 19)

6. Stanovení kritérií pro porovnání rozvoje zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru

Při stanovení kritérií pro komparaci rozvoje zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru, jsem vycházela z poznatků popsaných v teoretické části diplomové práce. Ziskový a neziskový sektor jsem porovnávala z hlediska metod, strategií a přístupů ke vzdělávání. Vzhledem k rozmanitosti přístupů ke vzdělávání je obtížné stanovit jakýsi všezahrnující vzor. Pokusila jsem se navrhnout rámec (viz tabulky č. 2–4) přístupů, metod a strategií. Jednotlivá kritéria byla stanovena sloučením všech běžně využívaných metod, strategií a přístupů popsaných v odborné literatuře. Metody byly sestaveny z knihy od Zuzany Dvořákové *Řízení lidských zdrojů* a odborného článku *The Development of human resources in organizations* od Poposcu (Poposcu, 2012: s. 40–41; Dvořáková a kol, 2012:

¹³ Viz přílohy

s. 292). Strategie rozvoje byly převzaty z knihy od Františka Hroníka *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (Hroník, 2007: s. 18–25) a přístupy ke vzdělávání na základě prostudování knih od Michaely Tureckové *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* a Františka Horníka *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, dále z odborných článků od Akingboli *A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management* a Konga *The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service nonprofit organization* (Akingbola, 2013: s. 224–227; Kong, 2008: s. 290–292). Analýza, jaké metody, strategie a přístupy jsou v jednotlivých organizacích využívány, byla součástí polostrukturovaného rozhovoru s manažery NNO. Jednotlivé metody, strategie a přístupy byly manažerům představeny a následně manažeři odpovídali, zda se některá z uvedených metod, strategií nebo některý z přístupů v organizaci uplatňuje.

Tabulka 2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání zaměstnanců	
Metody na pracovišti při výkonu práce	Metody mimo pracoviště
<p>Instruktaž: školenému pracovníkovi je předváděna práce. Pracovník se práci učí pozorováním a napodobováním, často využívaná metoda při zaškolování nového pracovníka</p>	<p>Případová studie: spočívá v analýze smyšlené nebo skutečné situace (např. jakýkoli problém v organizaci). Účastníci potom problém analyzují a navrhnou možná řešení daného problému.</p>
<p>Asistování: zkušenému zaměstnanci je přidělen školený pracovník jako „asistent“. Zaučování probíhá formou napodobování, asistování a pozorování. Pracovník postupně pracuje stále samostatněji</p>	<p>Hraní rolí: jedná se o předvádění zadané situace, kde na sebe účastníci berou role postav, které byly do této situace zapojeni.</p>
<p>Konzultace: školitel/konzultant zodpovídá na otázky týkající se daného problému</p>	<p>Simulace: kombinace případové studie a hraní rolí.</p>

Metody vzdělávání zaměstnanců	
Metody na pracovišti při výkonu práce	Metody mimo pracoviště
<p>Koučování: jedná se o soustavné dlouhodobé podněcování a směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu práce a zvýšení jeho potenciálu.</p>	<p>Přednáška (diskuze): může se jednat pouze o přednášku, která je zaměřena na získání teoretických znalostí. Nebo o přednášku s diskuzí, která rozvíjí větší interaktivitu a umožňuje účastníkům diskutovat na dané téma.</p>
<p>Mentoring: jedná se o méně direktivní způsob vedení zaměstnance, individuální podpora v učení, spíše než přímým podněcováním</p>	<p>E-learning: vzdělávání za pomoci výpočetní techniky.</p>
<p>Rotace práce: smyslem tohoto vzdělávání je, aby pracovník poznal fungování své organizace. Zaměstnanec je pověřován různými úkoly v různých odděleních organizace.</p>	<p>Kurzy: jedná se o vzdělávací akci, která se uskutečňuje prostřednictvím kurzů na zvolené téma</p>
<p>Školení: předávání informací a znalostí účastníkům školení. Cílem je získat nové znalosti</p>	<p>Workshop: je forma vzdělávací aktivity zaměřená především na interakci, výměnu informací a uplatnění znalostí a dovedností. Workshopy jsou většinou určeny menší skupině účastníků, kteří si v jeho průběhu mohou vyzkoušet nové dovednosti pod dohledem lektora či instruktora</p>
<p>Pracovní porady: vzdělávání pracovníků poskytováním důležitých informací o chodu a plánech organizace</p>	<p>Prezentace: metoda může probíhat v různých formách (přednáška, příběhy, promítání, demonstrace, kreslení</p>

Metody vzdělávání zaměstnanců	
Metody na pracovišti při výkonu práce	Metody mimo pracoviště
<p>Supervize: nástroj pomáhající jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací. Umožňuje lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování.</p>	<p>Konference: jedná se o setkání kompetentních osob, kteří prostřednictvím kratšího diskusního setkání debatují o určitém tématu</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 Strategie vzdělávání

Strategie vzdělávání
<p>Strategie organizačního rozvoje: (od organizace k jedinci) klade důraz na změny ve fungování celé organizace i jejích částí. Je charakteristická společnou prací na jednotlivých problémech. Vzdělávací aktivity mají pouze podpůrnou roli. Strategie podněcuje iniciativu a tvořivost a směřuje ke zvýšení výkonnosti celé organizace.</p>
<p>Strategie rozvoje jednotlivců: (od jedince k organizaci) vychází z premisy, že organizace je na vysoké úrovni, pakliže disponuje odborně vybavenými jedinci. Při rozvoji se uplatňuje kompetenční model. Měřítkem efektivity je zvýšení výkonnosti pracovníků.</p>
<p>Strategie velkého skoku: strategie se uplatňuje, když je potřeba udělat rozsáhlé změny kvůli vnějším tlakům za krátký čas. Při této strategii se využívá velký počet různých sil, které působí v jednom směru. V rozvoji a vzdělávání má strategie v různé míře propracované kampaně, které se zaměřují na jednoduše formulované kompetence a priority.</p>
<p>Bezbariérový přístup: tento přístup umožňuje rovné příležitosti všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pozici a výkonnost, vyžaduje však zájem a aktivitu na straně pracovníků. Typickou metodou pro vzdělávání bývá e-learning.</p>
<p>Diferencující přístup: rozvojový program se vytváří tak, aby byl rozlišující a záměrný dle potřeb organizace nebo jedince a dosahoval vysoké výkonnosti. Strategie bývá často využívána u firem, které se pohybují v konkurenčním a nepředvídatelném prostředí. V praxi se však většinou uplatňuje ve spojení s bezbariérovým přístupem, který zajistí společné sdílení hodnot a znalostí.</p>
<p>Strategie plynulého zlepšení: strategie vychází z dílčích malých změn vedoucích k celkovému zlepšení organizace. Je záměrná, dlouhodobá, nepřetržitá a velmi důsledná. V praxi se nejčastěji využívá kombinace strategií velkého skoku a plynulého zlepšení.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 Přístupy ke vzdělávání

Přístupy ke vzdělávání	
Přístupy využívané v ziskovém sektoru	Přístupy využívané v neziskovém sektoru
<p>Pořádání vzdělávacích akcí: jedná se o nesystematický způsob vzdělávání zaměstnanců dle momentálních potřeb, většinou za účelem dosažení požadované kvalifikace.</p>	<p>Strategie vycházející z kořenu: v této strategii je management (kromě administrativních činností) i poskytování služeb v rukou dobrovolníků. Strategie se zaměřuje na sociální dopad, nebo společný zájem investorů. Aktivit, které by vyžadovaly profesionály, jsou považovány za nadbytečné. Jedná se především o vzájemné asociace (servisní kluby), podporující organizace, které poskytují služby.</p>
<p>Systematický přístup: jedná se o systematický přístup spojení firemních a personálních strategií s podnikovým vzděláváním. Podnikové vzdělávání zde představuje jeden ze systémů personální práce. Odehrává se v rámci tzv. podnikového cyklu vzdělávání (identifikace potřeb, plánování, realizace, hodnocení vzdělávací aktivity).</p>	<p>Strategie růstu: v této strategii je řízení organizace zaměřené na jednu nebo více aktivit, které slouží k inovaci a rozšíření zdrojů. NNO nabízejí například inovativní produkt nebo službu, zakládají pobočky nebo spolupracují se ziskovými firmami. Strategie organizace využívá více zdrojů, což umožňuje přizpůsobit se změnám ve vnějším prostředí.</p>
<p>Intelektuální kapitál: strategie se zaměřuje na investice do aplikovatelných zkušeností, znalostí, organizačních technologií a vztahy se zákazníky. Rozvíjí lidský kapitál, relační kapitál (vztahy uvnitř organizace i s okolním prostředím) a strukturální kapitál (zahrnuje veškeré znalosti, které jsou praktikovány v každodenních aktivitách – procesy, databáze, strategie apod.).</p>	<p>Strategie udržení: manažeři organizace se snaží nakládat se zdroji tak, aby maximalizovali konkrétní služby, produkt nebo misi. Tato specializace je v souladu se zaměřením mise. Např. rozšíření stávající služby na jiný trh, diverzifikaci zdrojů nebo financování služby nebo produktu, snižování nákladů pro maximalizaci zdrojů.</p>
<p>Kompetenční model: kompetenční model je sestaven do systému kompetencí na základně schopností, dovedností a chování zaměstnanců. Každá kompetence pak představuje individuální vodítko. Nejprve se identifikuje kompetenční profil, dle něhož je pak na úrovni organizace, oddělení nebo jedince navržen rozvojový program.</p>	<p>Vzájemný princip: jedná se o částečné propojení dvou předchozích principů. Strategie NNO představuje ucelený soubor činností a procesů, sloužící k tomu, aby se organizace mohla přizpůsobovat změnám a získat konkurenční výhody. NNO se ve svých strategiích snaží dosáhnout cílů, které jsou důležité pro jejich investory, ale zachovává si své jedinečné hodnoty, čímž se odlišuje od svých konkurentů.</p>

Přístupy ke vzdělávání	
Přístupy využívané v ziskovém sektoru	Přístupy využívané v neziskovém sektoru
<p>Koncepce učící se organizace: Učící se organizace je charakteristická prostředím, které podněcuje učení v celé organizaci, nezaměřuje se primárně na individuální učení. V organizacích, které využívají tento koncept, je politika firem soustředěna především na strategie vzdělávání a rozvoje.</p>	<p>Princip založený na hodnotách: tento princip, se pokouší najít rovnováhu mezi posláním a hodnotami organizace a institucionálními vztahy. Základní hodnoty organizace jsou odrazem sociálního systému.</p>
<p>Znalostní management: Znalostní management představuje systematický a integrující proces řízení, při kterém se koordinuje velké množství aktivit (sdílení, rozvíjení, ukládání) za pomoci užití znalostí jednotlivců a skupin s cílem dosáhnout vyšší výkonnosti podniku.</p>	<p>Asimilační princip: Tento přístup vychází z předpokladu, že hodnoty organizace jsou odvozeny z požadavků a očekávání firem nebo institucí, které poskytují organizaci největší podíl příjmů (například výběr zaměstnanců na základě specifických požadavků vlády nebo přispívajících organizací).</p>
<p>Systém vyvážených ukazatelů: Systém vyvážených ukazatelů představuje nástroj komerčních firem pro přenesení nehmotných zdrojů jako je firemní kultura a znalosti zaměstnanců do hmatatelných výsledků, pomocí monitorování organizační výkonnosti ve čtyřech rovinách (finanční, zákaznická, interní procesy, učení a růst).</p>	

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Výsledky empirické studie a jejich rozbor

7.1. Případová studie 1

Organizace Lata, z.ú.

Lata, z.ú. byla založena v roce 1994 v Praze. V roce 2015 se transformovala z občanského sdružení na zapsaný ústav a úspěšně dokončila registraci programu „Ve dvou se to lépe táhne“ na sociální službu. Organizace se specializuje na pomoc dětem, mladým lidem a rodinám. Pomocí odborné sociální práce pomáhá klientům se začleňováním do společnosti (vstup na trh práce, vzdělávání), řešením problémů a obtížných situací. Lata, z.ú. zajišťuje komplexní programy pro mládež a celou rodinu. Při práci s klienty si zakládá na individuálním a nedirektivním přístupu, solidaritě a vzájemnosti. Lata, z.ú. získala od svého založení několik významných ocenění. V roce 2014 jí byl udělen titul Neziskovka roku v kategorii malé organizace. Dále získala mezinárodní cenu za přínos sociální integraci, kterou jednou za 2 roky uděluje organizacím ve střední a jihovýchodní Evropě Nadace ERSTE.

Mezi základní hodnoty organizace patří:

- Individuální a nedirektivní přístup
- Víra v možnost změny prostřednictvím vztahu
- Odpovědnost každého za svůj život ve vztazích
- Solidarita a vzájemnost
- Dobrovolnost zapojení klientů a dobrovolníků
- Transparentnost a otevřenost

Poslání organizace Lata, z.ú.

„Věříme, že každý v dospívání potřebuje někoho, kdo jej přijímá takového, jaký je. Mladým lidem a rodinám pomáháme zvládat jejich nepříznivou nebo ohrožující situaci a posilujeme jejich samostatnost.“ <<http://www.lata.cz/vyrocní-zpravy/>> [Cit. 8. prosince 2016]

Mezi hlavní služby, které Lata, z.ú. poskytuje, patří programy:

Ve dvou se to lépe táhne – program pomáhá klientům zvládat obtížné situace prostřednictvím vrstevnické pomoci dobrovolníka, který s klienty tráví jejich volný čas. Dobrovolníci jsou pod pravidelným dohledem sociálních pracovníků. Program zajišťuje i další navazující služby pro rodinu.

Podpurná individuální práce s rodinou – jedná se o pomoc rodinám v náročných situacích. Služba probíhá většinou v terénu, formou pravidelných návštěv obvykle jedenkrát týdně. Individuální práce s rodinou poskytuje podporu a provázení rodičů v obtížných situacích výchovy, pomoc při komunikaci mezi členy rodiny a pomáhá posilovat zdravé vazby mezi členy rodiny.

Rodinná konference – konference představuje setkání rodiny a blízkých osob, která organizuje nezávislý a zkušený koordinátor, jenž připravuje rodinu na společné setkání. Program vychází z tzv. plánu rodiny, ve kterém rodina odpovídá na předem stanovenou otázku.

Posilovna mysli (EEG Biofeedback) – projekt pomáhá klientům se specifickými problémy (poruchy pozornosti, chování, učení nebo ADHD), sociálně znevýhodněným a ohroženým dětem a mládeži metodou EEG Biofeedback. Projekt rozšiřuje formu odborné práce o metodu EEG Biofeedback, která umožňuje pracovat s klienty „novou formou a z jiného úhlu“. <<http://www.lata.cz/programy/>> [Cit. 12. prosince 2016]

7.1.1. Struktura organizace a řízení rozvoje v organizaci

Pracovní tým Lata se skládá z vedoucích pracovníků: ředitel, manažer služby, finanční manažer, fundraiser a pracovníků vykonávající služby: koordinátorka programů pro rodinu a rodinné konference, poradkyně pro rodiče a rodiny, sociální pracovníce, koordinátor doučování, koordinátorka dobrovolníků. Lata tvoří sedm zaměstnanců, dvacet pracovníků na DPP a cca sto dobrovolníků.

Ve stanovách organizace je popsáno, jak organizace přistupuje k personálnímu řízení a rozvoji zaměstnanců. Svou firemní kulturou, která se neustále zefektivňuje a rozvíjí, dává organizace prostor pro uplatnění vlastních nápadů a podporuje týmovou spolupráci, čímž přispívá k profesnímu i osobnostnímu rozvoji. Pracovníci jsou

individuálně a tvořivě motivování a odpovídajícím způsobem ohodnocení. Dle stanov je od zaměstnanců očekáváno zaujetí pro práci, ztotožnění se s hodnotami, posláním a cíli organizace. Od pracovníků je požadován vysoký standard v přístupu k práci. Stanovy také určují pravomoci předsedy organizace v souvislosti s personálním řízením. <<http://www.lata.cz/stanovy-kodexy/>>. [Cit. 8. prosince 2016] Principy personálního řízení jsou dále popsány ve vnitřním předpisu organizace, který vymezuje, za co jsou odpovědní vedoucí pracovníci, popisuje pracovní náplně daných pozic, pravidla náborového procesu, pravidla pro odměňování a nábor pracovníků a udává výši fondu na vzdělávání a supervizi. Vzdělávání se v organizaci odehrává prostřednictvím individuálního vzdělávacího plánu, který se vytváří na příslušný rok. Skládá se ze vzdělávacího cíle, kde zaměstnanci vypisují, co potřebují ke své práci a v čem se chtějí zdokonalit a ze samotného plánu vzdělávacích aktivit na příslušný rok. Plán obsahuje název vzdělávací aktivity, předpokládanou délku vzdělávání a datum, kdy byla vzdělávací aktivita splněna.

7.1.2. Porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru na základě stanovených kritérií

Porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru jsem provedla na základě rozhovoru s manažerem organizace. Jednotlivé metody, strategie a přístupy (viz tabulka 2–4), které představují kritéria pro komparaci na základě studia odborné literatury, jsem představila a manažeři organizace uvedli, zda se v organizaci uplatňují.

Organizace Lata, z.ú. využívá při rozvoji zaměstnanců tyto metody, popsané v teoretické části ziskového sektoru: instruktáž, hraní rolí, konzultace, přednášky e-learning, kurzy, školení, workshop, pracovní porady, konference, supervize.

Ze strategií rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru využívá Lata, z.ú.:

- strategii organizačního rozvoje (klade důraz na změny ve fungování celé organizace i jejích částí. Je charakteristická společnou prací na jednotlivých problémech)
- strategii rozvoje jednotlivců (vychází z premisy, že organizace je na vysoké úrovni, pakliže disponuje odborně vybavenými jedinci)

Z hlediska přístupů k řízení rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru Lata, z.ú. částečně uplatňuje:

- systematický přístup (sestává z pěti kroků – identifikace potřeb, plánování, realizace, a hodnocení vzdělávací aktivity)
- kompetenční model (systém kompetencí je sestaven na základě schopností, dovedností a chování zaměstnanců. Nejprve se identifikuje kompetenční profil, dle něhož je pak na úrovni organizace, oddělení nebo jedince navržen rozvojový program)
- intelektuální (strategické řízení se zaměřuje na investice do aplikovatelných zkušeností, znalostí, organizačních technologií a vztahy se zákazníky)

Ze strategií k rozvoji zaměstnanců popsaných v teoretické části neziskového sektoru, Lata, z.ú. vychází z:

- strategie udržení (manažeri organizace se snaží nakládat se zdroji tak, aby maximalizovali konkrétní služby, produkt nebo misi)

7.1.3. Porovnání ziskového a neziskového sektoru na základě rozhovorů s manažery organizace a dotazníků zaměstnanců

Manažerka organizace spatřuje hlavní rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem zejména v tom, že cílem neziskových organizací je naplnit poslání. V ziskovém sektoru jsou dle manažerky hlavní motivací peníze. Dalším rozdílem je rozpočet NNO, který je oproti ziskovému sektoru výrazně nižší. Pořádání vzdělávacích aktivit je tak v NNO závislé na dostatku financí. Možnost osobnostně a pracovní se rozvíjet, považuje manažerka za hlavní zdroj motivace.

„Hlavní rozdíly ziskového a neziskového sektoru jsou v tom, že NNO chce naplnit poslání, s čímž souvisí ekonomické chování, když se NNO podaří naplnit rozpočet, tak v úvazkách může dopřát svým zaměstnancům, co by si přála [...] také vidím velký rozdíl v motivaci. V komerční firmě jsou motivací hlavně peníze, i když mají samozřejmě také radost, když se něco povede. Ale v nezisku je rozvoj podmínkou, aby byli pracovníci motivováni, plat je nemůže uspokojit.“ (Manažerka)

Z hlediska rozvoje shledává manažerka organizace rozdíl především v tom, že v ziskovém sektoru se pracovníci vzdělávají z důvodu zlepšení svého pracovního výkonu, v neziskovém sektoru je kladen důraz i na osobnostní rozvoj. Dalším důležitým rozdílem je

dle manažerky organizace povinnost vzdělávat pracovníky v rámci zákona o sociálních službách.

„[...]myslím si, že co se týká pracovníků v zisku, tak tam pokud se pracovníci vzdělávají, tak si myslím, že jsou zaměřeni primárně na to, aby zvýšili svůj výkon. My tady dbáme, aby to bylo vyvážený [...] aby se zaměstnanci vyvíjeli i osobnostně“. (Manažerka)

Dle dotazníků vyplněných zaměstnanci nelze hodnotit rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Vzhledem ke skutečnosti, že vždy působili pouze v neziskovém sektoru, žádný rozdíl neuvedli.

7.1.4. Pozadí rozvoje zaměstnanců v organizaci

Z rozhovoru s manažerkou organizace lze tvrdit, že v organizaci je kladen velký důraz na vzdělávání zaměstnanců, zejména kvůli vzdělávacím plánům vytvářeným na začátku každého roku, díky kterým se organizace oblasti vzdělávání musí více věnovat. Dále z důvodu, že vzdělávání je v organizaci považováno za jeden z hlavních motivačních faktorů. Objem vzdělávacích aktivit se však také odvíjí z výše finančních zdrojů organizace. Rozvoj zaměstnanců se v průběhu posledních let rozvíjel z hlediska dostatku finančních prostředků v organizaci dle manažerky velmi pozitivně, jelikož relevantní požadavky zaměstnanců mohly být vždy splněny.

Hlavní negativní faktory, které ovlivňují rozvoj zaměstnanců, jsou dle manažerky finance, respektive jejich nedostatek. Dalším faktorem, který značně limituje možnosti rozvoje zaměstnanců je existence zákonné povinnosti vzdělávání, která determinuje první volbu na vzdělávací programy související s danou poskytovanou službou, respektive nutí se nejprve zaměřit na splnění této zákonné povinnosti. Problémem je také stále stejná nabídka kurzů od vzdělávací institucí.

Naopak pozitivně hodnotí manažerka Laty možnost využití dotovaných kurzů. Posilujícím faktorem je také celkový přístup zaměstnancův organizaci, kteří se chtějí vzdělávat a se vzděláváním počítají.

„[...] negativně ovlivňuje vzdělávání rozpočet a zákon, vždycky tam bude ten požadavek, že musíte splnit těch 24 hodin, takže se nejdříve vybírají programy, které se dají počítat do tohoto vzdělávání ... negativně možná i to, pokud je tu ten pracovník nějakou dlouhou dobu, je tu nabídka pořád stejná [...] pozitivní faktory jsou dotované

kurzy, třeba od neziskovek.cz. Obecně je ten nezisk založen na tom, že se zaměstnanci chtějí vzdělávat a zakládá si na tom, že by měl vzdělávání pracovníkům poskytnout.“(Manažerka)

Za hlavní přínos vzdělávání považuje manažerka organizace především možnost sítování s dalšími neziskovými organizacemi na daném kurzu, což pomáhá získávat nové poznatky o tom, jak to funguje v jiných organizacích a posunovat dále organizaci.

„Díky vzdělávání objevujeme nové poznatky. Myslíme si, že máme všechno podchycené a přijde někdo s nápadem z jiných organizací. Když je kurz dobře vedený čerpáme i zkušenost z jiných organizací. Nerozvíjí to pak jen pracovníky, ale celou organizaci.“(Manažerka)

Z hlediska budoucího vývoje rozvoje zaměstnanců by si manažerka organizace přála, aby byl dostatek finančních prostředků a aby v organizaci působili zaměstnanci, kteří se chtějí vzdělávat a ví, co jim schází a potřebují. Ráda by, aby byla v organizaci zavedena větší systematičnost například ohledně uskutečněných kurzů.

Co se týče vztahu zaměstnanců k rozvoji, usiluje dle manažerky organizace o individuální přístup.

„Závisí to hodně na lidech, kteří tady jsou. My tu máme teď osvícené lidi, které nemusím do ničeho nutit, ale někdy člověk musí zaměstnance popostrčit a předložit mu ten kurz.“(Manažerka)

Samotní zaměstnanci hodnotí dle dotazníků rozvoj v organizaci velmi pozitivně. Za hlavní výhody považují například možnost rozšíření kompetencí, další pohledy na daný problém, který je předmětem kurzu, sdílení nových zkušeností. Žádné nevýhody vzdělávání ani jeden ze zaměstnanců v organizaci nevedl. Zaměstnanci považují rozvoj v organizaci za adekvátní.

„Rozvoj považuji určitě za dostatečný. A je to nejen tím, že chodím na různé semináře, ale i tím, že mohu v rámci své práce uplatňovat a zkoušet nové nápady ... pak se člověk samozřejmě rozvíjí díky svým kolegům a dění v organizaci vůbec.“ (Zaměstnanec A –fundraiser)

Zaměstnanci se o vzdělávacích aktivitách dozvídají především emailem od pořádajících organizací, případně si kurzy sami vyhledávají dle témat a oblastí, ve kterých pracují. Ačkoli organizace umožňuje pracovníkům absolvovat většinu kurzů, které si sami vyhledají, existují i kurzy, které zaměstnanci chtějí absolvovat, ale musejí si je zařídit a financovat sami. Zaměstnanci organizace tedy sami pocítují velký význam vzdělávání a jsou ochotni se vzdělávat sami.

„Zvažuji psychoterapeutický výcvik a výcvik v krizové intervenci – to bych si zařizovala a hradila sama.“ (Zaměstnanec B – sociální pracovníce)

7.1.5. Závěr případové studie 1

Organizace Lata, z.ú. se neustále snaží zefektivňovat a rozvíjet celou organizaci i své zaměstnance po profesní i osobnostní stránce. Od zaměstnanců je očekáván vysoký standard v přístupu k práci. Principy personálního řízení a rozvoje zaměstnanců jsou popsány ve vnitřním předpisu organizace. Vzdělávání organizace probíhá na základě individuálních vzdělávacích plánů na příslušný rok.

Z hlediska výzkumných otázek můžeme říci že:

- Jakým způsobem probíhá rozvoj zaměstnanců v NNO? (Vychází organizace z nějakých přístupů, strategií a metod?)

Lata, z.ú. při rozvoji zaměstnanců využívá řadu metod (např. instruktáž, konzultace, e-learning, kurzy, školení, supervize) a strategií (strategie organizačního rozvoje a strategií rozvoje jednotlivců) používaných v ziskovém sektoru. Ze strategií k rozvoji zaměstnanců popsaných v teoretické části neziskového sektoru, Lata, z.ú. vychází ze strategie udržení.

Z hlediska přístupů k řízení rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru Lata, z.ú. částečně uplatňuje systematický přístup, kompetenční model a intelektuální kapitál. Systematický přístup je dle teoretické části diplomové části považován za jeden z nejrozšířenějších přístupů k rozvoji zaměstnanců v ziskovém sektoru. V neziskovém sektoru je dle teoretické části nejvhodnějším přístupem k řízení lidských zdrojů a rozvoje intelektuální kapitál. Dalo by se tedy říci, že organizace Lata, z.ú. se z hlediska metod a přístupů ke vzdělávání zaměstnanců v řízení rozvoje zaměstnanců neliší od ziskového sektoru a propojuje ho s vhodným modelem řízení (intelektuální kapitál) pro NNO poskytující sociální služby.

- Jaké jsou hlavní vnímané rozdíly ze strany zaměstnanců a manažerů ve vzdělávání zaměstnanců mezi NNO a ziskovým sektorem?

Manažerka organizace spatřuje hlavní rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem zejména v tom, že cílem neziskových organizací je naplnit poslání. Zaměstnanci jsou jiným způsobem motivováni, oproti ziskovému sektoru nejsou hlavní motivací peníze. Neziskový sektor oproti ziskovému dle manažerky organizace klade důraz v rozvoji zaměstnance nejen na zvýšení pracovního výkonu ale i na osobnostní rozvoj.

- Jaké faktory nejvíce ovlivňují rozvoj zaměstnanců v NNO?

V organizaci je celkově kladen velký důraz na vzdělávání zaměstnanců, zejména kvůli zákonné povinnosti vzdělávat zaměstnance a dále z důvodu potřeby naplnění vzdělávacích plánů, které se vytvářejí na začátku každého roku. Ukazuje se, že hlavním limitem je finanční situace organizace. Dalším faktorem ovlivňujícím rozvoj zaměstnanců je existence zákona, který si vynucuje přednostně vybírat programy související s danou poskytovanou službou. Z hlediska delší časové perspektivy je problémem i malá šíře nabídky kurzů. Za posilující faktory, které ovlivňují rozvoj v organizaci, můžeme dle manažerky považovat možnost využití dotovaných kurzů a celkový pozitivní přístup zaměstnanců ke vzdělávání.

- Jaký hlavní přínos rozvoj zaměstnanců organizaci přináší?

Za hlavní přínos vzdělávání považuje manažerka organizace především nové poznatky, které přicházejí díky rozvoji zaměstnanců od jiných organizací.

- Jaké výhody a nevýhody spatřují zaměstnanci neziskových organizací ve vzdělávání? Považují zaměstnanci NNO rozvoj v organizaci za dostatečný?

Zaměstnanci organizace hodnotí rozvoj velmi pozitivně a považují jej za dostatečný. Za hlavní výhody považují například rozšíření kompetencí a další pohledy na daný problém, možnost sdílet zkušenosti. Pozitivně dále hodnotí možnost vybrat si kurz v oblasti, na kterou se pracovně zaměřují. Ačkoli organizace umožňuje pracovníkům absolvovat většinu kurzů, které si sami vyhledají, existují i kurzy, které si zaměstnanci zařizují a financují sami z vlastní iniciativy.

Z dotazníků od zaměstnanců i z rozhovoru s manažerkou organizace vyplývá, že je vzdělávání ze strany zaměstnanců i manažerky organizace vnímáno velmi obdobně. Zaměstnanci mají ke vzdělávání velmi pozitivní přístup, což by mohlo potvrdit tvrzení od manažerky organizace, že vzdělávání představuje hlavní motivaci zaměstnanců v organizaci. Podobně nahlízejí zaměstnanci i na hlavní přínos vzdělávání, díky němuž získávají nové podněty pomocí sdílení zkušeností.

7.1.6. Doporučení

Na základě zkoumání rozvoje zaměstnanců v organizaci Lata, z.ú. pomocí analýzy dokumentů, rozhovoru s manažerkou organizace a sesbíraných dotazníků od zaměstnanců, bylo zjištěno, že organizace má systém vzdělávání poměrně dobře propracovaný a není nutné jej zásadně měnit.

Doporučuji aktualizovat vnitřní předpis, vhodné by bylo více rozpracovat, jakým způsobem organizace přistupuje k rozvoji, jak rozvoj zaměstnanců probíhá, kdo je za rozvoj pracovníků odpovědný.

Navrhuji dále, aby organizace více rozvinula systematický přístup ke vzdělávání. Organizace by se měla více zaměřit na identifikaci potřeb a výsledné hodnocení efektivity vzdělávání. V tuto chvíli organizace postrádá systém, který by evidoval záznamy o provedených vzdělávacích aktivitách, záznamy o úspěšnosti vzdělávacích aktivit. Organizace by v rámci vyhodnocení efektivity vzdělávání měla využívat rozvojové plány, dotazníky spokojenosti a případně další techniky.

Za přínosné také považuji ustanovení jedné osoby, která by měla na starosti rozvoj zaměstnanců v organizaci. Tato osoba by měla na starosti identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit na základě rozvojových plánů, realizaci rozvojových aktivit a hodnocení efektivity vzdělávání. V současné době se vzdělávání pracovníků věnuje manažerka organizace, která se zaměstnanci vytváří a vyhodnocuje vzdělávací plány

Tabulka 5 SWOT analýza organizace Lata, z.ú.

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Zakotvený rozvoj v dokumentech (vnitřní předpis, stanovy) • Částečně systematický přístup ke vzdělávání • Rozvoj hlavní zdroj motivace 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Nesystematické záznamy rozvoje • Absence odpovědné osoby za rozvoj • Neaktualizovaný vnitřní předpis
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Aktivnější vyhledávání nových kurzů • Získávání většího počtu grantů na rozvoj pracovníků 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Omezená nabídka kurzů • Finance • Zákon (vymezuje druhy kurzů, týká se jen zaměstnanců poskytující služby)

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: šablona dostupná z: <http://www.sukup.cz/dvur-kralove-nad-labem/swot-analyza-sablona/>

7.2. Případová studie 2

Organizace Fokus Praha, z.ú.

Organizace Fokus Praha, z.ú. je součástí sítě Fokusů, které zastřešuje celorepubliková organizace Fokus – Sdružení pro péči o duševně nemocné. Organizace byla založena v roce 1990. Sdružuje psychoterapeuty, socioterapeuty, pracovní terapeuty, psychology, sociální pracovníky a další pracovníky včetně dobrovolníků. Nabízí komplexní komunitní péči o lidi s dlouhodobým duševním onemocněním v neustavných podmínkách. Z hlediska odborné činnosti se organizace zaměřuje na transformaci psychiatrické péče v ČR, vytváření systému komplexní péče o duševně nemocné, prosazování legislativních změn v oblasti sociální péče, prosazování tématu sociálního podnikání v ČR, vzdělávání odborníků, laické veřejnosti a lidí se zkušeností s duševní nemocí, účast na komunitním plánování a odborných konferencích. Organizace vydává své

vlastní noviny „Pražské Fokusoviny“, kde jsou jednou za tři měsíc přinášeny zprávy ze všech sdružení.

Poslání organizace Fokus Praha, z.ú.

Posláním Fokusu Praha, z.ú. je podpora lidí se zkušeností s duševní nemocí spokojeně zvládat život a nalézat možnosti osobní realizace ve společnosti. <<http://www.fokus-praha.cz/images/stories/dokumenty/o-fokusu/Posln.pdf>>. [Cit. 9. prosince 2016]

Cílem služeb Fokusu Praha, z.ú. je podpořit lidi se zkušeností s duševní nemocí ve schopnosti:

- Žít ve společnosti (mít vztahy, rodinu, bydlení, práci)
- Určovat si svůj životní směr
- Mít životní perspektivu a existenciální hodnoty
- Mít uspokojené základní materiální potřeby
- Starat se o své zdraví a léčit se
- Vzdělávat se a využívat volnočasových institucí

Mezi hlavní projekty organizace Fokus Praha, z.ú. patří:

Projekt "EXPERT" – projekt se věnuje rozvoji organizace a vzniku nových vzdělávacích programů v souvislosti s procesem transformace psychiatrické péče v České republice. Vzdělávací aktivity zaměřuje na odborníky i širší veřejnosti.

Blázníš? No A! – vzdělávací program „Blázníš? No A!“ se zaměřuje na boj proti předsudkům a obavám, které provázejí psychické nemoci a psychiatrickou péči. Program probíhá hravou a interaktivní formou. Cílem projektu je si uvědomit, že psychická nebo životní krize se může osobně dotýkat i studentů. Program vznikl na základě mezinárodní spolupráce s německými a slovenskými organizacemi (Irrsinig Menschlich e.v., Univerzita v Lipsku, Integra Michalovce).

Komunitní centrum Podskalí – projekt je zaměřen na rozvoj místního systému komunitní péče o osoby s dlouhodobým duševním onemocněním s důrazem na propojení služeb sociálních a zdravotních. Cílem projektu je rozšíření provozní doby služby ve všední dny od 8 do 20 hodin.

Týdny pro duševní zdraví – představují sérii humanitárních a kulturních akcí. Smyslem projektu je co nejvíce informovat veřejnost o problematice duševního zdraví, mentální hygieně i o aktivitách organizací působících ve zdravotně sociální oblasti, a přispět tak ke zlepšení postoje k duševně nemocným a větší toleranci společnosti.

Paralelní životy – projekt se snaží mapovat situaci lidí s duševním onemocněním v ČR i v zahraničí, dále vzniká dokumentární film, běží cyklus odborných přednášek pro zaměstnavatele a probíhají nejrůznější kulturní akce jako je divadlo a taneční či hudební představení.

Školní informační kanál – cílem tohoto projektu je oslovit mladé lidi prostřednictvím video spotů promítaných ve školách na území celé České republiky. Spoty mají preventivní a informační charakter. Program usiluje o efektivní prevenci rizikového chování na ZŠ a SŠ, ve spolupráci s dalšími státními i nestátními organizacemi. V současné době je do projektu zapojeno 366 škol z celé České republiky. <<http://www.fokus-praha.cz/index.php/o-fokusu-praha/aktualni-projekty>>. [Cit.

12. prosince 2016]

Fokus Praha, z.ú. má registrované tyto sociální služby: chráněné bydlení, krizová pomoc, sociální aktivizační služby pro seniory, odborné sociální poradenství, podpora samostatného bydlení, sociálně terapeutické dílny, sociální rehabilitace.

7.2.1. Organizační struktura a řízení rozvoje v organizaci

Pracovní tým organizace Fokus Praha, z.ú. se skládá z vedoucích pracovníků: ředitel (statutární orgán), výkonná ředitelka, ředitelé jednotlivých center, projektová manažerka, vedoucí Fundraisingu a PR a hlavní ekonom, dále z pracovníků v sociálních službách (vedoucí osobní asistence, sociální pracovník, osobní asistent a další), administrativních pracovníků (mzdová účetní a další) a pracovníků, kteří mají na starosti dobrovolnictví. Fokus Praha, z.ú. zaměstnává zhruba 250 pracovníků.

Ve stanovách organizace dostupných na webových stránkách není přímo popsáno, jak organizace přistupuje k rozvoji zaměstnanců. Stanovy organizace se zaměřují na jednotlivé orgány, jejich působnost a rozhodování. Valná hromada představuje nejvyšší orgán a projednává činnosti související zejména s plány činností, koncepce služeb, ekonomické materiály, odměňování členů. Rada představuje statutární orgán a je

oprávněna svým rozhodnutím vydat a měnit vnitřní řád sdružení, především v činnosti organizace, uspořádání jednotlivých pracovišť, nakládání s majetkem, působnost ředitele, vztahy pracovněprávní nadřízenosti a podřízenosti a postupy řízení. Ředitel organizace představuje nejvýše postaveného vedoucího zaměstnance, který řídí činnost organizace v souladu se stanovami a vnitřním řádem sdružení. Do funkce je odvoláván a jmenován radou. Vzdělávání v organizaci se řídí na základě vnitřního předpisu, který upravuje vzdělávací plány. Dle rozhovoru s manažerkou, měla organizace do roku 2014 organizace také metodické oddělení, které se skládalo z garantů kvality, supervizorů a metodiků, kteří pomáhali vytvářet metodiku sociálních služeb. Metodické oddělení dále doporučovalo kurzy. Organizace nyní řeší, zda se bude metodické oddělení obnovovat. Fokus Praha, z.ú. má také Centrum vzdělávání, kde se realizují a zajišťují kurzy pro zaměstnance a veřejnost. Na základě dotazníků od zaměstnanců bylo zjištěno, že se na začátku roku stanovují vzdělávací plány, jejichž plnění a hodnocení provádí jednou ročně vedoucí služeb. Následně se plnění vzdělávacích plánů hodnotí s vedoucím centra. Vedoucí jednotlivých center dále vyhodnocují kvalitu a efektivitu služeb, jsou odpovědní za vytvoření a realizaci projektu týmu a jeho hodnocení, podílejí se na vytváření nových koncepcí a organizování stáží, zajišťují vzdělávání, jsou odpovědní za zaškolování nových pracovníků a hodnotí kvalitu práce.

7.2.2. Porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru na základě stanovených kritérií

Z rozhovoru s manažerkou organizace a následné analýzy, které přístupy, metody a strategie se v organizaci uplatňují, lze tvrdit, že v organizaci Fokus Praha, z.ú. jsou při vzdělávání využívány tyto metody, popsané v teoretické části ziskového sektoru: Konzultace, kurzy, školení rotace práce (formou stáží v jiných službách), pracovní porady, konference, supervize, prezentace, částečně instruktáž a asistování.

Ze strategií rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru Fokus Praha, z.ú. uplatňuje:

- Bezbariérový přístup (umožňuje rovné příležitosti všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pozici a výkonnost)
- Strategii rozvoje jednotlivců (strategie se vyznačuje odborně vybavenými jedinci, díky nimž se zvyšuje efektivita)

- Strategií plynulého zlepšení (dílní změny přispívají k celkovému zlepšení organizace dlouhodobým nepřetržitým procesem)

Z hlediska přístupů k řízení rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru Fokus Praha, z.ú. používá:

- Pořádání vzdělávacích akcí (nesystematické pořádání vzdělávání dle aktuální potřeby)
- Kompetenční model (systém kompetencí sestaven na základě schopností, dovedností a chování zaměstnanců. Nejprve se identifikuje kompetenční profil, dle něhož je pak na úrovni organizace, oddělení nebo jedince navržen rozvojový program)
- Intelektuální kapitál (strategické řízení zaměřuje na investice do aplikovatelných zkušeností, znalostí, organizačních technologií a vztahy se zákazníky)

Ze strategií rozvoje zaměstnanců popsaných v teoretické části neziskového sektoru, Fokus Praha, z.ú. uplatňuje:

- Asimilační přístup (hodnoty organizace odvozeny z požadavků a očekávání firem nebo institucí, které poskytují organizaci největší podíl příjmů)
- Vzájemný princip (NNO se ve svých strategiích snaží dosáhnout cílů, které jsou důležité pro jejich investory, ale zachovává si své jedinečné hodnoty)
- Strategii udržení (manažeři organizace se snaží nakládat se zdroji tak, aby maximalizovali konkrétní služby, produkt nebo misi)

7.2.3. Porovnání ziskového a neziskového sektoru na základě rozhovorů s manažery organizace a dotazníků zaměstnanců

Manažerka Fokusu Praha, z.ú. nevnímá příliš velký rozdíl v rozvoji zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru. Nedostatkem vzdělávání v ziskovém sektoru je kladení nízkého důrazu na promítnutí získaných znalostí do výsledné činnosti, práce. Obecným problémem NNO je neschopnost změřit svůj přínos společnosti a problém s propagací svých výsledků, což se promítá i do samotného vzdělávání, které tak není dostatečně zacíleno.

„Mám pocit, že ten rozdíl není až tak velký. Spíš ten cíl je jináčí. Tím, že cíl toho byznysu je jiný než u NNO. V byznysu [...] bude větší tlak na to, aby když se do člověka

investuje, aby se to nějakým způsobem odrazilo na výsledku. Což je věc, která mi dává smysl a docela mě mrzí, že to v českém nezisku tak není [...] lidé mají pocit, že lidi pracující v nezisku by měli být dobrovolníci, protože dělají to dobro, ale je to dané právě i tím, že NNO nekladou důraz na výsledky a neměří je. Není pak viditelné, že dělají věci dobře a přispívají k dobru společnosti.“(Manažerka)

Zaměstnanci organizace v dotaznících žádný rozdíl mezi rozvojem zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru neuvedli, jelikož pracovali vždy na obdobných pozicích.

7.2.4. Pozadí rozvoje zaměstnanců v organizaci

Manažerka organizace považuje rozvoj zaměstnanců za velmi důležitý. Ačkoli se v tuto chvíli v organizaci týká zejména sociálních pracovníků, byla by ráda, aby se vzdělávání týkalo větší šíře zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců v organizaci velmi ovlivnily strukturální změny v posledních letech, kdy docházelo k větší autonomii jednotlivých Fokusů. V důsledku změn došlo i k zániku metodického oddělení, které mělo na starosti právě oblast vzdělávání.

Významným limitujícím faktorem je celkové nastavení vedení organizace k rozvoji zaměstnanců. V současné době je hlavní bariérou dalšího rozvoje právě upozadění oblasti ze strany managementu v důsledku restrukturalizace organizace. Dalším limitujícím faktorem jsou finance, vzdělávání se týká hlavně zaměstnanců v sociálních službách, ostatní zaměstnanci například v provozně ekonomickém oddělení nebo psychiatrii nemají vzdělávání povinné a je těžké najít prostředky i na jejich rozvoj. Rozvoj zaměstnanců také velmi ovlivňují časové možnosti zaměstnanců.

„Překážkou je to, že je to oblast, která se teď trochu opomíjela. A druhá zásadní věc je to, [...] že tu máme i zdravotníky, psychology, psychiatry a tam je ten model jiný. Nemají vzdělávání povinné a spousta zaměstnanců pracuje na provozně ekonomickém oddělení, takže máme tři kategorie zaměstnanců, kteří mají různé potřeby vzdělávání a různým způsobem jde jejich vzdělávání financovat ... my bychom rádi, aby se vzdělávání týkalo i ostatních zaměstnanců, pro mě je to důležitá věc.“(Manažerka)

Dle manažerky Fokusu Praha, z.ú. rozvoji pomáhá zejména možnost vzdělávání pracovníků v centru vzdělávání.

„Rozvoji pomáhá určitě to, že tady máme to centrum vzdělávání, je to způsob, jak lidi vzdělávat a fiktivně nás to nestojí žádné peníze, ale samozřejmě, kdyby tam chodili jen lidé z fokusu, tak to nevydělává žádné peníze.“ (Manažerka)

Za hlavní přínos vzdělávání považuje manažerka organizace zvýšení kvality poskytovaných služeb a spokojenější zaměstnance. V budoucnu by manažerka organizace chtěla aktualizovat vnitřní předpis, který by měl definovat rozvoj zaměstnanců pro všechny skupiny zaměstnanců. Dále by se manažerka organizace chtěla zaměřit na systematictější práci s plány vzdělávání z hlediska výstupů a přehledů za celou organizaci.

„Pro mě je teď klíčové se v tom víc zorientovat, aktualizovat ten vnitřní předpis. Nyní jsme se dohodli, že aktualizujeme ten existující do hodně obecné podoby a k tomu se budou vztahovat podpředpisy, abychom zachytili, že máme různé skupiny zaměstnanců ... chtěla bych systematictěji pracovat s plány vzdělávání, udělat z toho nějaký výstupy, přehledy, za celou organizaci, abychom věděli, jaký kurzy, v jaký kvalitě pořádáme a co ta investice přinesla.“ (Manažerka)

Zaměstnanec dle manažerky obecně v oblasti vzdělávání nejvíce motivuje přímý přínos do jejich osobního života nebo práce. Vztah zaměstnanců k rozvoji dle manažerky nejde zobecňovat.

Na základě dotazníků lze tvrdit, že zaměstnanci organizace považují rozvoj v organizaci za dostatečný a propracovaný. Pozitivně hodnotí například to, že nadřízení pokládají rozvoj v organizaci za důležitý a vycházejí vstříc potřebám pracovníků, díky vzdělávání přicházejí navíc k novým informacím, postupům a kontaktům. Žádná negativa na vzdělávání zaměstnanci nespatřují. Problémem může být kvalita kurzů, zejména schopnosti lektora.

„Nikdy jsem nevnímala vzdělávání jako špatné. Někdy pro mě bylo nudné, nebo jen opakování známého, ale vždy jsem ráda chodila na vzdělávací kurzy. Jsem spokojená, protože můj nadřízený vnímá vzdělávání jako hodně důležité a snaží se mi vycházet vstříc, pokud mám nějaké potřeby týkající se vzdělání.“ (Zaměstnanec C – vedoucí sociální pracovník v komunitním týmu)

Většinu kurzů, které by zaměstnanci chtěli absolvovat, nabízí centrum vzdělávání. O nabídce kurzů se pracovníci dozvídají prostřednictvím emailu, kam chodí jednotlivé nabídky kurzů, nebo si je sami vyhledávají na internetu.

7.2.5. Závěr případové studie 2

Vzdělávání v organizaci Fokus Praha, z.ú. bylo ovlivněno strukturálními změnami, při kterých docházelo k vyšší autonomii jednotlivých Fokusů. Se změnami zaniklo v roce 2014 metodické oddělení, které doporučovalo vzdělávací aktivity. Fokus Praha, z.ú. má své Centrum vzdělávání, kde se realizují kurzy pro zaměstnance a veřejnost. Vzdělávání v organizaci se řídí vnitřním předpisem a je realizováno dle vzdělávacích plánů, jejichž plnění a hodnocení provádí jednou ročně vedoucí služeb, následně pak vedoucí centra.

Z hledisku výzkumných otázek můžeme říci že:

- Jakým způsobem probíhá rozvoj zaměstnanců v NNO? (Vychází organizace z nějakých přístupů, strategií a metod?)

Fokus Praha, z.ú. při rozvoji zaměstnanců využívá řadu metod (např. konzultace, kurzy, školení, rotace práce, pracovní porady) a strategií (strategie plynulého zlepšení, bezbariérový přístup, strategie rozvoje jedinců) používaných v ziskovém sektoru. Ze strategií k rozvoji zaměstnanců popsaných v teoretické části neziskového sektoru, Fokus Praha, z.ú. vychází ze strategie udržení, asimilačního přístupu a vzájemného principu.

Z hlediska přístupů k řízení rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru Fokus Praha, z.ú. uplatňuje pořadání vzdělávacích akcí, kompetenční model a intelektuální kapitál. Intelektuální kapitál je dle teoretické části nejvhodnějším přístupem k řízení lidských zdrojů a rozvoje v NNO poskytujících sociální služby. Organizace Fokus Praha, z.ú. se v rámci metod, strategií a řízení vzdělávání neliší od ziskového sektoru.

- Jaké jsou hlavní vnímané rozdíly ze strany zaměstnanců a manažerů ve vzdělávání zaměstnanců mezi NNO a ziskovým sektorem?

Manažerka Fokusu Praha, z.ú. vnímá největší rozdíl v rozvoji zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru v cíli, v ziskových organizacích je cílem vzdělávání zejména zvýšení výkonu a efektivity, který NNO postrádají. Velké firmy mají navíc samostatné HR oddělení, které má vzdělávání na starosti.

- Jaké faktory nejvíce ovlivňují rozvoj zaměstnanců v NNO?

Za hlavní faktory ovlivňující rozvoj zaměstnanců v organizaci považuje manažerka celkový důraz organizace na vzdělávání, finanční prostředky, zákon (vzdělávání se týká převážně zaměstnanců v sociálních službách) a časové možnosti. Pozitivně rozvoj pracovníků v organizaci ovlivňuje možnost vzdělávání v Centru vzdělávání, které je součástí organizace.

- Jaký hlavní přínos rozvoj zaměstnanců organizaci přináší?

Za největší přínos vzdělávání považuje manažerka zvýšení kvality poskytovaných služeb a spokojenější zaměstnance.

- Jaké výhody a nevýhody spatřují zaměstnanci neziskových organizací ve vzdělávání? Považují zaměstnanci NNO rozvoj v organizaci za dostatečný?

Zaměstnanci organizace považují rozvoj v organizaci za dostatečný. Pozitivně hodnotí například to, že nadřízení pokládají rozvoj v organizaci za důležitý a vycházejí vstříc potřebám pracovníků, díky vzdělávání přicházejí navíc k novým informacím, postupům a kontaktům. Žádná negativa na vzdělávání zaměstnanci nespatřují. Problémem může být kvalita vzdělávacího programu.

Ačkoli se manažerka organizace domnívá, že jedním z negativních faktorů ovlivňující rozvoj zaměstnanců v organizaci je celkový důraz kladený na rozvoj, který byl z důvodu strukturálních změn upozaděn, samotní zaměstnanci tuto skutečnost dle dotazníků nepocítují a domnívají se, že vedení organizace považuje vzdělávání zaměstnanců za důležité a samotný rozvoj v organizaci považují za propracovaný.

7.2.6. Doporučení

Na základě zkoumání rozvoje zaměstnanců v organizaci Fokus Praha, z.ú. pomocí analýzy dokumentů, rozhovoru s manažerkou organizace a sesbíraných dotazníků od zaměstnanců, bylo zjištěno, že organizace má v současné době neaktuální vnitřní předpis, absentuje metodické oddělení, které se v minulosti věnovalo oblasti rozvoji. Přesto je v organizaci vzdělávání silně zakotveno.

Doporučuji obdobně jako v organizaci Lata, z.ú. aktualizovat vnitřní předpis, kde by bylo více rozpracované, jak organizace přistupuje k rozvoji, jakým způsobem rozvoj zaměstnanců probíhá, kdo je za rozvoj pracovníků odpovědný.

Tabulka 6 SWOT analýza organizace Fokus Praha, z.ú.

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Tradice rozvoje zaměstnanců v organizaci • Kompetentní model • Centrum vzdělávání • Důraz na rozvoj od ředitelky organizace • Rozvoj zakotven ve vnitřním předpisu 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Absence metodického oddělení • Neaktualizovaný vnitřní předpis • Rozvoj se týká především zaměstnanců ve službách • Nesystematický přístup k rozvoji
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Zajištění financí na rozvoj všech pracovníků organizace • Zajištění personalisty 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Finance • Zákon (vzdělávání se týká pouze části zaměstnanců)

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: šablona dostupná z: <http://www.sukup.cz/dvur-kralove-nad-labem/swot-analyza-sablona/>

Navrhuji, aby organizace přistupovala ke vzdělávání pomocí systematického přístupu. Organizace by se měla zaměřit na identifikaci potřeb, plánování, realizaci a výsledné hodnocení efektivity. Organizace by dále měla systematictěji evidovat záznamy o vzdělávání a úspěšnosti vzdělávacích aktivit.

Za vhodné také považuji, aby organizace obnovila metodické oddělení, které by se opět skládalo z garantů kvality, supervizorů a metodiků, kteří budou vytvářet metodiku sociálních služeb a doporučovat kurzy. Dále by bylo přínosné, aby se rozvoji zaměstnanců nevěnovali pouze vedoucí sociálních služeb a vedoucí center, ale i jedna osobu, která by měla na starosti celkový rozvoj zaměstnanců v organizaci od identifikace vzdělávacích

potřeb, plánování vzdělávacích aktivit přes realizaci rozvojových aktivit a hodnocení efektivity vzdělávání.

7.3. Případová studie 3

Organizace Borůvka Praha o.p.s.

Organizace Borůvka Praha o.p.s. byla založena v roce 1998 jako občanské sdružení. V roce 2013 došlo k transformaci na obecně prospěšnou společnost s názvem Borůvka Praha o.p.s. Organizace pomáhá lidem s tělesným poškozením zapojit se do běžného života, vytváří pracovní místa a příležitosti, seznamuje veřejnost s problematikou tělesného postižení. Lidem s tělesným postižením pomáhá organizace v průběhu celého života. V dětství pomocí dopravy do škol a osobní asistencí, fyzioterapií, tréninkovým pracovním programem a dále i prostřednictvím pomoci při hledání zaměstnání. Organizace spolupracuje s Jedličkovým ústavem a s Nadací Jedličkova ústavu. V roce 2013 obdržela organizace 2. místo v soutěži Národní cena kariérového poradenství a v roce 2015 3. místo v soutěži Neziskovka roku v kategorii středních NNO. Organizace Borůvka Praha o.p.s. není v registru poskytovatelů sociálních služeb, ačkoli pracuje s lidmi se zdravotním postižením. Pro případovou studii byla vybrána pro komplexnější uchopení problematiky a nahlédnutí do rozvoje zaměstnanců i u organizací, které nemají ze zákona povinnost vzdělávat.

Poslání organizace

Posláním organizace Borůvka Praha o.p.s. je pomáhat lidem s tělesným postižením zapojit se do běžné společnosti, a to i vytvářením pracovních příležitostí. Organizace seznamuje veřejnost s problematikou tělesného postižení mladých lidí a s jejich pracovním zařazením a sama vytváří vhodná pracovní místa <<http://www.boruvkapraha.cz/o-nas-3>>. [Cit. 9. prosince 2016]

Mezi hlavní projekty organizace Borůvka Praha o.p.s. patří:

Pracuji, tedy jsem! – program nabízí intenzivní pracovní tréninkový program lidem se zdravotním postižením, kteří mají malé nebo žádné pracovní zkušenosti. V rámci tréninku se klienti učí základním pracovním návykům jako je docházka podle rozvrhu, omluva

v případě absencí a práce v týmu. Zdravotně postižení lidé dále díky projektu rozvíjí vlastní iniciativu a samostatnost. Trénink probíhá v TA kavárně a v Obchůdku Borůvka.

Ta Kavárna – jedná se o kavárnu s bezbariérovým přístupem, která se nachází v rehabilitačním pavilonu Jedličkova ústavu, kde jsou zaměstnání lidé se zdravotním postižením. V kavárně se konají besedy, promítání filmů, výstavy i koncerty.

Obchůdek Borůvka – obchůdek byl založen v roce 1997, kdy vznikl nápad prezentovat výrobky z dílen Jedličkova ústavu a škol. Nyní je možné v obchodě nalézt výrobky z chráněných dílen celé republiky i výrobky od handicapovaných umělců. Probíhá zde také část projektu „Pracuji, tedy jsem“, který je popsán výše. Výtěžek z prodeje výrobků putuje na podporu ostatních projektů organizace Borůvka Praha o.p.s..

Švadlenky a knihaři – projekt byl zahájen v roce 2013 a vznikl na podporu pracovních míst pro absolventy Jedličkova ústavu. Lidé s tělesným postižením zde vyrábí adventní věnce, kalendáře, prostírání, ubrusy a opravují oděvy na základě zakázek od firem.

Doprava – speciálně upravené mikrobusey slouží pro dopravu lidem s tělesným postižením. Na projektu organizace spolupracují s firmou S – Mobil s.r.o. Služby mohou využít děti a absolventi Jedličkova ústavu, klienti Speciálně pedagogického centra Jedličkova ústavu, děti a mládež s handicapem, ostatní NNO dle potřeb. <<http://www.boruvkapraha.cz/nase-projekty/pracuji-tedy-jsem>> [Cit. 12. prosince 2016]

Organizace Borůvka Praha o.p.s. dále poskytuje rehabilitace, semináře, podporuje pečující na základě podpůrných skupin pro pečující. Pořádá trhy chráněných dílen a vánoční trhy pro studenty, zaměstnance, rodiče a přátele Jedličkova ústavu.

7.3.1. Struktura organizace a řízení rozvoje v organizaci

Pracovní tým organizace Borůvka Praha o.p.s. se skládá z ředitelky organizace (statutární orgán), správní rady, dozorčí rady, projektových manažerů, manažerky PR a Fundraisingu, zaměstnanců obchodů a kavárny, účetní. Organizace zaměstnává zhruba 25 zaměstnanců i s pracovníky na DPP.

Z výroční zprávy organizace je patrné, že Borůvka Praha o.p.s dbá na neustálou profesionalizaci a rozvoj „naši organizaci se snažíme profesionalizovat a rozvíjet, být transparentní pro naše klienty, ale i pro dárcy.“

<http://www.boruvkapraha.cz/public/files/download/vyrocni-zpravy/Vyrocni_zprava_2015.pdf>. [Cit. 9. prosince 2016]

Kladný přístup ke vzdělávání v organizaci je patrný i z projektu Strategie růstu a stabilita, kterého se organizace zúčastnila v roce 2013 – 2014. Projekt se zaměřoval na rozvoj zaměstnanců v organizaci, pracujících s postiženými klienty, dále na rozvoj managementu a stabilizaci organizace v oblasti finančních zdrojů. Pro každého zaměstnance byly naplánovány kurzy a semináře, které prohloubily a zkvalitnily projektové a manažerské znalosti nebo práci s klienty. Projekt byl plně financován z Evropské unie v rámci operačního programu Adaptabilita. Rozvoj zaměstnanců se v organizaci vyvíjel zejména díky projektu Strategie růstu a stabilita. Všeobecně však vycházejí rozvojové aktivity v organizaci zejména dle aktuální potřeby, možností a finanční situace.

7.3.2. Porovnání teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru na základě stanovených kritérií

Z rozhovoru s manažerkou organizace a následné analýzy, které přístupy, metody a strategie se v organizaci uplatňují, lze tvrdit, že v organizaci Borůvka Praha o.p.s. jsou při vzdělávání využívány tyto metody, popsané v teoretické části ziskového sektoru: instruktáž, asistování, konzultace, koučování, přednáška, mentoring, školení, workshop, pracovní porady, kurzy, prezentace a supervize.

Ze strategií rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru využívá organizace:

- Strategii organizačního rozvoje (klade důraz na změny ve fungování celé organizace i jejích částí. Je charakteristická společnou prací na jednotlivých problémech)
- Strategii rozvoje jednotlivců (vychází z premisy, že organizace je na vysoké úrovni, pakliže disponuje odborně vybavenými jedinci)
- Bezbariérový přístup (umožňuje rovné příležitosti všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pozici a výkonnost)
- Strategií plynulého zlepšení (dílčí změny v organizaci přispívají k celkovému zlepšení organizace dlouhodobým nepřetržitým procesem).

Z hlediska přístupů k řízení rozvoje využívaných v ziskovém sektoru Borůvka Praha o.p.s. uplatňuje:

- Pořádání vzdělávacích akcí (nesystematické pořádání vzdělávání dle aktuální potřeby)
- Intelektuální kapitál (strategické řízení se zaměřuje na investice do aplikovatelných zkušeností, znalostí, organizačních technologií a vztahy se zákazníky)

Ze strategií, které se uplatňují v neziskovém sektoru, Borůvka Praha o.p.s. vychází z:

- Strategie udržení (manažeři organizace se snaží nakládat se zdroji tak, aby maximalizovali konkrétní služby, produkt nebo misi)
- Strategie růstu (NNO nabízejí inovativní produkt nebo služby, spolupracují se ziskovými firmami a využívají více zdrojů)
- Vzájemný princip (NNO se ve svých strategiích snaží dosáhnout cílů, které jsou důležité pro jejich investory, ale zachovává si své jedinečné hodnoty)

7.3.3. Porovnání ziskového a neziskového sektoru na základě rozhovorů s manažery organizace a dotazníků zaměstnanců

Manažerka PR a Fundraisingu shledává hlavní rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem v podílu financí, které jsou věnovány zpět na samotné fungování organizace (do rozvoje zaměstnanců, vybavení, pracovního prostředí). NNO dávají téměř všechny peníze na práci s klienty, zatímco ziskové firmy věnují na fungování společnosti až 50 % tržby.

„[...]Můžu uvést krásný příklad rozdílu z konference, kde bylo setkání zisku a nezisku a hovořilo se tam o provozních nákladech. Firmy posílají zpět do vlastní firmy do rozvoje, vybavení, pracovního prostředí někdy až 50 % tržeb a u neziskovek všichni předpokládají, že to bude pod 10 %, protože to přeci dělají všichni hrozně rádi a neměli by za to mít zapláceno [...] takže tam už je rozdíl jenom v tom, kolik těch financí se vrací zpátky na fungování a kolik by se mělo vracet a bohužel ty lidi si neuvědomují, že ta neziskovka by měla fungovat jako normální firma, takže i ty zaměstnanci musí být motivovaní, musí mít nějaký pracovní prostředí a musí se nějak i rozvíjet, aby mohli dělat tu svojí práci dobře, ale v momentě, kdy nato nejsou finanční prostředky je to těžký, takže v těch firmách je tohle jednodušší.“ (Manažerka)

Zaměstnanci organizace žádné rozdíly mezi ziskovým a neziskovým sektorem neuvědli.

7.3.4. Pozadí rozvoje zaměstnanců v organizaci

Manažerka PR a Fundraisingu popisuje celkový přístup k rozvoji v organizaci jako vstřícný, kdy se vedení společnosti vždy snaží vyjít vstříc vlastním iniciativám. Celkově však v organizaci velmi záleží na finančních a časových možnostech. Rozvoj zaměstnanců je považován v organizaci za důležitý, ale není hlavní prioritou. Rozvoj zaměstnanců v organizaci se více rozvinul zejména díky evropskému grantu v rámci projektu Strategie růstu a stability. Pro každého zaměstnance byly naplánovány kurzy a semináře, které prohloubily a zkvalitnily projektové a manažerské znalosti nebo práci s klienty.

Za hlavní faktory, které ovlivňují rozvoj zaměstnanců v organizaci, považuje manažerka Fundraisingu peníze, čas a možnosti vzdělávání (vypsání grantová řízení) a celkovou stabilitu organizace.

„Rozvoj určitě ovlivňují peníze, ale také ty možnosti se vzdělávat jako jsou grantová řízení, zda je někdo ochoten zaplatit školení [...] když ty výzvy nejsou, je to otázka peněz a času a tím, jestli je na trhu dostupný i to co třeba ta NNO opravdu potřebuje [...] dále určitě třeba stabilita organizace, když ta organizace není ve stresu, že nejsou peníze a nechystá se zrovna nějaká velká akce, které je všechno podřízeno.“ (Manažerka)

Za hlavní přínos vzdělávání považuje manažerka osobní nebo pracovní rozvoj, posun ve vnímání věcí a samotné sdílení zkušeností.

„Hlavní přínos je osobní nebo pracovní rozvoj zaměstnanců, posun ve vnímání věcí, už jenom sdílení zkušeností je super, tamhle se to dělo takhle a tím to vyřešili nebo třeba, že nám to nemusí fungovat. To, že se na to lidi musí dívat z jiného úhlu, je strašně důležité.“ (Manažerka)

Manažerka by si přála, aby v budoucnu zůstala zachována možnost se vzdělávat, kladný přístup vedení organizace ke vzdělávání a aby se naskytly nové možnosti a techniky v oblasti vzdělávání.

Vztah a motivace zaměstnanců v organizaci je dle manažerky u každého pracovníka individuální.

„Motivace [...]jak u koho, někdo se vzdělávat vyloženě chce a někdo tam chodí, protože to je povinné, [...] někdo je rád a někoho to štve, protože mu to přijde zbytečný a chce něco jiného.“ (Manažerka)

Zaměstnanci organizace Borůvka Praha o.p.s. shledávají dle dotazníků rozvoj v organizaci za dostatečný. Pracovníci organizace se vzdělávají rádi. Většinu kurzů zaměstnanci absolvovali v rámci projektu Strategie růstu a stability. Pozitivně zaměstnanci na vzdělávání hodnotí zejména to, že jim v rozvoji organizace nebrání a mohou se vzdělávat ve věcech, které je zajímají a že je do vzdělávání nikdo nenutí. V organizaci je dle zaměstnanců kladen „zdravý“ důraz na vzdělávání, organizace umožňuje se vzdělávání účastnit.

„Organizace umožňuje účastnit se vzdělávacích kurzů, jednotlivým zaměstnancům určitě nebrání.“ (Zaměstnanec D – projektový a grantový pracovník)

„Myslím si, že důraz je kladen zdravý. Je vázán na naši zakázku, není přehnaný. Vzděláváme se ve věcech, které nás zajímají, a usnadňují nám práci.“ (Zaměstnanec E – vedoucí tréninkového programu)

7.3.5. Závěr případové studie 3

Organizace Borůvka Praha o.p.s. se snaží neustále rozvíjet a profesionalizovat. K rozvoji zaměstnanců v organizaci přispěl zejména projekt Strategie růstu a stability, který se zaměřoval na rozvoj zaměstnanců v organizaci pracujících s postiženými klienty, dále na rozvoj managementu a stabilizaci organizace v oblasti finančních zdrojů. Rozvojové aktivity se v organizaci pořádají především dle aktuální potřeby, možností a finanční situace.

Z hledisku výzkumných otázek můžeme říci, že:

- Jakým způsobem probíhá rozvoj zaměstnanců v NNO? (Vychází organizace z nějakých přístupů, strategií a metod?)

Borůvka Praha o.p.s. při rozvoji zaměstnanců využívá řadu metod (např. instruktáž, asistování, konzultace, koučování, přednáška, mentoring, školení) a strategií (strategie plynulého zlepšení, bezbariérový přístup, strategie rozvoje organizace, strategie rozvoje jedince) používaných v ziskovém sektoru. Ze strategií k rozvoji zaměstnanců popsaných

v teoretické části neziskového sektoru, Borůvka Praha o.p.s. vychází ze strategie udržení, strategie růstu a vzájemného principu.

Z hlediska přístupů k řízení rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru Borůvka Praha o.p.s. uplatňuje pořadání vzdělávacích akcí a intelektuální kapitál. Intelektuální kapitál je dle teoretické části nejvhodnějším přístupem k řízení lidských zdrojů a rozvoje v NNO poskytujících sociální služby. Organizace Borůvka Praha o.p.s. se v rámci metod, strategií a řízení vzdělávání neliší od ziskového sektoru.

- Jaké jsou hlavní vnímané rozdíly ze strany zaměstnanců a manažerů ve vzdělávání zaměstnanců mezi NNO a ziskovým sektorem?

Manažerka PR a Fundraisingu shledává hlavní rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem v tom, kolik financí se vrací zpátky na fungování organizace. Právě malý objem u NNO limituje možnosti rozvoje zaměstnanců.

- Jaké faktory nejvíce ovlivňují rozvoj zaměstnanců v NNO?

Rozvoj zaměstnanců je dle manažerky Fundraisingu a PR považován za důležitý, ale není hlavní prioritou. Za hlavní faktory, které ovlivňují rozvoj zaměstnanců v organizaci, považuje manažerka peníze, čas, možnosti vzdělávání (vypsání grantová řízení) a celkovou stabilitu organizace.

- Jaký hlavní přínos rozvoj zaměstnanců organizaci přináší?

Za největší přínos vzdělávání považuje manažerka osobní nebo pracovní rozvoj, posun ve vnímání věcí a samotné sdílení zkušeností.

- Jaké výhody a nevýhody spatřují zaměstnanci neziskových organizací ve vzdělávání? Považují zaměstnanci NNO rozvoj v organizaci za dostatečný?

Zaměstnanci organizace Borůvka Praha o.p.s. shledávají rozvoj v organizaci za dostatečný, v organizaci je kladen „zdravý“ důraz na vzdělávání. Většinu kurzů zaměstnanci absolvovali v rámci projektu Strategie růstu a stability. Pozitivně zaměstnanci na vzdělávání hodnotí zejména to, že jim v rozvoji organizace nebrání a mohou se vzdělávat ve věcech, které je zajímají a že je do vzdělávání nikdo nenutí.

7.3.6. Doporučení

Na základě zkoumání rozvoje zaměstnanců v organizaci Borůvka Praha o.p.s. pomocí analýzy dokumentů, rozhovoru s manažerkou organizace a sesbíraných dotazníků od zaměstnanců, bylo zjištěno, že organizace sice má ve svých dokumentech zakotvený cíl neustále se rozvíjet a profesionalizovat, rozvoj zaměstnanců jako takový však v organizaci příliš rozvinutý není. Rozvojové aktivity se pořádají dle aktuálních potřeb a finančních a časových možností.

Tabulka 7 SWOT analýza organizace Borůvka Praha o.p.s.

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Snaha o profesionalizaci a rozvíjení organizace • Vyhledávání příležitostí k rozvoji (projekt Růst a stabilita) • Intelektuální kapitál 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Nesystematický přístup k rozvoji • Nepříliš specifikovaný přístup k rozvoji v dokumentech • Absence odpovědné osoby za rozvoj
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Využití grantů a dotací k rozvoji • Zajištění personalisty 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Finance • Zákon • Omezená nabídka kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: šablona dostupná z: <http://www.sukup.cz/dvur-kralove-nad-labem/swot-analyza-sablona/>

Jako u předchozích organizací doporučuji zaměřit se na vnitřní předpis, který by udával, jak organizace přistupuje k rozvoji, jakým způsobem rozvoj zaměstnanců probíhá a kdo je za rozvoj pracovníků odpovědný.

Doporučuji, aby organizace přistupovala ke vzdělávání pomocí systematického přístupu. Pořádání vzdělávacích aktivit na základě aktuálních potřeb je nedostačující.

Organizace by se měla zaměřit na identifikaci potřeb, plánování, realizaci a výsledné hodnocení efektivity. Organizace by se dále měla orientovat na evidování vzdělávacích aktivit a jejich výstupů.

Organizace Borůvka Praha o.p.s. by měla zajistit jednu osobu, která by měla na starosti celkový rozvoj zaměstnanců v organizaci od identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, realizaci rozvojových aktivit až po hodnocení efektivity vzdělávání.

7.4. Komparace jednotlivých organizací

V jednotlivých případových studiích byly představeny tři neziskové organizace poskytující sociální služby (Lata, z.ú., Fokus Praha, z.ú., Borůvka Praha o.p.s.) z hlediska struktury organizace a řízení rozvoje, dále byly představeny rozdíly mezi teorií rozvoje zaměstnanců v ziskovém sektoru a praxe v neziskovém sektoru a poté bylo popsáno pozadí rozvoje organizace na základě rozhovorů s manažery a dotazníků od zaměstnanců.

Z hlediska struktury organizace můžeme říci, že ani jedna z organizací nemá samostatné personální oddělení, které by se rozvoji zaměstnanců věnovalo. Všechny organizace se skládají z pracovníků v managementu a pracovníků vykonávajících služby. Co se týče velikosti jednotlivých organizací, Lata, z.ú. je zástupcem malých neziskových organizací, organizace Borůvka Praha o.p.s. středně velkých a Fokus Praha, z.ú. velkých organizací. Z hlediska řízení rozvoje zaměstnanců lze tvrdit, že organizace Fokus Praha, z.ú. a Lata, z.ú. fungují na podobných principech. Vzdělávání se v těchto organizacích řídí dle vnitřního předpisu a na základě vzdělávacích plánů, které se vytváří každý rok. Organizace Borůvka Praha o.p.s. řídí rozvoj zaměstnanců zejména dle aktuálních potřeb a finančních možností. Příčinu rozdílů lze hledat v odlišném typu organizací, kdy jsou subjekty Lata, z.ú. i Fokus Praha, z.ú. registrovanými poskytovateli sociálních služeb, vzdělávání pracovníků je zde povinné ze zákona. Vlivem zákona o sociálních službách je v těchto organizacích kladen důraz na rozvoj pracovníků, pro něž je vzdělávání povinné. Taktéž zde můžeme pozorovat větší profesionalizaci zejména z hlediska strategií řízení. Organizace Lata, z.ú. vychází částečně ze systematického přístupu ke vzdělávání a kompetenčního modelu, organizace Fokus Praha, z.ú. z kompetenčního modelu, tedy přístupů, které jsou běžně využívány v ziskových firmách s cílem zvýšit efektivitu celého

podniku. Výsledky případových studií tak potvrzují studii Pavola Friče, která hovoří o nárůstu profesionalizace zejména u NNO poskytující sociální. (Frič, 2011a: s. 7–20)

V rámci srovnání (viz. tabulka 2 – 4) teorie ziskového sektoru a praxe neziskového sektoru na základě metod, strategií a přístupů k řízení rozvoje, můžeme říci, že všechny organizace vycházejí z některých z metod, strategií a přístupů k řízení rozvoje využívaných v ziskovém sektoru. U všech zkoumaných organizací byly jako metody rozvoje zaměstnanců využívány – konzultace, instruktáž, školení, pracovní porady, kurzy, supervize. Co se týče jednotlivých strategií rozvoje využívaných v ziskovém sektoru, lze tvrdit, že všechny popsané organizace vycházejí ze strategie rozvoje jedinců, ve které je kladen důraz na odborně vybavené jedince, kteří na základě své odbornosti zvyšují výkon celé organizace. V rámci přístupů k řízení vzdělávání, vycházejí všechny organizace z konceptu Intelektuálního kapitálu, který se při řízení zaměřuje na investice do aplikovatelných zkušeností, znalostí, organizačních technologií a na vztahy se zákazníky. Z teoretické části vyplynulo, že Intelektuální kapitál představuje jednu z nejvhodnějších forem strategického řízení pro NNO poskytující sociální služby (Kong, 2008: s. 290–292), teorie tak byla v rámci případových studií potvrzena. Organizace Lata, z.ú. navíc při svém řízení částečně využívá systematický přístup ke vzdělávání, který se skládá z identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizování a vyhodnocení efektivity vzdělávání. Tento přístup je dle teoretické části diplomové práce jedním z nejrozšířenějších přístupů k rozvoji zaměstnanců v ziskovém sektoru. Druhým nejrozšířenějším přístupem k řízení rozvoje zaměstnanců byl u zkoumaných NNO kompetenční model, z něhož vychází organizace Fokus Praha, z.ú. a Lata, z.ú., ve kterém je systém kompetencí sestaven na základě schopností, dovedností a chování zaměstnanců. Organizace Fokus Praha, z.ú. a Borůvka Praha o.p.s. dále využívají pořádání vzdělávacích akcí, kde se vzdělávací aktivity konají dle aktuální potřeby. Z hlediska strategií a přístupů, z kterých dle teoretické části mohou vycházet NNO, všechny organizace uplatňují strategii udržení, ve které se manažeři organizace snaží nakládat se zdroji tak, aby maximalizovali konkrétní služby, produkt nebo misi. Tato specializace je v souladu se zaměřením mise.

Manažerky organizace Lata, z.ú. a Fokus Praha, z.ú. se shodují, že hlavním rozdílem v rozvoji zaměstnanců mezi ziskovým a neziskovým sektor je cíl vzdělávání. Ziskové organizace vzdělávají své pracovníky s cílem zvýšit výkonnost celé firmy.

V NNO je vzdělávání spíše jedním z motivačních faktorů a benefitů. Další rozdíl uvedený organizacemi Lata, z.ú. a Borůvka Praha o.p.s. jsou dostupné finance na vzdělávání. Manažerka organizace Fokus Praha, z.ú. demonstrovala rozdíl ziskového a neziskového sektoru ve srovnání struktury organizací: větší ziskové firmy mají vlastní HR oddělení, které má na starosti vzdělávání.

Všechny organizace uvedly jako jeden z hlavních negativních faktorů ovlivňující rozvoj zaměstnanců finanční možnosti subjektu. Organizace Fokus Praha, z.ú. a Lata, z.ú. dále za limitující faktor označily povinnost vzdělávat ze zákona. Zákon se týká pouze pracovníků v sociálních službách a pouze určitých typů kurzů, jedná se o vzdělávací programy udělené ministerstvem sloužící k doplnění kvalifikace. Za další negativní faktor považují manažeři Lata, z.ú. a Borůvky Praha o.p.s. stále podobnou nabídku kurzů. Za pozitivní faktory označila manažerka organizace Borůvka Praha o.p.s. stabilitu organizace, manažerka Fokusu Praha, z.ú. možnost vzdělávat zaměstnance v Centru vzdělávání a manažerka organizace Lata, z.ú. možnost dotovat vzdělávání z grantů a motivaci ze strany pracovníků.

Manažerky organizací Lata, z.ú. a Fokus Praha, z.ú. spatřují jako hlavní přínos vzdělávání rozvoj celé organizace. Organizace Borůvka Praha o.p.s. a Lata, z.ú. považují dále za přínos sdílení zkušeností a nové poznatky. Manažerka Fokusu Praha, z.ú. pak uvedla jako další přínos spokojené zaměstnance.

Zaměstnanci všech zkoumaných organizací shledávají rozvoj v organizaci za dostatečný. Všichni pracovníci také uvedli, že se vzdělávají rádi. Žádná negativní fakta v souvislosti se vzděláváním nevedl ani jediný z pracovníků organizací. Pozitivně pracovníci Borůvka Praha o.p.s. hodnotí zejména to, že jim nadřízení v rozvoji nebrání a mohou se vzdělávat ve věcech, které je zajímají a že je do vzdělávání nikdo nenutí. V organizaci Fokus Praha, z.ú. pracovníci pozitivně hodnotí, že nadřízení pokládají rozvoj v organizaci za důležitý a vycházejí vstříc potřebám pracovníků, díky vzdělávání přicházejí navíc k novým informacím, postupům a kontaktům. V organizaci Lata, z.ú. považují zaměstnanci v souvislosti s rozvojem za hlavní přínos rozšíření kompetencí a další pohledy na daný problém a dále možnost vybírat si kurzy z oblasti, na kterou se zaměřují.

Tabulka 8 Komparace metod, strategií a přístupů

	Metody	Strategie	Přístupy k řízení
Borůvka Praha o.p.s.	instruktáž, asistování, konzultace, koučování, přednáška, mentoring, školení, workshop, pracovní porady, kurzy, prezentace, supervize	strategie organizačního rozvoje, strategie rozvoje jedinců, bezbariérový přístup, strategie plynulého zlepšení	intelektuální kapitál, pořádání vzdělávacích akcí, strategie udržení, strategie růstu, vzájemný princip
Fokus Praha, z.ú.	konzultace, kurzy, školení, rotace práce, pracovní porady, konference, supervize, prezentace, částečně instruktáž, asistování	strategie plynulého zlepšení, strategie rozvoje jedinců	intelektuální kapitál, pořádání vzdělávacích akcí, kompetenční model, strategie udržení, asimilační přístup, vzájemný princip
Lata, z.ú.	instruktáž, hraní rolí, konzultace, přednášky, e-learning, kurzy, školení, workshop, pracovní porady, konference, supervize	strategie organizačního rozvoje, strategie rozvoje jedinců	systematický přístup, kompetenční model, intelektuální kapitál, strategie udržení

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Komparace hlavních zkoumaných kategorií

	Lata, z.ú.	Borůvka Praha o.p.s.	Fokus Praha, z.ú.
Rozdíly NNO/Zisk	Motivace, poslání, rozpočet	Rozpočet, přerozdělování zisku	Poslání, cíl
Rozdíly ve vzdělávání NNO/Zisk	Povinnost ze zákona, finance, cíl (u zisku výkon, u NNO i motivace)	Finance, motivace	Struktura organizace (zisk HR oddělení), cíl (u zisku lepší výsledky)
Důraz na vzdělávání	Velký důraz – motivace, vzdělávací programy	Vstřícný přístup (ne prioritá) závislost na financích a času	Značný – povinnost ze zákona, podpora v dalším vzdělávání, vnitřní předpis, centrum vzdělávání
Vývoj vzdělávání	Závislost na financích, pozitivní rozvoj, snaha vyhovět zaměstnancům	Vývoj díky grantu, další vývoj z možností a potřeby	Organizační proměna – decentralizace, zánik metodického oddělení
Pozitivní faktory na rozvoj	Dotované kurzy, granty, motivace	Stabilita organizace	Centrum vzdělávání i pro ostatní zaměstnance
Negativní faktory na rozvoj	Finance, zákon, stále stejná nabídka kurzů	Finance, možnosti vzdělávat se (granty), nabídka kurzů (co potřebujeme)	Nyní to byla opomíjená oblast, zákon (i jiní než ve službách), finance
Spokojenost s rozvojem	Jsem spokojena, plán systematictějšího přístupu	Jsem spokojena, jsou tu vždy možnosti	Jsem spokojena, motivovaní zaměstnanci, zakořeněná tradice
Vztah zaměstnanců k rozvoji	Motivace i vztah zaměstnanců ke vzdělávání je individuální	Záleží na konkrétním člověku	Každý je jiný, obecně je motivuje, když to pro ně má přínos
Hlavní přínos rozvoje	Nové poznatky, rozvoj celé organizace	Osobní i pracovní rozvoj, sdílení zkušeností, jiný pohled na věc	Zvýšení kvality zaměstnanců a celé organizace, spokojenost zaměstnanců
Budoucnost rozvoje, doporučení	Větší systematickosti, stále stejně motivovaní zaměstnanci	Zachování možnosti vzdělávání, nové techniky vzdělávání	Aktualizovat vnitřní předpis, vzdělávání nad rámec, zachování centra vzdělávání, vzdělávání pro všechny

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

V teoretické části diplomové práce jsem představila specifika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v ziskovém i neziskovém sektoru. Ziskový i neziskový sektor jsem se snažila uchopit z podobných perspektiv. Především z hlediska kultury organizace, řízení lidských zdrojů, strategií metod a modelů rozvoje v organizaci, které jsou zkoumány v praktické části diplomové práce. V empirické části bylo zkoumáno, jak probíhá rozvoj zaměstnanců v NNO v praxi. Empirickou část tvořily tři případové studie. Každá případová studie porovnávala teorii rozvoje zaměstnanců v ziskovém sektoru tak, jak ji stanovuje odborná literatura, s praxí v neziskovém sektoru. Dále nahlížela do pozadí rozvoje zaměstnanců v jednotlivých organizacích na základě rozhovorů s manažerem a zaměstnanci. V závěru empirické části byla provedena komparace rozvoje zaměstnanců analyzovaných organizací, shrnutí poznatků a doporučení.

Jedním z cílů diplomové práce bylo srovnat teorii rozvoje zaměstnanců v ziskovém sektoru na základě odborné literatury s praxí v neziskovém sektoru dle stanovených kritérií z hlediska metod, strategií a přístupů ke vzdělávání (viz. tabulka 2–4). Na základě komparace bylo zjištěno, že všechny organizace vycházejí z některých běžně užívaných metod, strategií a přístupů k řízení rozvoje popsaných v teoretické části ziskového sektoru. U všech zkoumaných organizací byly jako metody rozvoje zaměstnanců využívány – konzultace, instruktáž, školení, pracovní porady, kurzy, supervize. Z hlediska jednotlivých strategií rozvoje využívaných v ziskovém sektoru můžeme říci, že všechny popsané organizace vycházejí ze strategie rozvoje jedinců, ve které je kladen důraz na odborně vybavené jedince, kteří na základě své odbornosti zvyšují výkon celé organizace. Lze tedy konstatovat, že volba metod v neziskovém sektoru není oproti ziskovému odlišná, rozdíl je v cíli, na který se NNO při vzdělávání zaměřují. Cílem NNO je naplnění poslání. Z výše uvedených zjištění je dále patrné, že se neziskové organizace poskytující sociální služby snaží zvyšovat svou výkonnost zejména prostřednictvím odborně vybavených zaměstnanců a tím zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. V rámci přístupů k řízení vzdělávání vycházejí všechny organizace z konceptu Intelektuálního kapitálu, který se při řízení zaměřuje na investice do aplikovatelných zkušeností, znalostí, organizačních technologií a na vztahy se zákazníky. Intelektuální

kapitál dle závěrů teoretické části představuje jednu z nejvhodnějších forem strategického řízení pro NNO poskytující sociální služby (Kong, 2008: 290–292), neboť tento strategický rámec umožňuje NNO podpořit jejich misi, zachovat jejich nezávislost a využívat efektivně zdroje. Teorie tak byla v rámci případových studií potvrzena z hlediska nejužívanějšího přístupu. Druhým nejrozšířenějším přístupem k řízení rozvoje zaměstnanců byl u zkoumaných NNO kompetenční model, z něhož vychází organizace Fokus Praha, z.ú. a Lata, z.ú.. Organizace Fokus Praha, z.ú. a Borůvka Praha o.p.s. dále z možných přístupů využívají pořádání vzdělávacích akcí, kde se vzdělávací aktivity konají dle aktuální potřeby. Z hlediska strategií a přístupů, z kterých dle teoretické části mohou vycházet NNO, uplatňují všechny zkoumané organizace strategii udržení. V této strategii se manažeři snaží maximalizovat služby nebo produkt v souladu se zaměřením mise, z čehož můžeme usuzovat, že právě zachování mise považují manažeři všech zkoumaných organizací za nejdůležitější. Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že hlavním diferenčním faktorem mezi neziskovým a ziskovým sektorem je cíl vzdělávání (ziskové organizace vzdělávají své pracovníky s cílem zvýšit výkonnost celé firmy, neziskové organizace poskytující sociální služby mají povinnost vzdělávat zaměstnance ze zákona, při vzdělávání se zaměřují i na osobnostní rozvoj), dostupné finance a struktura organizace.

Nejvýznamnějším limitujícím faktorem pro rozvoj zaměstnanců se ukázal rozsah ekonomických zdrojů, které je schopná NNO na vzdělávání vynakládat. Jako další negativní faktor byla vnímána samotná zákonná povinnost vzdělávat zaměstnance v sociálních službách, který v důsledku nutí organizace vzdělávat přednostně pouze některé zaměstnance a pouze vzdělávacími programy udělenými ministerstvem.

Za pozitivní faktory ovlivňující rozvoj můžeme označit motivaci zaměstnanců, stabilitu organizace, možnost dotací. Hlavním přínosem vzdělávání je dle manažerů organizací rozvoj celé organizace, sdílení zkušeností a nové poznatky.

Ve všech zkoumaných organizacích zaměstnanci shledávají rozvoj za dostatečný a nebyly uvedeny žádné negativní prvky v souvislosti se vzděláváním. Pozitivně na rozvoji pracovníci organizací hodnotí přísun nových informací, postupů a kontaktů, sdílení zkušeností.

Dalším cílem diplomové práce bylo nahlédnutí do pozadí rozvoje zaměstnanců (popsat politiku rozvoje, odhalit problémové a pozitivní oblasti a navrhnout případné

doporučení ke zkvalitněné rozvoje). Z hlediska struktury organizace můžeme říci, že ani jedna z organizací nemá samostatné personální oddělení, které by se rozvoji zaměstnanců věnovalo. Všechny organizace se skládají z pracovníků v managementu a pracovníků vykonávající služby. Toto zjištění opět potvrzuje význam finančních prostředků na výslednou podobu a rozvoj oblasti vzdělávání zaměstnanců. Nedostatek financí brání jednak vytvoření personálního útvaru, který by se rozvoji zaměstnanců věnoval, ale také omezuje rozvoj zaměstnanců, který se týká pracovníků poskytujících sociální služby, na rozvoj ostatních pracovníků většinou finanční prostředky nestačí. Z pohledu velikosti je Lata, z.ú. zástupcem malých neziskových organizací, organizace Borůvka Praha o.p.s. středně velkých a Fokus Praha, z.ú. velkých organizací. Na základě analýzy zkoumaných organizací vyplývá, že velikost organizace z hlediska přístupů, metod a strategií neovlivňuje rozvoj zaměstnanců. Z pohledu řízení rozvoje zaměstnanců lze tvrdit, že organizace Fokus Praha, z.ú. a Lata, z.ú. fungují na podobných principech. Vzdělávání se v těchto organizacích řídí dle vnitřního předpisu a na základě vzdělávacích plánů, které se vytváří každý rok. Organizace Borůvka Praha o.p.s. řídí rozvoj zaměstnanců zejména dle aktuálních potřeb a finančních možností.

Pakliže bychom měli porovnat zkoumané organizace, které poskytují registrované sociální služby (Lata, z.ú., Fokus Praha, z.ú.) a organizaci, která nemá registrované sociální služby (Borůvka Praha o.p.s.), lze na konkrétních případech tvrdit, že organizace, které mají registrované sociální služby, mají vzdělávání více propracované zejména z hlediska vnitřního předpisu a vzdělávacích plánů, které se vytvářejí na začátku každého roku, což se dále odráží na strategickém řízení, které u těchto organizací vychází z běžně využívaných strategií v ziskovém sektoru (systematický přístup ke vzdělávání, kompetenční model). Zákon o sociálních službách má v oblasti rozvoje zaměstnanců neziskového sektoru ambivalentní povahu. Na jedné straně vede organizace k větší profesionalizaci a většímu důrazu na propracovaný rozvoj zaměstnanců, ale zároveň determinuje první volbu na vzdělávací programy udělené ministerstvem, respektive nutí organizace se nejprve zaměřit na splnění této zákonné povinnosti. Nezisková organizace Borůvka Praha o.p.s., která nemá zákonnou povinnost vzdělávat své zaměstnance, takto k rozvoji zaměstnanců nepřistupuje, což dokládá i hodnocení vzdělávání zaměstnanců této organizace. Jako největší pozitivum vnímají možnost rozvíjet se v oblastech, které je zajímají. V této

organizaci se pak oproti ostatním zkoumaným subjektům vzdělávali v rámci projektu Strategie růstu a stability všichni zaměstnanci.

Na základě případových studií můžeme konstatovat, že v neziskových organizacích poskytujících sociální služby probíhá rozvoj zaměstnanců velmi podobně, jako v ziskovém sektoru. K rozvoji zaměstnanců využívají NNO řadu jeho metod i strategií. Ke vzdělávání však přistupují s odlišným přístupem, než ziskový sektor. Vzdělávání zde neslouží ke zvýšení výkonnosti, ale spíše k prohloubení znalostí v oblasti sociálních služeb a zvýšení kvality poskytovaných služeb. Z tohoto zjištění je patrné, že pro neziskové organizace je velmi důležité kvalitně odvádět své služby, tedy i naplnit poslání organizace, zejména prostřednictvím svých pracovníků. Mé závěry však vyplývají pouze z malého vzorku NNO. Zajímavé by bylo zaměřit se na rozvoj zaměstnanců i v organizacích, které neposkytují sociální služby a nemají tak zákonnou povinnost vzdělávat své zaměstnance, nebo nemusí nutně dohlížet na kvalitu poskytovaných služeb. V těchto NNO by mohl rozvoj pracovníku probíhat na podobných principech jako v organizaci Borůvka Praha, o.p.s., kde je vzdělávání důležitou součástí organizační kultury, je však úzce provázáno s dostupnými finančními prostředky a stabilitou organizace. Vzdělávání tak zde není příliš systematické, odvíjí se od aktuálních potřeb.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Scénář polostrukturovaného rozhovoru pro vedoucí pracovníky	113
Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance	115

Příloha č. 1 Scénář polostrukturovaného rozhovoru pro vedoucí pracovníky

1. ÚVOD 5 MIN

Cíl: Vytvořit příjemnou atmosféru a vysvětlit základní pravidla rozhovoru

- Představení DP a sebe, poděkování za čas.
- Vysvětlení výzkumné metody. Nejsou správné a špatné odpovědi. Zajímá mě Váš pohled jako odborníka na tuto problematiku.
- Diktafon. Informace jsou důvěrné, pořizovaná nahrávka je pouze pro účely zpracování dat. Prosím o ztlumení, případně vypnutí mobilního telefonu. Povídání na cca 40 minut.
- Téma rozhovoru – Rozvoj zaměstnanců v neziskovém sektoru.

2. SPECIFIKA FIRMY/ORGANIZACE cca 10 MIN

Cíl: Zjistit základní charakteristiky organizace, dosavadní zkušenosti z oblasti HR respondenta

- Nyní si chvíli budeme povídat o Vaší organizaci.
- Mohl/a byste mi, prosím, stručně popsat Vaši organizaci: čím se zabývá, jak dlouho je na trhu, počet zaměstnanců, významné události z poslední doby (pokud podle Vašeho názoru nějaké jsou)?
- Jak dlouho pracujete pro tuto organizaci?
- Kde jste pracoval/a před tím (státní správa/komerční/NNO)? Pracoval/a jste na obdobné pozici? (Tzn. měl/a jste zkušenosti z HR nebo vedením firmy i dříve?)
- Na základě Vašich zkušeností
 - a) Domníváte se, že jsou nějaké rozdíly mezi NNO či ziskovým sektorem?
 - b) Zamyslíte-li se nad vzděláváním zaměstnanců, domníváte se, že jsou nějaké rozdíly mezi NNO a ziskovým sektorem? Jaké spatřujete hlavní rozdíly v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců mezi NNO a ziskovým sektorem?

3. Rozvoj zaměstnanců – FUNGOVÁNÍ A POZADÍ ROZVOJE cca 10 min

Cíl: Zjistit přístup organizace k rozvoji zaměstnanců, podstatu fungování a pozadí rozvoje zaměstnanců

- Jaký je kladen důraz na rozvoj zaměstnanců ve vaší organizaci? (Srovnání s předchozími zkušenostmi)
- Vyvíjel se nějakým způsobem rozvoj zaměstnanců v posledních letech? Jak?

- Jaké faktory nejvíce ovlivňují/ovlivnily rozvoj zaměstnanců ve vaší organizaci?
- Je něco, co rozvoj limituje? Co mu naopak pomáhá? Domníváte se, že je to v něčem jiném než třeba v komerční sféře/státní sféře?
- Můžete stručně popsat, jak probíhá rozvoj zaměstnanců ve vaší organizaci?
- Byl/a byste ochotna/ochoten mi poskytnout materiály týkající se rozvoje zaměstnanců? Jak tyto materiály vznikaly? Byla u toho sám/sama účasten/účastna? Považujete za důležité mít tyto dokumenty v rámci organizace? Nebo ne? Proč?

3. Rozvoj zaměstnanců - EVALUACE 10 MIN

Cíl: Zjistit, jak HR manager/vedení firmy hodnotí rozvoj (motivace, bariéry, fungování)

- Jak jste spokojen/a s fungováním rozvoje zaměstnanců ve vaší organizaci? Proč pozitivně/proč negativně? Sbíráte k tomu jako organizace i nějaké číselné údaje? Byl/a byste ochotna/ochoten mi je poskytnout?
- Jak hodnotíte vztah zaměstnanců ke vzdělávání? Proč si myslíte, že tomu tak je?
- Považujete vzdělávací aktivity za úspěšné? Proč? Co vaše zaměstnance motivuje k účasti?
- Co jim naopak brání?
- V celkovém pohledu, jaký hlavní přínos rozvoj zaměstnanců organizaci přináší?

4. BUDOUCNOST ROZVOJE V ORGANIZACI 5 MIN

Cíl: Budoucnost, potenciál rozvoje na základě zkušenosti

- Co byste byl/a rád/a, aby do budoucna zůstalo zachováno v rámci vzdělávání, co chcete udržet?
- Co byste rád/a v budoucnu zlepšil/a?

5. ZÁVĚR, PODĚKOVÁNÍ ROZLOUČENÍ 5 MIN

- Chtěli byste k tématu nebo i mimo něj něco dodat?
- Poděkování, rozloučení, předání kontaktu.

Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance

1. Rozvoj zaměstnanců – Vzdělávání jedince

Cíl: Zjistit, jak vnímají zaměstnanci vzdělávání

- Na jaké pracovní pozici pracujete? Co konkrétně je Vaší náplní?
- Jak dlouho již v této organizaci pracujete? Kde jste pracoval/a předtím?
(Srovnání se státní/komerční sférou)
- Co je dobré a naopak špatné na vzdělávání v zaměstnání obecně?
Vzděláváte se rád/a?

2. Rozvoj zaměstnanců – vzdělávání v organizaci

Cíl: Zjistit, jak probíhá vzdělávání v organizaci z pohledu zaměstnance

- Jakého vzdělávání jste se účastnil/a v posledních 12 měsících? Jak jste se o tomto vzdělávání dozvěděl/a (vlastní iniciativa/poslán/a organizací), stručně prosím toto vzdělávání zhodnoťte.
- Jaký je kladen důraz na vzdělávání ve vaší organizaci?
- Jaké typy vzdělávání organizace poskytuje?
- Jaké dovednosti nebo znalosti byste rád získal/a? Nabízí organizace tyto možnosti?
- Shledáváte rozvoj v organizaci za dostatečný?

3. ZÁVĚR

- Chtěl/a byste k tématu nebo i mimo něj něco dodat?

Seznam literatury

- Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 789 s. ISBN 9788024714073.
- Akingbola, K. 2013. „A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management“. *Voluntas* 24: 14-240.
- Barták, J. 2008. *Od znalostí k inovacím* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o., 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.
- Barták, J. 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
- Creswell, J.W. 1994. *Research design, qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Disman, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolínium, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- Dvořáková a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Fletcher, A. Roos, G. 2003. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. In: Kong, E. 2008. „The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service nonprofit organization“. *International Journal of Management Reviews* 10 (3): 281-299.
- Frič, P. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy: Dílčí studie pro koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020*. [cit. 12. prosince 2017]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf>.
- Guskey, T. 1986. „Staff Development and the Process of Teacher Change“. *Educational Researcher* 15 (5): 5-12.
- Hamel, G.K., Prahalad, C.K. 1994. Competing for the Future. In: Kong, E. 2008. „The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service nonprofit organization“. *International Journal of Management Reviews* 10 (3): 281-299.
- Heinová, H. 2010. *Rozvoj lidských zdrojů*. Učební text č. 16 [online]. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů [cit. 15. června 2014]. Dostupné z: <www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf>.
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 408s. ISBN 80-7367-040-2.
- Hladilová, M. 2013. *Andragogika a fenomén dospělosti se zaměřením na vzdělávání*. Zlín, 102 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta humanitních studií, pedagogický ústav.
- Hroník, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Kalous, J., Veselý, A. 2006. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. Praha: Karolinum, 159 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-1259-3.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. In: Kong, E. 2008. „The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service nonprofit organization“. *International Journal of Management Reviews* 10 (3): 281-299.

Karlas, J. 2008. Komparativní případová studie. In: Drulák, P. a kol. *Jak zkoumat politiku. Kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-385-7.

Kong, E. 2008. „The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service nonprofit organization“. *International Journal of Management Reviews* 10 (3): 281-299.

Koubek, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz.vyd. Praha: Management press, 399 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Koys, D. 2000. Describing the Elements of Business and Human Resource Strategy Statements. *Journal of Business and Psychology* 15 (2): 262-276.

Lewis, D., Kanji, N. 2009. *Non-Governmental Organizations and Development*. NY: Routledge, 239 s. ISBN 13: 978-0-415-45429-2.

Miovský, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

Mládková, L. 2004. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 155 s. ISBN 80-864-1951-7.

Molek, J. 2001. *Řízení organizací sociálních služeb vybrané problémy*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 254 s. ISBN 978-80-7416-083-7.

Novotný, P. 2009. *Učení pro pracoviště: Prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 153 s. ISBN 9788021051164.

Pfeifer, L., Umlaufová, M. 1993. Firemní kultura. In: Hroník, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Popescu, M., Popescu A. 2012. „The Development of human resources in organizations“. *The USV Annals of Economics and Public Administration* 12 (2): 36-42.

Punch, K., F. 2008. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

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

Salamon, L.M., Anheier, H.K.1997.Defining the non-profit sector. In: Skovajsa a kol. 2010. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

Sedlák, P. 2008. *Strategická analýza firmy Beneficial finance, a.s.* Jindřichův Hradec, 78s. Diplomová práce (Mgr.) VŠE, fakulta managementu Jindřichův Hradec. Dostupné z www: <https://www.vse.cz/vskp/id/18359>>.

Skovajsa a kol. 2010. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

Šimek,D.,Bartoňková, H. 2002. *Andragogika. Studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filosofická fakulta, 2002. ISBN 80-244-0394-3.

Švaříček, R., Šedřová, K. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

Tureckiová, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 172 s. ISBN 80-24704-05-6.

Urban, J. 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: VŠE, 102 s. ISBN 80-245-0773-0.

Internetové zdroje:

Zpráva o výsledcích průzkumu [online]. SANЕК, s.r.o. ve spolupráci s Ing. Jolanou Turnerovou, 2009.Dostupné z:<http://zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/vysledky_pruzkumu_personalniho_rizeni_v_nno.pdf>.[cit. 8. prosince 2016].

Sanek group – expertní skupina pro lidský kapitál [online] Průzkum řízení NNO v roce 2010. Dostupné z: <http://zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/sanek_pruzkum_hrm_nno_2010.pdf>.

Popis satelitního účtu neziskových organizací [online]. 2016. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/nufil/SUNI_2005_2014.pdf >.

Analyzované dokumenty

Borůvka Praha. 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha: Borůvka Praha, o.p.s.

Fokus Praha 2016. *Výroční zpráva 2015*. Praha: Fokus Praha, z.ú.

Fokus Praha 2016. *Stanovy*. Praha: Fokus Praha, z.ú.

Lata. 2016. *Výroční zpráva Lata 2015*. Praha: Lata, z.ú.

Lata. 2016. *Stanovy Lata - Programy pro ohroženou mládež od 05.10.2010*. Praha: Lata, z.ú.

Webové stránky

<http://www.lata.cz/>, Lata [cit. 16. prosince 2016].

<http://www.boruvkapraha.cz/o-nas>, Borůvka Praha [cit. 18. prosince 2016].

<http://www.fokus-praha.cz/>, Fokus Praha [cit. 20. prosince 2016].

Zákony:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.