



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Ivana Herzogová

**Řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci
- specifika a dobrá praxe**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Petr Vrzáček

Olomouc 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené zdroje a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Olomouci dne 20. 6. 2010

Ivana Herzogová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu Mgr. Petru Vrzáčkovi za cenné připomínky a trpělivost při vedení práce. Paní Mgr. Martině Mátlové za inspiraci při výzkumu.

Svou vděčnost chci na tomto místě projevit také Bc. Janě Březinové, Bc. Zuzaně Brochové, Šárce Kupčákové, DiS., Mgr. Janě Ochotové a Mgr. Michaele Schaferové za důvěru a za to, že mě nechaly blíže nahlédnout do své manažerské praxe.

Abstrakt

Práce se zabývá oblastí řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru. Zaměřuje se především na jednotlivé personální činnosti, které manažer vykonává a dotýká se také tématu personální strategie. Jejím cílem je nabídnout manažerovi neziskové organizace informace, které může využít přímo v praxi.

Teoretická část obsahuje vymezení významu řízení lidských zdrojů v organizaci, informace o personální strategii včetně praktického návodu pro její zpracování. Dále se pak podrobně věnuje jednotlivým personálním činnostem – plánování lidských zdrojů, získávání a výběru nových pracovníků, jejich zaškolování a adaptaci, hodnocení a odměňování, oblasti jejich vzdělávání a nakonec i propouštění.

Empirická část obsahuje kombinovaný výzkum, který se zaměřuje na zjištění oblastí, ve kterých uplatňují manažeři neziskových organizací z Olomouckého kraje dobrou praxi a kde jsou jejich rezervy. Kvantitativní část výzkumu sloužila k nalezení „dobrých manažerů“ pro druhou část výzkumu. Zjišťuje také, jak pracovníci hodnotí úroveň realizace jednotlivých činností v neziskových organizacích. Kvalitativní část se zaměřuje na zjištění konkrétní praxe pěti manažerek a přináší příklady tzv. dobré praxe. Závěrečné zhodnocení výzkumu shrnuje získané poznatky a obsahuje také doporučení pro lepší praxi pro personální řízení v neziskových organizacích.

Abstract

This work focuses on human resource management among non-governmental, non-profit organizations (NGO's). Attention is paid to the particular individual activities of the manager in this area and also to personnel strategy. The general aim of this work is to offer some practical information to the manager in this type of organization.

The theoretical section of this work contains the definition of human resource management and its importance. There is also a practical guideline how to prepare personnel strategy and how to execute all of the particular activities. Planning of human resources, recruitment and selection, training and adaptation, evaluation and rewards, education and development and discharge are covered.

The empirical section utilizes methods of combined research to evaluate the successful personnel activities of NGO management (in the research region). The author finds through the quantitative section of the research some „good managers” and observes how the respondents evaluate the realization of personnel activities in their organizations. The second qualitative section presents successful practices of five managers and the final evaluation summarizes the acquired data of the research and also contains a recommendation for the sound practise of human resource management in NGO's.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální činnosti, neziskový sektor, dobrá praxe.

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Teoretická část – teorie řízení lidských zdrojů.....	9
2.1 Základní pojmy	9
2.1.1 Definice a cíle řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.2 Styly řízení lidských zdrojů.....	10
2.2 Personální strategie	11
2.2.1 Strategie.....	11
2.2.2 Personální strategie.....	12
2.2.3 Vytváření Strategie personálního řízení.....	14
Proč strategie.....	14
Kdo má vytvářet a realizovat strategii.....	15
Postup při vytváření strategie.....	16
Obsah strategie.....	18
Doporučení pro realizaci strategie.....	19
2.3 Personální činnosti.....	20
2.3.1 Plánování lidských zdrojů.....	23
Analýza současného stavu.....	23
Vytvoření plánu počtu pracovníků.....	26
2.3.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	28
Oslovení budoucích pracovníků.....	28
Příprava výběrového řízení.....	31
Realizace výběrového řízení.....	34
2.3.3 Adaptace nových pracovníků.....	39
2.3.4 Hodnocení.....	41
Motivace.....	42
Systém hodnocení.....	47
Řízení podle cílů.....	52
360° zpětná vazba	55
Proces hodnocení.....	57
2.3.5 Odměňování.....	58
Tvorba mzdového systému.....	60
2.3.6 Vzdělávání a rozvoj.....	66
2.3.7 Propouštění a ukončování spolupráce.....	72
2.4 Shrnutí teoretické části.....	78
3 Empirická část.....	82
3.1 Popis metodologie výzkumu.....	82
3.1.1 Metodologie kvantitativní části výzkumu.....	82
3.1.2 Metodologie kvalitativní části výzkumu.....	84
3.2 Zjištění.....	86
3.2.1 Zjištění kvantitativní části.....	86
3.2.2 Zjištění kvalitativní části – případové studie dobré praxe personálního řízení	90
Bc. Jana Březinová - vedoucí střediska Khamoro pro etnické menšiny a poradenství, Charita Olomouc.....	90
Bc. Zuzana Brochová, vedoucí Poradny pro ženy a dívky, Olomouc.....	97
Mgr. Šárka Kupčáková – vedoucí azylového domu Fondu ohrožených dětí, Olomouc.....	103
Mgr. Jana Ochotová - vedoucí střediska SPI, SPOLU Olomouc (občanské sdružení).....	109

Mgr. Michaela Schaferová - zástupkyně oblastního ředitele Podané ruce, Olomouc	115
3.3 Souhrnná zjištění a doporučení pro praxi v personálním řízení	123
4 Závěr	128
Seznam použité literatury a zdrojů	130
Seznam obrázků a tabulek	134
Seznam příloh	135
Příloha č. 1 - Obsah personální strategie	136
Příloha č. 2 – Metody plánování potřeby lidských zdrojů	138
Příloha č. 3 – Tabulka auditu dovedností pro tým	141
Příloha č. 4 – Assessment funkčního místa	142
Příloha č. 5 – Doplnující informace k assessment centre	147
Příloha č. 6 – Doplnující informace k individuálním rozhovorům (výběrové řízení)	148
Příloha č. 7 – Typy vyhodnocení pro výběrové řízení	154
Příloha č. 8 – Soustava kompetencí sociálního pracovníka	156
Příloha č. 9 – Postup hodnocení práce (tvorba mezd)	159
Příloha č. 10 – Prvky procesu vzdělávání	163
Příloha č. 11 – Dotazník kvantitativní části výzkumu	166
Příloha č. 12 – Rozhovor dle návodu (kvalitativní část výzkumu)	169
Příloha č. 13 – Další zjištění z kvantitativního výzkumu	171

1 Úvod

„Každá organizace je jen tak dobrá, jací jsou její zaměstnanci.“

(Demarco, T.; Lister, T., 1999, s. 114 (přeloženo autorkou))

Úvodní citát, kterým jsem se rozhodla uvést tuto práci je dle mě základem veškerého řízení lidí. Pokud je v organizaci dobrý manažer, dokáže se obklopit dobrými lidmi a tyto lidi v organizaci udržet a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Společně s nimi se pak rozvíjí a prosperuje i celá organizace. Ať už je zisková či nezisková.

K tomu, aby manažer dobře vykonával svou práci, která je klíčová právě pro prosperitu organizace, potřebuje mít nejenom chuť a jistou dávku talentu, ale také konkrétní znalosti. Intuitivní řízení funguje dle mého názoru dobře v malém týmu, ale jakmile se organizace začne rozrůstat, je dobré přejít k její profesionalizaci. To znamená opřít se o teoretické znalosti a také zkušenosti lidí, kteří tyto znalosti uplatňují v praxi, a ty aplikovat v domovské organizaci. To je poznání, ke kterému pravděpodobně dojde řada manažerů v průběhu své praxe.

Protože v neziskovém sektoru se nevyrobí věci, nýbrž jsou často poskytovány služby konkrétním lidem, je k této náročné práci tím spíš potřeba získat, udržet si a rozvíjet opravdu dobré zaměstnance. To ale klade vyšší nároky na manažery organizací. Mohu zde zmínit i další faktory, které dle mě silně ovlivňují nároky na zaměstnance v neziskovém sektoru. Jsou jimi dlouhodobá finanční nejistota a závislost organizace na dotacích, která znamená obecně nižší mzdy, existenciální nejistota, ohrožení syndromem vyhoření při práci, velký tlak na kvalitu práce i na administrativu ze strany institucí (dárců, legislativy).

Troufám si tvrdit, že není nezisková organizace, která by se nepotýkala s žádnou z uvedených komplikací. A při tomto svém tvrzení se mohu opřít o vlastní více než šestiletou praxi v organizaci, která spolupracuje s mnoha odborníky a neziskovými organizacemi.

Z uvedených důvodů jsem se rozhodla zaměřit tuto práci právě na téma řízení lidí, jelikož jej vidím jako klíč k úspěchu organizace. Mým hlavním cílem je vytvořit soubor praktických informací a zároveň sborník dobré praxe, metod, které využívají kvalitní manažeři neziskových organizací. Tedy něco, co by mohlo pomoci mně i ostatním manažerům v neziskovém sektoru lépe řídit pracovníky.

Pro kvalitní zhodnocení dobré praxe je nutné, abychom se na začátek zorientovali v teorii. První část diplomové práce obsahuje poznatky, které jsem získala díky studiu odborné literatury. Snažila jsem se, aby byly maximálně vztaženy k praxi, a proto obsahují

to, co jsem považovala za důležité právě pro praktický výkon personálních činností. Také jsem se snažila vybrat takovou teorii, která by byla využitelná v neziskovém sektoru, který se liší od běžného podnikového prostředí. K dané tématice existuje v dnešní době řada kvalitních publikací. Ty, ze kterých jsem čerpala, jsou uvedeny v seznamu literatury. Pro hlubší zkoumání některých personálních činností, ve kterých se manažer neorientuje, je proto vhodné doplnit uvedené poznatky i z těchto zdrojů. Protože se mi nakonec řada informací do teoretické části nevešla, nabízím pro doplnění a inspiraci řadu příloh.

V praktické části jsem se oproti původnímu záměru věnovala kombinovanému výzkumu s důrazem na jeho kvalitativní část. Jeho cílem bylo zjistit, jaká je dobrá praxe v oblasti personálního řízení v neziskových organizacích, zhodnotit tuto praxi a nabídnout čtenáři této diplomové práce inspiraci při řízení svých kolegů a pracovníků.

Abych získala vhodné informanty z Olomouckého kraje, tedy opravdu kvalitní manažery v oblasti řízení lidských zdrojů, oslovila jsem nejdříve formou dotazníkového šetření řadové pracovníky neziskových organizací. S pěti z těch, kteří byli hodnoceni jako nejlepší, shodou okolností to byly samé ženy, jsem udělala rozhovor. Ač jsem se původně chtěla zaměřit zejména na kvalitativní část výzkumu, i z kvantitativní části vzešla zajímavá zjištění, která mohou dávat obrázek o úrovni personálního řízení v neziskových organizacích ve zvolené lokalitě.

Případové studie, které vznikly z kvalitativní části výzkumu, jsou zaměřeny na všechny oblasti řízení pracovníků, které jsou i v teoretické části. A abych získala kompletnější informace, obsahují studie také srovnání s výsledky kvantitativního výzkumu a s interní dokumentací, kterou jsem v rámci kvalitativní části také získala a zhodnotila. Velice zajímavé je, že se každá zkoumaná organizace nachází v jiném stádiu „profesionalizace“ v této oblasti, což lze ze studií vypožorovat.

Pevně věřím, že tato diplomová práce bude „živým“ materiálem, který bude jakýmsi pomocníkem k reflexi vlastní praxe manažerům neziskových organizací, kterým se dostane do ruky. Shromážděné teoretické informace mohou pomoci udělat si představu, jaké postupy je možné využít, a případně i jak vytvořit potřebnou dokumentaci pro tuto oblast. Doufám, že bude práce také inspirovat k tomu, aby se neziskové organizace pustily více i do vytváření personální strategie a vědomého plánování lidských zdrojů.

Také doufám, že praktická část, zejména výsledky kvalitativní části výzkumu, zase mohou pomoci manažerům porovnat to, jaká je praxe v jejich organizaci a někde jinde. Je možné se tak inspirovat a také si lépe uvědomit hodnoty a postupy, které člověk ne úplně vědomě uplatňuje při své práci a případně je i kriticky zhodnotit.

2 Teoretická část – teorie řízení lidských zdrojů

Lidé budou poslouchat, co říkáte, ale uvěří pouze tomu, co uděláte (Michael Le Boeuf)

V této části jsem se snažila získat podklady pro řízení lidských zdrojů, které by byly vhodné i pro konkrétní praktické využití manažery neziskových organizací. Jedná se o průřez různými publikacemi k danému tématu, který jsem se snažila doplnit relevantními přílohami, a zdá-li se mi to vhodné, tak i příklady z mé vlastní praxe. Podrobnější informace o tom, jakým způsobem postupují konkrétní manažeři a jaké metody z uvedených uplatňují, jsem umístila do třetí kapitoly.

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Definice a cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidí je „marketingová činnost“ (Drücker, 2006, s. 149)

Myslím si, že je velice důležité si uvědomit, jaký má tato činnost význam pro organizaci, a zařadit si ji do systému ostatních manažerských činností. Dle Josefa Koubka „Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a... představují ten nejcennější... zdroj.“ (Koubek, 2006, s. 11)

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů (Koubek, 2006, s 14-15):

- 1) Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst tak, aby požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka a aby na proměnlivost požadavků s předstihem reagoval proces rozvoje jeho schopností.
- 2) Optimální využívání pracovních sil, zejména fondu pracovní doby, schopností a kvalifikace pracovníků.
- 3) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- 4) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace – jejich pracovních schopností, kariéry a sociálních vlastností směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, až ke sblížení individuálních zájmů a zájmů organizace.
- 5) Dodržování legislativy v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.1.2 Styly řízení lidských zdrojů

O jednotlivých stylech existuje řada literatury, pečlivě jsem proto zvažovala, které informace by měly být přínosné pro tuto ryze prakticky zaměřenou práci. Nejenom kvůli objemu informací ale také kvůli tomu, že každý manažer má svůj individuální a specifický styl a přístup k řízení lidí, který se nedá jednoduše shrnout pod názvy teorií. Rozhodla jsem se zde nabídnout alespoň orientační informace o základních a v českých podmínkách nejčastěji uplatňovaných stylech řízení lidských zdrojů v různých organizacích.

Způsoby personální práce dle Koubka (2006, s. 14-15):

1. personální administrativa – jedná se o nejstarší pojetí personální práce, které bylo spíše administrativního, pasivního charakteru. Často se s ní můžeme setkat i v dnešní době v organizacích s autoritativním, centralizovaným způsobem řízení.
2. personální řízení – tento přístup prosazuje aktivní roli personální práce, je zaměřen na vnitropodnikové problémy, nevěnuje se dlouhodobému a strategickému řízení pracovních sil, má spíše povahu operativního řízení.
3. řízení lidských zdrojů - nejnovějším způsobem práce s lidmi, kdy se řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace. Hlavními úkoly jsou zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti, zlepšení rozvoje pracovníků a zvýšení jejich připravenosti na změny.

Někteří autoři ve svých publikacích používají pojem personální řízení, přičemž obsah jednotlivých činností, které jsou úkolem manažerů, je v podstatě totožný s činnostmi, které jiní autoři rozumí pod pojmem řízení lidských zdrojů.

Například Jaroslav Zlámal a Martin Horváth: “Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, formování a rozvoj podnikové kultury.“ (Zlámal, Horváth, 2005, s. 7)

Petr Konečný a Ivana Poliačiková používají jako synonymum k řízení lidských zdrojů pojem personální management. Jedná se o akademickou teorii i o praxi v organizacích. Tato praxe je založena na tom, že pracovníci jsou vnímáni celistvě jako lidé a nemělo by se s nimi zacházet jako se zbožím. Každá organizace je závislá na lidech, protože právě prostřednictvím nich dosahují organizace svých cílů. (Konečný, Poliačiková, 2007, s. 6)

2.2 Personální strategie

„I ten nejlepší plán je jen souborem dobrých úmyslů, pokud se nepřemění v pracovní výkon.“ (Drucker, 2006, s. 95)

Pro pochopení smyslu strategického řízení a návaznosti personální strategie na strategii organizace, považují za důležité definovat některé základní pojmy. Význam této orientace spočívá v tom porozumět a v praxi dokázat vytvořit takovou personální strategii, která bude ve skutečném souladu s dlouhodobými cíli organizace. Celková personální strategie je v přímé návaznosti na personální činnosti, které by jí měly odpovídat.

2.2.1 Strategie

Strategii charakterizuje Michael Armstrong jako „...vyhlášení, kam míří organizace. ... formulace záměru, která poskytuje základ pro definici poslání organizace, jejích konkrétních cílů a vede k přípravě strategických a akčních plánů k uskutečnění těchto cílů.“ (Armstrong, 1995, s. 272)

Michael Armstrong později definici strategie zpřesňuje a doplňuje: „Strategie je vyhlášením toho, čím se chce organizace stát, kam chce jít a vůbec, jak se tam chce dostat. V nejobecnější podobě strategie odpovídá na tyto otázky: „Jaká je naše činnost?“ a „Jak na ni či z ní chceme získat peníze?“. Strategie určuje směr, kterým organizace postupuje ve vztahu ke svému okolí, aby dosáhl trvalé konkurenční výhody. Je to vyhlášení záměru, který definuje prostředky pro dosažení cílů a týká se dlouhodobé alokace významných zdrojů. Strategie je úhel pohledu na způsob, který je možné uplatnit ve vztahu ke kritickým záležitostem nebo faktorům úspěšnosti. Cílem strategických rozhodnutí je významně a dlouhodobě ovlivnit chování a úspěch organizace.“ (Armstrong, 1999, s. 166)

Jiří Plamínek, definuje strategii v souladu s Armstrongovou definicí zkráceně jako: „soubor konkurenčních výhod“(Plamínek, 2005, s. 42).

Margaret Foot a Caroline Hook definují strategii podobně: „Strategie může být definována jako plán akce do budoucna, odpovídající na otázky, za prvé co dělat, a potom jak to dělat. ... Účelem navrhování a sledování strategického plánu je vytváření konkurenční přednosti.“ (Foot, Hook, 2005, s. 25)

Podle Aleny Lubasové je strategie: „Množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Účelem strategie tedy není určit přesně to, jak organizace dosáhne svých cílů, ale vytvořit rámec pro uvažování a činnosti, vedoucí k naplnění vizí a poslání, tzn. čím se chce organizace stát, kam chce jít, kam se chce dostat a vyjádřit předvídaný obraz o ní.“ (Lubasová, 2001, s. 3)

Činností, která směřuje k vytváření strategií a k již zmíněné konkurenční výhodě (k

úspěchu organizace) je strategické plánování. Tomáš Kažmierski a Petr Pelcl, kteří se věnují strategickému plánování pro neziskové organizace jej definují jako proces, během kterého se snaží organizace podrobně analyzovat svoji situaci a naplánovat kroky, které povedou k její dlouhodobé udržitelnosti a zlepšování kvality jejího vnitřního fungování nebo poskytování služeb a realizovaných projektů. Je to nástroj, jak rozdělit složitou realitu života do realizovatelných kroků v rámci vnitřně provázané struktury. (Kažmierski, Pelcl, 2003, s. 28)

Dle těchto autorů je **smyslem strategického plánování** umožnit pracovníkům, kteří takto plánují, pokud možno strukturovaně uvažovat o tom, jaká je organizace, jaké jsou její cíle, kterých z nich je schopna dosáhnout a kterých nikoli po tak dlouhou dobu, kterou si sami stanoví. Účelem tohoto procesu není mít pouze strategický plán, ale také vědět, co chce organizace udělat, proč a poté samotný plán realizovat. Je samozřejmě nutné tuto realizaci podřizovat každodenní měnící se realitě života. (Kažmierski, Pelcl: 2003, s. 31)

Strategie tedy tvoří nejzákladnější dokument existence a rozvoje organizace. Každá organizace si musí na začátku určit své cíle a způsoby jejich naplňování. To pro většinu zakladatelů organizací není problém, co je ovšem obtížnější, je přenést pochopení významu těchto plánů a zájem pracovat na naplňování cílů na zaměstnance. Jak uvádí Michael Armstrong (1999, s. 166): „Všechny strategie existují v myslích těch lidí, kteří na ně mají vliv. Důležité je, aby lidé v organizaci sdíleli tentýž úhel pohledu.“

2.2.2 Personální strategie

Personální strategie je specifickým typem a stejně jako ostatní strategické dokumenty v organizaci by měla navazovat na celkovou strategii a směřování. Pro snadnější pochopení souvislostí je možné využít následující schéma Michaela Armstronga.

Obr. 1: Schéma souvislosti personální strategie s celkovou strategií (Armstrong, 1999, s. 59)



Jednoduché vysvětlení tohoto pojmu, v souladu s definicemi výše, podává Alena Lubasová. Dle ní je „personální strategie definicí záměrů organizace, které je třeba realizovat v oblasti lidských zdrojů, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Vytýčuje smě-

ry, kterými se bude postupovat při vytváření personální politiky a personálních postupů.“ (Lubasová, 2001, s. 6)

Podle Jindřicha Urbana vyjadřuje personální strategie „dlouhodobé cíle organizace v oblasti využívání pracovních zdrojů a hospodaření s nimi...“, přičemž „... její součástí jsou zpravidla i způsoby, metody a kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů.“ Formulovat personální strategii znamená podle něj „... najít odpovědi na základní otázky střednědobého personálního rozvoje společnosti: kolik pracovníků bude organizace potřebovat, jaký by měl být kvalifikační a vzdělanostní profil jejich zaměstnanců, jakým způsobem organizace tyto pracovníky získá, jak budou tito zaměstnanci vedeni, motivováni a trénováni, jak budou hodnoceni a jaké budou jejich základní společné hodnoty.“ (Urban, 2004, s. 124)

Dle Jaroslava Zlámala a Martina Horvátha se personální řízení stává nedílnou součástí strategického řízení organizace a proto musí být nedílnou součástí strategického řízení i personální strategie. Tato strategie rozpracovává cesty k tomu, aby měla organizace správné lidské zdroje a aby je řídila k dosahování základních cílů a poslání. (Zlámal, Horváth, 2005, s. 9)

Komplexní a široký popis podává Zdeněk Palán. Podle něj je personální strategie: „Uspořádaná soustava dlouhodobých cílů v personálním zajištění podnikové strategie. Zabývá se cílovou skladbou lidských zdrojů, optimalizací personální struktury. Bývá vytvářena k časovému horizontu cílového stavu nebo optimálněji k jednotlivým časovým etapám. Musí zabezpečovat zdroje odpovídající podnikovým cílům, a to početně, v odpovídající struktuře a s adekvátními zdroji kvalifikačními. Kvalifikační část personální strategie je tvořena programem přijímání pracovníků, který má úzkou vazbu na plán stabilizace a sociální program. Důležitou částí personální strategie je i program podnikového vzdělávání, program, který se zabývá především formováním podnikových vzdělávacích cílů, formováním cílů vzdělávání pro jednotlivé skupiny pracovníků a vytvořením organizačních předpokladů pro realizaci těchto cílů i cílů podniku. Na tento plán potom navazují plány osobního růstu (plány mobility, plány kvalifikační a funkční) a celá tato soustava dává základnu pro rozvoj personálního řízení. Personální strategie musí odpovědět na otázky: jakou kvalifikaci budeme v budoucnu potřebovat, v jakém rozsahu, je stávající kvalifikovanost dostatečná vzhledem k rozvojovým cílům, využíváme optimálně podnikový potenciál, investujeme dostatečně do rozvoje lidských zdrojů apod.“ (Palán, 2002, s. 152) Tento popis zároveň již poukazuje na obsah, který by měla personální strategie obsahovat.

Širší koncepční souvislosti uvádí Michael Armstrong, který rozlišuje mezi personální strategií (ta definuje záměry organizace týkající se směru, kterým hodlá postupovat

při vytváření a realizaci personální politiky a postupů), personální politikou (poskytuje návod pro realizaci strategií a pro vykonávání personálních činností) a personálními postupy (které definují kroky, které je třeba učinit ke splnění určitých požadavků nebo při řešení určitých otázek týkajících se lidí). (Armstrong, 1999, s. 177) Dle mého zjištění většina autorů personální politiku a postupy nedefinuje samostatně, ale berou je jako součást personální strategie nebo prostě vyjmenovávají oblasti, které do řízení lidských zdrojů patří.

Dle Josefa Koubka „praktickým vyústěním personální strategie organizace je pak strategické řízení lidských zdrojů, které směřuje k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 2006, s. 24.) Tímto řízením jsou míněny jednotlivé personální postupy nebo také personální řízení v organizaci.

Občas se v literatuře objevují pojmy jako personální politika, mzdová politika, politika řízení lidských zdrojů, vzdělávací politika a myslí se jimi obecný rámec nebo také priority pro jednotlivé oblasti. Myslím si, že pro účely této diplomové práce není třeba uvádět definice těchto pojmů.

2.2.3 Vytváření Strategie personálního řízení

Než se organizace začne věnovat strategii personálního řízení, měla by si získat informace k některým základním oblastem a ty následně reflektovat při plánování této činnosti. Tyto informace a oblasti jsem se pokusila popsat v této hlavní části diplomové práce.

Proč strategie

Základní otázkou, kterou by si mělo vedení před vytvářením strategie klást je důvod, proč se do této práce vůbec pouštět. Co může personální strategie organizaci přinést. Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, tvorba jakékoli strategie slouží k dosahování cílů organizace, ale konkrétní motivace pro její vytváření je vždy jiná a měla by být manažery reflektována. Pro většinu organizací jsou lidé tím nejcennějším zdrojem a jednou z motivací může být efektivnější využití tohoto zdroje.

Dle Jaroslava Zlámala a Martina Horvátha jsou to právě lidské zdroje, které uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využití – informací, materiálních a finančních zdrojů. Všechny ostatní zdroje lze alternativně získat (půjčit si finance, koupit know-how), ale lidské zdroje je třeba mít. Přitom se tyto zdroje těžko získávají a jejich kvalita může znamenat jedinou oblast, ve které má organizace konkurenční výhodu. Řízení lidí je proto vnímáno jako organizování schopností lidí pro dosahování cílů organizace, využívání jejich energie. A lidská energie může být bržděna, plýtvána, usměrňována, akumulována a

kultivována právě k cílům a hodnotám organizace. (Zlámal, Horváth: 2005, s. 7-8)

Osobně si myslím, že má smysl se vytváření strategie věnovat, až se organizace dostane do určité fáze vývoje, kdy začíná systematicky strategicky plánovat a kdy zjišťuje, že pro profesionální řízení organizace pro ni bude personální strategie přínosná. Často tato situace nastává při růstu organizace.

Kdo má vytvářet a realizovat strategii

Jak již bylo uvedeno výše, v různých organizacích je různé rozdělení rolí při personálním řízení. Tvorba strategie je specifickou činností a proto by mělo být stanoveno, kdo se jejímu vytváření věnuje. Specifická je situace v malých organizacích. Dle Josefa Koubka zde „personální práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce ... pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků. Majitel či nejvyšší vedoucí pracovník formuluje personální politiku a personální strategii podniku. ... Zpravidla se však tvrdí, že podnik s 30-40 pracovníky již nemůže bez personalisty dobře fungovat.“ (Koubek, 2003, s. 36-37) Z toho vyplývá, že v malých organizacích je většina personálních činností vykonávána jednotlivcem nebo několika málo osobami, včetně tvorby strategie.

Jaroslav Zlámal a Martin Horváth v souvislosti s jednotlivými personálními činnostmi rozlišují úkoly personalisty či personálního útvaru a řídicích pracovníků. Personalista se věnuje v jejich pojetí spíše tomu, co bychom nazvali strategickou činností a řídicí pracovník se věnuje přímé realizaci personální strategie, kdy je v osobním kontaktu s pracovníky.

Mezi **úkoly personalisty** dle uvedených autorů patří vytváření personální a sociální politiky v souladu s celkovou strategií organizace (tedy personální strategií), plánování personálního rozvoje organizace v návaznosti na cíle organizace, stanovení hlavních směrů, priorit a úkolů pro personální řízení a koordinace jejich plnění, tvorbu návodů a metodických doporučení pro postupy personálního řízení, vytvoření, udržování a ochrana informačního systému pro personální řízení, poradenství manažerům při vedení lidí a také pomoc pracovníkům při řešení pracovních i mimopracovních problémů a jako poslední činnost výzkum názorů a postojů pracovníků a jejich spokojenosti. (Zlámal, Horváth: 2005, s. 10-11)

Řídicí pracovník se věnuje zjišťování konkrétní potřeby pracovníků, poskytuje informace pro popis pracovních míst a podílí se také na výběru pracovníků (stanovování metod, rozhodování), nové pracovníky přijímá a pomáhá jim v jejich adaptaci, důležitým

úkolem je hodnocení výkonu pracovníků, stanovování opatření k jeho zlepšení a následná kontrola jejich plnění. Řídící pracovník také rozhoduje o rozmisťování a o propouštění pracovníků, identifikuje jejich vzdělávací potřeby, stanovuje obsah vzdělávání a hodnotí jeho výsledky a také vytváří systém odměňování pracovníků, zajišťuje jeho realizaci a dodržování jeho zásad a pravidel. (Zlámal, Horváth: 2005, s. 11-12)

Postup při vytváření strategie

Aby personální strategie splnila svůj účel a navazovala na strategický plán organizace a na její reálnou situaci, je třeba věnovat pozornost postupu při jejím vytváření. Pokusila jsem se zde, s ohledem na rozsah diplomové práce, vybrat navrhované postupy, které se mi zdály inspirativní. Uvědomuji si, že částečně jsou tyto postupy implicitně obsaženy i v některých návrzích obsahů personální strategie. Přesto považuji za důležité se pokusit uvažovat nad procesem, než se do něj organizace sama pustí.

Ke stanovení personální strategie podniku lze využít například metodu komplexního strategického řízení, kterou rozpracovali švýcarští vědci Peter Gomez a Gilbert Probst. Realizace této metody probíhá v pěti na sebe navazujících fázích (Probst, Maerz, Wiedemenn, 2006):

1. **identifikace výchozího stavu** – manažeři podniku musí prodiskutovat výchozí strategickou pozici firmy, její aktuální stav, vývojové tendence, hrozby a výzvy. Tak lze integrovat jejich individuální názory do jednotné vize, která plní funkci motivujícího obrazu budoucnosti a zároveň funkci formování identity organizace;

2. **pochopení složitosti a dynamiky strategie** – v této fázi dochází k hlubšímu vyjasnění a pochopení podnikatelské logiky, dynamiky prostředí a řídicích souvislostí. Výsledkem této fáze by měla být vizualizace, která umožňuje lépe pochopit komplexnost výchozí situace, trendy vývoje prostředí, hrozby a nové příležitosti;

3. **vypracování návrhu strategického směru** – z výsledků předchozích fází manažeři vyvozují strategický směr. Při tomto procesu se věnují zevrubné analýze externích a interních faktorů, které ovlivňují tvorbu hodnot pro zákazníky. Díky této analýze si zvolí takový strategický směr, jež respektuje reálnou situaci ve vší komplexnosti a díky tomu má větší vyhlídky na úspěch při realizaci;

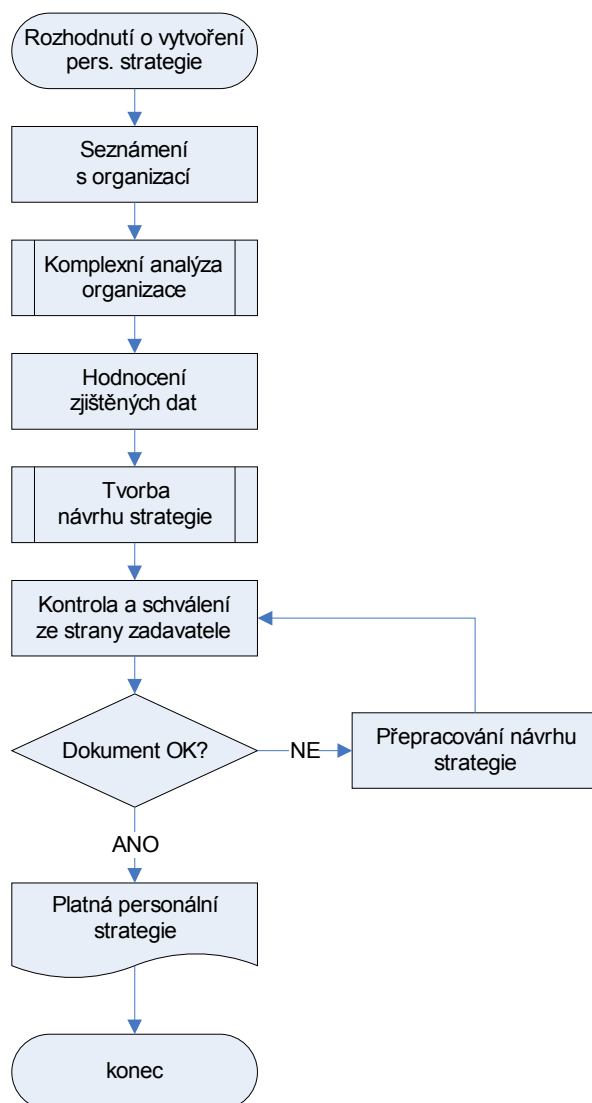
4. **vyhodnocení a konkretizace strategie** – strategie je v této fázi vyhodnocována z kvantitativního a kvalitativního hlediska, zjišťuje se soulad mezi strategií a firemní kulturou. Cílem vyhodnocení je zjištění, zda při realizaci můžeme očekávat překážky, nebo je-li možné očekávat hladký průběh. Po vyhodnocení strategie musí následovat transformace na strategické cíle, na projekty a soubory a opatření. Rázný postup je v této fázi

vhodný, protože zvyšuje důvěryhodnost managementu a umožňuje využít v následující fázi hnací síly vývoje k úspěšné realizaci strategie;

5. přezkoumání a realizace strategie – realizace strategie spočívá především v tom, že ji dá management na všeobecnou známost v organizaci, přičemž musí zdůraznit, že změny jsou nutné. Předáním informací vytvoří větší vůli k přijetí změn.

Petr Konečný a Ivana Poliačiková uvádějí, že „kvalifikovaná tvorba personální strategie vyžaduje hlubokou znalost organizace i prostředí, ve kterém funguje. Sám proces vytvoření strategie má 6 kroků, které je třeba poctivě a důsledně projít.“ (Konečný, Poliačiková, 2007, s. 5) Tyto kroky naleznete na obrázku č. 1. a zároveň by měly být výsledky těchto kroků obsaženy v personální strategii, nebo v podkladech pro její vytváření. Za zvlášť důležitou považují analýzu situace organizace.

Obr. 2: Procesní schéma tvorby personální strategie organizace (Konečný, Poliačiková, 2007, s. 5)



Vzhledem k vazbě personální strategie vůči celkové strategii organizace považují za důležité si tento vztah objasnit a zahrnout jej také do počáteční fáze vytváření personální strategie. Josef Koubek nabízí návod formou strategických otázek. Ty je vhodné si klást v průběhu strategických úvah. Jedná se především o následující otázky (Koubek, J., 2003, str. 28):

1. Jakou „podnikatelskou“ strategii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli by chtěla hrát na trhu?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
3. V čem spočívají přednosti a nedostatky organizace?
4. Jakých cílů si přeje organizace dosáhnout?
5. Jakým způsobem chce organizace těchto cílů dosáhnout?

Obsah strategie

V této části se pokusím shrnout informace, které části by měla personální strategie dle různých autorů obsahovat. Budu zde přistupovat ke strategii jako k dokumentu, nebo k souboru dokumentů, ve kterých jsou obsažena data či postupy k vytváření a realizaci strategie.

Na začátek považují za důležité uvést tvrzení Petra Konečného a Ivany Poliačikové. Dle jejich názoru „je třeba mít na zřeteli zejména užitečnost a použitelnost dokumentu v co největším počtu situací. Tento základní cíl pak determinuje styl a rozsah dokumentu: musí být přiměřený ... Dalšími nutnými podmínkami je srozumitelnost, přehlednost, jasné návaznosti. Je třeba mít na zřeteli, že strategie musí být také kvalitně komunikována a tomu přizpůsobovat již její písemnou podobu.“ (Konečný, Poliačiková: 2007, s. 10)

Dle Věry Sakslové a Evy Šimkové je obsah personálních strategií v úspěšných společnostech rozpracován do následujících plánů (Sakslová, Šimková, 2005, s. 65):

1. personální plán v kvalitativní a v kvantitativní podobě;
2. plán přijímání a uvolňování pracovníků;
3. plán rozvoje profesních a osobních způsobilostí;
4. plán personálních rezerv;
5. plán řízení znalostí;
6. plán řízení firemních výkonností.

Dle Jiřího Stýbla zahrnuje personální strategie malé či střední organizace tři oblasti (Stýblo, 2003, s. 16):

1. Vytváření personálních systémů:
 - zhodnocení silných a slabých stránek personální práce, výhod a problémů

- v rozvoji personálního systému organizace;
 - plánování úspěchu, personálních rezerv a kariéry a také individuální plánování rozvoje pracovníků a jejich hodnocení;
 - změny v pracovním zařazení a ve vyhledávání pracovníků pro práci v organizaci;
 - zhodnocení a vytyčení záměrů v oblasti personální politiky.
2. Řízení mobility zaměstnanců:
 - nábor a získávání pracovníků;
 - hodnocení pracovníků a jejich formování
 - uvolňování pracovníků.
 3. Vytváření systému odměňování:
 - posuzování výkonnosti;
 - formy odměňování;
 - jak bude tento systém stimulovat žádoucí chování a jednání pracovníků
 - oceňování pracovníků;
 - podílení pracovníků na dosažených ekonomických výsledcích podniku.

Komplexně pojímá obsah strategie osnova Petra Konečného a Ivany Poliačikové, která je zaměřena na vytváření **personální strategie pro neziskové organizace**. (Konečný, Poliačiková: 2007, s. 10-11):

0. Manažerský souhrn obsahu dokumentu;
1. Stručná charakteristika organizace a její strategie;
2. Souhrn analýz – výsledky vážené SWOT analýzy;
3. Organizační struktura, plán počtu pracovníků;
4. Nábor a výběr pracovníků;
5. Adaptace;
6. Hodnocení pracovníků;
7. Odměňování a benefity;
8. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Podrobnější verzi obsahu naleznete v příloze č. 1 této diplomové práce - Obsah personální strategie

Doporučení pro realizaci strategie

Rozhodla jsem se zde vložit také základní doporučení, pro úspěšnou realizaci strategie. Samotným vytvořením strategického plánu personálního řízení totiž začíná delší

etapa, která zahrnuje jeho realizaci. Aby tato realizace proběhla co nejlépe je vhodné dle mého názoru zohlednit faktory budoucího úspěchu ještě před schválením strategie.

Zajímavý **soubor doporučení** dává Alena Lubasová pro snadnější realizaci personální strategie (Lubasová, 2001.):

- účinná prezentace strategických cílů v organizaci (nutnost seznámit s vizí a strategickými cíli všechny zaměstnance),
- vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních,
- schopnost organizace zvládat sociální problémy (strategie, která zlepšuje postavení pracovníků – zajímavější práce, perspektiva jistoty – se snadněji prosazuje),
- návaznost na dosavadní zvyky, chování a kvalifikaci lidí (čím více změn strategie vyžaduje, tím hůře se prosazuje),
- vytváření klimatu pro plnění strategických operací (zajištění pochopení nutnosti strategie a ztotožnění se pracovníků s cíli),
- vybudování soustavné hmotné a morální stimulace (přispívá ke zvýšení zájmu lidí na plnění náročných strategických operací),
- dobře vybudovaný informační systém,
- dostatek času na přípravu a rozpracování jednotlivých operací,
- přesná formulace strategických cílů,
- reálnost strategických operací,
- posuzování každé strategické operace z hlediska jejího přínosu pro plnění strategických cílů (neposuzovat izolovaně a podle tradičních ukazatelů),
- vytvoření organizace, odpovídající strategickým cílům (jde o překonávání funkčních bariér pro týmovou spolupráci),
- výrazné úspěchy organizace zvyšují sebedůvěru pracovníků a zvyšují jejich motivaci k plnění náročných úkolů.

2.3 Personální činnosti

„Žádná organizace si nemůže počínat lépe, než její lidé.“ (Drücker, 2006, s. 131)

Pro ucelený přehled je třeba definovat samotný pojem personální činnosti, který vyjadřuje praktickou realizaci personální strategie a je proto velmi důležitý. Michael Armstrong tuto oblast nazýval **personálními postupy**, v české manažerské literatuře je častěji používán název personální činnosti nebo práce. Dle povahy samotné personální práce Josef Koubek odlišuje **tři typy personální práce** (tedy činnosti): personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Toto rozdělení je typové a zároveň i historické. Pro vysvětlení je nutno dodat, že v prvních etapách personální práce byla věnována

více pozornost administrativním úkolům a posléze se pomalu role personalisty a důraz posunoval více směrem k individuálnímu přístupu k pracovníkům.

Někteří autoři se navíc zabývají otázkou, které činnosti v rámci personální strategie realizují konkrétní pracovníci na určitých pozicích. Dle Jaroslava Zlámala a Martina Horvátha se personální řízení realizuje ve **dvou úrovních**. Samotní personalisté vytvářejí systémové podmínky a předpoklady pro řízení lidských zdrojů (rámec, věcné, metodické a organizační zabezpečení). Druhým jsou vedoucí pracovníci, kteří přímo vedou lidi a ovlivňují jejich vědomí, chování a jednání. (Zlámal, Horváth: 2005, s. 9)

Je-li ve skutečnosti personální řízení realizováno dvěma úseky závisí samozřejmě na velikosti organizace. V menších organizacích nejsou zpravidla tyto dvě role odlišeny. Myslím si ale, že při vytváření personální strategie bychom neměli na rozdělení jednotlivých činností rozhodně zapomínat i když se jedná o malou organizaci. Může to pomoci snadnějšímu rozdělení kompetencí při růstu organizace.

Hlavní činnosti personálního řízení (Zlámal, Horváth, 2009, s. 10-11):

- organizační činnosti – vytváření pracovních míst, organizační struktury a podpora výkonnosti organizace;
- zabezpečení pracovních zdrojů – plánování z hlediska počtu a kvalifikace;
- získávání a výběr pracovníků podle potřeb organizace;
- řízení výkonu – stanovování cílů, motivování, hodnocení, zlepšování pracovního výkonu;
- rozvoj a vzdělávání pracovníků, řízení kariéry;
- odměňování – podle výkonu, hodnocení práce, zaměstnanecké výhody;
- zaměstnanecké vztahy – kolektiv, komunikace, rozvoj podílení pracovníků;
- zdraví a bezpečnost práce – péče o ně, pomoc při řešení problémů pracovníků;
- správa zákonných a sociálních povinností organizace – ochrana personálních dat, informační systémy, odvody apod.

Petr Konečný a Ivana Poliačiková uvádějí následující **hlavní aktivity personálního managementu**, které pokrývají činnosti jež musí být stanoveny v personální strategii (Konečný, Poliačiková, 2007, s. 6-7):

- Organizace:
 - podoba struktury organizace - přizpůsobena všem potřebným činnostem,
 - vytváření pracovních míst a rolí, plnění pracovních úkolů,
 - plánovaný rozvoj organizace.
- Pracovní vztahy:

- zlepšování kvality pracovních vztahů, podpora klimatu důvěry,
- vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.
- Řízení (management) znalostí:
 - vytváření postupů pro zvládnutí práce a předávání znalostí,
 - podpora pro zlepšení a zintenzivnění procesu učení,
 - znalosti pro zlepšení výkonu v organizaci.
- Zabezpečování lidských zdrojů:
 - plánování lidských zdrojů,
 - odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu a úrovně jejich dovedností,
 - získávání a výběr pracovníků - zabezpečování počtu a struktury, kterou organizace potřebuje.
- Řízení pracovního výkonu:
 - směřování k dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců,
 - zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci stanovených cílů a požadavků na schopnosti pracovníků.
- Rozvoj lidských zdrojů:
 - vzdělávání na úrovni celé organizace i jednotlivých pracovníků,
 - řízení rozvoje manažerů,
 - řízení kariéry pracovníků.
- Řízení odměňování:
 - vytváření systémů odměňování,
 - stanovování zásluhových odměn - odměn za dobré výsledky, schopnosti a úsilí,
 - stanovování nepeněžních odměn - benefity, uznání, vyšší pravomoci apod.
- Řízení pracovních vztahů:
 - podpora kolektivních pracovních vztahů,
 - zapojování a participace pracovníků - poskytovat jim informace a určitou možnost spolupodílet se na rozvoji,
 - komunikace - poskytovat informace, které pracovníky zajímají.

Já jsem se rozhodla na základě studia literatury pro jednodušší členění činností v rámci této diplomové práce, které odpovídá časové posloupnosti tak, jak je manažer musí jednotlivě realizovat ve své praxi od plánování potřeby pracovníka, přes jeho uplatnění v pracovním procesu až k ukončování spolupráce.

2.3.1 Plánování lidských zdrojů

„Dosáhnout cíle, který si neurčíte, je stejně obtížné jako se vrátit z místa, kde jste nikdy nebyli.“ (Zig Ziglar)

Plánování má vazbu na strategické cíle organizace – ideálně vychází ze strategie personálního řízení „ale vždy se v zásadě jedná o vystižení souladu mezi potřebou zaměstnavatele zajistit určitý druh činnosti vlastními silami a aktuálním stavem zaměstnaneckého potenciálu. (Matějka, Vidlař, 2002, s. 18)

Podle Františka Hroníka je plánování lidských zdrojů „nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku.“ (Hroník, 2007, s. 15)

Pokrytí firemních cílů a strategií se dá dle stejného autora dosáhnout lidskými zdroji, které jsou (Hroník, 2007, s. 15):

- v potřebném počtu;
- s potřebnými předpoklady pro výkon a dovednostmi;
- s potřebnou praxí;
- dostatečně motivovaní, participující a spolupracující (loajální);
- připraveni k odbornému rozvoji;
- ve správný čas;
- na správných místech;
- za předem definovaného zajištění dalšími zdroji (finančními, časovými, technickými, lidskými).

Postup plánování lidských zdrojů (Hroník, 2007, s. 24-25):

- analýza – tedy monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů;
- vyhodnocení a předpověď;
- návrh opatření, jeho realizace a kontrola.

Analýza současného stavu

Abychom se mohli pustit do plánování, je tato činnost nezbytná. Je více možných zdrojů informací o organizaci, které je vhodné k analýze využít (Hroník, 2007, s. 16 – 24):

a) externí zdroje – tyto informace nám mohou poskytnou většinou profesionální instituce zabývající se zejména sběrem kvantitativních údajů (Český statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, organizace zabývající se výzkumem a poradenstvím ohledně lidských zdrojů). Jedná se o ukazatele týkající se:

- struktury obyvatelstva;
- výše mezd na trhu;
- míra nezaměstnanosti;
- struktura a počet absolventů;
- a další.

b) interní zdroje

Těmi se rozumí kvantitativní, ale i „měkká“ data z vnitřního prostředí organizace.

Jedná se například o:

- hospodářský výsledek;
- počet pracovníků;
- produktivita práce;
- míra fluktuace;
- míra dosahování firemní strategie;
- kvalita a důsledky personálních činností;
- spokojenost zaměstnanců;
- využívání pracovní doby;
- stabilita a fluktuace zaměstnanců;
- úroveň interpersonální komunikace;
- a další.

Následující **metody analýzy** mohou pomoci uspořádat informace z vnějšího a vnitřního prostředí organizace týkající se řízení lidských zdrojů a vybrat vhodný postup tak, abychom minimalizovali rizika. Velice důležité je si zvolit **vhodná data**, která se analýz týkají a **sbírat k nim potřebné informace** do dostatečné hloubky, abychom se vyhnuli pouhým spekulacím. To předpokládá věnovat se této oblasti systematicky a pravidelně.

SLEPT analýza se zaměřuje na prostředí, které má vliv na vnitřní prostředí organizace. Díky ní můžeme uspořádat informace získané z externích zdrojů. Zkoumá (Hroník, 2007, s. 19):

S = sociální prostředí a podmínky. Zde patří vlivy jako výše minimální mzdy, podpory v nezaměstnanosti, míru migrace ale i očekávání a stereotypy lidí.

L = legislativní prostředí a podmínky. Týká se jí tedy Zákoník práce se stanovenými povinnostmi pro zaměstnavatele i zaměstnance, hranice pro odchod do důchodu a další informace.

E = ekonomické prostředí a podmínky. Pokud je doba ekonomického růstu, tak se

zvyšuje počet dobrovolně odcházejících pracovníků. Tyto podmínky se těžko předpovídají.

P = politické prostředí a podmínky. Jestli v dané zemi existuje demokracie, jaké jsou vlivy extrémistických sil, korupce, lobbistických skupin, odborových sdružení apod.

T = technologické prostředí a podmínky. V současné době se zkracuje doba inovačních cyklů v oborech moderních technologií. Je třeba zvážit, nakolik ovlivňují naši organizaci.

SWOT analýza je vhodná k využití při strategickém rozhodování organizace včetně oblasti plánování lidských zdrojů. Dle Lucie Domanské SWOT analýza = studie, která pomáhá posoudit úspěšnost organizace nebo určitého projektu zjištěním silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats). (Domanská, 2008)

Mezi její výhody patří rychlost a relativní jednoduchost. Aby měla vypovídající hodnotu, tak je vhodné, aby se na její realizaci podílelo co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé firemní organizační struktury. V případě, že bude na analýze pracovat omezená skupina lidí (např. management), může dojít ke zkreslení a k chybným závěrům. Může dojít k podceňování slabých stránek a k přeceňování stránek silných. (Domanská, 2008)

SWOT analýza se skládá ze dvou hlavních částí (Masarykova Univerzita, 2010):

a) **interní faktory**

Činnosti, které probíhají v organizaci dobře, nebo pokud máme jakékoliv jedinečné zdroje představují **silné stránky**. Naopak seznam **slabých stránek** pomáhá odhalit oblasti, které volají po změně, nebo procesy, které nejsou sledovány vůbec a stojí tak zcela mimo kontrolu. Slabou stránkou je vše, co se nedaří.

Jako prostředek ke sledování vnitřního prostředí a následně i k identifikaci slabých a silných stránek mohou sloužit výsledky průzkumů mezi klienty a pracovníky, výstupy debat v pracovních skupinách, rozhovory se současnými klienty, zprávy od zaměstnavatelů atd.

b) **externí faktory**

Analýza externích faktorů vztahuje fungování systému k vnějším podmínkám, na jejichž pozadí probíhají procesy uvnitř systému organizace. Vnější prvky jsou nahlíženy jako neměnné, jelikož jejich změna je nezávislá na nás. Jsou to informace o momentální ekonomické situaci, demografických změnách, zaměstnanosti apod. Jako zdroj k jejich

zjištění a monitorování může být využit tisk, konference a semináře, zprávy úřadů práce, ale také např. informace od klientů, zaměstnavatelů a dalších představitelů společnosti.

Definování **příležitostí** vnějšího prostředí a jeho **hrozeb** však není absolutní. Co může vypadat na první pohled jako příležitost, při bližším pohledu – vztaženo k interním elementům, jako jsou zejména zdroje organizace, ale i k externím, jako je např. očekávání společnosti – se může změnit v ohrožení. A naopak hrozby mohou v dlouhodobém pohledu představovat příležitosti.

SWOT analýzu je možné členit pomocí mřížky (zpracováno autorkou):

	Pomocné faktory	Škodlivé faktory
Vnitřní faktory	S Silné stránky	W Slabé stránky
Vnější faktory	O Příležitosti	T Hrozby

Další metodou je **personální audit**, který obsahuje řadu činností, které mají za cíl poskytnout do hloubky informace o interním firemním prostředí. Postihuje zejména kvalitativní údaje týkající se personálních činností, dodržování personální strategie, míra spokojenosti zaměstnanců, míra stability a fluktuace zaměstnanců, míra nemocnosti, mobility pracovníků v rámci organizace, využívání pracovní doby, úrovně interpersonální komunikace, ale také využívání silných a slabých stránek či míry osobního rozvoje pracovníků. (Hroník, 2007, s. 21)

Vytvoření plánu počtu pracovníků

Než začneme realizovat aktivity vedoucí k přijetí nového pracovníka, měli bychom si odpovědět na následující otázky (Matějka, Vidlař, 2002, s. 18):

- Využili jsme všech jiných vhodných variant k vyřešení tohoto problému?
- Provedli jsme opravdu důkladnou analýzu potřeb?
- Musíme tuto činnost opravdu zajistit?
- Je v tomto případě nezbytné hledat nového zaměstnance?
- Není možné využít pro tuto činnost vlastních zdrojů například v rámci rezerv?

Podle Jaroslava Zlámala a Martina Horvátha je **nejdůležitější etapou** personálního plánování odhad perspektivní potřeby pracovníků. To se týká jejich množství i jejich

profesní struktury. Na úspěšnosti této etapy závisí celý komplex personálních činností. Přitom je třeba také počítat s případným nesouladem mezi poptávkou a nabídkou. (Zlámal, Horváth, 2009, s. 38)

Množství faktorů, které je třeba zohlednit při plánování lidských zdrojů:

Obr. 3: Plánování lidských zdrojů (Zlámal, Horváth, 2009, s. 39)



Dle Josefa Koubka lze rozdělit metody odhadu perspektivní potřeby pracovníků na metody (Koubek 2006, s 42):

a) **intuitivní** – vyžadují značné zkušenosti pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem metoda Delphi či tzv. Kaskádová metoda. Tyto metody jsou méně náročné na podklady, jsou operativnější a umožňují brát v úvahu i obtížně kvantifikovatelné podklady.

b) **kvantitativní** – používají matematickou či statistickou metodologii a vyžadují množství dat. Jedná se například o metody založené na analýze vývojových trendů, korelaci a regresi, síťové plánování, modelování a simulaci.

V praxi se v literatuře doporučuje vhodná kombinace obou uvedených metod s ohledem na snižování časové a také finanční náročnosti. (Koubek 2006, s 43) Jaroslav Zlámal a Martin Horváth doporučují využití minimálně kombinaci dvou intuitivních metod. (Zlámal, Horváth, 2009, s. 48) Základní popisy intuitivních metod: delfské, kaskádové metody a některých kvantitativních metod naleznete v příloze č. 2 této práce – Metody plánování potřeby lidských zdrojů.

2.3.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

„Seženete-li do vedení firmy dostatek stejně smýšlejících lidí, začnou se procesy samy od sebe zlepšovat. Lidé zde rádi vynalézají a to přitahuje další, kteří rádi vynalézají.“ (Jonas Ridderstrale)

Uvedený citát vyjadřuje důležitost tohoto procesu. Pokud se podaří organizaci oslovit a přijmout kvalitní pracovníky, je to základ jejího rozvoje a vlastně i samotné práce s lidskými zdroji. Rozhodně se lépe řídí lidé, kteří jsou dobře vybráni na pozice, na kterých působí. Zvláště v sociální oblasti, kde práce s lidmi vyžaduje specifické osobnostní vlastnosti a dovednosti, je výběr kvalitních pracovníků klíčový.

Na začátek je třeba stanovit **kdo bude vyhledávat a získávat nové pracovníky** existují tři možnosti (Hroník, 2007, s. 120 – 123):

1. Vlastními silami – samotnými manažery nebo personalisty v organizaci což nese výhodu v dobré znalosti organizace ale také nevýhodu, kterou je častá nezkušenost s výběrovými řízeními;
2. Externí osobou či firmou – recruitmentové firmy se širokou databází různých lidí, executive search (tzv. „lovci lebek“) kteří oslovují lidi na míru poptávce, firmy které dočasně pronajmou svého pracovníka na konkrétní projekt, zprostředkovatelské firmy které pouze předávají kontakty;
3. Kombinací výše uvedených forem v tzv. „projektu“ zaměřeném na výběr pracovníků.

Oslovení budoucích pracovníků

V této oblasti se na první pohled zdá, že je vše jasné. Ale zdá se mi dobré se zamyslet nad tím, zda-li by organizace nemohla využít i některé nové formy, na které zatím manažer či tým mající za úkol pořádat výběrové řízení intuitivně sám nepřišel.

Pokud jsme rozhodnutí dané pracovní místo obsadit, měli bychom se zamýšlet nad různými způsoby výběru kandidátů. Základní rozdělení je dle zaměření výběrového řízení na vnější či vnitřní **zdroje hledání vhodného pracovníka**.

Luděk Vajner zhodnocuje výhody a nevýhody obou těchto variant (Vajner, 2007, s. 16):

a. interní výběr

Výhody:

- uchazeči znají organizaci;
- organizace má spolehlivé informace o uchazečích;
- nižší finanční náklady na výběr;
- je možné ocenit dobrou práci stávajících zaměstnanců;
- je umožněna mobilita pracovníků po různých pracovních místech.

Nevýhody:

- tito uchazeči přinášejí méně nových nápadů;
- často je nutné nákladné školení či výcvik;
- je narušena uchazečova současná práce
- výběr je ovlivněn politikou organizace;
- „přeřazení neúspěšných uchazečů“.

b. externí výběr

Výhody:

- uchazeči jsou možným zdrojem nových myšlenek;
- je možné, že mají širší zkušenosti;
- mohou se dobře znát s konkurencí;
- mohou mít nové dovednosti.

Nevýhody:

- vyšší pravděpodobnost chyby ve výběru, protože je k dispozici méně informací;
- je třeba dlouhá doba na zorientování a zapracování;
- proces výběru může být drahý a zdlouhavý.

Při výběru z interních zdrojů je také třeba počítat s tím, že se jedná o citlivou záležitost. Uchazeči, kteří neuspějí mohou mít pocit nespravedlnosti či nedostatečnosti. Může je to i motivovat z organizace odejít. Luděk Vajner doporučuje pro zmírnění negativního dopadu takovýchto situací využít například rozhovor s kandidátem z vlastních řad o náplni práce před samotným výběrovým řízením (může sám odstoupit), podrobněji jej informovat

o důvodech proč nebyl vybrán, či díky metodě assessment centre může uchazeč sám vidět schopnosti ostatních kandidátů. Zralí jedinci přitom jsou následně schopni uznat, že byl vybrán ten nejlepší kandidát (Vajnar, 2007, s 20).

Metody oslovování budoucích pracovníků mohou být (Hroník, 2007, s. 124- 141):

- prostřednictvím Úřadu práce;
- pronájemem pracovníků z externích firem (u dočasných projektů);
- klasická inzerce v tisku;
 - volba média podle: územní působnosti, periodicity, čtenosti, struktury čtenářů ceny za inzerci, zkušeností,
 - tvorba inzerátu (měl by obsahovat i informace o organizaci a její činnosti),
 - je třeba zhodnotit efektivitu (kolik a jakých se ozvalo uchazečů),
- internet;
 - stejně jako u tisku,
- další inzerce;
 - venkovní poutače,
 - cílená distribuce letáků,
- spolupráce se školami a institucemi;
 - praxe a stáže v organizaci,
 - diplomové práce a realizace výzkumné části v organizaci,
 - kontakty na vhodné adepty přes učitele škol,
 - výuka pracovníky organizace na školách,
 - spolupráce s rekvalifikačními středisky či komerčními vzdělávacími firmami,
 - realizace společných projektů z EU,
- HR event marketing = události;
 - firemní dny, konference,
 - pracovní snídaně a obědy,
 - dny otevřených dveří,
 - kariérové dny a burzy práce na veletrzích a jiných akcích,
 - soutěže o ceny (hledání talentů, ala „Superstar“),
- individuální kontakty;
 - doporučení zaměstnancem,
 - sami se hlásící uchazeči (i když zrovna neprobíhá výběrové řízení),

- oslovení bývalých zaměstnanců,
- oslovení pracovníka dodavatele či partnerské organizace (třeba ošetřit vztahově),
- oslovení předem vytipovaných lidí (např. díky „lovcům lebek“).

Příprava výběrového řízení

Samotná příprava výběrového řízení je zvláště důležitá. Je důležité zvážit a stanovit požadavky na nového pracovníka tak, aby co nejlépe odpovídaly pracovní pozici, ale také týmu, ve kterém bude nový pracovník působit. Důležité je také pečlivě zvážit a zvolit formu a postup při samotném výběrovém řízení (viz. další část realizace výběrového řízení).

Tento postup by měl odpovídat pozici (na manažerské či klíčové pozice volíme jiné metody než na pozice tzv. řadové). V neziskových organizacích záleží na předmětu činnosti. Pokud se jedná o sociální služby, kde jsou i řadoví pracovníci v přímém kontaktu s uživateli služeb, je vhodné volit komplexnější metodu výběru pracovníka.

Margaret Dale doporučuje před výběrovým řízením provést **analýzu schopností stávajícího týmu** vzhledem k organizací stanovených cílů. Doporučuje pro to využít metodu 360° zpětné vazby a zpracovat si tabulku s profilem dovedností všech členů týmu. (Dale, 2007, s. 17 – 18) Více informací naleznete v příloze č. 3 – Tabulka auditu dovedností pro tým.

Pokud dané pracovní místo už existuje, stejná autorka doporučuje vyhledat a zrevizovat původní **popis pracovního místa**. Popis práce vedoucí může zkonzultovat s ostatními pracovníky a díky tomu je pravděpodobnější, že bude odpovídat potřebám organizace i v delším časovém horizontu. Doporučuje následující obsah: (Dale, 2007, s. 11-12)

- účel (proč dané místo existuje);
- klíčové povinnosti (aktuální přehled hlavních úkolů a oblastí povinností);
- hlavní vztahy (kdo je vedoucím zaměstnanec, koho zaměstnanec vede a další vztahy ke kolegům);
- hlavní cíle (na čem se bude zaměstnanec podílet z cílů, které chce organizace dosáhnout v horizontu až 1 roku).

Z uvedeného popisu se dají odvodit znalosti, zkušenosti a dovednosti, které bude pracovník pro výkon práce potřebovat. Margaret Dale upozorňuje, že je třeba v této fázi rozlišit, které požadavky na nového pracovníka by měl uchazeč splňovat okamžitě a na které bude mít více času si osvojit v praxi. (Dale, 2009, s. 12)

Tomu by měl odpovídat **profil zaměstnance** tedy vhodného kandidáta. Ten může mít řadu podob. Za velice přehledný a obsahově dostatečný považuji následující obsah dle

Ludřka Vajnera, který je možné upravit na každou konkrétní pozici (Vajner, 2007, s. 15):

- odbornost;
 - vzdělání,
 - technická, obchodní a další kvalifikace, řidičský průkaz,
 - další vzdělávací kurzy (potřebné či vhodné na danou pozici),
- osobnostní charakteristiky;
 - fyzické předpoklady (image, zvláštní požadavky),
 - osobnostní charakteristika (např.:
 - schopnost pracovat v týmu / samostatně,
 - schopnost vyrovnat se s pracovními náporů,
 - iniciativa,
 - pružnost,
 - schopnost přesvědčit,
 - schopnost získat informace,
 - komunikační schopnosti písemné, ústní...),
- dosavadní pracovní zkušenosti;
 - typ předchozích zaměstnání, velikost firem,
 - doba praxe na dané pozici,
 - jednalo-li se o řídicí funkci,
 - specifické znalosti a odbornost, které vyžadujeme,
- speciální schopnosti;
 - jazykové znalosti,
 - manuální schopnosti,
 - schopnosti vyjadřovací,
 - schopnost pracovat s čísly,
 - tvořivost,
 - schopnost řešit problémy,
- zvláštní okolnosti;
 - bydliště v určité oblasti,
 - ochota cestovat,
 - práce o víkendech,
 - vlastnictví auta, skladu apod..

Je možné provést **zhodnocení (assessment) funkčního místa**, které doporučuje František Hroník. Jedná se o pokus o hlubší analýzu pracovního místa s popisem práce, ve

kteře se mohou částečně objevit i kritéria pro hodnocení dané pozice. Je podrobnější než profil zaměstnance. Obsahuje více částí: pracovní náplň, kvalifikační požadavky, profil činností, a psychologické nároky práce. Pro podrobnost a délku této metody, která je opravdu zajímavá, ji přikládám v příloze č. 4 - Assessment funkčního místa. Pro dobrou přípravu na výběrové řízení ale postačí i klasický pracovní profil. Assessment se určitě vyplatí vytvářet na náročnější pozice .

Margaret Dale upozorňuje na **chyby**, kterých bychom se měli při přípravě pracovního profilu i samotného výběrového řízení vyvarovat (Dale, 2009, s 12-13):

1. **klonování** = snaha získat pracovníka, který je totožný se svým předchůdcem – nedá se očekávat, že nový pracovník ve všem nahradí minulého pracovníka, pokud mu bude podobný bude mít i jeho slabé stránky, uzavře se nám možnost provést revizi týmu;
2. **stereotypy** = na danou pozici se nám bude zdát vhodný pouze určitý typ osobnosti – můžeme tak nezohlednit konkrétní dovednosti a návyky, které by měl kandidát mít;
3. **stejný jako my** = hledání někoho, kdo se podobá současným členům týmu (ve vlastnostech, prioritách, postojích, prostředí), což může vést k malé pestrosti a nepružnosti týmu, je třeba nepřeceňovat první dojem a hledat spíše „element“, který v týmu chybí;
4. **přijmout kohokoli** = přijetí prvního, kdo se objeví nebo nejlepšího mezi nevhodnými kandidáty – zdánlivé ulehčení může vést k tomu, že v organizaci bude dlouhodobě člověk, který sice práci zvládá, ale není pro ni vhodný;
5. **mířit příliš vysoko** = přijmout člověka, který má pro danou práci příliš vysokou kvalifikaci – zahrnuje riziko brzkého odchodu člověka jinam, problémy při jeho řízení a jeho přijetí týmem.

Před samotným výběrovým řízením je vhodné dle Františka Hroníka si uvědomit **desatero zásad** pro kvalitní a úspěšný výběr pracovníků (Hroník, 2007, s. 100 – 116):

1. Nejdříve musíme určit „koho co“, následně „jak a čím“.
2. Získávání a výběr pracovníků patří mezi public relations aktivity.
3. Je třeba ctít zásady „3E“ u nábore pracovníků (efektivní, etický, ekonomický).
4. Proces vyhledávání, získávání a výběru je nepřetržitý (je třeba počítat s personálními změnami).
5. Je vhodné uplatňovat „trychtýřový přístup“ (více kolové výběrové řízení – v prvních kolech vybíráme koho ne, až následně koho ano).
6. Dokumentujeme celý proces.

7. Výběr je jako transplantace (je třeba mít stejně kvalitní systém vyhledávání a získávání kandidátů).
8. Proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost za rozhodnutí individuální.
9. Výběrové řízení má čtyři pilíře. (Jsou jimi: zhodnocení personálních dokumentů, testy, interview, získání a zhodnocení referencí při výběru z užšího počtu kandidátů.)
10. Nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníků. (Zájem o pracovníka před nastoupením, adaptace)

Tento seznam sám autor doplňuje o jednu další zásadu: proces náboru a výběru je vhodné zvládnout v co nejkratším čase.

Realizace výběrového řízení

Tato část diplomové práce je zaměřena na samotnou organizaci výběrového řízení. Abychom jej mohli úspěšně realizovat, je třeba si uvědomit zásady a také **zvolit vhodné metody výběru**. Je vhodné postupovat dle předem stanoveného scénáře. Vzhledem k tomu, jak je důležitý správný výběr pracovníků na danou konkrétní pozici, rozhodla jsem se věnovat této části více pozornosti. Síly věnované do kvalitního výběru se vrátí v podobě více času na ostatní manažerské činnosti.

Podle Františka Hroníka by průvodní **korespondence s uchazeči** výběrového řízení měla být vedena dle zásady, že je toto řízení součástí PR organizace. Měla by tudíž vyjadřovat co nejlépe firemní kulturu, navázat dobrý vztah s uchazečem, seznámit uchazeče s průběhem výběrové řízení a také připravit uchazeče na možnou alternativu odmítnutí. Předem připravené dopisy, kde se dosazují kvůli personalizaci konkrétní jména uchazečů, mohou umožnit rychlou reakci. Ta se může hodit zejména v případě, kdy má uchazeč rozjednáno více výběrových řízení a ovlivnit jeho rozhodnutí pro naši organizaci. (Hroník, 2007, s. 146-147)

Metody a jednotlivé fáze výběru pracovníků František Hroník rozděluje na čtyři fáze (Hroník, 2007, s. 151 – 334):

1. administrativní kolo

Cílem je prvotní výběr vhodných uchazečů na danou pozici. Je třeba minimalizovat subjektivnost rozhodnutí a vyloučit ztrátu perspektivního člověka (více hodnotitelů).

Jeho obsahem je (Hroník, 2007, s. 151):

- stanovení zodpovědné osoby za toto kolo (většinou jiná osoba než zodpovědná za celé výběrové řízení);

- korespondence s uchazeči;
- poskytování informací zájemcům o místo;
- stanovení kritérií výběru, negativních (např. nesplnění vyhlášených požadavků na vzdělání a praxi, nedodání požadovaných dokumentů, nežádoucí fakta – např. zápis v trestním rejstříku) ;
- stanovení způsobu dokumentace, nakládání s osobními daty a archivace.

Dokumenty, které sbíráme a vyhodnocujeme v tomto kole (Hroník, 2007, s. 151):

- životopis;
- osobní dotazník – mailem, či on-line vyplněný (je možné obohatit získaná data v jiných dokumentech o: otázky na preferovanou výši platu, zdroje informací o výběrovém řízení, kariérní rozvoj, referenční osoby a zhodnocení předchozích zaměstnání, dosažených úspěchů, funkcí, pracovních omylů, ceněných zkušeností;
- osobní esej zaměřená na minulost (klíčové události v životě) zhodnocená psychologem (na střední či vyšší manažerskou pozici, u interních zaměstnanců);
- výpis z rejstříku trestů;
- kopie dokladů o dosaženém vzdělání.

2. Skupinové testování (administrace)

Některé z těchto metod mohou být inspirativní i pro neziskový sektor, proto jsem se je zde rozhodla alespoň mírně rozepsat, některé informace lze nalézt v přílohách. Tyto typy testování využíváme je především tam, kde je zřetelný převis poptávky nad nabídkou – například u pozic administrativního charakteru, středního managementu či obchodních pozic na které není potřeba speciální kvalifikace. V současné době se i do oblasti sociální práce hlásí v našem regionu tolik uchazečů, že je vhodné je zvážit i v tomto případě.

Rozděluje je na (Hroník, 2007, s. 153):

- 1) testování odborných znalostí (dle dané pozice – praktická zkouška, tužka-papír),
- 2) business kompetence,
- 3) psychodiagnostiku (soft skills),
- 4) assessment centre,
- 5) skupinový rozhovor.

Zjišťování **business kompetencí** je možné, jak uvádí František Hroník dvěma způsoby. Formou *případové studie*, jež písemně zpracovává potencionální pracovník definují do jisté míry problém k řešení (obsahují popis prostředí a pozorovatelného chování, zaměřují se na delší časový úsek a na závěr kladou otázky, na které má kandidát odpovědět). V tzv. *business eseji* je ponechán prostor pro definici problému na straně uchazeče, zadání

není strukturované. Obsahuje jen základní rámec a ponechává na uchazeči pojetí návrhu na řešení dané situace. (Hroník, 2007, s. 156)

Cílem **psychodiagnostiky** je zjistit informace o uchazeči a jeho vlastnostech. Můžeme pro ně využít více metod: pozorování (verbálních i neverbálních projevů), klasické psychologické testy, psychologické testy on-line. Do jaké míry organizace využije toto testování a jakou váhu mu bude poskytovat je na ní samotné. Nicméně informace získané z této metody mohou být pro organizaci a manažera velice cenné. Ví lepe co může od pracovníka očekávat a jak k němu přistupovat.

Dle Františka Hroníka je vhodné, aby u interpretace výsledků byl přítomen odborník – psycholog. Nemělo by se jednat o jedinou metodu výběru a měla by být vždy doplněna o další výsledky uchazečů. Jsou obecně dva typy testů: výkonové (IQ testy, testy pozornosti, psychomotorického tempa, vědomostí) a osobnosti (dotazníky – formalizovaný rozhovor, objektivní testy osobnosti, projektivní testy). (Hroník, 2007, s. 165) V naší organizaci využíváme velice zajímavý test sémantického výběru.

Přehled nejpoužívanějších klasických psychologických testů používaných u výběrových řízení a doporučení, jaký obsah má mít zpráva z tohoto typu hodnocení naleznete v uvedené publikaci .

Assessment centre je oblíbená metoda posledních let v řadě organizací, která nemá přesnou definici. V naší organizaci jsme se inspirovali touto metodou a osvědčila se nám. Kombinuje výše uvedené metody, které doplňuje sledováním chování budoucího zaměstnance. Je sice náročnější na čas pro uchazeče i na přípravu, může ale poskytnout reálné informace o různých kvalitách uchazečů. Bližší informace k této metodě naleznete v příloze č. 5 – Doplnující informace k assessment centre.

Poslední metodou, která se příliš nevyužívá v neziskových organizacích a přitom by mohla přinést efektivní výsledky je **skupinový rozhovor**. Jedná se, jak uvádí František Hroník o kombinaci skupinové modelové situace a individuálního rozhovoru. Je vhodná pokud chceme vybrat více lidí najednou na jedno funkční místo (máme omezený počet kritérií). Přináší výraznou úsporu času (na 1 kandidáta vychází cca 20 minut rozhovoru). Je třeba, aby byl důkladně připraven – základem je seznam otázek a pečlivě vytvořené pořadí těch, kteří na ně odpovídají, které vypadá jako náhodné. Toto pořadí zajišťuje to, aby nebyl žádný z účastníků zvýhodněn, tedy aby se pořadí těch, kteří odpovídají na dotazy komise rovnoměrně střídalo. Tyto otázky lze doplnit individuálními otázkami. (Hroník, 2007, s. 205 – 207)

3. Individuální testování (administrace)

Bývá tradičně posledním kolem pro výběr vhodného uchazeče v řadě organizací. Počet lidí, kteří se do tohoto kola dostanou se různí podle toho, jak má organizace celkově koncipováno výběrové řízení. Někde se do nejužšího výběru se dostávají 2-3 kandidáti, jinde je rozhovor veden s více kandidáty a je kratší.

František Hroník tyto metody **rozděluje na** (Hroník, 2007, s. 208-220):

- 1) výběrové interview (rozhovor před komisí, více informací o této metodě včetně typologie a příkladů vhodných otázek naleznete v příloze č. 6 – Doplňující informace k individuálním rozhovorům (výběrové řízení));
- 2) projekt, manažerská či business esej;
- 3) reference;
- 4) testy chování v přirozených podmínkách;
- 5) lékařská vyšetření;
- 6) netradiční metody.

Opět se pokusím pro neziskové organizace přiblížit některé méně používané metody, kterými je možné se inspirovat. První z nich, která byla zmíněna již výše u skupinového testování je tvorba **projektu, manažerské vize či business eseje**. Hodí se zejména pro interní výběry, při externích výběrech hrozí sklouznutí ke slohovému cvičení. Tomu lze předcházet poskytnutím vybraných informací a jasným zadáním s limity a dílčími úkoly k řešení. Je vhodné hodnotit zvlášť práce kandidátů zevnitř a zvenku organizace, protože budou těžko srovnatelné. (Projekty zvenku mohou být nápaditější, ale více v obecné poloze. Projekty z interního výběru jsou realističtější, ale mohou působit nudně.) Pokud tuto esej vytváří uchazeč v domácím prostředí, může si k jejímu řešení přizvat ještě jiné lidi bez vědomí hodnotitele a na to je třeba brát zřetel. (Hroník, 2007, s.220-221)

Další, v různé míře využívanou metodou jsou **reference**. Můžeme si udělat obrázek o uchazeči dle toho, co již udělal. Je ale třeba prozkoumat vztah mezi referující osobou a uchazečem, abychom mohli odhadnout její váhu a míru subjektivního zkreslení. Je totiž možné, že dobrá reference může být také dána na základě dohody o ukončení pracovního poměru („my vám dáme dobré reference za to, že včas odejdete“).

Také je zde důležitý etický aspekt, kdy bychom měli reference získávat pouze od osob, které uchazeč uvedl. Reference mohou mít různou podobu, včetně strukturovaného dotazníku, který získáme vyplněný ze dvou různých zdrojů nebo objektivního posouzení. V našich podmínkách se dá pro druhou metodu využít testu „Profil způsobů chování osobnosti“ od Vladimíra Smékala. U interních kandidátů může mít charakter objektivního posouzení 360° zpětné vazby. (Hroník, 2007, s.223)

U **testů chování v přirozeném prostředí** se jedná o metodu, kdy je předem připravena a navozena situace, jak poznat uchazeče ještě v jiných podmínkách. Například se některý člen komise nechá „náhodou“ svézt uchazečem autem, pozvání na oběd či večeři uchazeče s jeho manželem či partnerem, navození testu „obejít zprostředkovatelskou agenturu“ (hledá se etický uchazeč), apod. Vždy je ale třeba si předem uvědomit kritéria, která chceme pozorovat a dle toho zvolit situaci.

U „drahých a špičkových“ pracovníků se provádí i **lékařské vyšetření**. Ve sportu je dobré, vhodné je ale i i pro top manažery. Součástí bývá vyšetření i na drogovou závislost. Eticky a právně je ale nepřijatelné, kdy se vyšetření využije k diagnostice, která nebyla s uchazečem domluvena (např. test na HIV).

V současné době jsou populární i jiné metody, stávají se problematickými jen tehdy, pokud jsou jedinou metodou výběru a pokud se nepracuje s jinými kritérii na uchazeče. Využívají se zejména grafologie (je ale třeba zvolit kvalitního grafologa, což může být problém) a frenologie.

4. Kvalifikované rozhodnutí o výběru pracovníka

Jedná se o poslední fázi celého výběrového řízení, kdy členové komise stojí před konečným rozhodnutím. Tato fáze je klíčová a proto je třeba se jí náležitě věnovat. I zde je možná různá míra strukturovanosti a různé přístupy k vyhodnocení. Od čistě intuitivního ke kvantifikovanému.

K dispozici máme v ideálním případě mnoho různých informací, které si výběrová komise průběžně systematizovala. Výsledkem by mělo být pořadí kandidátů možná i s určitou bodovou hodnotou. Zde je třeba přistoupit ke konečnému rozhodování, začít si dávat do souvislostí tyto informace a následně je interpretovat. Ideální je mít 1 až 2 dny času na rozhodování. **Konečné slovo** by měl mít budoucí vedoucí vybírané osoby a případně jeho nadřízený.

Nejlepší je, pokud rozhodnutí respektuje celkové pořadí výběrové komise, pokud ne, mělo by být kvalitně zdůvodněno. (Může se stát, že volíme tzv. „jednookého krále“ či máme dva stejně kvalitní uchazeče, ve druhém případě je třeba stanovit konečné kritérium výběru.) Po přijetí rozhodnutí je třeba neprodleně vyrozumět všechny uchazeče závěrečného kola. I pro rozhodování existují různé postupy, které uvádím v příloze č. 7 - Typy vyhodnocení pro výběrové řízení.

2.3.3 Adaptace nových pracovníků

„Lidé jsou zdrojem, nikoli pouhým nákladem.“ (Drücker, 2006, s. 167)

Proto abychom mohli tento zdroj dobře využít, je důležité klást důraz také na adaptaci a počáteční sžití se s organizací. „Adaptace nového zaměstnance představuje „řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (Koubek, 2001, s.181)

Tři roviny adaptace pracovníka, které by měl manažer zajistit (Koubek, 2001):

1. **celopodniková** (celo organizační) adaptace – zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce;
2. **útvárová** (skupinová, týmová) adaptace – týká se organizační jednotky či oddělení, do kterého příslušný pracovník nastupuje, postihuje detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v daném útvaru vyznačuje; bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru;
3. **adaptace na konkrétní pracovní místo** – bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Jiří Stýblo (1998, s. 36) zdůrazňuje, že při nástupu zaměstnance do organizace se vyplatí důsledně **zabezpečit a sledovat tyto procesy**:

- postup a strategii získávání pracovníků tak, aby byly sladěny cíle a záměry organizace i zaměstnanců,
- analyzovat organizaci a práci a následně vytvořit vhodné podmínky pro zapracování,
- vzít v úvahu soulad cílů a zájmů pracovníka a organizace (posoudit míru tohoto souladu),
- dojednat s pracovníkem podmínky a požadavky pracovního procesu,
- řídit počáteční uvedení na pracoviště a sledovat proces přechodu do podmínek nové organizace,
- umožnit pracovníkovi adaptovat se tak, aby se sžil s kulturou organizace a s ostatními zaměstnanci,
- hodnotit, zda zapracování je efektivní a jeho návaznost na další požadavky pracovního procesu do budoucnosti.

Petr Konečný, Ivana Poliačiková a Jolana Turnerová uvádějí, že „adaptace je promyšlený program aktivit, které umožní rychlé a kvalitní přizpůsobení nových zaměstnanců jejich nové práci a kultuře (zvyklostem) organizace. Časově se adaptační

program může, ale nemusí shodovat se zkušební dobou nového zaměstnance, pokud byla sjednána. Nejlépe je určit novému pracovníkovi „garanta“ a plán adaptace zpracovat písemně“ (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 22)

Obsah adaptačního plánu (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 23):

- pracovní adaptace (seznámení s pracovištěm, informace o dané pozici, náplni práce, podmínkách pro výkon práce a o interních směrnicích);
- sociální adaptace (představení s kolegy, se zvyklostmi v týmu, organizační kulturou).

Struktura řízené adaptace (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 23-24):

1. fáze před přijetím = příprava kolektivu na nového pracovníka – předání základních informací o budoucím pracovníkovi a o práci, kterou bude vykonávat, ustanovení garanta pro nového pracovníka (ideálně zkušeného kolegu);
2. fáze přijetí = seznámení pracovníka – s prostředím a kolegy, předávání dalších informací o práci (náplň a bližší podmínky výkonu práce v organizaci);
3. fáze adaptace = sestavování adaptačního plánu vedoucím pracovníkem společně s garantem (lze doplnit i s novým pracovníkem) kde se stanoví hlavní milníky adaptačního procesu (dle principu SMART). Další součástí této fáze je plnění plánu a ověřování průběhu adaptace vedoucím pracovníkem včetně případů, kdy není garantem adaptačního procesu;
4. fáze zhodnocení adaptace = získání podnětů pro další rozvoj pracovníka, získání poznatků o představách pracovníka. Je vhodné tuto fázi pojmut jako první kolo hodnocení výkonnosti a kompetencí pracovníka (jak splňuje očekávání, jaký má potenciál k rozvoji, jak zapadl do týmu a jak se osvědčily jeho osobnostní charakteristiky).

Adaptace pracovníků má dle Jiřího Koubka také významný vzdělávací aspekt. Jde o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Její součástí jsou odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o zvláštích techniky a technologie používané v organizaci a v neposlední řadě i informace o možnostech získávání dalších odborných informací a o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace. (Koubek, 2001, s.182)

Je tedy vhodné na závěr adaptačního procesu **navázat procesem hodnocení a následně i plánování vzdělávání**. Adaptace je s těmito dalšími personálními činnostmi logicky úzce provázána.

2.3.4 Hodnocení

Dejte lidem práci, která je pro ně výzvou. Jak přijdete na to, která to je?

Docela jednoduše. Zeptejte se jich. (Joseph O'Connor)

Hodnocení patří k jedné z nejdůležitějších manažerských činností. Právě ono zajistí vhodné směřování pracovního výkonu v souladu se strategickými cíli organizace. Jeho součástí je také, a na to by manažer neměl zapomínat, poznávání pracovníků a výběru vhodných úkolů, které by pro ně byly zajímavé. Do této oblasti spadá také téma motivace a dovednost vedení rozhovoru.

Každá organizace prochází dle Ireny Pilařové určitým vývojem, v jehož jisté fázi si její manažer uvědomí, že je potřeba začít **využívat své zdroje efektivněji**. To znamená vést zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny podle přínosů jednotlivců pro organizaci a podobně. A právě hodnocení patří k účinným **motivačním nástrojům** (vždy společně se systémem odměňování a rozvoje pracovníků). (Pilařová, 2008, s. 11)

Irena Wágnerová k tomuto tématu píše: „Motivovat lidi a vést je, je vždy ve značné míře uměním ... je třeba vycházet z konkrétní situace a reagovat na ni s citlivostí, zralostí a zkušeností ... vidět v každé situaci její aspekty a řešit problémy tak, aby byla zachována jak rovnováha daného momentu, tak i možnost budoucího rozvoje.“ (Wágnerová, 2008, s. 29)

Stejná autorka tvrdí, že systém hodnocení, který by byl ideální pro všechny organizace neexistuje. Cesta k optimálnímu systému pro danou konkrétní organizaci vede přes podrobnou analýzu celého procesu řízení včetně hodnocení až k nalezení řešení. (Wágnerová, 2008, s. 101).

Dle Lea a Olgy Vodáčkových hodnocení spolupracovníků má za **cíl** znát a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Je důležité i pro posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů a jmenování do vyšších funkcí, zvyšování kvalifikace, ukončení pracovního poměru apod. (Vodáček, Vodáčková 1999, s 147)

Při hledání vhodných způsobů pro hodnocení pracovníků na všech úrovních hierarchie, je třeba brát na zřetel zejména její propojení s (Wágnerová 2008, s 101-104):

- celkovými cíli organizace, včetně jejího rozvoje a dalších strategií;
- každodenním provozem, tzn. je třeba jej provádět průběžně;
- odměňováním pracovníků, jež by mělo navazovat;
- školením a výcvikem zaměstnanců.

Pokud vytváříme systém hodnocení, měli bychom také brát na zřetel důležitost vnímání jeho **spravedlnosti**, ze strany pracovníků. Protože pouze spravedlivé hodnocení pod-

le odpovídajících kritérií je pro výkonnost přínosem. V opačném případě může působit kontraproduktivně a výkonnosti i organizaci uškodit. Ke zvýšení vnímání spravedlnosti hodnocení mohou vést zejména: možnost pro pracovníky spolupodílet se na vytváření systému hodnocení, průběžná zpětná vazba v souladu s formální zpětnou vazbou, získávání informací pro hodnocení z více různých zdrojů (např. kolegové, podřízení, vedoucí), konkrétní záznamy, které si vedoucí vede a může je doložit. (Wagnerová 2008, s. 103-104)

Jiří Plamínek u hodnocení pracovníků uvádí důležitost **práce s chybami a neúspěchy**. Je žádoucí k nim přistupovat následujícím způsobem (Plamínek, 2009, s. 105-106) :

- vnímat je jako příležitosti ke zlepšení;
- hledat jejich příčiny a jevy, které chybu umožnily nebo usnadnily;
- chyby by neměly být zapomenuty, ale pokud to jde odpuštěny (manažer by se neměl mstít či negativně nálepkovat původce);
- reakce na chybu by měla být racionální, nebo co nejdříve v racionální přejít;
- je důležité, abychom dělali jen nové chyby (stejně chyby nemají být opakovány);
- jednou z manažerských chyb je přehlížení úspěchů – je dobré se snažit podřízené „přistihnout při dobré práci“.

Motivace

Aby bylo hodnocení co nejúčinnější, je třeba vycházet nejenom z dobrého nastavení systému, ale klíčovou roli hraje jednotlivec a jeho motivace. Manažer by se proto měl snažit dobře poznat své pracovníky a volit efektivní prostředky pro hodnocení a odměňování v souladu s možnostmi organizace. Vzhledem k rozsáhlosti teorie motivace, jež je širokou psychologickou oblastí, se zde pokusím uvést jen její základy, které mohou manažerovi prakticky pomoci při řízení kolegů.

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ (Tureckiová, 2004, s. 55) Toto úsilí se nazývá motivovaným jednáním, zatímco uvedený cíl či výsledek je tzv. „hybatelem“, kterým mohou být zájmy, přání, potřeby a k nim komplementární hodnoty – tedy motivy. Pracovní motivací se přitom rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, které vycházejí z nějakých vnitřních motivů. (Tureckiová, 2004, s. 55-57)

Tyto motivy je možné různým způsobem pojmenovat i členit na různé **typy motivů**, u práce to mohou být (Tureckiová, 2004, s. 57):

- a) **přímé motivy**: potřeba činnosti, kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování,

dosahování výkonu, touha po moci, seberealizaci apod.

b) **nepřímé motivy**: mzda uspokojující jiné potřeby, uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti apod.

Je možné najít i **funkce, které práce pro člověka plní** (Wagnerová 2008, s. 16):

- zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce,
- strukturování času, řád,
- pravidelná sociální interakce,
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života,
- zdroj osobního statutu a identity,
- zdroj aktivity.

Nejlepší je, pokud práce uspokojuje přímé motivy pracovníka a zároveň je zdrojem uspokojení nepřímých motivů (čili plní více funkcí naráz).

Dle Michaely Tureckiové je právě podstatou manažerského motivování dodat zvnějšku potřebné podněty, které podpoří proces motivace (incentivy) nebo posílí žádoucí projevy chování. Převažovat by přitom mělo pozitivní motivování nad sankcemi. V odůvodněných případech by se ale manažer neměl sankcím vyhýbat. (Tureckiová, 2004, s. 57-58)

Maslowova teorie hierarchie potřeb je podle Michaely Tureckiové stále jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi pro svou jednoduchost a použitelnost. Ačkoli se Maslowovův předpoklad, že jsou potřeby vyšší úrovně iniciovány dostatečným uspokojením potřeb nižší hierarchické úrovně, nepotvrdil je stále dobrým nástrojem. Není ji ale možné brát paušálně. Například někteří lidé nemusejí mít potřebu uznání („nedorostli jí“). Obecně jsou nejvyšší tři potřeby nazývány jako růstové a nižší potřeby jako nedostatkové. (Tureckiová, 2004, s. 59-60)

Obr. 4: Maslowova teorie uspokojení potřeb ve vazbě na práci (Tureckiová, 2004, s. 59-60)



Zajímavá pro inspiraci může být také **dvou faktorová Herzbergova teorie**. Herzberg rozdělil motivy na ty, které ovlivňují lidskou činnost pozitivně a negativně. Na tak zvané hygienické faktory, jejichž uspokojením snižujeme pracovní nespokojenost a na motivátory, které naopak ovlivňují pracovní spokojenost. Tato teorie je v podstatě analogická Maslowově teorii kdy hygienické faktory jsou vnější faktory a motivátory jsou přímé faktory ovlivňující motivaci. (Tureckiová, 2004, s. 61-62)

Hygienické faktory (prevence pracovní nespokojenosti)	Motivátory (zajištění pracovní spokojenosti)
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených - vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými - podmínky výkonu práce - mzda - jistota pracovního místa - BOZP 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost růstu odborného a kariérního - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj

J. S. Adams vytvořil **teorii ekvity (spravedlnosti)**, která se týká se motivačního procesu, jež je zajímavá svým širším pohledem na motivaci. Je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Pracovník posuzuje své vklady do práce a výstupy s vklady a výstupy svých kolegů. Přitom za vklady se dá považovat vynaložený čas, sílu, využití svých schopností a dovedností a za výstupy zisky, které díky práci získává. Při pocitu spravedlnosti pak pracovník rozvíjí svou výkonnost, pokud se cítí být podhodnocen nebo nadhodnocen tak to negativně ovlivňuje výkon. (Tureckiová, 2004, s. 64-65)

Důležité je kvůli **využívat motivačních faktorů optimálně**. Dle Ireny Wágnerové „k maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak pod motivování tak i pře motivování vedou k nízkým výkonům. Škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá například v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě. Lze říci že jeden stejný podnět může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace.“ (Wagnerová 2008, s. 18)

Motivační ladění a zaměřenost osobnosti, **motivační profil**, je do jisté míry stabilní a i v proměnlivém pracovním prostředí. Je tomu tak díky dlouhodobé preferenci určitých potřeb a hodnot. Například do jaké míry je pro člověka samotná práce hodnotou a potřebou (nebo není), potřeba sociálního kontaktu, ocenění, tendence se prosazovat, spolupracovat či být nezávislý. Obecnou je také potřeba dosažení úspěchu, či vyhnutí se neúspěchu, která určuje míru výkonové motivace. Ta byla M. Heckhausenem definována jako

snahu či úsilí jedince zlepšovat se ve všech činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a v nichž může jednatel dosáhnout úspěchu či neúspěchu. Přitom volí, do jaké míry jsou jednotlivé úkoly příležitostí nebo ohrožením. Pro některé typy osobností je příznačný motiv k samotné řídicí činnosti, která v sobě obsahuje silnou výkonovou motivaci. (Tureckiová, 2004, s. 68-70)

Zajímavý je vztah **spokojenosti a pracovního chování**, který se může zdát pro manažery neziskových organizací důležitější než v ziskovém sektoru. Výzkumy ale, jak uvádí Irena Wágnerová došly k zajímavým výsledkům, které nesouvisejí s tím, že by spokojenost byla faktorem silně ovlivňujícím výkon pracovníka. Spokojenost, respektive nespokojenost se projevuje v nemocnosti pracovníků a také v míře odchodu zaměstnanců z organizace. To z ní činí důležitou proměnnou, se kterou by měl manažer pracovat.

Pokud tedy chceme uspokojit pracovníka, je vhodné mu dle již zmiňované autorky nabídnout relativně vysoký plat, spravedlivý systém mezd, možnost pracovního postupu, participativní management, vhodný stupeň sociálních kontaktů, zajímavé úkoly a vyšší stupeň kontroly nad pracovním tempem a pracovními metodami. Ale je třeba si uvědomit, že toto neplatí na všechny pracovníky. (Wagnerová 2008, s. 18)

Jiří Plamínek spojuje spokojenost také s procesem zadávání a plnění úkolů. Dle něj **má spokojenost tři složky**, které tvoří celkovou spokojenost. Základní je v interakcích mezi lidmi spokojenost s věcnou stránkou, která je spojena s jejím konkrétním výsledkem, například cenou, podmínkami a dalšími parametry rozhodnutí či řešení. Vedle ní existuje i spokojenost s procesy, tedy s tím jakým způsobem bylo výsledku dosaženo. Zejména byli procesy spravedlivé. Poslední, nejjemnější složkou je osobní spokojenost, která úzce souvisí s důstojností role, kterou člověk sehrál. (Např. může být člověk na ostatních rovinách spokojený, ale výsledek nečekaným vedlejším účinkem poškodil někoho, komu náš subjekt nechtěl způsobit žádnou újmu.) Pochopit tyto složky nám může pomoci níže uvedené schéma.

Minimální podmínkou spokojenosti je dle uvedeného autora to, aby byl člověk spokojen alespoň jedním z uvedených způsobů. To mu může pomoci přijmout např. nepříjemný výsledek (hodnocení), nebo nepříjemnou věcnou podstatu (úkol). Čím větší je rozsah spokojenosti, tím stabilnější je motivace člověka a jeho chuť akceptovat výsledek interakce. (Plamínek, 2009, s. 111)

Obr. 5: Pyramida spokojenosti (Plamínek, 2009, s. 111)



Manažer může volit různé **motivační programy a nástroje**. Ty mají za cíl systematicky působit na motivaci jednotlivých pracovníků. Michaela Tureckiová uvádí tři možné programy, které se vyskytují na pracovištích (Tureckiová, 2004, s. 70-71):

- posílit podíl pracovníků na řídicích aktivitách – což vede k přijetí cílů organizace jednotlivci a týmy, vyšší angažovanosti (řízení podle cílů, participativní management);
- motivování k dosahování vysokých pracovních výkonů – což vede k žádoucím změnám v pracovním jednání (modifikace organizačního chování);
- motivace jednotlivých pracovníků – která vede k jejich vyšší pracovní spokojenosti (programy uznání a nehmotného ocenění pracovníků, programy kvality pracovního života, péče o pracovníky).

Jednotlivými **nástroji motivace** mohou být (Tureckiová, 2004, s. 71-72):

- náplň práce (její rozšiřování v souladu se schopnostmi pracovníka) a dohoda na výkonových cílech;
- participace na stanovování cílů firmy nebo týmu (od stanovování až po dosahování a odměnění splnění);
- delegování a přenášení odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníky;
- efektivní komunikace manažera s pracovníky a zpětná vazba;
- informovanost o dění v organizaci a poskytování informací, které pracovníci po-

- třebují nejen pro svůj aktuální pracovní výkon, ale také pro pocit jistoty;
- nastolení vztahů podporujících firemní kulturu i konkrétní interpersonální vztahy uvnitř týmu;
 - možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě;
 - spravedlivý a průhledný (na výkonu či kompetencích založený) systém odměňování a hodnocení;
 - sociální program organizace a programy retence (udržení) pro klíčové zaměstnance;
 - způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení ve firmě.

Z výše uvedené teorie vyplývá nutná potřeba **poznat pracovníka**, jeho skutečné potřeby a hodnoty (motivační profil), abychom mu mohli poskytovat skutečně motivující hodnocení a také odměňování. Vyjmenované nástroje motivace mohou mít obecnou platnost, ale i v nich se počítá se znalostí jedince a individuálním působením na něj.

Dle mých zkušeností se osvědčuje zejména umožnit pracovníkům neziskových organizací podílet se na stanovování cílů organizace, podpora dobrých vztahů v organizaci ze strany manažera a možnost rozvoje jednotlivce v rámci organizace směrem, který je pro něj osobně zajímavý. Finanční ohodnocení není v našem sektoru vždy možné rozvinout. Tím spíše je třeba klást důraz na jiné nástroje motivace.

Systém hodnocení

Individuálně zjištěné informace o tom, co pracovníka motivuje mohou být vhodným podkladem pro jeho individuální hodnocení. Proto, aby hodnocení probíhalo způsobem, který opravdu bude zajišťovat kvalitní realizaci činností pracovníků je třeba vytvořit systém sběru podkladů a jednotlivých metod hodnocení.

Irena Wágnerová doporučuje vypracovat písemnou příručku k hodnocení pracovníků a systematický přístup směřující od stanovení cílů a účelu systému. Jeho vytváření by mělo směřovat v organizační struktuře seshora. Pro manažerské a technicko-hospodářské pozice je dle ní vhodné využít systém řízení dle cílů. (Wágnerová, 2008, s. 80)

Co by měl **plán hodnocení** obsahovat (Wágnerová, 2008, s. 79-98):

1. cíle a účel hodnocení,
2. popis systému,
3. rozvrh hodnocení,
4. školení hodnotitelů:

- postup při hodnocení pracovníka,
 - zásady,
 - jak se vyvarovat chyb,
 - jak navázat na hodnocení odměňováním,
5. monitorování hodnotitelů,
 6. jak bude program hodnocení zaváděn.

Je třeba si na začátku nastavit, **co bude podkladem pro hodnocení** pracovníků. František Hroník považuje za základní oblasti hodnocení reálný pracovní výkon (výstup), kompetence pracovníka – jeho potenciál, způsobilost a praxe (vstup) a pracovní chování a přístup pracovníka (proces). (Hroník, 2006, s. 28)

Přičemž navrhuje propojit pracovní chování a kompetence do jednoho hodnoceného systému (čím a jak) vznikají nám tak tedy dvě složky hodnocení (Hroník, 2009, s. 29):

1. Výkon (měřitelný, co dosahujeme)

2. Kompetence (způsob chování a dovednosti, kterými dosahujeme výkon).

Kompetence pracovníka je pro účely hodnocení vhodné pojímat jako způsobilost, čili soubor určitých předpokladů ke konkrétní činnosti. (Hroník, 2006, s. 29) Je třeba se zaměřit v prostředí organizace na obě tyto složky - aby pracovník dosahoval stanovených cílů i aby měl dostatečnou způsobilost tyto cíle dosahovat (kompetence). U obojího je důležité, na jaké pozici pracovník pracuje.

Obecné metody hodnocení dle Wágnerové (Wágnerová, 2008, s. 67):

- měření vlastností (má-li hodnocení požadované vlastnosti – kreativita, spolehlivost, samostatnost);
- měření chování (projevuje-li v průběhu pracovní činnosti pracovník vhodné chování),
- měření výsledků.

Typy hodnocení dle zdroje (Wágnerová, 2008, s. 74-75)

- přímým nadřízeným,
- spolupracovníky,
- sebehodnocení,
- podřízenými
- externí skupinou expertů,
- zákazníky.

Typy hodnocení dle četnosti: (Plamínek, 2009, s. 117-118)

Průběžné - souvisí s průběžnou kontrolou konkrétních výkonů a splněním jednorázového úkolu. Probíhá vždy, když je co hodnotit.

Pravidelné - vedle průběžného hodnocení Jiří Plamínek doporučuje se vždy jednou za čas sejít k pravidelnému systematickému zhodnocení výkonů, které zaměstnanec dosahuje, a zdrojů, které do organizace přináší.

Krátkodobé - probíhá obvykle po několika týdnech práce (např. 1x měsíčně) a posuzujeme při něm pouze výkony. Zdrojům se věnujeme jen, je-li to nezbytné. Umožňuje drobné korekce na úrovni výkonu a pomáhá udržet kontinuální zpětnou vazbu a vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným. Údaje je vhodné v nějaké jednoduché formě archivovat, aby mohly být podkladem pro hodnocení dlouhodobé.

Dlouhodobé – probíhá ideálně 1x za čtvrt nebo půl roku. Posuzujeme při něm výkon i zdroje. Postupuje podle jednotlivých úloh a kompetencí, opíráme se o záznamy o výkonech v průběhu hodnoceného období, prognózuje a posuzujeme budoucí vývoj, plánujeme vertikální i horizontální kariéry.

Mimořádné - je nepravidelným typem ke kterému je vhodné se uchýlit, pokud se hodnotící a hodnocený neshodnou v názoru na kompetence hodnoceného nebo vznikne podezření, že požadavky na kompetence a realita nejsou v souladu. Oba partneři se mohou dohodnout na zkušební úloze pod dohledem supervizora. Mimořádné hodnocení pak rozhodne o přiznání nové kompetence (často spojené se změnou pevné složky mzdy), o rozvoji lidských zdrojů hodnoceného (je-li zde perspektiva úspěchu) nebo o změně požadavků (pokud zdroje pracovníka nejdou rozvinout za přijatelných nákladů, úsilí a času).

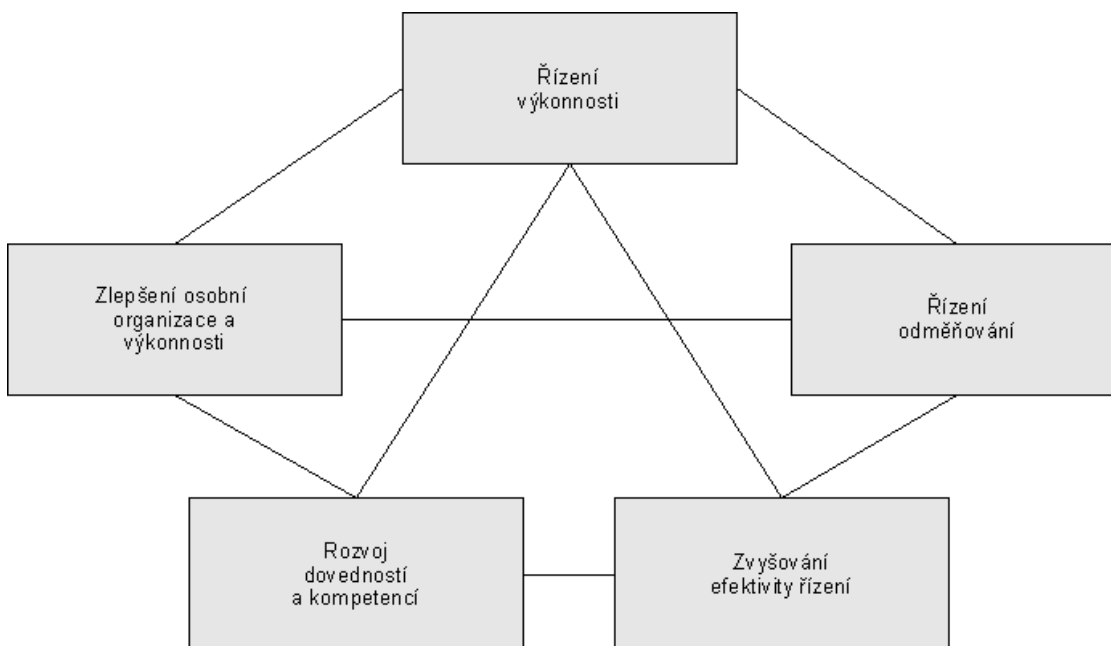
V praxi se jedná o dva typy situací: pokud si hodnocený osvojil kompetence pro úlohu, která je pro něho nová a ještě ji nevykonával a chce organizaci o tomto přesvědčit, nebo kdy hodnocený opakovaně nedosahuje požadovaných výsledků, ale příčinu nevidí ve svých kompetencích vzhledem k úloze. Využití tohoto postupu záleží na rozhodnutí manažera.

1. Hodnocení výkonu

Dle Marie Wágnerové „Řízení výkonnosti je nadřazené problematice izolovaných pracovních hodnocení ... je totiž založeno na principu vedení na základě souhlasu nebo jakési smlouvy spíše než na vedení prostřednictvím příkazů. Tento přístup klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních pracovních plánů stejně jako na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince.“ (Wágnerová, 2008, s. 31)

Komplexnost systému řízení podle cílů naznačuje uvedené schéma.

Obr. 6: Management výkonnosti jako integrační proces (Wágnerová, 2008, s. 34)



Proto, abychom mohli výkon objektivně hodnotit, je třeba stanovit si vhodné ukazatele. Podkladem pro stanovení výkonnosti můžou být **ukazatele** vzešlé z odpovědí na níže uvedené otázky (Wágnerová, 2008, s. 52):

Co je třeba udělat?

Jaký výsledek má být dosažen?

Kdy je termín splnění?

Jakou má důležitost?

Jak se bude výsledek měřit?

Jak se bude výsledek vyhodnocovat?

Hodnocení se dle Jiřího Plamínka vyskytuje v organizacích v kontextu úkolů. Je součástí procesu, na jehož začátku je definice toho, co má být vykonáno (úkoly) a sdělení dalších požadavků na ně a na konci tohoto procesu by měla být odměna přiměřená výkonům a zdrojům.(Plamínek, 2009, s. 107)

Správně zadaný úkol pokud jej budoucí vykonavatel pochopil a akceptoval je také motivující. Lepší motivační efekt zajistí úkolům následující podmínky (Plamínek, 2009, s. 110):

1. Jsou srozumitelné pro vykonavatele.
2. Jsou splnitelné a za takové je považuje i vykonavatel.
3. Jsou pro osobu, která jej bude vykonávat přiměřeně obtížné.
4. Jsou zadávány individuálně, tzn. že zadání odpovídá motivům a dalším lidským

zdrojům vykonavatele.

Je možné u výkonu práce zvolit také priority, na které by měl pracovník klást důraz. Vybíráme potom mezi náklady – časem – kvalitou. (Plamínek, 2009, s. 113)

2. Hodnocení kompetencí

Pojem **kompetence** je možné dle Ireny Pilařové chápat ve dvou základní významech: pravomoc nebo způsobilost dosahovat výkonů. Při hodnocení je vhodné jej používat ve smyslu způsobilosti dosahovat výkonů. Způsobilostí přitom můžeme rozumět soubor vlastností, znalostí, schopností, dovedností a postojů. (Pilařová, 2008, s. 12)

Je třeba si v organizaci vytvořit vhodný **kompetenční model**, který představuje to, jakým způsobem jsou jednotlivé kompetence uspořádány. Aby byl tento model kompetencí efektivní měl by (Hroník, 2006, s 30):

- vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů;
- obsahovat nanejvýš 10-12 jednotlivých kompetencí;
- vytvářet most mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na druhé straně;
- platí pro všechny nebo minimálně pro klíčové pozice ve firmě;
- je sdílený (na jeho vytváření se podílel jak management tak i jednotliví pracovníci) a je neustále reflektován a přizpůsobován zkušenostem.

Členění kompetencí ze sociálně psychologického hlediska vychází z toho , že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytvářejí kompetence firmy, jsou to (Hroník, 2006, s. 31 – 32):

- a) přístup k úkolům a věcem;
- b) vztah k druhým lidem;
- c) chování k sobě a projev emocí.

Členění kompetencí podle kompetenční orientace organizace, která vychází z toho, že každá organizace má kompetence, které jsou více rozvinuté. Akcentuje tedy východisko od organizace k jednotlivci, jedná se o (Hroník, 2006, s. 32-33):

- a) orientaci na produkty (řešení problémů);
- b) orientaci na zákazníky (vztahy s nimi);
- c) orientaci na provoz a systém (sebeřízení).

K výše uvedeným modelům je možné přiřazovat jednotlivé konkrétní kompetence pro pracovníky. U jednotlivých kompetencí je také třeba si zvolit **hodnotící škálu**, kterou budeme využívat. V obecné rovině je možné si zvolit mezi 3-10 dílnou stupnicí, nebo dokonce 100 dílnou stupnicí. Nezávisle na tom, jakou škálu si zvolíme můžeme vybírat ze

tří modelů hodnotící stupnice (Hroník, 2006, s 45-):

- neverbální (grafickou, numerickou) – nejběžněji používaná stupnice;
- verbální (jsou konkrétně slovně rozepsány jednotlivé úrovně dle stanovené škály u jednotlivých kompetencí);
- kombinovanou (ke každé charakteristice může být uvedeno jak slovní hodnocení, tak numerické či grafické znázornění).

V českém prostředí sociální práce byla vytvořena **soustava praktických kompetencí pro sociálního pracovníka** Radou pro rozvoj sociální práce, který je k nalezení v publikaci Zuzany Havrdové. Pro inspiraci a pro jeho rozsáhlost jej uvádím v příloze č. 8 – Soustava kompetencí sociálního pracovníka. Při bližším zájmu je vhodné si přečíst její publikaci *Kompetence v praxi sociální práce*. (Havrdová, 1999)

Jak bylo uvedeno v úvodu diplomové práce, je třeba hodnocení provázat s odměňováním. Přičemž je vhodné, aby byl přímý vztah mezi kompetencemi a výší pevné složky platu. Irena Pilařová přímo doporučuje aby výše pevné složky platu, která je členěna do různých platových skupin, byla přímo podle schopnosti zaměstnanců vykonávat různě náročné pracovní činnosti. Tedy podle nároků na vlastnosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje. Při tvorbě tzv. kompetenčních modelů vychází organizace z požadavků na jednotlivé pozice a z firemních hodnot. (Pilařová, 2008, s. 12-13)

Řízení podle cílů

Jedná se o komplexní systém hodnocení, který je možné využít právě v neziskovém sektoru. Proto jej popíši detailněji. Hodí se právě v případech, že si manažer zvolí jako hlavní hodnocení zaměřené na pracovní **výkon**. Tento způsob ale dimenzi výkonu přesahuje právě svým důrazem na společné stanovování cílů i s pracovníkem a také na rozvoj kompetencí.

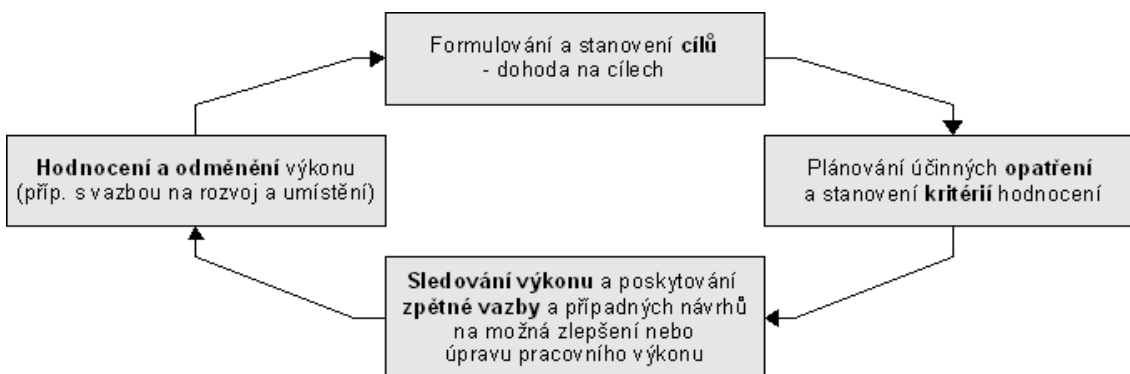
Václav Cejthamr a Jiří Dědina uvádějí, že se jedná se o zvláštní participativní způsob který se snaží o propojení cílů organizace s individuálním výkonem a rozvojem pracovníků. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 67-68)

V pojetí Marie Wágnerové by při „řízení dle cílů“, měly být stanoveny převážně kvantitativní výkonové ukazatele (finanční, spokojenosti zákazníka, kvalitu služby apod.) To vyžaduje jasné individuální i organizační cíle, které podporují dosažení dlouhodobé strategie firmy, transparentní systém hodnocení z více zdrojů, vztah mezi jednotlivými složkami výkonnosti (finanční cíle, cíle v oblasti vzdělávání, osobního růstu) a také k odpovídajícím mechanismům odměňování. Na formulaci těchto cílů (ukazatelů), se přitom podílejí samotní zaměstnanci a tak je pro ně systém hodnocení vysoce akceptovatelný.

(Wágnerová, 2008, s. 33)

Je třeba na tento systém uplatnit následující kritéria: měří-li metody sběru dat aspekty výkonnosti, které chceme odměňovat (validita), jsou-li jedinci v rámci systému hodnoceni stejně bez závislosti na hodnotiteli (reliabilita), snižuje-li metoda šance na hodnotitelské chyby či zaujatost, je systém pochopen a přijat hodnotiteli i zaměstnanci a je dostatečně jednoduchý k používání? (Wágnerová, 2008, s. 80)

Obr. 7: Schéma řízení pracovního výkonu na úrovni jednotlivce nebo týmu (Tureckiová, 2004, s. 53)



Proces řízení výkonnosti podle Marie Wágnerové (Wágnerová, 2008, s 35):

1. stanovení cílů

Prvním úkolem pro manažera je stanovit vhodné cíle pro jednotlivé pracovníky. Tyto cíle by měly být v souladu se strategií organizace, měly by být pracovníkovi osobně zadány a odpovídat kritériím SMART (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 26)

Kritéria SMART (sepsáno autorkou dle vlastní znalosti):

S - Specific – specifické, konkrétní cíle;

M - Measurable – měřitelné cíle;

A - Achievable/Acceptable – akceptovatelné - dosažitelné/přijatelné;

R - Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům);

T - Time Specific/Trackable – termínované - časově specifické/sledovatelné.

Přitom je třeba mít na paměti, že náročné ale reálné cíle motivují a pro jejich dosažení je třeba stanovit již na začátku kvantitativní a kvalitativní kritéria. Pomocí kritérií dochází k měření míry dosažení definovaných cílů.

Po realizaci jednotlivých cílů je třeba, aby manažer vyhodnotil míru jejich splnění dle kritérií a ocenil kvalitní výkon pracovníka či jej upozornil na rezervy v dosahování (vytvoření plánu dalšího postupu). Vhodné je též informovat o vazbě na další úkoly. Po

tomto zhodnocení následuje odměna za dobře odvedenou práci (finanční, nefinanční). (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 26)

Je dobré definovat **kritéria pro dlouhodobé hodnocení** pracovního výkonu, v neziskových organizacích se běžně využívají následující (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s 26-27):

- kvalita;
- plnění termínů;
- samostatnost;
- orientace na zákazníka;
- originalnost řešení;
- míra spolupráce s ostatními pracovníky v organizaci;
- efektivita hospodaření s financemi.

2. Průběžné hodnocení výkonnosti

Smyslem je podpoření motivace pracovníka a také včasné a efektivní řešení nedostatků či odchylek od dohodnutých cílů. Je třeba podporovat pracovníka při překonávání překážek, pokud jsou stanoveny dny plnění, je vhodné úkoly v tento den vyhodnotit. Pokud se mění vnější podmínky (priority, nedostatek lidských či finančních zdrojů), díky průběžnému hodnocení je možné tyto objektivní podmínky zohlednit a stanovit včas cíl nový (Wágnerová, 2008, s. 38)

Doporučení pro hodnocení (Wágnerová, 2008, s. 38):

Průběžně:

- včasná zpětná vazba ihned po dokončení projektu, práce,
- ocenění úspěchů,
- projednání oblastí, které vyžadují zlepšení,
- hledání možností zlepšení společně.

Čtvrtletně či pololetně:

- povzbudit a ocenit úspěch,
- hledat společně alternativy, jak dosáhnout požadované výsledky,
- zaměřit se na možnosti profesního rozvoje.

Ročně:

- zhodnotit a zdokumentovat dosažené výsledky oproti stanoveným cílům,
- zaměřit se na silné stránky a na oblasti zlepšení,
- doporučit další rozvoj.

3. hodnocení dosažených výsledků

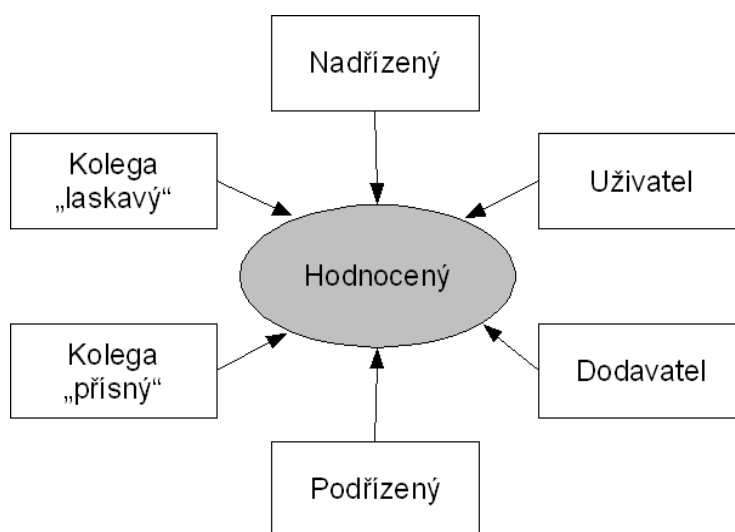
Poslední fáze, odpovídá ročnímu formálnímu hodnocení. „Často je součástí formálního procesu řízení výkonnosti taktéž vytváření plánů rozvoje kompetencí a znalostí. Zpravidla se při ročním hodnocení stanoví i plán rozvoje na příští období, který vychází z požadavků na konkrétního pracovníka“ (Wágnerová, 2008, s. 39). Plánuje se tedy školení, koučování či další individuální aktivity podporující rozvoj na dané pozici.

360° zpětná vazba

Tato metoda se také nazývá „vícezdrojové hodnocení“ a spočívá v tom, že je podle stejných kritérií pracovník hodnocen různými lidmi. Je vhodné a výhodné, pokud je tento styl hodnocení postaven na kompetenčním modelu. Pro samotné zpracování hodnocení doporučuje František Hroník elektronickou podporu, zejména využití sdílení informací na internetu.

Tato forma zpětné vazby s sebou nese řadu výhod, ale i rizik. Její hlavní výhodou je koncentrovanost informací a jejich setříděnost, kterou by bylo obtížně zrealizovat jinak. Zjištěné informace se dají velice vhodně použít pro formulování rozvojového plánu. Ale „360-ku“ je třeba velmi pečlivě připravit stejně jako všechny její účastníky. Je vhodná zejména tam, kde se k ní lidé dobrovolně přihlásili, nebo se provádí v celém týmu, kde jsou jednotliví pracovníci dostatečně otevření a poskytují si navzájem zpětnou vazbu průběžně. Pokud si neumí sdělit zpětnou vazbu přímo a využijeme tuto metodu, pak tato forma zpětné vazby přinese s sebou spíše slídění, kdo by mohl být zdrojem takového komentáře, než reálnou reflexi vlastní práce. A ke korekci chování pracovníka nedojde. (Hroník, 2006, s. 66 - 69)

Obr. 8: Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, s. 66)



Uvedených sedm skupin z obrázku je možné ještě členit do podskupin. Počet členů je libovolný, sestava může být dynamická od pěti do patnácti členů. Probíhá (Hroník, 2006, s. 67):

- sebehodnocení;
- hodnocení přímým nadřízeným (možné i nadřízeným nadřízeného tzn. n+1);
- hodnocení kolegy (je možné mít zastoupeno více kolegů, kteří jsou rozdělení do skupin laskavý a přísný);
- hodnocení podřízenými (i zde je možné využít více kategorií podřízených n-1);
- hodnocení interním zákazníkem (v sociálních službách uživatelem, je možné mít více kategorií zákazníků);
- hodnocení interním dodavatelem (také možné mít více kategorií dodavatelů);
- hodnocení „žolíkem“ - jedna či více osob, které si sám hodnocený vybral a znají jej „jinak“ (například bývalý kolega, manžel, přítel apod.).

Tato metoda je možná různými **formami administrace** (Hroník, 2006, s. 68):

a) **dotazníková forma** – kdy dotazník 360° obsahuje stabilní sadu položek, ke kterým hodnotitel připisuje bodovou hodnotu. V závěru má prostor vyjádřit se v komentáři, který může být určitým způsobem strukturován.

b) **hodnocení po jednotlivých kompetencích** – kdy je každý projev chování zařazen do určité kompetence. Hodnotitel tedy má přiřazovat a slovně popisovat projevy chování hodnoceného, které zaznamenal k vyjmenovaným kompetencím. Nevýhodou této metody je její zdoluhavost a také to, že si hodnotitel může vytvořit prekonceptci a podle toho uzpůsobit své hodnocení (neuvádět všechny situace).

c) **mini 360° zpětná vazba** – dotazník obsahuje 9-12 otázek uzavřených a 3 otevřené. Toto hodnocení je nejkratší.

Výsledky hodnocení mohou mít podobu plně anonymní, kdy není možné identifikovat jak kdo hodnotil s výjimkou sebehodnocení, komentáře jsou seřazeny tak, aby nebylo možné identifikovat, kdo je vložil. Nebo mohou být částečně anonymní, kde je určitelné, jak hodnotil nadřízený a zákazník. Anebo odkrytou, kdy se hodnocený dozví hodnocení od všech, kteří se na zpětné vazbě podíleli.

Jak uvádí František Hroník, po zpracování závěrečné zprávy z hodnocení hlavním hodnotitelem a jejím obdržení hodnoceným je vhodné uspořádat tzv. **facilitovanou zpětnou vazbu**. Jedná se o osobní setkání, na kterém hodnocený seznamuje kolegy a některé další hodnotitele s tím, jaké jsou závěry. Sděluje, co jej nepřekvapilo a co naopak, také je vhodné, aby sdělil zda-li má problém s přijetím překvapivého hodnocení. Přítomní

pokud byly komentáře anonymizovány, neodhalují své autorství, ale poskytují další příklady, které mohou hodnocenému pomoci přijmout pro něj obtížně přijatelný závěr. Na konec tohoto rozhovoru hodnocený formuluje své rozvojové cíle s možností, aby přítomní tyto cíle komentovali či doplnili. (Hroník, 2006, s. 69)

Pro tento způsob již složitějšího hodnocení se dá velice vhodně využít například bezplatný nástroj Google analytics. Ten umožňuje, aby jeden dotazník (jedno zda-li se škálou hodnocení či s otevřenými otázkami) jednoduše vyplnilo víc osob a také snadný export statistik, které pro hodnocení tohoto typu jsou dostačující.

Proces hodnocení

Již jsme se této tématiky dotkli výše v obecnější rovině. Zde je uveden a blíže rozebrán rozhovor, který by měl manažer vést se svým podřízeným. Předpokládá se, že se jedná o rozhovor při příležitosti pravidelného formálního hodnocení pracovníka a tyto informace jsou doplňující k již uvedeným.

Podle Jiřího Plamínka by podstatou hodnotícího rozhovoru neměl být „tanec výtek“ ani „gejzír pochval“, ale klidný a **racionálně vedený dialog**. Jeho podstatou by mělo být srovnávání očekávání (zadání úkolu) se skutečností (výsledkem plnění úkolu). Předmětem diskuze by měly být zejména rozdíly mezi očekáváním a skutečností. Pokud je na to pracovník zralý, může manažer hodnocení pojmout jako poradu ve dvou, z níž má vzejít řešení problémů, ocenění úspěchů a rozhodnutí o dalším vývoji. Vždy však musí být jasné, že jde o konzultativní rozhovor a že je hodnotitel hlavním nositelem rozhodnutí. (Plamínek, 2009, s. 112)

Obsah rozhovoru - je možné se inspirovat zaměřením na „trojitě V“, které vymyslel Jiří Plamínek (Plamínek, 2009, s. 114):

1. **Výsledky** – probíráme úspěchy s cílem fixovat dané jednání a neúspěchy s cílem dosáhnout změny. Důležitým podkladem pro zhodnocení jsou informace, které získáme v rámci systému měření výsledků který by měl být srozumitelný a obě strany by s ním měly být seznámeny.

2. **Vývoj** – hodnotíme dosavadní a plánujeme budoucí vývoj, při kterém se zaměřujeme spíše na lidské zdroje než na výkon. Cílem je tedy naplánovat aktivity, které mají tyto zdroje udržet na dobré úrovni, nebo rozvinout v případě, že nedostačují současným či budoucím požadavkům.

3. **Vztahy** – je dobré se hodnoceného vždy zeptat, jak se cítí v prostředí organizace. Předmětem diskuze v tomto případě může být vztah mezi hodnotícím a hodnoceným i vztahy k dalším lidem, k firemním hodnotám a k roli, kterou hodnoceného v organizaci .¹

¹ Tato diskuze je důležitá pro určité osobnostní typy a ošetřuje výtku, kterou dle Plamínka často pracovníci

Dynamika rozhovoru, aneb šest porušitelných pravidel pro vedení hodnotícího rozhovoru (Plamínek, 2009, s. 115-116):

1. Postupujeme od věcných témat ke vztahovým.

2. Nejdříve mluví hodnocený, následně hodnotitel, takže se dozví názory hodnoceného a případně i jeho postoje a způsob myšlení (například chce-li svými výroky hodnotitele ovlivnit, nebo je myslí vážně).

3. Postupujeme od pozitivního k negativnímu. Je vhodné nejdříve probrat úspěchy, aby hodnocený nepřešel k obraně či rezignaci. Výtky je třeba probrat věcně, úspěchy lze přímo vztáhnout i k osobě hodnoceného (potěšil mě tvůj úspěch v...).

4. U každého tématu hodnotíme přítomnost (minulost) a pak teprve budoucnost. U minulosti je vhodné se zdržovat pouze natolik, abychom si vzali poučení k dalšímu směřování.

5. Klademe nejprve v rámci diskuze otevřené otázky (Jak vidíte uplynulé období vy?) a pokud se diskuze nerozvine, klademe otázky cílenější. (Co považujete za úspěch?) Na závěr je možné klást uzavřenější otázky (Je pro vás úspěchem výsledek v udržení stávajících uživatelů?)

6. Hodnotící rozhovor bychom měli orámovat příznivou atmosférou. Mít klidný začátek, racionální dialog a povzbuzující závěr (aby byl skutečně motivující).

2.3.5 Odměňování

Odměňování se musí vždy snažit o nalezení rovnováhy mezi uznáním jednotlivce a stabilitou a zachováním skupiny. (Drücker, 2006, s. 312)

Tato část patří mezi důležité činnosti manažera při řízení lidských zdrojů. V neziskovém sektoru se na ni v řadě organizací klade menší důraz. Je to dáno pravděpodobně více důvody, jedním z nich je nedostatek finančních prostředků z důvodů specifického financování, ze kterého získává zdroje většina organizací. Druhým důvodem je, že se předpokládá, že její pracovníci nejsou primárně motivováni finančním profitem. Ač je to nepochybně pravda, tak znám řadu organizací, kde je nízká výše mezd důvodem k častější fluktuaci zaměstnanců. Ta ale má významný vliv na kvalitu a rozvoj poskytovaných služeb.

Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí spolupracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizace. Má silnou vazbu na motivaci a na hodnocení výkonu pracovníků. Manažer by se měl snažit vytvořit takový systém odměňování, který bude odpovídat spole-

vůči vedoucímu vznáší. Tou je, že je manažeři berou jen jako „kolečko v soustrojí“ a ne jako lidské bytosti. Pokud se chce manažer ptát na vztah pracovníka vůči sobě, tak je vhodné se zeptat spíše nepřímě. Například: „Uvítal byste nějakou další podporu z mé strany?“ „Mohu změnit něco na své straně, aby se Ti lépe pracovalo?“ (Plamínek, 2009, s. 115)

čensky přijatelné a spravedlivé kompenzaci za odváděnou práci a bude mít i motivační a stimulační funkci. (Vodáček, Vodáčková 1999, s 153)

Odměňování zaměstnanců je v organizaci citlivou záležitostí. Vždy se zavedením systému hodnocení je očekáváno zvýšení transparentnosti systému odměňování a jeho objektivnosti. Systém by tedy měl být schopen diferencovat výkonné pracovníky od těch méně výkonných, úrovně kompetencí jednotlivých pozic a také jejich tržní hodnotu (tzn. jak jsou ohodnoceni u konkurence). Zvláště vhodné je provázat hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu a hodnocení výkonu s pohyblivou složkou platu. (Pilařová, 2008, s. 60-61)

Abychom se mohli dále již plně věnovat konkrétnímu stanovování odměn nevyhne me se troše teorie a strukturalizaci odměn dle jejich jednotlivých typů. Je otázkou, jaké jsou konkrétní možnosti každé jednotlivé organizace a jakým způsobem s nimi chce nakládat vůči pracovníkům.

Struktura systému odměňování (Tomšík, 2005, s 61):

1. Hmotné odměny a výhody:

a) peněžní odměny:

přímé:

- základní mzda,
- příplatky za práci,
- prémie,
- podíly;

nepřímé:

- příplatky na pojištění a zdravotní péči,
- příplatky na dovolenou, stravování, firemní služby za nižší ceny, cestovné, jiné;

b) nepeněžní odměny:

- vybavení pracoviště,
- pomocný personál,
- zvýhodnění stravování,
- služební auto, mobilní telefon.

2. Nehmotné odměny a výhody:

a) profesní růst a zvyšování kvalifikace,

b) rozhodovací pravomoc,

- c) odborný růst,
- d) volná pracovní doba.

Tvorba mzdového systému

K tomuto tématu existuje řada literatury, ze které jsem se snažila vybrat informace tak, aby bylo snadné dle této podkapitoly vytvořit mzdový systém, nebo zreflektovat jeho tvorbu a zkusit jej nastavit jiným způsobem. Na začátek, před samotnou tvorbou považuji za důležité si uvědomit určitá úskalí, která je třeba brát při této činnosti v potaz.

„Při tvorbě mzdového systému dbáme na to, aby byl vnímán jako „spravedlivý“, „motivující“ a „diferencující“. Protože v organizaci pracujeme s různými typy lidí, musíme brát v úvahu i to, že **každého motivuje něco jiného**. Lidé, motivovaní potřebou „jistoty“ dají spíše přednost celkově nižšímu, ale jistému platu a budou preferovat vyšší pevnou složku. Lidé, pro něž je motivující spíše „riziko“, upřednostní s větší pravděpodobností možnost vysokých, i když nejistých výdělků. ... Pro práci s motivací je také důležité brát v úvahu jaká je nominální výše pevné složky platu, celkového platu, pravděpodobnost získání maxima pohyblivé složky, rozdíl mezi mzdou výkonného a nevýkonného zaměstnance a rozdíl mezi mzdou zaměstnanců s různou tržní hodnotou.“ (Pilařová, 2008, s. 63)

Obecně lze říci, že převažuje-li zájem získat a stabilizovat kvalifikované pracovníky, pak se ve struktuře individuální mzdy za firmu preferuje relativně vysoký **podíl mzdového tarifu**. Dominuje-li záměr maximalizovat krátkodobě podávaný výkon, pak ve struktuře mzdy dostává přednost relativně vysoká váha pohyblivé složky mzdy. (Synek, 2006, s. 225)

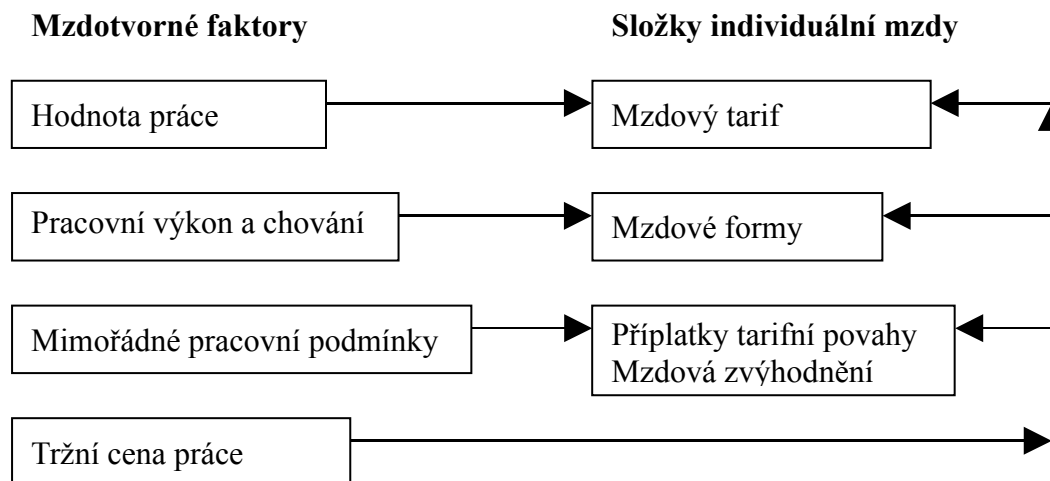
V neziskové organizaci hodně záleží na pozici, na které pracovník pracuje, ale dle mých zkušeností je pro organizaci výhodnější nižší fluktuace zaměstnanců platí pro řídicí pracovníky a poskytovatele podpůrných procesů a tím pádem i stanovení vyššího podílu mzdového tarifu. Jiné to může být například u pozice fundraisera, která je více vázána na individuální výkon a na níž je obtížnější získat pro neziskové organizace prostředky.

Mzdový systém je vhodné zpracovat tak, aby byly systematicky oceněny čtyři mzdovotvorné faktory (Synek, 2006, s. 223-224)

- hodnota práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a chování při práci,
- tržní cena práce.

Miloslav Synek uvádí jednoduché schéma, které odráží vztah mezi uvedenými faktory a mzdovými složkami pro konkrétního pracovníka. Toto schéma může pomoci při stanovování mzdových složek.

Obr. 9: Schéma mzdovorných faktorů (Synek, 2006, s. 223)



1. Výběr mzdové formy

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci organizace. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo u velkých komerčních firem v mzdové části kolektivní smlouvy, což u neziskových organizací není běžné. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na (Dvořáková, 2007, s. 147):

1. časová mzda,
2. úkolová mzda,
3. prémie,
4. odměny.

Dle Jiřího Novotného je použití **časové mzdy** vhodné především u těch činností, kde není vhodné podněcovat stupňování výkonu. Patří sem práce, u nichž je důležitější pečlivost, svědomitost, přesnost a kvalita než rychlost a kvantita. Předností časové mzdy je jednoduchost evidence a kvantifikace a vytváření podmínek pro docilování kvality v práci. Nedostatkem této formy základní mzdy je především to, že není příliš motivační a může vést k růstu nákladů díky vyšší časové investici pracovníka. Členění tomuto riziku vyžaduje, aby organizace na tyto pracovníky dohlížela, což může být časově a tudíž i finančně náročné. Kritická je její nízká stimulace k pracovnímu výkonu. Z toho důvodu jsou zaváděny modifikace časové mzdy jako např. časová mzda v výkonnostním příplatku (odměnou) nebo časová mzda s prémie.(Novotný, 2007, s. 118 - 120)

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce, kdy je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Existuje více typů úkolové mzdy (Koubek, 2003, s. 175):

- s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu - je odvozena od toho, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka s přihlédnutím k situaci na trhu práce;
- s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu – je stanovena jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy;
- skupinová úkolová mzda – varianta operační kolektivní úkolové mzdy kdy vykonává skupina dělníků se stejnorodou kvalifikací stejnou pracovní operaci a akordní úkolová mzda, která se používá u skupiny dělníků s různorodou kvalifikační strukturou, kteří vykonávají komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací, pro její rozdělování mohou být stanovena určitá pravidla (ideálně členy skupiny nebo vedoucím).

Základní volbou pro organizace je tedy zvolit si mezi časovou a úkolovou mzdou. Pro neziskový sektor se jeví vhodnější časová mzda, která je doplněná ještě jinou mzdovou formou – odměnami a prémie.

2. Stanovení pevné složky mzdy

Stanovení pevné složky mzdy není jednoduchým úkolem a lze jej provést různými způsoby. Je třeba zvolit vhodný postup, při kterém si nejprve stanovíme:

- 1) jakým způsobem budeme práci hodnotit;
- 2) provedeme samotné hodnocení práce;
- 3) převedeme výsledky hodnocení v porovnání s vnějšími faktory do mzdových tarifů,
- 4) nastavíme také platové stupně v rámci tarifů.

Při **hodnocení práce** je třeba vycházet z toho, že každá práce má pro organizaci určitou hodnotu, význam. A mezi těmito významy a hodnotou práce je třeba zjistit vzájemné rozdíly a vyhodnotit je vzhledem k náročnosti pro pracovníka. Stanovení hodnoty práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci. (Koubek, 2003, s. 165)

Pokud stojíte před stanovováním mezd, nebo je chcete přehodnotit, můžete se inspirovat v příloze č. 9 – Postup hodnocení práce.

Po základním stanovení mezd je také vhodné se zamyslet nad tím, jak daný člověk práci zvládá a dle toho ještě upravit mzdový tarif do **více platových stupňů**. Toto může

být velmi užitečné a přispívá to ke spravedlnosti celého systému. Irena Pilařová uvádí jako příklad diferenciaci do tří platových stupňů dle úrovně kompetence zaměstnance, kterým se dá logicky navázat na systém hodnocení zaměstnance (Pilařová, 2008, s. 64-65):

1. stupeň - „junior“ - pracovní úkoly zvládá pod supervizí;
2. stupeň - „senior“ - standardní pracovní úkoly zvládá samostatně;
3. stupeň - „supervizor“ - předává své zkušenosti, know-how a dovednosti na přič firmou, metodicky vede jiné pracovníky, zvládá nestandardní situace.

Tabulka 1: Příklad platových stupňů (Pilařová, 2008, s. 24)

Platová třída	Pozice	Platový stupeň 1	Platový stupeň 2	Platový stupeň 3
		Junior (pracuje pod supervizí)	Senior (pracuje samostatně ve standardních situacích, pod supervizí zvládá i nestandardní situace)	Supervizor (předává své zkušenosti, dovednosti, know-how napříč firmou, metodicky vede jiné, zvládá nestandardní situace)
1	Administrativní pracovník	10 000 – 18 000	15 000 – 25 000	20 000 – 35 000
2	Specialista	20 000 – 30 000	25 000 – 45 000	40 000 – 70 000
3	Liniový manažer	20 000 – 35 000	30 000 – 45 000	40 000 – 60 000
4	Střední manažer	25 000 – 40 000	35 000 – 65 000	50 000 – 85 000

Přitom do prvního platového stupně, jak uvádí Irena Pilařová, by se měli dostat pouze zaměstnanci nezkušení, kteří jsou v době zácviků. Pokud se nachází některý ze zaměstnanců dlouhodobě v tomto stupni a nezvládá plnit samostatně svou práci, měl by vedoucí zvažovat jeho přesun na jinou pozici jeho či další rozvoj pro získání kompetencí pro samostatnou práci. Většina pracovníků by měla být ve druhé třídě (rozložení odpovídá Gaussově křivce) a do třetího stupně by se měli dostat pouze výjimeční pracovníci, jejichž kompetence jsou obtížně nahraditelné a mají pro organizaci vysokou hodnotu. (Pilařová, 2008, s. 65-66)

Pokud je většina pracovníků zařazena ve třetím stupni přeplácíme zaměstnance díky tomu, že máme nesprávně stanovená kritéria či systém hodnocení výkonu. Pokud jsou zaměstnanci převážně v první třídě a zároveň ve třetí třídě, je něco v systému špatně. Pro nápravu bude třeba přehodnotit nastavení norem, systém odměňování, hodnocení, nábory zaměstnanců, kvalitu zácviků i nebo další oblasti personální práce. (Pilařová, 2008, s. 65-66)

Je jasné, že pokud vhodně nastavíme mzdové třídy a stupně, je třeba se k této práci pravidelně vracet a výši mezd upravovat dle současné situace organizace. Vzhledem ke

stále se zvyšujícím cenám se jedná většinou o **zvyšování tarifní složky mzdy**.

Při něm je vhodné navázat na hodnocení kompetencí. To probíhá nejčastěji jednou ročně a v této periodě se ve většině organizací (pozn. autorky: ne neziskových) mění i výše pevné složky mzdy. U některých organizací se děje každoroční plošné navýšení mezd dle míry inflace, což vede často k problémům s přeplácením či nedoceňováním určitých pozic a malé diferenciaci mezi zaměstnanci. Někde dochází k navyšování pevné složky mzdy či platu v závislosti na počtu odpracovaných let, což ale nese u těchto zaměstnavatelů (většinou institucí) problémy s kvalitou práce a nábořem mladých kvalifikovaných lidí. Oba popsané systémy nereagují dostatečně pružně na změnu tržní hodnoty pracovních pozic a také nedostatečně oceňují úroveň požadovaných kompetencí (Pilařová, 2008, s. 60-61)

Při stanovování výše tarifní složky mzdy se tedy jeví vhodné v neziskových organizacích vhodné kombinovat stanovení mzdových tarifů dle kompetencí a platových stupňů dle úrovně při zvládnání pracovních úkolů.

3. Pohyblivá složka mzdy v návaznosti na výkon

Zde je klíčovým prvkem propojení odměňování s hodnocením výkonu. Samotné hodnocení a následné odměňování je možné provádět v různé pravidelnosti. Směrem k manažerským pozicím se frekvence hodnocení a vyplácení pohyblivé složky mzdy snižuje (čtvrtletní prémie, roční prémie), směrem k méně kvalifikovaným profesím se frekvence snižuje (měsíční prémie). Pro spravedlivé hodnocení je třeba stanovit vhodná kritéria. Důležitým hlediskem, je-li tato odměna motivační je i to, mají-li pracovníci možnost svůj výkon ovlivnit. To je často spojeno s podmínkami výkonu práce. (Pilařová, 2008, s. 61-62)

Důležité je také stanovení vhodného **poměru pohyblivé a pevné složky platu**. U organizací, či pozic, kde je důležitý vysoký individuální výkon převažuje pohyblivá složka platu nad pevnou, u organizací, kde je kladen důraz na spolupráci a organizace nefunguje v až tak vysokém konkurenčním prostředí je vyšší součástí mzdy pevná složka (např. 70% pevné složky, 30% pohyblivé). (Pilařová, 2008, s. 62-63)

Podle Josefa Koubka má-li být tato složka mzdy efektivní, musí být splněny tři požadavky (Koubek, 2003, s. 172):

1. Je třeba zajistit přesné a spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků.
2. Vztah mezi odměnou a výkonem musí být jasný, viditelný a přímý a pracovníci si jej musí uvědomovat (i v případě že je odměna vázána na výkon pracovní skupiny či celé organizace).
3. Musí být jasné, jaký výkon je považován za standardní (žádoucí), nadstandardní, jaký je přijatelný a jaký je již nepřijatelný.

Použití výkonové složky mzdy má své **výhody i nevýhody** (Koubek, 2003, s. 172-173):

Mezi výhody patří:

- může vést ke zvýšení kvantitativní i kvalitativní stránky výkonu pracovníků;
- může vést k vyšší spokojenosti pracovníků, protože jim poskytuje příležitost vydělat si více peněz;
- více úkolů splněných v tomtéž čase umožňuje snížit náklady;
- může vést ke zvýšení pracovní morálky;
- může zlepšovat týmovou práci a zájem pracovníků na prosperitě organizace (pokud se použijí formy odměn založené na skupinovém výkonu).

Mezi nevýhody patří:

- systém se obtížněji zavádí a vyžaduje značnou přípravu (vytváření norem, které pracovníci akceptují);
- kontrola a měření individuálního, skupinového výkonu mohou být obtížné a časově náročné;
- může se objevit rivalita a z ní plynoucí konflikty mezi jednotlivými pracovníky či jejich skupinami a mohou se tak zhoršit pracovní a mezilidské vztahy v podniku, což se může odrazit ve zhoršeném výkonu a přístupu k práci;
- při odměňování založeném na skupinovém výkonu může být obtížné specifikovat příspěvek jednotlivce k výkonu (může vést ke konfliktům);
- pokud budou výkonové normy použity jen na některých pracovních místech, může to vyvolat dojem, že jedni musí tvrdě pracovat a jiní si pracovní dobu „odsedí“;
- orientace na množství práce se může odrazit negativně v její kvalitě;
- je obtížnější plánovat a odhadovat mzdové náklady;
- pobídkové (výkonové) formy odměn je v řadě případů třeba stále vylepšovat a hledat nové, některé postupem času ztrácejí svůj stimulační účinek (zejména ty, u kterých není bezprostřední a zjevná závislost mezi výkonem a odměnou).

Existují **tři základní typy výkonových odměn**, které může organizace využít. U odměňování založeném na **individuálním výkonu** je třeba dodržet určité podmínky, aby ji bylo možné použít. Musí být možné měřit práci u každého jedince, pracovní tempo musí být pod přímou kontrolou pracovníka, je třeba zabezpečit plynulost a rovnoměrnost práce, organizace práce musí být taková, aby pracovník neztrácel čas cizím zaviněním, pracovní postupy by se neměly příliš často měnit. (Koubek, 2003, s. 173)

Odměňování založené na **skupinovém výkonu** se obvykle používá v případech, kdy

je obtížné či nemožné stanovit podíl jednotlivce na výkonu (výsledcích), nebo v případech, kdy je třeba přimět skupinu pracovníků, aby pracovali jako tým. Je třeba při něm mít na paměti, že je vhodné zejména tam, kde skupina tvoří přirozenou jednotku a jejíž pracovníci vykonávají podobné nebo se navzájem doplňující úkoly. Členové skupiny by měli být výkonově srovnatelní a skupina by neměla být příliš velká, motivační efekt klesá s růstem skupiny (pracovníci pak nevidí souvislost s vlastním výkonem a výší svého výdělku). (Koubek, 2003, s. 174)

Některé malé organizace volí formu odměňování na základě **výkonu celé organizace** a jejího hospodářského výsledku. Část mzdy je tedy tvořena touto složkou, která se odvíjí od absolutní výše hospodářského výsledku, jeho přírůstku, úspory nákladů, objemu poskytnutých služeb apod. Aby mohla být použita, musí existovat vysoká míra otevřenosti mezi vedením a pracovníky, organizace musí mít přesnou evidenci mezd, nákladů, objemu poskytnutých služeb apod. aby byla schopna řádně odvodit a přiměřeně rozdělit odměny podle kritérií (se kterými musí souhlasit pracovníci i vedení). Musí existovat také intenzivní komunikace mezi vedením a pracovníky, aby se aktivně podíleli na hospodaření organizace. (Koubek, 2003, s. 174)

Poslední forma posiluje pocit sounáležitosti s organizací, přispívá k tomu, aby si pracovníci uvědomili svůj význam pro organizaci, zlepšuje klima spolupráce mezi vedením a pracovníky, pracovníci mají prospěch ze zlepšování metod práce a její organizace a toto řešení je levnější než ohodnocení skupinového či individuálního výkonu. Na druhou stranu je přímý pobídkový vliv na jednotlivé pracovníky malý, nedá se použít u efektivních organizací, je obtížně srozumitelný pro řadové pracovníky a změny mohou významně ovlivňovat řídicí pracovníci i vnější faktory. Pokud nejsou pravidla odměňování zcela transparentní a pracovníci podniku je neakceptují, může být tento způsob odměňování zdrojem silné nespokojenosti. (Koubek, 2003, s. 175)

2.3.6 Vzdělávání a rozvoj

„Znalosti bez dovedností jsou neproduktivní.“ (Drucker, 2006, s. 154)

Jak je uvedeno v úvodním citátu je velice důležité propojit nově získávané znalosti s praxí. Na to by měl manažer myslet při stanovování celého systému vzdělávání i jednotlivých vzdělávacích cílů u konkrétních pracovníků. Z mé zkušenosti má také vzdělávání pro pracovníky v neziskovém sektoru vysokou motivační hodnotu.

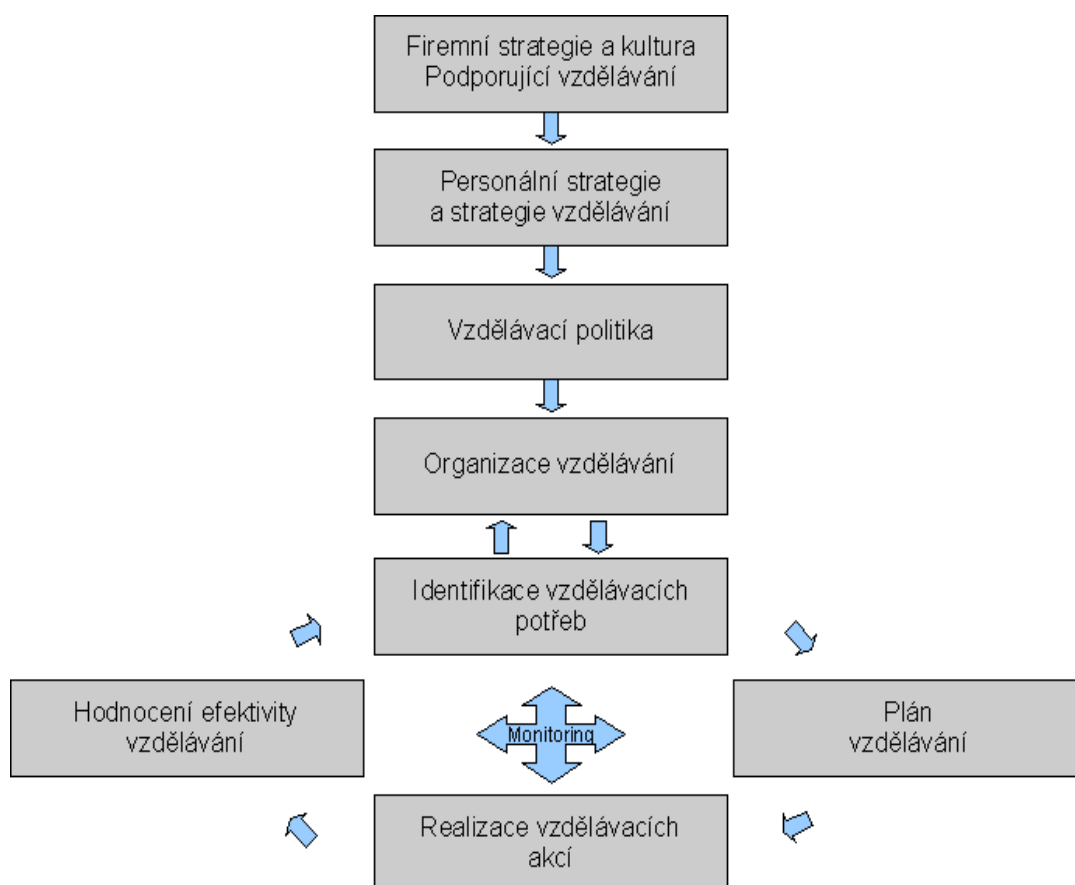
Základním cílem systému vzdělávání v organizaci není podle Michaely Tureckiové „pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení/cítění a

chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj.“ (Tureckiová, 2004, s. 91)
Rozvojem je míněno další směřování organizace jako celku.

Vzdělávání je, kromě se strategickými rozvojovými cíli organizace, úzce provázáno i s hodnocením. Dokonce „jedním z primárních důsledků hodnocení, resp. i důvodů, proč se provádí, je kvalitní posouzení nezbytného zvyšování kvalifikace a popřípadě rekvalifikace spolupracovníků.“ (Vodáček, Vodáčková 1999, s 149)

Systém vzdělávání v organizaci je nejužitečnější, pokud k němu přistoupíme komplexněji. Dle Michaely Tureckiové uplatňuje většina současných firem systém, který je složen z různých komponent (Obr. 10). Je zde vidět vazba na celkovou strategii organizace i personální strategii. Pokud je vzdělávání v úzké vazbě na ostatní cíle organizace, tak vede k vyššímu sepětí pracovníků s firmou, zvýšení jejich spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality. To s sebou nese i zvýšení výkonnosti a zlepšení image organizace. (Tureckiová, 2004, s. 91-92)

Obr. 10: Schéma systému vzdělávání a jeho komponent (Tureckiová, 2004, s. 90)



Zvyšování kvalifikace v organizaci zahrnuje **tři fáze** (Vodáček, Vodáčková 1999, s 149):

1. stanovení cílů a reálné potřeby zvýšení kvalifikace, včetně kritérií pro hodnocení

- výsledků (jak pro vybrané oblasti činnosti, tak i pro skupiny pracovníků);
2. zajištění realizace, konkrétně určit vhodné postupy vstupního ohodnocení (testy znalostí, schopností, dovedností, návyků, sklonů, vlastností) a dle toho stanovení odpovídající náplně a metod vzdělávání;
 3. vyhodnocení výsledků a závěry, které zahrnují obvykle hodnocení průběhu výuky, ověření konečných výsledků pro plán. Kvalifikaci a zajištění dalšího postupu zvyšování kvalifikace i změn pracovního zařazení účastníků.

Na začátku je tedy vhodné provést **analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb**. Jak uvádí Petr Konečný, Ivana Poliačiková a Jolana Turnerová, je vhodné ji provést ve třech rovinách, z nichž v každé můžeme uplatnit jiné metody (Obr. 11). (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 28)

Jednotlivci	Skupiny	Celá organizace
- analýza pracovní náplně a její popis	- skupinové nástroje	- analýzy budoucích trendů a možností (kontextově vážená SWOT)
- rozhovor	- porady týmů	- analýzy evidence a zpráv
- testy a zkoušky	- studijní týmy (srovnání v rámci různých organizací)	- srovnávání mezi organizacemi (benchmarking)
- dotazník	- simulace	- audit rozvoje lidských zdrojů
- pozorování		- průzkumy spokojenosti
- kritické události		
- deníková metoda		
- MBO - řízení podle cílů		
- sebehodnocení		
- hodnotící střediska (development centre)		

K **vyhodnocení** je možné využít následujících **technik** (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 28):

a) srovnávací techniky:

- stanovení pořadí (od nejlepšího k nejhoršímu);
- nucené rozdělení (do každé kategorie zařadíme jen určité procento zaměstnanců);
- párové srovnání.

b) absolutní techniky:

- popis;
- číselné hodnocení (škála);

- kontrolní seznam (soubor adjektiv nebo popisů chování);
- nucená volba.

Z provedené analýzy nám následně vzejdou konkrétní individuální **potřeby na vzdělávání** týmů či jednotlivců, se kterými můžeme dále pracovat. Nutno podotknout, že je toto plánování velice úzce provázáno s hodnocením pracovníků, konkrétně s hodnocením kompetencí. Zde by se tedy měly projevit i oblasti, které potřebuje pracovník individuálně posílit aby kvalitně vykonával svou práci.

Dalším krokem je vytvořit s pracovníky **individuální rozvojové plány** navazující na hodnocení pracovníků. Zde by měl vedoucí vhodně identifikovat způsobilosti zaměstnanců (schopnosti, dovednosti, postoje = kompetence), které jsou právě potřebné pro zvyšování jejich pracovního výkonu. (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 28-29) K tomu je třeba dodat, že by vedoucí pracovník měl myslet v této fázi i na plánovaný rozvoj organizace a neměl opomenout ani plánování kariéry svých zaměstnanců uvnitř organizace.

Individuální rozvojový plán v naší organizaci **obsahuje**:

- oblast posílení kompetencí,
- cíle kterých má pracovník v dané oblasti dosáhnout,
- jednotlivé aktivity, kterými získá potřebné dovednosti a znalosti,
- termíny splnění aktivit,
- důkazy splnění aktivit nebo cílů.

Tabulka 2: Možný formulář plánu osobního rozvoje (návrh autorky)

Oblast rozvoje	Cíle	Aktivita	Termín	Důkazy
1. Řízení lidských zdrojů	- umět účinně motivovat pracovníky	- vedení formálních hodnotících rozhovorů s pracovníky 1x za půl roku	průběžně	zápisy z rozhovorů, tabulka termínů rozhovorů
		- dávání průběžné zpětné vazby	průběžně	zápisy z porad, zápisy ve složce pracovníka
	- posílit schopnost delegovat úkoly	- absolvování kurzu zaměřeného na motivaci nebo koučink	31.12.2010	certifikát z kurzu
		- absolvování kurzu delegování	31.12.2010	certifikát z kurzu
		- aktivně delegovat nedůležité a naléhavé úkoly na podřízené pracovníky	průběžně	zápisy z porad
	- zefektivnit vedení porad	-

Podle toho, jaké jsou v organizaci a u jednotlivých pracovníků konkrétní vzdělávací potřeby, je možné stanovit si způsob, kterým nejefektivněji dané konkrétní potřeby pokryjeme a **jakým způsobem vzdělávání realizujeme.**

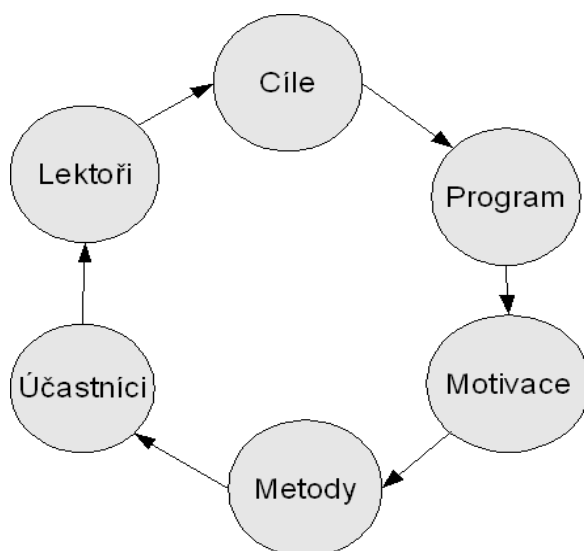
Typy školení dle místa a času (Vodáček, Vodáčková 1999, s 149):

- v rámci pracovního procesu či firmy;
- mimo pracovní proces či firmu;
- kombinaci uvedených forem.

Vedoucí pracovník by měl identifikovat, plánovitě rozvíjet a kontrolovat rozvoj těch kompetencí, které budou přínosem pro výkonnost i budoucí kariéru pracovníka. Přímo tedy řídí a zajišťuje většinu **forem vzdělávání**, které mohou být následující (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 29):

- přednášky;
- workshopy a semináře;
- tréninky a školení;
- diskuze;
- koučing;
- konference;
- sebevzdělávání;
- trénink při práci.

Obr. 11: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kuchařová, 2007, s. 83)



Josef Vodák a Alžběta Kuchařčíková nabízejí další aspekty, které bychom měli zohlednit zejména při realizaci vzdělávání (obrázek 16). Ty bychom měli zhodnotit zejména tehdy, pokud si organizace sama vytváří vzdělávací kurzy na míru. Podrobněji o těchto aspektech a jejich naplňování se dočtete v příloze č. 10 – Prvky procesu vzdělávání.

Je také třeba vytvořit si **system pro pravidelnou kontrolu a hodnocení rozvoje pracovníků**, který by měl být zařazen také do pravidelného systému hodnocení. To znamená zařadit na program formálního i neformálního hodnocení i pravidelné hodnocení a revizi individuálních rozvojových plánů.

Petr Konečný, Ivana Poliačiková a Jolana Turnerová doporučují například dát účastníkům vzdělávání předběžný test, který zjistí úroveň jejich znalostí ještě před zahájením vzdělávání a po jeho ukončení následný test. Vzdělávací program je pak úspěšný, pokud pracovník dosáhl vyšších výsledků (splnil hodnotící kritéria) a také pokud získané znalosti převedl přímo do praxe. Toto by měl vedoucí pracovník také umět zjistit a ověřit vhodným způsobem. (Konečný, Poliačiková a Turnerová in Spiralis, 2007, s. 29)

Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková navrhuji pro vyhodnocení vzdělávání **pětistupňový model**, při kterém závisí konkrétní počet zkoumaných stupňů na dohodě mezi lektory a manažery (Vodáček, Kucharčíková, 2007, s. 124 – 126):

1. **Vyhodnocování reakcí** = postojů účastníků k učení, reakcí na zážitky, co si myslí o užitečnosti, poznatky co si myslí o jednotlivých částech programu (pozitivní pocity nemusí být zárukou praktického využití poznatků).

Metody: přehodnocení aktivity, dotazník, akční plán, videoreflexe, vyhodnocení učení.

2. **Vyhodnocování nárůstu vědomostí** = měření efektivity procesu učení, přenosu znalostí a zkušeností na účastníky, tzn. čemu všemu se naučili či k jakým změnám v postojích u nich došlo (opět není zárukou je-li naučené relevantní k jejich práci a jestli pomáhá zvyšovat výkonnost).

Metody: písemné, praktické či sebehodnotící testy před a po vzdělávání, dotazníky, strukturované rozhovory.

3. **Vyhodnocování pracovní výkonnosti jedince** = dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce v jeho práci, zjištění míry, v níž účastníci uplatňují získané poznatky a zkušenosti v praxi.

Metody: strukturované rozhovory s účastníky a jejich manažery, dotazníky pro účastníky a manažery, odhady přínosů vzdělávací akce, 180, 360 a 540 stupňová zpětná vazba, získání kvalifikace, odhad/posouzení manažerské výkonnosti.

4. **Vyhodnocování dopadu na výkonnost organizace** = jde o zjišťování zlepšení takových výstupů, jakými jsou prodej, kvalita či plnění úkolů danou organizační jednotkou.

Metody: strukturované rozhovory s vrcholovým managementem, vyhodnocení přínosů vrcholovým managementem, analýzy trendů, analýzy dopadů, kontrolní skupi-

ny, modely systému řízení, manažerské informace a procesy managementu kvality.

5. **Vyhodnocování změn v kultuře organizace** = jde o výkonnostní změny a také o změny chování pracovníků i celých oddělení vůči interním či externím zákazníkům, jedná se o fixaci a rozvíjení hodnot, na nichž stojí organizace. Pro to se dá využít tzv. metoda hodnotové orientace pracovníků.

Podrobnější popis metod hodnocení, které již přesahují zaměření této práce, lze nalézt v uvedené literatuře.

2.3.7 Propouštění a ukončování spolupráce

„Jsou jen lidé, kteří rozhodují v personálních otázkách správně,... a lidé, kteří rozhodují v personálních otázkách chybně a v ušetřeném čase se pak kají.“

(Drücker, 2006, s. 138)

Poslední etapou, mnohdy nejtěžší, se kterou se manažer musí v rámci řízení lidských zdrojů potýkat, je odchod zaměstnanců. Tato oblast není v české literatuře zaměřené na řízení lidských zdrojů příliš často uváděna, ale přesto je velmi důležitá. Patří k formě budování dobrého jména organizace, pokud se její manažeři umí eticky a vhodným způsobem rozejít se svými zaměstnanci.

Záměrně název této kapitoly obsahuje slovo propouštění, vyjadřuje to aktivní činnost, kterou manažer může řídit a ovlivnit. A týká se zejména případů, kdy není spokojený s výkonem práce konkrétního zaměstnance. A to z různých důvodů. Často se jedná o nejobtížnější okamžiky, které manažer může ve své práci s lidmi zažívat a neexistuje pro ně jasný a přesný návod. Pouze závazný právní rámec (na konci této kapitoly), přičemž záleží hodně také na manažerově vnitřní etice, zkušenostech a komunikačních schopnostech.

S těmi pracovníky, kteří nestačí plnit pracovní úkoly nebo se nedovedou přizpůsobit měnícím se úkolům pracovního místa (díky věku, zdravotnímu stavu) bychom měli dle Josefa Koubka zacházet ohleduplně. Je vhodné pro ně hledat takové uplatnění, které by bylo přijatelné vzhledem k jejich stavu. Není etické se zbavovat lidí, kteří v našich službách zestárli nebo se zhoršil jejich zdravotní stav. Může to na druhou stranu i poškodit pověst organizace. (Koubek, J., 2003, s. 194)

Stejný autor uvádí, že na druhou stranu není efektivní zaměstnávat osoby, které soustavně odvádějí nedostatečný výkon (jsou nedbalé, líné, nespolehlivé, mají malé schopnosti, nejsou schopni se přizpůsobovat měnícím se požadavkům). Těchto osob by se měla organizace včas zbavovat. Opatrnost doporučuje ale v případech, kdy jsme povýšili dobrého pracovníka, který ale na vyšší funkci nestačí. (Koubek, J., 2003, s. 194)

Způsoby ukončení pracovního poměru (Koubek, J., 2003, s. 194):

- a) výpovědí – ze strany organizace či pracovníka;
- b) okamžitým zrušením – ze strany organizace či pracovníka;
- c) dohodou – iniciovanou opět buď pracovníkem, nebo organizací;
- d) zrušením ve zkušební době – ze strany pracovníka nebo organizace;
- e) skončením pracovního poměru na dobu určitou;
- f) péče o dítě (odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou);
- g) odchodem do důchodu (i předčasného);
- h) úmrtím pracovníka.

Dále z důvodů úředních rozhodnutí (Zákon č.262/2006 Sb., § 48):

- i) rozhodnutí příslušného orgánu o zrušení povolení k pobytu;
- j) pravomocný rozsudek soudu o vyhoštění
- k) uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem zaměstnání.

Stephen Robbins a Mary Coulter uvádějí, že propouštění je požadavek dynamického prostředí. Toto téma souvisí úzce s restrukturalizací, při níž je možné využít řadu variant propuštění zaměstnanců. Výše uvedené způsoby lze tedy doplnit o **další formy** (Robbins, S.P., Coulter, M., 2004, s. 290 – 291):

- uvolnění – dočasné na několik dnů nebo i na několik let;
- odchod – dobrovolná rezignace pracovníka;
- přechod na jinou práci – na stejné úrovni, nebo směrem dolů, tento postup nešetří náklady, ale může řešit organizační nerovnováhu v rozmístění pracovních sil;
- zkrácený pracovní týden – snížení počtu pracovních hodin, zavedení částečných úvazků;
- podílení se na práci – více zaměstnanců obsazuje jednu pozici na plný úvazek.

Jak uvádí Josef Koubek v případech, kdy jde o **iniciativu** ze strany podniku, která vede ke skutečnému ukončení pracovního poměru, jedná se o propouštění pracovníků, pokud je to z iniciativy samotného zaměstnance, mluvíme o rezignaci pracovníků. Manažer při tom rozhoduje o propouštění a může do jisté míry ovlivnit rezignaci pracovníků. Je vhodné pro dobré jméno organizace, pokud se manažer k zaměstnancům zachová eticky i v případech propouštění. Je také důležité, aby se manažer zabýval svými důvody pro propuštění pracovníka a ještě detailněji příčinami, které vedou k tomu, že pracovník nechce v organizaci dále pracovat. (Koubek, J., 2003, s. 194)

Margaret Foot a Caroline Hook zdůrazňují, že je důležité, aby propouštění ze strany organizace bylo **oprávněné**. Hlavním důvodem je udržení důvěry pracovníků, kteří jsou ochotni efektivně pracovat zejména pro vedení, které jedná spravedlivě. Přitom je důležité také dodržování platné legislativy, kterému je třeba věnovat dostatečnou pozornost. (Foot, M., Hook, C., 2005, s. 413 - 414)

Způsoby ukončování spolupráce s pracovníky:

1. Dohoda o rozvázání pracovního poměru - patří mezi formálně nejjednodušší a nejčastější způsob skončení pracovního poměru. Podoba dohody musí být písemná, jinak není platná a musí v ní být uvedeny důvody rozvázání pracovního poměru požaduje-li to zaměstnanec. (Zákon č.262/2006 Sb., § 49)

S touto formou je možné se setkat a využít ji, podaří-li se vyjednávání se zaměstnancem. Podmínky dohody mohou být různé. Zákoník práce nestanoví žádná omezení co se týká termínu ukončení.

2. Skončení pracovního poměru na dobu určitou a ve zkušební době - u pracovního poměru na dobu určitou skončí jednoduše v době uvedené ve smlouvě. Pokud ale zaměstnanec pokračuje po uplynutí sjednané doby s vědomím zaměstnavatele, změní se pracovní poměr automaticky na dobu neurčitou. (Zákon č.262/2006 Sb., § 65)

Ve zkušební době mohou obě strany zrušit pracovní poměr z jakéhokoliv důvodu i bez jeho uvedení. Zaměstnavatel pouze nemůže zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance. Přitom doručení výpovědi ve zkušební době má být alespoň 3 dny před dnem skončení pracovního poměru. (Zákon č.262/2006 Sb., § 66)

3. Výpověď z pracovního poměru - hodí se tehdy, není-li možné dojít ke konsenzu nebo kompromisu obou stran. Její podmínky jsou upraveny zákonem a mohou ji využít obě strany. Zvláště podrobně je upravena v případech porušování legislativy či pracovní kázně. Zde by mělo předcházet vždy písemné napomenutí, výzva či upozornění. Pokud tedy není v organizaci formálně stanoven postup, může se tak snadno stát, že nebudeme moci dát zaměstnanci, který si to zaslouží, výpověď.

Musí být vždy písemně a doručena druhému účastníku, jinak je neplatná. Zaměstnavatel může dát výpověď pouze z v zákoně výslovně stanovených důvodů (v § č. 52) a tyto důvody do výpovědi uvést tak aby nebyly zaměnitelné. Jinak je výpověď neplatná. (Zákon č.262/2006 Sb., § 50-54)

Výpověď může být dána z důvodů (Zákon č.262/2006 Sb., § 52):

- ruší-li se zaměstnavatel, nebo jeho část;
- přemístí-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele;
- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku dále konat dosavadní práci (pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání);
- nebo pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci;
- nespĺňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené legislativou pro výkon sjednané práce nebo požadavky pro řádný výkon této práce²;
- jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci.

U výpovědi (nebo také dohod o ukončení pracovního poměru) z důvodů rušení zaměstnavatel či jeho části nebo nadbytečnosti náleží zaměstnanci **odstupné** ve výši nejméně trojnásobku průměrného výdělku. Pokud nesmí vykonávat danou práci ze zdravotních důvodů (pro pracovní úraz, nemoc z povolání), náleží mu dokonce odstupné ve výši 12-ti násobku průměrné mzdy tedy nezprostí-li se zaměstnavatel své odpovědnosti – v tomto případě je odstupné pouze ve výši 1 měsíční průměrné mzdy. (Zákon č.262/2006 Sb., § 67) Podrobnější ustanovení o výplatě jsou k nalezení v Zákoníku práce.

Zákaz výpovědi - aby byla zajištěna práva zaměstnance, nesmí zaměstnavatel dát pracovníkovi výpověď v tzv. „ochranné době“ (Zákon č.262/2006 Sb., § 53):

- v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným (nezpůsobil-li si ji sám nebo pod vlivem návykových látek);
- při výkonu vojenského cvičení či výjimečného vojenského cvičení;
- v době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce;
- je-li zaměstnankyně těhotná nebo když čerpá mateřskou dovolenou nebo pokud zaměstnankyně či zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou;
- v době, kdy je zaměstnanec pracující v noci, uznán na základě lékařského posudku dočasně nezpůsobilým pro noční práci.

² Toto se týká i situace, pokud má zaměstnanec neuspokojivé pracovní výsledky. Je možné dát výpověď jen po písemné výzvě k odstranění nedostatků, které zaměstnanec neodstranil v přiměřené době.

Byla-li dána zaměstnanci výpověď **před počátkem ochranné doby**, ochranná doba se do výpovědní doby nezapočítává a pracovní poměr skončí teprve uplynutím zbývající části výpovědní doby po skončení ochranné doby. Výjimka je pouze v případě, že zaměstnanec sdělí zaměstnavateli, že na prodloužení pracovního poměru netrvá. (Zákon č.262/2006 Sb., § 53)

Ochranná doba neplatí, pokud je výpověď daná **z důvodů organizačních změn** (rušení či přemístování zaměstnavatele či jeho části), nebo pokud jsou zákonné důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru. Zvláštní ochranu ale požívají zaměstnankyně na mateřské dovolené a zaměstnanci v rámci rodičovské dovolené. Více lze nalézt přímo v zákoně. (Zákon č.262/2006 Sb., § 53)

4. Okamžité zrušení pracovního poměru - je vhodné ve výjimečných případech a je možné oboustranně. Zaměstnavatel může zrušit okamžitě pracovní poměr pokud (Zákon č.262/2006 Sb., § 55):

- byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin nepodmíněně s odnětím svobody na dobu delší než 1 rok, nebo pro stejný typ trestného činu při plnění pracovních úkolů (v tomto případě je-li trest delší než 6 měsíců);
- porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem;

Jedná-li se o těhotnou zaměstnankyni, či zaměstnankyni na mateřské dovolené nebo o zaměstnance na rodičovské dovolené, **nesmí zaměstnavatel zrušit okamžitě** pracovní poměr.

Zaměstnanec může zrušit okamžitě pracovní poměr pokud mu zaměstnavatel nevyplatil mzdu ani jakoukoli její část do patnácti dnů po uplynutí termínu její splatnosti a pokud podle lékařského posudku nemůže dál konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil do 15 dnů výkon jiné pro něj vhodné práce. (Zákon č.262/2006 Sb., § 56) Pokud zruší zaměstnanec okamžitě pracovní poměr přísluší mu při skončení pracovního poměru **odstupné** ve výši nejméně trojnásobku průměrného výdělku. (Zákon č.262/2006 Sb., § 67)

Jak u zaměstnavatele tak i u zaměstnance jsou specifikovány lhůty do kterých může tuto výpověď uplatnit. Vyprší-li tato lhůta, nelze nárok na okamžitou výpověď zrealizovat (více v § 57 a 58 zákoníku práce).

Propuštění z důvodů nadbytečnosti dle zákoníku práce (§ 52 c)

Vzhledem k tomu, že se jedná o speciální téma, se kterým se i v neziskových or-

organizacích můžeme setkávat, rozhodla jsem se jí věnovat více prostoru. Obecné informace o podmínkách a o výši odstupného jsou uvedeny výše. Zde se chci zabývat **věcnou stránkou** podobných situací.

Dle Margaret Foot a Caroline Hook by měla organizace učinit řadu preventivních opatření, aby zamezila výskytu nadbytečných zaměstnanců. S tím souvisí kvalitní plánování lidských zdrojů, které předchází přijímání nepotřebných zaměstnanců a připravenost organizace učinit také jiné kroky, aby zamezila propouštění dobrých zaměstnanců z důvodů nadbytečnosti. (Foot, M., Hook, C., 2005, s. 423)

Tato **preventivní opatření** mohou být následující (Foot, M., Hook, C., 2005, s. 423):

- žádost o dobrovolný odchod z důvodu nadbytečnosti;
- vyřazení samo zaměstnavatelů (OSVČ) a agenturních zaměstnanců;
- nabídka předčasného odchodu do důchodu;
- zastavení přijímání nových pracovníků;
- zrušení práce přesčas;
- zavedení úvazků na zkrácenou pracovní dobu;
- odchod zaměstnanců v důchodovém věku;
- nabídka zkráceného úvazku nebo sdílení práce (jednu pozici zastávají dva pracovníci, kteří se mezi sebou dohodnou na pracovní době a plnění jednotlivých úkolů);
- umožnění přeškolení;
- využití přirozeného úbytku zaměstnanců raději než propouštění z nadbytečnosti;
- konzultace se skupinami zaměstnanců, aby byla minimalizována potřeba propouštění z nadbytečnosti.

Pokud i po těchto opatřeních stále jsou v organizaci nadbyteční pracovníci, je třeba vhodně zvolit **kritéria**, podle kterých budou pracovníci vybíráni. Se situací je vhodné ještě před provedením konkrétních kroků seznámit i zaměstnance útvaru, kterého se to týká a případně s nimi její řešení i konzultovat (poslední krok z výše uvedeného seznamu). Je možné zvolit například: délku odpracovaných let, úroveň schopností pro zaměstnání, míru absencí a dodržování pracovní doby, kázeňské záznamy. Je třeba zvolit co nejobektivnější kritéria a vést efektivní záznamy o schopnostech zaměstnance a jeho kvalifikaci (úroveň dovedností, znalostí, zkušeností a flexibility), efektivnosti a výsledcích. Kritéria by neměla vyvolat přímou ani nepřímou diskriminaci. (Foot, M., Hook, C., 2005, s. 425-426)

Margaret Foot a Caroline Hook také doporučují záležitost nadbytečnosti prodiskutovat osobně s každým zaměstnancem, kterého se týká. Diskuze by měla vysvětlit: proč je

potřebné řešit nadbytečnost, důvody výběru tohoto zaměstnance, předložit dokumenty potvrzující tvrzení, informovat proč není k dispozici žádná vhodná alternativní práce a informovat a vysvětlit požadavky na zaměstnance v průběhu oznamovacího období (pracovní doba, plat nebo odchodné, volno poskytnuté pro hledání jiné práce nebo pro zaškolení).

Outplacement pro odcházející zaměstnance

Je zajímavou možností, která může zlepšit dobré jméno organizace. Jedná se o službu, kterou organizace může poskytnout odcházejícímu zaměstnanci, pokud je propuštěn z důvodů nadbytečnosti. Organizace tedy byla spokojena s jeho pracovním výkonem a chce se mu takto revanšovat. Toto se hodí pro zvláště důležité zaměstnance. Může být poskytnuta přímo zaměstnavatelem, nebo externí organizací. Její poskytnutí není ze zákona, ale vyplývá spíše z interní politiky organizace.

Může se skládat z (Foot, M., Hook, C., 2005, s. 430 – 432):

- poskytování rad týkajících se pocitů, které vyvstaly z důvodu propouštění, může zahrnovat rady partnerovi propuštěné osoby;
- poradenství ohledně kariéry nebo dalších možností;
- podpora při systematickém hledání práce;
- poskytnutí vybavení a pomoci při sepsání žádostí o práci a životopisů;
- psychologické testy k pomoci při výběru kariéry;
- možnost procvičit si dovednosti při interview;
- umožnění přímého kontaktu s potencionálními zaměstnavateli (včetně dobrých referencí).

2.4 Shrnutí teoretické části

Účelem této stručné kapitoly je shrnutí základních poznatků pro lepší diskuzi mezi teorií a praktickou částí, ale také pro jednoduchou inspiraci na co se v personálním řízení zaměřit. Vybrala jsem zde pouze základní body a postřehy.

Ze základních pojmů je pro samotnou praxi důležité, aby si manažer uvědomoval význam a roli **řízení lidských zdrojů** pro organizaci, protože se jedná o zdroj, který ovlivňuje využití všech ostatních zdrojů v organizaci. Je třeba znát i jednotlivé činnosti, které k němu patří, odlišovat je a věnovat jim podstatnou pozornost (jednotlivě dále).

Z teorie věnující se **strategii a personální strategii** je klíčové, reflektovat vědomě souvislost mezi celkovými cíli podniku a plánováním lidských zdrojů. Je možné využít navrhovaný postup pro tvorbu strategie: identifikovat výchozí stav (provést analýzy, stanovit vizi organizace) , pochopit dynamiku strategie (vytvořit vizuální plán), vypracovat

návrh strategického směru, vyhodnotit a konkretizovat strategii, realizovat a přezkoumat ji na závěr.

Konkrétní **obsah personální strategie** pro neziskové organizace nabízí Petr Konečný a Ivana Poliačiková. Ten obsahuje souhrn obsahu dokumentu, charakteristiku organizace a její strategie, souhrn provedených analýz zejména vážené SWOTky, organizační strukturu a plán počtu pracovníků, způsoby nábory a výběru pracovníků, proces adaptace, způsoby hodnocení, způsoby odměňování a postup při jejich vzdělávání a rozvoji (Konečný, Poliačiková: 2007, s. 10-11).³ Samotná strategie, pokud je kvalitně zpracovaná v sobě vlastně obsahuje zbytek teoretické části této diplomové práce (jak se dělají jednotlivé personální činnosti).

Stěžejní části jsou jednotlivé personální činnosti, které spadají do kompetence manažera pověřeného přímým řízením lidských zdrojů. V rámci diplomové práce jsou „chronologicky seřazené“ tak, jak většinou následují s tím, že některé z nich se při dlouhodobé spolupráci s pracovníkem přirozeně překrývají.

V rámci **plánování lidských zdrojů** je vhodné provést analýzu současného stavu pracovníků, která se dá zhodnotit na základě různých externích i interních ukazatelů (výše mezd na trhu, struktura absolventů, počet pracovníků, hospodářský výsledek organizace, výsledky swot analýzy, slept analýzy a pod). Je dobré si na základě sesbíraných informací zhodnotit, jaké zdroje bude nejvhodnější použít. Z toho nám již logicky vyplyne reálná potřeba pracovníků či jejich případný přebytek (nebo potřeba externích dodavatelů, bude-li to efektivnější řešení). Výsledkem bude stanovení konkrétního plánu pracovníků.

Pokud dojdeme k závěru, že potřebujeme nové kolegy, měli bychom vhodně zvolit **metody získávání, výběru a přijímání** pracovníků. V této fázi je třeba si stanovit, kdo bude pověřen získáváním nových lidí, pravděpodobně to bude v neziskové organizaci někdo ze stávajících zaměstnanců. Dále je třeba stanovit zdroje výběru nových pracovníků (interní pracovníci či lidé „z venku“) metody, kterými budou osloveni (typy inzerce, firmy, osobní kontakty). Před samotným výběrovým řízením je třeba udělat dostatečné přípravy. Je možné zanalyzovat schopnosti současného týmu, zrevidovat stávající popis pracovního místa a vytvořit profil zaměstnance (ten je nezbytný pro výběr, obsahuje základní kompetence které by měl zaměstnanec mít).

Následuje příprava a realizace samotného výběrového řízení. To může mít čtyři různá kola: administrativní (informování uchazečů, sbírání dokumentů od nich), skupinové

³ Musím zde podotknout, že v praxi neziskových organizací se tvorba personální strategie jako podkladu pro řízení pracovníků pravděpodobně příliš nevyužívá. Uvedla jsem ji v diplomové práci pro inspiraci. Většina organizací poskytujících sociální služby se pravděpodobně řídí vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách a která obsahuje náležitosti pro interní personální dokumentaci.

testování (využitelné při větším počtu uchazečů, zvláště zajímavá je kombinovaná metoda assessment centra), individuální testování (včetně známého rozhovoru před komisí) a rozhodování mezi kandidáty. V rámci těchto kol lze využít různé metody a postupy, které jsou v kapitole uvedené, některé z nich neziskové organizace příliš nevyužívají (skupinové testování, praktické zkoušky).

Po výběru nejlepšího kandidáta následuje doba **adaptace**, kterou by měl vedoucí pracovník vhodně zorganizovat. Je třeba uvědomit si více dimenzí adaptace (celo organizační, týmovou, na pracovní místo) a uzpůsobit tomu program pro pracovníka. Je vhodné v něm počítat s pracovní ale i sociální adaptací a rozfázovat tento proces tak, aby byl připraven tým na příchod nového pracovníka, vhodně proběhla adaptace a na závěr proběhlo i její vyhodnocení. To lze prakticky využít a propojit s dalšími personálními činnostmi.

Zejména s **hodnocením**, které patří mezi nejdůležitější činnosti manažera při řízení lidí a pomáhá efektivněji využít tento vzácný „zdroj“. Při vytváření systému hodnocení je třeba brát v úvahu spravedlnost, vhodný způsob práce s chybami pracovníků, důležité jsou i určité znalosti o motivaci lidí. Z těchto znalostí může vycházet i systém hodnocení, který by měl obsahovat mimo postupů hodnocení i účel, časový rozvrh, školení a monitoring hodnotitelů. Hodnotit by se měl pracovní výkon (řízení podle cílů) ale i způsob chování a dovednosti kterými pracovníci výkonu dosahují (kompetence).

Při hodnocení výkonu by se měly vhodně stanovit ukazatele či priority, které vedoucí vytyčuje již při zadávání úkolů. U kompetencí, které jsou v sociální oblasti opravdu důležité (je nutné klást důraz i na proces ne pouze na výsledek), je třeba zvolit vhodný kompetenční model včetně vyhodnocovací škály. Důležité jsou dovednosti manažera pro vedení hodnotícího rozhovoru tak, aby byl opravdu motivující.

Inspirativní může být využití modelu pro hodnocení „řízení podle cílů“, který klade hlavní důraz na pracovní výkon ale má přesah i do hodnocení kompetencí. Zajímavý je jeho důraz na společné určování cílů spolu s pracovníkem, což může být velice motivující. Inspirativní může být i model 360° zpětné vazby.

Výše uvedená činnost by měla být vhodně provázaná se **systemem odměňování**. Pokud v organizaci zavádíte systém hodnocení, pak zaměstnanci budou pravděpodobně očekávat i zvýšení transparentnosti odměňování. Manažer by si měl uvědomit, jaké typy odměn může využívat – jsou jimi hmotné (finanční ale i nefinanční) a nehmotné odměny a výhody (vzdělávání, kariérní růst).

Důležité ale i obtížné je stanovení mzdového systému, které se v neziskovém sektoru dělá hodně intuitivně, nebo dle platů ve státní správě, které nemusejí být dostatečně mo-

tivující. V současné době mají neziskové organizace při stanovování mzdy hrazené z dotací relativně „volnou ruku“. Zásadní je rozhodnutí manažera o podílu pevné a pohyblivé složky mzdy - v neziskovém sektoru by měla převládat tarifní mzda. U pevné složky mzdy je dobré rozdělit ji dle toho, jak samostatně pracovník zvládá svou práci do více platových stupňů. Pro motivaci pracovníků je třeba také vhodně zvažovat i druhou složku, která je více vázaná na výkon. Zde je možné hodnotit zaměstnance na základě individuálního, skupinového nebo celo organizačního výkonu. Každé z těchto hodnocení má své výhody i nevýhody, zajímavé je hodnocení skupinového výkonu, které může posilovat týmovou spolupráci.

Důležitou činností, která je úzce provázaná s adaptací pracovníka a s jeho hodnocením, je **vzdělávání**. Manažer by při jeho plánování vzdělávání měl myslet i na strategické cíle organizace. Na začátek je vhodné udělat analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb na úrovni celé organizace, skupin i jednotlivců (je třeba vše vztahovat na strategické cíle organizace). Analýza jednotlivců vychází z procesu hodnocení.

Z analýz vyplynou oblasti, které je třeba rozvíjet a na jejich základě je vhodné společně s pracovníky vytvořit individuální rozvojové plány. Při tomto plánování je dobré volit z různých vzdělávacích metod, které odpovídají jednak znalosti či dovednosti, kterou má pracovník získat a na druhou stranu i z jejich přirozených osobnostních vlastností (preferovaný styl učení). Důležité je i to, aby na samotné vzdělávání navazovaly i procesy hodnocení získaných znalostí a dovedností.

Poslední činností, které se manažeři organizací věnují, je **propouštění a ukončování pracovního poměru**. Pokud ve všech personálních činnostech je důležitý etický aspekt, pro tuto to platí dvojnásob. Zaměstnavatel i zaměstnanec mají více různých možností daných legislativou, jakým způsobem ukončit spolupráci. Vedle toho existují i způsoby, jakými může organizace a zaměstnavatel alternativně spolupracovat dále tak, aby to bylo efektivní pro obě strany (přechod na jinou práci, zkrácený úvazek, podílení se na práci).

Důležité je také, aby organizace nevytvářela nadbytečná pracovní místa a tomuto aktivně předcházela. Pokud se jedna nebo druhá strana rozhodne ukončit pracovní poměr, jedná se o situaci, která by měla být manažerem řádně zreflektována a také ošetřena. Pokud se jedná o kvalitní pracovníky a nemá jinou možnost než s nimi ukončit spolupráci, měl by zvážit a nabídnout jim určitou vhodnou podporu při hledání místa jinde (outplacement).

3 Empirická část

V této části diplomové práce jsem se snažila zaměřit ryze prakticky a zjistit, jakou praxi uplatňují dobří manažeři neziskových organizací v oblasti řízení lidských zdrojů. Původně bylo mým záměrem se věnovat pouze kvalitativnímu výzkumu, abych zjistila detaily o oné vzácné „dobré praxi“, kterou většina teoretických učebnic neobsahuje. U této myšlenky jsem zůstala, jen se při stanovování plánu výzkumu objevila otázka, jakým vhodným způsobem vybrat informanty, aby opravdu reprezentovali dobrou praxi.

Na základě konzultací s Martinou Mátlovou se zrodila myšlenka smíšeného výzkumu. Tedy nejprve oslovit řadové pracovníky neziskových organizací a zjistit, jak dobře jejich manažeři zvládají jednotlivé personální činnosti. Spokojenost pracovníků se jevila jako kvalitní vodítko pro výběr opravdu dobrých manažerů. Nakonec tedy z tohoto záměru přirozeně vznikl kombinovaný výzkum.

3.1 Popis metodologie výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, co dělají dobří manažeři neziskových organizací v oblasti personálního řízení. Položila jsem si na jeho začátku dvě **výzkumné otázky**:

- 1) Kdo je dobrý manažer v neziskové organizaci?
- 2) Co je dobrá praxe v oblasti personálního řízení v neziskových organizacích?

Na první otázku jsem odpověděla díky zjištění kvantitativní části výzkumu, na druhou jsem si odpověděla přímým zjištěním toho, jakou praxi uplatňují oni dobří manažeři. Při celém výzkumu jsem vycházela z obecné hypotézy, že dobrý manažer v neziskové organizaci bude uplatňovat dobrou praxi v oblasti personálního řízení.

3.1.1 Metodologie kvantitativní části výzkumu

Jak jsem již uvedla, **cílem této části výzkumu** bylo zjistit, kteří manažeři kvalitně řídí lidské zdroje a jsou vhodnými informanty pro druhou, kvalitativní část výzkumu.

Populací tohoto výzkumu byli pracovníci na řadových pozicích v neziskových organizacích v Olomouci a v Olomouckém kraji. Neziskovou organizací jsem rozuměla všechny právní formy, jejichž zřizovatelem není stát (o.s., o.p.s., nadace, nadační fondy, církevní organizace, příspěvkové organizace).

Výběr respondentů byl účelový - oslovila jsem v první vlně své známé a přátele, kteří pracují v neziskových organizacích. Ti díky svým pozitivním referencím získali pro výzkum další respondenty. V další vlně jsem se pokusila oslovit vzdělávací instituce v Olomouci, kde dálkově studují lidé, kteří pracují převážně v uvedených neziskových organizacích (sociální obory), a jejichž absolventi by byli také vhodnými respondenty. Bo-

hužel tato snaha byla neúspěšná. Dále jsem oslovila s již větším ohlasem organizace, které sdružují různé neziskové organizace v našem kraji (UNO – Unii neziskových organizací v Olomouckém kraji, ČRHO – Českou radu humanitární organizací, Asociaci poskytovatelů sociálních služeb). Díky prvním dvěma organizacím, kde jsem si vytvořila osobní vazby, se mi podařilo získat dalších několik desítek respondentů. Myslím si také, že mi při výzkumu významně pomohlo to, že jsem v praxi na pozici ředitelky, i to, že výsledky výzkumu budu dál aktivně šířit (dostanou se přes zmíněné organizace po obhájení práce k většině neziskových organizací v Olomouckém kraji). Respondenty jsem se také snažila motivovat při vyplňování dotazníkem dostupným on-line, jeho vysokou mírou anonymity a smyslností účasti na výzkumu (možnost ovlivnění dobré praxe v řízení pracovníků).

Jako **metodu sběru dat** jsem zvolila dotazník (Příloha č. 11), který byl zaměřen na jednotlivé personální činnosti, které by dle teorie měl manažer vykonávat. Snažila jsem se jej koncipovat tak, aby jim běžný pracovník rozuměl a mohl ohodnotit svého nadřízeného ve všech činnostech, které spadají do personálního řízení (jsou obsahem personální strategie i teoretické části této práce). Jak jsem již uvedla, dotazník jsem zpřístupnila on-line. Webová adresa dotazníku, který je stále přístupný, je uvedena v příloze č. 11.

V této části výzkumu jsem si stanovila následující **pracovní hypotézy**:

1. vedoucí pracovník označený jako dobrý manažer, dosáhne celkově vyššího hodnocení v dotazníku;
2. vedoucí pracovník označený jako dobrý manažer, bude dosahovat vysokého hodnocení v převážné většině personálních činností.

Indikátory, které jsem si v počátku stanovila, se zaměřují zejména na druhou část výzkumu. Napadly mě dva klíčové indikátory, vzhledem k účelu výzkumu: ohodnocení „dobrý manažer“ (odpověď ano na uvedenou otázku) a vlastně soubor indikátorů jednotlivých personálních činností, které by měl manažer lidských zdrojů v organizaci realizovat.⁴ Jsem si vědoma, že by mohly být indikátory daleko širší, ale rozhodla jsem se dát přednost kvalitativním údajům v souladu s cílem výzkumu. Další indikátory, které se mi podařilo identifikovat, uvádím ve zjištěních kvantitativní části případně v příloze č. 13.

Této části výzkumu se zúčastnilo celkem **82 respondentů**. Tento vzorek bylo třeba zúžit dle kontrolních otázek a 14 respondentů vyřadit – část z nich uvedlo, že nepracují v neziskové organizaci, a 7 z nich uvedlo, že nejsou z Olomouckého kraje. Vyhodnocovala jsem tedy 68 dotazníků. Z těchto 68 vyhodnocených respondentů jich 37 pracuje v neziskové organizaci přímo v Olomouci, zbytek je z Olomouckého kraje. Asi šedesát procent

⁴ Jak je uvedeno v teoretické části, jedná se konkrétně o existenci strategie personálního řízení, plánování pracovníků, realizace výběrových řízení, zaškolování nových pracovníků, hodnocení nových pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků a ukončování spolupráce.

respondentů má zájem o zaslání výsledků výzkumu (49 lidí).

Klíčovým bodem hodnocení, který uvádím na začátku analýzy, bylo vybrat ty manažery, kteří dosáhli nejlepších výsledků. Zvolila jsem následující **postup výběru**:

1. obodovala jsem otázky v dotazníku,⁵
2. seřadila jsem jména do pořadníku dle nejvyššího počtu dosažených bodů,
3. u těch, které hodnotilo více respondentů, jsem zprůměrovala dosažené výsledky,
4. získala jsem pořadník 9 nejlépe hodnocených manažerů⁶
5. oslovila jsem tyto osoby a provedla konečný výběr informantů.⁷

Při určování pořadí těch nejlepších manažerů jsem si uvědomila slabou stránku této koncepce. Někteří vedoucí pracovníci byli hodnoceni pouze jedním respondentem, u některých se mi sešly až 4 vyplněné dotazníky. Přičemž bodový rozdíl mohl být u dvou vyplněných dotazníků docela významný (maximum bylo 16 bodů). Bohužel nebylo možné zajistit, aby byli všichni manažeři hodnoceni stejným počtem respondentů.

Rozhodla jsem se při vyhodnocování přistoupit u těch manažerů, které hodnotilo více lidí, ke zprůměrování jejich výsledků a upravit konečné pořadí manažerů. Dle něj jsem postupně oslovovala informanty. Při této práci jsem narazila na to, že jsem musela vyřadit z pořadníku dvě osoby (důvody jsem již uvedla). Rozhovor jsem provedla s pěti manažerkami, které byly bodově ohodnoceny nejlépe dle uvedeného postupu.

3.1.2 Metodologie kvalitativní části výzkumu

Abych zjistila konkrétní dobrou praxi manažerů vybraných dle kvantitativní části výzkumu, rozhodla jsem se pro kvalitativní rozhovory s konkrétními manažery. Toto jsem na doporučení vedoucího práce ještě doplnila o analýzu dokumentů jednotlivých organizací či organizačních jednotek.

Populace výzkumu se notně lišila od kvantitativní části. Zde jsem se zaměřovala přímo na manažery neziskových organizací v Olomouckém kraji. Neziskovou organizací jsem rozuměla její všechny právní formy jejichž zřizovatelem není stát (o.s., o.p.s., nadace, nadační fondy, církevní organizace, příspěvkové organizace).

V popisu metodologie kvantitativní části jsem již podrobněji popsala konkrétní způsob výběru informantů. Nebudu se tedy k němu nyní již vracet.

⁵ Některé otázky vzhledem k jejich povaze nebyly vhodné k bodování – ty které se ptaly na doplňující informace pro praxi řízení nebo kontrolní otázky. Konkrétně jsem vyjmula otázky č.: 1, 3, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18. Celkem bylo 18 otázek, z nichž jsem 9 obodovala. Maximální počet bodů byl 45, minimální 9. Dotazník je v příloze č. 8 této práce.

⁶ Jejich hodnocení se pohybovalo od 45 bodů do hodnoty 36,25 bodů. Čtyři z nich byli hodnoceni pouze jedním hodnotitelem.

⁷ Tři z nich byli vyřazeni – nepochopení cíle výzkumu (manažerka hodnotila ideální stav co by mělo být), nenalezení informantky a shoda s osobou výzkumníka.

Zjištění informací probíhalo dvojím způsobem:

1) Prvním z nich, na který jsem kladla důraz, byly osobní „**rozhovory podle návodu**“ (Hendl, 2005, s. 174) se sondážními otázkami, pro který jsem si připravila seznam témat. Ta byla jednotná pro všechny informantky. Samotnou přípravu rozhovoru naleznete v příloze č. 12.

2) Druhou metodou sběru dat bylo studium dokumentace k personálnímu řízení v organizaci zvoleného manažera. Jeho základním cílem bylo doplnit rozhovor s manažerem o informace, jak kvalitně má daná organizace zpracovanou interní dokumentaci týkající se řízení lidských zdrojů. Podkladem pro průzkum v této oblasti mi byla osnova obsahu personální strategie od Petra Konečného a Ivany Poliačikové (Konečný, Poliačiková: 2007, s. 10-11):

- existence personální strategie a analýz pro její tvorbu,
- plánování pracovníků,
- výběr nových pracovníků,
- zaškolování či adaptace nových pracovníků,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- propouštění pracovníků (doplněno autorkou).

V této části výzkumu jsem identifikovala jedno zásadní a druhé mírné **riziko**. Tím zásadním by bylo to, pokud by mi manažeři nebyli ochotni poskytnout přístup k dokumentaci. Toto jsem ošetřila již ve fázi jejich kontaktování kvůli rozhovoru sdělením, že bych chtěla porovnat, nakolik je jejich dobrá praxe promítnuta do interní dokumentace. Připravila jsem se i na situaci, že směrnice bude organizace či manažer považovat za důvěrné. Měla jsem pro tuto příležitost připravený seznam (formulář), který obsahoval dané činnosti pro personální řízení s jednoduchým zhodnocením a s možností poznámek. Pro případ že bych dokumentaci dostala pouze k nahlédnutí v organizaci. Formulář jsem nakonec nevyužila, všechny informantky mi dokumentaci poskytly v tištěné nebo elektronické podobě.

Za druhé, menší riziko jsem považovala to, že se informanti budou cítit jako u „zkoušky“ a tím pádem informace od nich „nepůjdou“ dostatečně do hloubky. Toto jsem plánovala eliminovat snahou o lidský jazyk. Jako tazatelka jsem se snažila ptát dle návodu bez zbytečných odborných pojmů. Zdůrazňovala jsem, že jde zejména o dobrou praxi a ne o teorii či citaci metodik. Tento přístup zabral pouze částečně, nicméně do jisté míry pomohl snížit napětí z toho, že se rozhovor nahrává.

Po sběru dat následoval **přepis** jednotlivých rozhovorů. Rozhodla jsem se pro doslovnou komentovanou transkripci (Hend: 2005, s: 208-209), abych omezila ztrátu informací. Tuto volbu jsem se snažila zjednodušit si stručným seznamem zkratk. Inspirovala jsem se při jejich volbě prezentací z hodiny kvalitativního výzkumu, kde byly uvedeny transkripční znaky dle Denzina. Nakonec jsem využila klasického textového editoru OpenOffice.org s možností vepisovat poznámky a okódovala jsem si za jejich pomoci jednotlivé části textu. K analýze dokumentů jsem přistoupila jako k doplňkové metodě. U vyhodnocování jsem se držela osnovy uvedené výše.

Jako metodu vyhodnocování a interpretace dat jsem na základě povahy výzkumu zvolila **případové studie** jednotlivých manažerek a jejich zařízení. Snažila jsem se přitom i o vystižení jedinečnosti přístupu dané informantky k řízení lidí. Zvolila jsem postup založený na šabloně, ve které jsem měla stanoveny základní kategorie v souladu s cílem výzkumu (šablona je znatelná ve vyhodnocení kvalitativní části). Pokud se zjištění týkala věcí mimo stanovené kategorie (personální činnosti) uvedla jsem je v kategorii „další poznatky“.

3.2 Zjištění

Pokud zde píšete o zjištěních, myslím tím zjištění pro oblast personálního řízení v neziskových organizacích v Olomouckém kraji (populace výzkumu).

3.2.1 Zjištění kvantitativní části

Vzhledem k tomu, že kvantitativní část sloužila hlavně jako podklad pro tu kvalitativní, nebudu zde interpretovat všechna získaná data. Zaměřím se zejména na potvrzení či vyvrácení hypotéz a uvedu zde některé údaje, které mi přišly zajímavé. Nejedná se tedy o kompletní kvantitativní analýzu všech sesbíraných dat.

První hypotézou, kterou bylo třeba ověřit, byl předpoklad, že vedoucí pracovník označený jako dobrý manažer, dosáhne celkově vyššího hodnocení v dotazníku.

Z odpovědí respondentů vzešlo, že celých 80% manažerů jejich podřízení považují za dobré manažery (součet odpovědí Ano a Spíše ano). Pouze 2% manažerů spíše není nebo není dobrými manažery v oblasti řízení lidských zdrojů. Zbývajících 18 % manažerů jejich podřízení nepovažují ani za dobré manažery ani za špatné.

Tabulka 3: Výsledky hodnocení na otázku: Považujete svého nadřízeného za dobrého manažera?

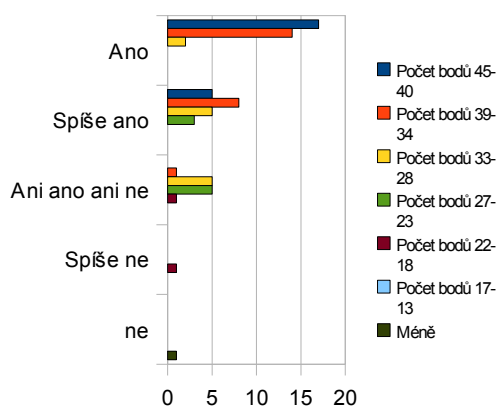
Hodnocení	Počet respondentů	%
Ano	33	49%
Spíše ano	21	31%
Ani ano ani ne	12	18%
Spíše ne	1	1%
ne	1	1%
Celkem	68	100%

Složitější bylo posoudit ze sesbíraných dat platnost uvedené hypotézy. Rozdělila jsem si tedy dosažené výsledky jednotlivých manažerů do šesti skupin. Tyto skupiny jsem porovnávala se slovním hodnocením na otázku: „Považujete svého přímého nadřízeného za dobrého manažera?“ Ale všechny dotazníky, ve kterých bylo 40 a více bodů korelovaly s hodnocením na uvedenou otázku Ano v 17 případech a Spíše ano v 5 případech. Uvedená hypotéza se tedy potvrdila. To dokládají i následující tabulka a graf.

Tabulka 4: Vztah mezi bodovým a slovním hodnocením u "dobrých manažerů" (první dva řádky)

Hodnocení	Počet bodů 45-40	Počet bodů 39-34	Počet bodů 33-28	Počet bodů 27-23	Počet bodů 22-18	Počet bodů 17-13	Méně
Ano	17	14	2	0	0	0	0
Spíše ano	5	8	5	3	0	0	0
Ani ano ani ne	0	1	5	5	1	0	0
Spíše ne	0	0	0	0	1	0	0
ne	0	0	0	0	0	0	1
Celkem	22	23	12	8	2	0	1

Obr. 12: Graf vyjadřující vztah mezi bodovým a slovním hodnocením u "dobrých manažerů"



Druhou hypotézou bylo, že vedoucí pracovník označený jako „dobrý manažer“ bude dosahovat vysokého hodnocení v převážné většině personálních činností. Zde se výsledky potvrdily částečně i kladným zhodnocením předchozí hypotézy a jsou vidět v tabulce č. 4. Čím více bodů manažer dostal, tím lépe byl hodnocen v jednotlivých manažerských činnostech. Celkem 33 respondentů označilo svého vedoucího přímo za dobrého manažera.⁸

Tito „dobří“ manažeři dosáhli v průměru 39 bodů z celkem 9 bodovaných otázek (maximum možných bylo 45 bodů). Celkové skóre manažerů, kteří byli vybráni do kvalitativní části výzkumu se pohybovalo mezi 45 a přesně 39 body.

U těchto manažerů, kteří byli přímo označeni za „dobré“, se pohybovaly hodnoty u bodovaných otázek mezi 4 až 5 body. Pro přiblížení se můžete podívat do tabulky č. 4, kde jsou uvedeny celkové průměrné hodnoty pro jednotlivé manažerské činnosti u těchto 33 respondentů.

Nejlepší skóre dosahují tito manažeři u otázky týkající se souladu hodnocení a odměňování (4,61) a u odměňování (4,52). Nejnižší skóre u otázek týkajících se propouštění a zaškolování.

Vzhledem k tomu, že do této kategorie nebyly zařazeny dotazníky, které obsahovaly také vysoké celkové skóre, ale nezazněla v nich hodnota Ano, ale pouze Spíše ano je toto hodnocení mírně nepřesné. Z 25 dotazníků, ve kterých byl manažer ohodnocen mezi 39 až 45 body (vycházím z minimálního hodnocení „dobrých manažerů“) bylo uvedeno pouze 5 odpovědí Spíše ano a zbývajících 20 ano. Nicméně i z tohoto pohledu je tedy hypotéza potvrzena. Opravdu většina manažerů označených za „dobré“ má nejvíce bodů.

Tabulka 5: Průměrné hodnoty jednotlivých personálních činností u "dobrých manažerů"

	Oblast	průměr bodů
1	Celková úroveň řízení	4,45
2	Úroveň plánování	4,3
3	Organizace výběrových řízení	4,3
4	Zaškolování	4,15
5	Hodnocení	4,48
6	Odměňování	4,52
7	Soulad hodnocení a odměňování	4,61
8	Vzdělávání	4,42
9	Propouštění	4,15

⁸ Odpověděli Ano na otázku: Považujete svého nadřízeného za dobrého manažera?

Dalším zajímavým údajem, který jsem z dotazníků získala je **průměrné bodové skóre** u všech 68 respondentů pro jednotlivé personální činnosti. Tyto údaje mohou dávat docela reálný pohled a být reprezentativní pro řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích celkově (tabulka 6).

Tabulka 6: Průměrné bodové ohodnocení v jednotlivých personálních činnostech

Oblast	všichni manažeři průměrně bodů
Celková úroveň řízení	3,93
Úroveň plánování	3,75
Organizace výběrových řízení	3,96
Zaškolování	3,85
Hodnocení	3,93
Odměňování	4,01
Soulad hodnocení a odměňování	3,96
Vzdělávání	3,94
Propouštění	3,85

Z tabulky 6 je patrné, že nejvyššího skóre manažeři v neziskových organizacích dosahují v odměňování, souladu hodnocení a odměňování a oblasti vzdělávání. Nejméně naopak umějí plánovat, propouštět a zaškolovat. Hodnoty bodů se pohybují mezi 4,01 až 3,75. Průměrně všichni manažeři dosahují cca 3,91 bodu ve všech oblastech.

Provedla jsem ještě další srovnání získaných dat, která ale nepovažuji za klíčové, to je uvedeno v příloze č. 13 – Další zjištění z kvantitativního výzkumu. Vedle toho jsem využila některá data z této části pro podložení celkových zjištění a doporučení pro praxi. Tyto informace naleznete v poslední kapitole 3.3 empirické části.

Poslední věcí a **úvahou**, která mě při vyhodnocování napadla a považuji ji za cennou, je to, co budu dále dělat s výsledky výzkumu. Uvědomila jsem si, že jsem respondenty motivovala tím, že budou moci ovlivnit kvalitu personálního řízení. To společně s tím, že mám seznam konkrétních jmen manažerů, mě vede k jedné otázce. A to, zdali bych neměla informovat jednotlivé manažery o tom, jak byli v rámci výzkumu hodnoceni?

A pokud ano, jakým vhodným způsobem to udělat a ošetřit eticky? Domnívám se, že zpětná vazba může být pro toho konkrétního manažera přínosná. Informování o výsledcích může být také impulzem k reflexi jednotlivých manažerů v této oblasti. Tento krok a všechny jeho aspekty pravděpodobně zvážím až po odevzdání a případném obhájení diplomové práce.

3.2.2 Zjištění kvalitativní části – případové studie dobré praxe personálního řízení

Bc. Jana Březinová - vedoucí střediska Khamoro pro etnické menšiny a poradenství, Charita Olomouc

„otevřenost ke spolupráci a důsledný přístup“

Vedoucí střediska pracuje na své současné pozici 4 roky, předtím působila ve stejné organizaci 2 roky jako koordinátorka dobrovolníků a asistentka ředitelky. Celkem má tedy za sebou šest let praxe. Vystudovala sociální práci na VOŠ Caritas a na Cyrilometodějské teologické fakultě. V současné době studuje magisterský obor sociálního poradenství v Ostravě.

V manažerské praxi jí dle jejího názoru pomohla předchozí zkušenost ze skautského oddílu, zejména plánování akcí a jejich následné zhodnocování. Také jí pomáhá komunikace a spolupráce s ostatními vedoucími, kterou jako důležitý rys své práce přenáší do týmu v rámci střediska.

Ve své funkci se vidí také jako prostředník mezi vyšším vedením a pracovníky. Je víceméně spokojená se svou pozicí. Zejména ji baví práce v týmu, kde je ráda. Co je pro ni negativum, je to, že méně přijde do kontaktu s klienty a narůstající administrativní povinnosti. Na otázku cítí-li se být úspěšná v řízení lidí, Jana Březinová odpovídá, že se necítí být profesionální manažerkou. Že je spíše demokraticky orientovaná, získává informace z různých školení a dle svého názoru má co na své praxi vylepšovat. Z rozhovoru vyplynulo, že má nějaké nápady jak některé věci dělat v praxi jinak, ale na jejich realizaci jí nezbývá nyní dostatek času.

Popis organizace, její činnosti a počet pracovníků

Charita Olomouc je velkou organizací, která poskytuje řadu sociálních služeb v Olomouci a blízkém okolí různým cílovým skupinám. Konkrétně Středisko Khamoro pro etnické menšiny a poradenství se zaměřuje na integraci etnických menšin do majoritní společnosti.

Cílem činnosti je zmírnit dopad sociálně patologických jevů a předcházení jejich výskytu. Pracovníci se snaží o zmírnění nestability sociálního prostředí, ve kterém uživatelé jejich služeb žijí (častá nefunkčnost rodiny, vysoká nezaměstnanost apod.) a o řešení veškerých souvisejících problémů. Středisko je strukturováno do 3 základních projektů – Komunitní centrum, Školka a Poradenské centrum. Činnosti nabízené jednotlivými projekty se snaží oslovit co nejširší věkové spektrum obyvatel a pracovat jak s celou rodinou, tak i s jednotlivcem.

V současné době v rámci střediska pracuje 13 lidí na pracovní smlouvu a dalších 6

osob na dohody mimo pracovní poměr. Celkem se tak věnuje uživatelům uvedených služeb 19 pracovníků. Z toho jsou dvě pracovnice v organizační struktuře na pozici koordinátorek projektů. Personální práce je rozdělena mezi vedoucí střediska a tyto koordinátorky.

Více informací o službách střediska můžete získat zde:

<http://olomouc.charita.cz/socialni-sluzby-SMP>

Informace k jednotlivým personálním činnostem

Plánování lidských zdrojů vychází ve středisku Khamoro z finančních prostředků, které se podaří na jednotlivé činnosti získat. Častým zdrojem jsou evropské strukturální fondy, následně je třeba přizpůsobit personální strukturu střediska úspěšnému projektu. Pokud je v organizaci nedostatek pracovních sil, středisko píše projekt na rozšíření. Pokud nejsou prostředky na nějakou činnost v rámci střediska (skončí projekt a není nový), je možné pracovníka přearadit v rámci celé Charity dočasně na jiné pracoviště. Tyto záležitosti týkající se personálního obsazení Jana Březinová řeší s koordinátorkami jednotlivých projektů a následně je schvaluje ředitelka organizace.

Samotný výběr nových pracovníků má více fází. Nejprve vedoucí střediska charakterizuje pracovní pozici (vyplní formuláře týkající se pozice a podmínek nástupu), poté personalista sbírá došlé životopisy a motivační dopisy a udělá prvotní selekci uchazečů podle formálních podmínek (vzdělání). Následně manažerka společně s 3-členným týmem který sestaví (může tam být: vedoucí, koordinátor, personalista, ředitelka, kolega z jiného střediska) projde odpovídající životopisy. Při výběru do tohoto týmu manažerka dává přednost lidem, kteří již mají zkušenost. Personalista pozve vybrané uchazeče na výběrové řízení k rozhovoru s komisí. Ten trvá maximálně 25 minut. Komise má pečlivě rozdělené otázky které se týkají jednak organizace, potom situační otázky (jak by se zachoval v určitých situacích) a odborné otázky (z legislativy). Součástí je i téma zkušenosti s Romským etnikem. Nyní vedoucí zvažuje zařazení praktických úkolů do výběrového řízení, ale zatím nebyl čas toto vyzkoušet.

„Rozhovor probíhá tím stylem, že máme rozdělené oblasti, na co se ptáme. Jednak je to o organizaci, o Charitě, jestli nás zná... o středisku. Pak se ptáme na osobnostní věci, praxe a podobně... Následují praktické otázky na tu danou pozici, jak by se zachoval v té či oné situaci. Dáváme i odborné otázky, něco ze zákona o diskriminaci a podobně...“

Další podnět, který Jana Březinová nedávno získala k této oblasti a zvažuje jeho využití je, aby si smluvila komise nenápadný signál pro ukončení rozhovoru s nevhodným kandidátem. Po ukončení výběrového řízení každý člen komise zhodnotí do připravené tabulky jednotlivé kompetence kandidátů. Pokud se komise shodne na jednom člověku, výběr končí. Pokud jsou dva kandidáti „nerozhodně“, může s nimi komise udělat další

kolo rozhovoru nebo využít možnosti jednodenní stáže obou uchazečů v zařízení (vezmou si pak reference od přítomných pracovníků). Po rozhodnutí dává personalista do 3 dnů vědět všem uchazečům, úspěšnému se ozve většinou sama vedoucí.

První den nástupu nového pracovníka začne adaptační proces, tento den stráví čerstvý zaměstnanec u vedoucí střediska. Ta jej seznámí nejprve s kolegy ze stejného střediska a s personalistkou. Ta provede první zaškolení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dalšími interními směrnicemi. Vedoucí informuje nového pracovníka o organizační struktuře a činnosti celé Charity a následně se střediskem. Poté jej seznámí s adaptačním plánem, kde má konkrétní úkoly, které má v době adaptace splnit a podle nichž má dále postupovat. Součástí plánu je projít si všechna zařízení v rámci střediska i celé organizace (což se někdy nedaří splnit).

V plánu má také stanoveného klíčového pracovníka, který mu dále pomáhá se zaškolováním. Vedoucí střediska jím bývá pouze u koordinátorů. Oficiální představení všem pracovníkům proběhne na první celo střediskové poradě. První zhodnocení plánu zaškolování je po prvním měsíci v organizaci, druhé je po třech měsících po ukončení zkušební doby. V této době také personalista kontaktuje vedoucího, aby vyplnil formulář o souhlasu se setrváním pracovníka v organizaci.

V organizaci probíhá formální hodnocení v rámci tzv. rozvojové zpětné vazby. V současné době celá organizace zavádí nový formulář a namísto slovního hodnocení bude vedoucí i pracovník hodnotit jednotlivé kompetence na číselné škále. Cílem rozhovoru bude shoda na konkrétním čísle hodnocení u dané kompetence. Manažerka zatím nový způsob hodnocení nezkoušela.

„Nyní máme pro rozvojovou zpětnou vazbu novou číselnou škálu. Hodnocený si vyplní formulář a začne jako první a pak mu sdělím já, jak ho vidím. Někdy se pracovník může vidět hůř, já ho můžu vidět líp. Cílem je, abychom se sešli na nějakém čísle... Já jsem podle toho prakticky ještě nepostupovala. Je to si myslím stanoveno ve více oblastech kompetencí, než to bylo dřív.“

Tento rozhovor by měl probíhat jednou za půl roku. Vedle toho se Jana Březinová snaží podporovat motivaci pracovníků průběžnou zpětnou vazbou na poradách, ale i mailem u příležitosti kvalitního splnění úkolů. Negativní zpětnou vazbu dává individuálně. Někdy volí i drobnou věcnou odměnu, například čaj, který pracovníka potěší a motivuje. Rozhodně ale v této oblasti vidí rezervy a to zejména v propojení se systémem odměňování.

Samotné odměňování, tedy to týkající se nenárokové složky mzdy, je nahodilé. Když se podaří a jsou prostředky, jsou odměny na konci roku. Vedoucí se snažila zavést průběžné odměňování každý měsíc, ale nepodařilo se jí ho udržet. Co se týká mzdové politiky, tak tu navrhuje ekonomka a schvaluje ji ředitelka organizace. Konkrétní výši mzdy

pro pracovníky daného střediska řeší ekonomka a vedoucí střediska v souladu s interní dokumentací.

Jednou z oblastí, kterou manažerka považuje za dobře zvládnutou ve své organizaci je systém vzdělávání a rozvoje pracovníků. Na ten je v organizaci v současné době dostatek finančních prostředků a tak organizace využívá více různých forem. Mezi pracovníky emailem distribuuje vedoucí střediska nabídky na externí vzdělávání. Pracovníci si mohou sami vybrat a navrhnout kurz dle svých potřeb, kurzy jim schvalují koordinátoři, kteří se orientují ve vzdělávacích potřebách pracovníků.

Po formální stránce má středisko vytvořenou tabulku vzdělávání na rok, kam si každý pracovník zapisuje, jaký kurz absolvoval. Do března daného roku by měla vedoucí střediska probrat s každým pracovníkem, jaké vzdělávání potřebuje a vycházet při tom z rozvojové zpětné vazby. Nicméně ta není dostatečně často, aby odpovídala měnícím se potřebám člověka i organizace, takže nyní je to nastaveno tak že to pracovníci probírají se svými koordinátory. Pokud se v organizaci objeví téma, které je třeba ošetřit, reaguje na to tím operativně kurzem na klíč (například na téma agresivní klient).

Vedle toho je v organizaci pro vedoucí pracovníky zajištěno ještě vzdělávání v oblasti řízení lidí tzv. „školení vedoucích“. Koná se tak 3 – 4 krát do roka s externí lektorkou, kterou má organizace nasmlouvanou. Kurzy se realizují mimo prostory organizace a mají praktickou podobu, kdy si pracovníci například zkoušejí problémové rozhovory ve dvojicích. Nedávno měla manažerka lektorku kurzů na náslechu na celo střediskové poradě, kterou vedla a dostala od ní podnětnou zpětnou vazbu. Jí samotné vyhovují prakticky pojaté kurzy.

Co se týká propouštění pracovníků tak s tím nemá za dobu své praxe vedoucí střediska příliš zkušenosti. Zrovna v loňském roce řešilo její středisko neprodloužení smlouvy jedné pracovníci, ale ona byla zrovna v té době v dlouhodobé pracovní neschopnosti, takže to za ni řešila koordinátorka. V organizaci je ale nastavený postup, který počítá s podobnými situacemi. Je možné, pokud nezabírá opakovaná neformální zpětná vazba, udělit pracovníkovi napomenutí. S tím má manažerka zkušenosti. Děje se to formou individuálního rozhovoru, ze kterého se učiní zápis. Vedoucí stanoví podmínky, které bude pracovník plnit, jinak bude vedoucí podnikat další kroky (sankce).

„Napomenutí neprobíhá v rámci rozvojové zpětné vazby. To proběhne následně hned za tím, co to ten daný člověk udělá. A je to písemně i ústně. Záleží taky na tom o co jde. Teďka to byl rozhovor s tím zaměstnancem, kdy jsem mu oznámila, že to bude zapsané písemně a že pokud to nenapraví, tak dostane sankce...“

Jednou došlo k ukončení pracovního poměru ve zkušební době, když pracovník nedodal doklad o deklarovaném vzdělání na opakovanou výzvu (pravděpodobně jej neměl).

Pokud je třeba to dále řešit, tak je pracovník pozván na oficiální rozhovor, kde je přítomná ředitelka, vedoucí pracovník a personalista. Zde je mu oznámeno, že organizace mu chce ukončit pracovní poměr. Tento rozhovor je veden s předstihem před samotným plánovaným ukončením pracovního poměru tak, aby si pracovník mohl najít jiné pracovní místo. Je také možné, že na tomto rozhovoru budou pracovníkovi nabídnuty i jiné možnosti spolupráce. Vše záleží na okolnostech. Pokud se jedná o důvody pro okamžité ukončení pracovního poměru, je samozřejmě takto ukončen. S tím mají zkušenosti na jiných střediscích organizace.

Co považuje za klíčové v rámci své praxe

Za nejdůležitější při řízení lidí považuje Jana Březinová otevřený přístup vůči pracovníkům. Baví se nad jednotlivými úkoly k řešení nebo metodickými věcmi spíše než je pouze striktně nařizovat. Rozhoduje se ve spolupráci s týmem služby nebo s jednotlivými koordinátory služeb dle tématu.

Další věcí, kterou považuje za důležitou je důvěra vůči pracovníkům. Ale hned druhým dechem dodává, že s tím souvisí i kontrola a dodržování pravidel a postupů, které si společně stanovili. A také důslednost. Například pokud pracovník nesplní úkol dostatečně kvalitně, nezdráhá se mu jej opakovaně vracet, aby si to dotyčný uvědomil, že to neudělal úplně správně.

S tím souvisí i to, co manažerka dodala na závěr rozhovoru a tím je důležitost okamžité zpětné vazby pracovníkům, včetně té negativní.

Další poznatky

V rámci střediska, které poskytuje tři různé služby je vytvořen system porad, který je nástrojem pro průběžné hodnocení, předávání informací i pro stanovování vzdělávacích cílů. Porady se dělí na metodické a provozní. Vzhledem ke své dlouhodobé pracovní neschopnosti vedoucí střediska v době našeho rozhovoru již dlouho žádnou poradu nevedla (čerstvě se vrátila zrovna v té době do práce). Nicméně jednou za dva měsíce je celo středisková rada, kterou vede ona sama a kromě „dohodářů“ jsou na ní přítomni všichni pracovníci. Potom jsou v rámci střediska porady jednotlivých služeb přibližně jednou za 14 dnů a ty vedou již koordinátorky. V rámci poradenského a komunitního centra se ještě celý tým sejde v pondělí ráno na společnou radu „třicetiminutovku“ kdy si kolegové řeknou aktuální informace a nepřítomnosti v daném týdnu. Ve školce toto nefunguje.

Pracovníci, kteří pracují na „dohody“ mají vlastní porady, většinou je to v rámci komunitního centra. Tyto porady vede koordinátorka centra nebo někdo z jejích kolegů. Dál jsou v rámci tohoto centra „výchovné porady“, které se týkají specifické náplně činnosti tohoto střediska. Vedoucí střediska se účastní jednou za 14 dnů porad vedení.

Jednou za rok jede také celé středisko na výjezd mimo kancelář, kde je pracovní i zábavný program pro všechny zúčastněné. V jeho rámci je možná nějaká exkurze v jiném zařízení, nebo školení. Takovéto akce jsou financovány většinou z nepřímých nákladů střediska. Vedle toho bývají v rámci různých příležitostí (Vánoce, Romská pouť, oslavy narozenin) další neformální setkání pracovníků. Ty probíhají tak pětkrát do roka a účast je různá, těchto akcí se neúčastní „dohodáři“.

Jana Březinová se zmiňovala i o rezervách, které vidí v organizaci i ve své práci. Chtěla by zlepšit nastavení kompetencí, ve kterých existují oblasti, kde se jednotliví pracovníci překrývají nebo občas dochází k nedorozuměním a nahodilým řešením. Stává se to například u drobných nákupů nebo u schvalování letáčků k tisku. Tyto drobnosti mohou zkomplikovat práci. S množstvím nových předpisů, které vznikají, souvisí také to, že manažerka občas zapomíná na jejich kontrolování.

„Například archivační a spisový řád jsme nedávno probrali a dal se pokyn „jednejte podle toho“. A pak ten, kdo to má kontrolovat, například já sama, si nevzpomene a narazí namátkou na nedodržování. Nestáčí na to kapacita. Člověk si na to vzpomene, až má prostor. Taky něco z těch nových povinností je rozdělený mezi pracovníky, ale ne všechno.“

V organizaci mají také nastavený systém komunikace, ale občas, když chce člověk něco rychle vyřešit, tak postupuje ne vždy v souladu se směrnicemi. Jako řešení vidí vedoucí to, že se budou interní předpisy a jejich věcný obsah jednou za čas připomínat na poradách.

Mně samotné přijde v rámci personálního řízení mírně nedořešená role koordinátorek a rozdělení úkolů v této oblasti mezi nimi a vedoucí střediska. A to se týká i jednotlivých činností při řízení lidí. Některé oblasti informantka jasně sdělila (vedení porad), jiné jsou stále na ní ale již jen formálně (hodnocení pracovníků, vzdělávání).

Zhodnocení dokumentace

V interní dokumentaci, kterou mi manažerka dodala, jsem nenalezla nic, co by se podobalo personální strategii. V rámci směrnice pro přijímání nových pracovníků jsou stanoveny osoby a odpovědnosti při přijímání nových pracovníků (vedoucí, personalista a nový pracovník). Schvalovací kompetenci má pro vznik nového pracovního místa ředitelka. Směrnice upravuje spolupráci mezi personalistou a vedoucím pracovníkem a zodpovědnosti. Stanovuje též výjimky z výběrového řízení („dohodáři“, lidé již pracující v organizaci). Jsou stanoveny podklady pro ústní výběrové řízení, včetně tabulky kritérií hodnocení a otázek pro komisi. Vedoucí pracovník má dle předpisu rozhodovací právo. Dále předpis stanovuje úkoly spojené s nástupem pracovníka pro personalistu (administrativa) a vedoucího (povinnost vyplnit osobní formulář a hlásit změny). Předpis stanoví postup ohledně zkušební doby a délky pracovního poměru a náležitosti lékařské prohlídky.

Poslední část se věnuje adaptaci pracovníků, která obsahuje rozepsané jednotlivé oblasti, na které se nesmí při zaškolování zapomenout a termíny rozhovorů s novým pracovníkem. Za plnění je zodpovědný vedoucí pracovník. Směrnice má 4 přílohy – vzor zadání pracovní pozice (podoba inzerátu), vzor zápisu z výběrového řízení (potvrzení osoby, která byla vybrána komisí), adaptační plán (tabulka obsahující oblasti o kterých má být pracovník proškolen a do kdy, odkazy na související dokumentaci) a tabulku pro informace o pracovníkovi (pro účetní).

Organizace má směrnici k rozvojové zpětné vazbě (vydána ředitelkou v březnu 2010) která stručně stanovuje postup mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem včetně cíle této aktivity a minimální četnosti (1x ročně). Dále obsahuje zásady vedení rozhovoru – jednotná kritéria stanovená dle pozic, oboustranná příprava, dialog mezi vedoucím a zaměstnancem (doporučená je zde metoda „sendvič“ - začít pozitivy, prostor pro zlepšení a pozitivní shrnutí spolu s konkrétními úkoly). Je stanovena povinnost písemného výstupu uloženého u vedoucího pracovníka a předání zaměstnanci po skončení pracovního poměru. Směrnice obsahuje dvě přílohy – seznam pověřených pracovníků hodnocením a formulář pro hodnocení zaměstnance se stanovenými kritérii (výkon, účelnost práce, vztah k práci, spolupráce, osobní faktory) jejich bodovým hodnocením a s % vyhodnocením. Kromě toho tento formulář obsahuje i slovní hodnocení plnění úkolů, doporučení ke zlepšení pracovního výkonu, k osobnímu rozvoji – vzdělávání a prostor pro komentář zaměstnance k hodnocení i připomínky k zaměstnavateli. Doplnkem předpisu jsou podrobnější instrukce pro hodnotitele a pro hodnoceného.

Pro odměňování existuje v organizaci mzdový předpis. Ten stanovuje kompetence pro stanovování mzdy a složky mzdy. Ředitelka stanovuje minimální výši mzdy pro jednotlivé skupiny prací a přiřazení konkrétních pozic k těmto skupinám. V předpise se stanoví mzdové příplatky a podmínky jejich přiznání – za práci přesčas, práci ve svátek, v noci, o víkend, za řízení vozidla. Dále jsou tam stanoveny mimořádné odměny, které přiznává vedoucí pracovník a obecně formulovaná kritéria pro jejich přiznávání, která by měli mít vedoucí pracovníci podrobněji písemně zpracovány. Předpis upravuje také čerpání dovolené dle platné legislativy a splatnost a výplatu mzdy, je možné poskytnout také mimořádnou zálohu na mzdu. Předpis má dvě přílohy – rozdělení pozic do skupin prací včetně požadovaného vzdělání a výplatní termíny pro daný rok pro výplatu v hotovosti.

Směrnice pro vzdělávání pracovníků byla vydána v březnu 2010. Stanovuje povinnosti vedoucího pracovníka, který zodpovídá za plánování individuálního vzdělávání a rozvoje svých podřízených v souladu s hodnocením v organizaci, platnou legislativou a za promítnutí tohoto plánu do rozpočtu. Dále jsou stanoveny i formy týmového vzdělávání

(pracovní výjezdy, porady), ostatní vzdělávání (jednodenní interní vzdělávací akce pro vybrané pracovníky) a povinné supervize 5x do roka. Přílohou směrnice je tabulka pro seznam absolvovaných školení, za kterou odpovídá vedoucí a kterou dokládá každý měsíc povinné vzdělávání svých podřízených.

Propouštění jsem v interní dokumentaci nenalezla.

Celkově působí dokumentace jednoduše a logicky provázaně. Samotné předpisy mají jednoduché znění se základními informacemi a jsou v případě potřeby doplněny také jednoduchými a prakticky pojatými přílohami. Přílohy stanovují zejména zodpovědnosti a základní pracovní postupy. Všechny interní předpisy obsahují tzv. Rozdělovník – tabulku se seznamem všech vedoucích, která může být dobrou pomůckou pro distribuci předpisů.

Co mě zvláště zaujalo, bylo to, že se jako vzdělávání uznávají v rámci této organizace i tzv. exercicie (duchovní cvičení či školení na rozvoj duchovní oblasti).

Zhodnocení výkonu manažera vůči hodnocení pracovníků

Manažerka byla výborně hodnocena a dosáhla plného počtu bodů ve všech oblastech. Nelze tedy potvrdit ani vyvrátit tvrzení manažerky o silných a slabých stránkách v rámci personálního řízení ve srovnání s hodnocením pracovníků.

Bc. Zuzana Brochová, vedoucí Poradny pro ženy a dívky, Olomouc

„lidský přístup a otevřenost“

Vedoucí poradny je zaměstnankyní Občanského sdružení ONŽ (ochrana nenarozeného života) již 15 let. Je zakladatelkou olomoucké pobočky a místní poradny pro ženy a dívky. Rozhovor se „trefil“ zrovna do období, kdy je již rozhodnutá pro odchod a hledá si aktivně jiné zaměstnání v sociálních službách. Vzděláním je původně zdravotní sestra a při zaměstnání v poradně si dokončila bakalářské vzdělání v oblasti sociální práce. Vedle toho má také výcvik v telefonické krizové intervenci. Jako zvláště inspirativní pro přímou práci s klienty i pro samotné řízení poradny označuje právě studium na VOŠ Caritas.⁹

Práce, kterou dělá, ji baví a naplňuje, ale v současném zaměstnání jsou překážky v pracovních podmínkách, kvůli kterým odchází. Tyto překážky se týkají finančního ohodnocení a rodinné situace manažerky, obojí je v její současné situaci neslučitelné. Při otázce na to, zdali se cítí úspěšná, si klade otázku, co je to vlastně úspěch. Sama je ráda, že to zařízení, které je jak sama říká „její dítě“ funguje a mezi pracovníky jsou dobré vztahy.

⁹ Tato vyšší odborná škola umožňuje navázat a získat bakalářské vzdělání na Univerzitě Palackého v oblasti sociální práce.

Zažila si ve své praxi období vzestupů i pádů. Současné období vidí jako spíše stagnující, nicméně má pocit, že ta práce má stále smysl. Své péči o vztahy a atmosféře respektu v týmu, na kterou klade důraz, také přičítá to, že byla tak dobře ohodnocena svými kolegy-němi.

Popis organizace, její činnosti a počet pracovníků

Občanské Sdružení ONŽ – pomoc a poradenství pro ženy a dívky má za cíl pomáhat ženám, matkám i rodinám v obtížných situacích souvisejících s těhotenstvím, mateřstvím, péčí o dítě vztahovými problémy a rodinným životem vůbec. Nedílnou součástí služeb je preventivní působení na mladé lidi ve smyslu výchovy k partnerství, zodpovědnému rodičovství, lepší orientaci v osobním životě apod. ONŽ zřizuje a provozuje Poradny pro ženy a dívky a Linku pro ženy a dívky. V současné době funguje síť 14 poraden po celé ČR a celostátní telefonická linka. Poradny pro ženy a dívky nabízejí řadu služeb s cílem pomoci ženám a dívkám, které se ocitly ve složité osobní situaci.

Poradna pro ženy a dívky v Olomouci má v současné době 3 pracovnice, včetně její vedoucí Zuzany Brochové. Všechny pracovnice se věnují přímé práci s klientkami. Vedoucí pracuje ve své funkci na 0,5 úvazku, zbytkem úvazku je sociální pracovnící a také „linkařkou“ na celostátní lince důvěry. Vedle činnosti poradny patří do týmu i psychologka, která vede přednášky o sexuální výchově na místních školách (je financována Biskupstvem díky spolupráci). Více informací o organizaci můžete získat zde: www.olomouc.poradnaprozeny.net, www.poradnaprozeny.eu

Informace k jednotlivým personálním činnostem

Co se týká plánování pracovníků tak je to v organizaci víceméně neměnné, už dlouhou dobu neprobíhají žádné větší změny. Je dáno obsazení poraden včetně úvazků, rozhoduje o tom předsednictvo. Pokud se mění nějak významněji personální obsazení, například vedoucí jednotlivých poraden, řeší se ta situace dlouhodobě dopředu. Zodpovědnost má v tomto směru regionální ředitelka pro Moravu (sídlí ve Frýdku Místku), která informuje předsednictvo. Situace se samozřejmě přizpůsobuje finanční situaci sdružení. Je možné, že se obsazení poradny v Olomouci zúží kvůli nedostatku prostředků. Samostatná pobočka pokud chce zlepšit svou finanční situaci a podpořit personální rozvoj, tak je víceméně odkázána na místní zdroje a vlastní aktivitu v menších projektech. Byla snaha získat finanční prostředky z Evropské unie, ale takovýto krok byl nad kapacitu vedoucích pracovníků jednotlivých poraden. Jakákoli strukturální změna dle slov manažerky trvá delší dobu.

Co se týká výběrových řízení, tak jejich organizace je plně na místní pobočce a jejím

týmu. Poradna neoslovuje hromadně potencionální pracovníky přes Úřad práce, spíš využívá méně formální kanály. Vedoucí si vytváří databázi uchazeček o práci, které se průběžně ozývají. Těm se v případě uvolnění místa ozývá, dále využívá tištěnou inzerci na místních školách, které vzdělávají budoucí sociální pracovníky. Samotný výběr probíhá formou pohovoru s pracovníci poradny. Jsou předem daná neformalizovaná kritéria výběru, jež se sledují v rámci rozhovoru. Pracovnice mají rozdělené otázky a pak se rozhodují společně. Při výběru by měla být shoda.

„Když jsme vybírali přednášející na školách tak, jsme si vytvořili představu, jak by ten člověk měl vypadat. Že to chce někoho mladého, když nás ty děti vidí, tak nás mají spíš za rodiče. Položily jsme pár otázek, jestli může mluvit o tom, o tom, co by mohl nabídnout. Rozhovor, který se vede, je cílený a víme, co sledujeme... V tomto případě jsme se shodly až na poslední uchazečce, již je současná kolegyně.“

Po výběru nastává doba adaptace a zaškolování. Ještě před podpisem pracovní smlouvy jede uchazeč na stáž do zařízení, kde působí regionální ředitelka. Jejím cílem je, aby se s pracovníkem seznámilo i vedení a aby jej lépe poznalo a zhodnotilo, je-li to „člověk do poradny“. V rámci stáže se s novým pracovníkem s ním probere náplň práce, vysvětlí se stanovy sdružení a ozřejmí se mu činnosti, které probíhají v poradně. Pokud by kolegyně z této pobočky měly nějaké námitky či připomínky, poskytnou zpětnou vazbu vedoucí poradny, aby mohla ještě své rozhodnutí zvážit. Po nástupu pokračuje zaškolování přímo v poradně již v průběhu standardní pracovní činnosti. Pracovnice si poskytují průběžně praktické informace k řešení situace, podporu a intervize. Specifická je pozice psycholožky, která může u složitějších problémů přizvat k řešení situace klientek i kolegyně sociální pracovníce (žádosti o rozvod).

Samotný proces hodnocení probíhá průběžně. Řeší se tak situace, které nastanou - na poradách nebo individuálně. Organizace až nyní v letošním roce začíná zavádět formální hodnocení. Vedoucí poradny obdržela letos na jaře své první písemné hodnocení od regionální ředitelky. Součástí hodnocení byl úkol zavést formální hodnocení také vůči kolegyním manažerky. Za formu hodnocení hraničící s intervizí by se také daly označit rozhovory, které mají pracovnice poradny s regionální ředitelkou jednou až dvakrát do roka. Tyto individuální rozhovory vede ředitelka v daný den s každou pracovnící a na závěr je společný rozhovor celého týmu.

Co se týká odměňování, jedná se dle slov manažerky o slabou stránku této organizace. Mzdovou politiku celkově stanovuje představenstvo. Ta se odvíjí od celkové finanční situace sdružení, která poslední dobou stagnuje, nebo se spíš dle slov manažerky zhoršuje (v posledních letech došlo i k uzavírání některých poraden). Plat všech pracovníků je fixní a nebyl navýšen od roku 2005, předtím byl navýšen v roce 2000. Vzhledem k této situaci samozřejmě nejsou prostředky na další finanční odměny v organizaci.

„Pro mě je to těžký motivovat podřízené bez prostředků. To je hodně těžký, i když člověk sám stojí na místě s tím svým platem a nemůže.“

Přesto si manažerka i v takové nelehké situaci našla způsoby, jak odměňovat své kolegyně. Některé prostředky, které se jí podaří získat, nejsou přesně účelově vázané a ačkoli nejsou velké, plní svou funkci. Dalšími nefinančními odměnami, které vedoucí využívá je možnost čerpání neplaceného volna za školení, která pracovnice absolvují. Výhodou je i týden dovolené navíc a možnost vzdělávání, kterou považuje manažerka za velmi důležitou. Tomu vedoucí vychází vstříc i poskytováním studijního volna a ohleduplným přístupem k čerpání dalšího volna. Sama manažerka si myslí, že samotná motivace hodně vychází i z vnitřního nastavení člověka, pokud dělá rád svou práci a uspokojuje jej být otevřený pro druhé lidi.

Jak jsem již uvedla, tak za důležité považuje manažerka vzdělávání pracovníků. Je to prostředek k tomu, aby se člověk dále rozvíjel a nestagnoval. Tento názor zastává sama u sebe i u svých kolegyně. Zasadila se tedy za to, aby byly v rozpočtu její poradny vyčleněny prostředky na vzdělávání. Organizace využívá spíše jednodenní místní kurzy, kterých mohou pracovnice čerpat dle svého zájmu hned několik ročně (odhadem 5-6). V minulých letech se také olomoucké pobočce podařilo získat prostředky na vzdělávání pracovníků z dotací od krajského úřadu. Uhradili z něj dvouletý výcvik v oblasti etické výchovy, který je v souladu s činností sdružení. Dále jim kmenová organizace při zavedení krizové linky uhradila výcvik v telefonické krizové intervenci. Vzdělávání je směřováno k činnosti sdružení a náplni práce pracovníc, nad konkrétními kurzy probíhá společná domluva.

„Já sama občas jezdím do Prahy na světový týden respektu porodu, protože jsem měla na starosti péči o těhotné maminky a cvičení a vše co se týká těhotenství a porodu... Letos jsem tam strávila alespoň dva dny.“

Zkušenosti s ukončováním má Zuzana Brochová z poslední doby dobré. V organizaci se nevyskytoval někdo, s kým by organizace musela ukončit pracovní poměr. Pouze s jednou kolegyní proběhla vzájemná dohoda o ukončení pracovní smlouvy. Ta se týkala toho, že byla spíše více pedagogicky orientovaná a práce v poradně, konkrétně zástup kolegyně, byl pro obě strany ne příliš vyhovující. Dohoda tedy proběhla v přátelském a pozitivním duchu.

Co považuje za klíčové v rámci své praxe

Manažerka považuje za důležité udržovat dobré vztahy mezi pracovníci ve své organizaci, aby zůstala zachovaná lidská rovina. Důležitý je vzájemný respekt. Člověk se může ocitnout v různé životní situaci a kolegyně by měly mít prostor k vzájemnému poskytování podpory i v této rovině. Výkony jsou důležité, ale nejsou prioritní. Přitom je pro ni samozřejmé, aby se plnily pracovní úkoly a budovalo se dobré jméno poradny.

Další poznatky

Systém porad v organizaci je díky tomu, že se jedná o tak malý kolektiv, neformální. V současné době jedna kolegyně čerpá studijní volno a chystá se konference pro celé sdružení. Z těchto důvodů pravidelné porady, nyní neprobíhají, ale dříve probíhaly. Na vyšší úrovni ale systém porad probíhá. Předsednictvo se schází zhruba jednou za dva měsíce, jednou za tři měsíce probíhá porada vedoucích poboček s regionální ředitelkou. Zde se řeší provoz jednotlivých center, možné organizační změny a vedoucí zde mají i prostor ke sdílení svých zkušeností a starostí s vedením pracovníků. Tyto porady a jejich konání je odvislé také od finančních prostředků, bylo období, kdy nebyly, v současné době byly obnoveny. Dle slov Zuzany Brochové jsou tato setkání velmi přínosná a přinášejí vhodný prostor pro reflexi její řídicí praxe. Vedle toho probíhá pravidelné setkávání menší skupiny vedoucích kvůli zavádění kvality sociálních služeb v organizaci. Na supervizi s externím odborníkem nemá sdružení finanční prostředky, řeší to alternativně formou intervizí s regionální ředitelkou.

Zajímavý byl při rozhovoru okamžik, kdy manažerka popisovala krizi, která ve sdružení přišla v minulosti. Rušily se některé poradny a byl dlouhodobý nedostatek finančních prostředků. Zaujal mě zejména hluboce pravdivý komentář informantky.

„Nejsou peníze, nejsou peníze, musíme šetřit... To je taková mantra, která se vyslovuje a nikam to nevede. ... Řekla jsem si tedy, musím s tím něco dělat.“

Manažerka sama negativní energii, kterou tato situace vytvářela, dokázala využít pro sebe i celé sdružení jako příležitost pro nový postoj a pro rozvoj fundraisingu. Nakonec se jí podařilo získat více různých sponzorů. Volí zajímavý přístup, kdy tuto činnost bere spíše jako osvětu a seznámení se zařízením. Finance jsou až druhotné. Pravděpodobně díky tomuto přístupu se jí daří přesvědčit některé zástupce místních firem.

Zhodnocení dokumentace

Organizace nemá zpracovanou personální strategii. Orgány sdružení a organizační struktura je popsána ve stanovách, které jsou dostupné na webu sdružení. Sdružení řídí předsednictvo, které je voleno členy a jmenuje regionální ředitelky poraden. Regionální ředitelky řídí činnost jednotlivých poraden, přitom není přesně stanoveno jak. Samotné plánování pracovníků jsem ve směrnících nenalezla Pouze ve směrnici „Pravidla pro výběr pracovníků, osobnostní a kvalifikační předpoklady, personální zajištění služeb“ bylo zmíněno, že sdružení má stanovenou strukturu a počet pracovních míst. Uvedená směrnice obsahuje osobnostní a kvalifikační předpoklady obecně dle platné legislativy. Podrobněji jsou stanoveny osobnostní předpoklady, které mají být zjištěny právě v průběhu stáže před nastoupením nového pracovníka. Směrnice obsahuje také formy dalšího vzdělávání.

Organizace má také vnitřní „Pravidla pro přijímání nových pracovníků“, ve kterých je stanoven formální postup při návrhu organizačních změn ze strany vedoucí poradny. Do postupu je zapojena regionální ředitelka, která situaci prošetří a předkládá své návrhy ke schválení předsednictvu. Samotné výběrové řízení a jeho organizace je následně na vedoucí poradny. Zde je též stanovena týdenní stáž před podpisem smlouvy. Konečné slovo pro přijetí nové pracovnice má regionální ředitelka. Součástí tohoto dokumentu je i informace o školení nových pracovníků a odkaz na samostatnou metodiku a informace o personální zajištění služeb taktéž s odkazem.

Metodika „Vstupní školení nových pracovníků“ obsahuje rozpis na jeden týden, kde jsou přesně definována témata na jednotlivé dny, která by měla být s novým pracovníkem probrána. Týkají se jak administrativy, studia interní dokumentace tak poskytnutí informací o běžné praxi v poradně. Není zde uvedeno, kdo za školení odpovídá, ani kdy probíhá. Dle mého názoru se může jednat i o popis týdenní stáže před nástupem do zaměstnání. Na závěr je připojen formulář, který obsahuje prohlášení pracovnice o absolvování vstupního školení, které vedla regionální ředitelka a že byla proškolená ve znalostech Minimálních standardů kvality ONŽ, získala Metodiku poradenství ONŽ a Metodiku přednášek ONŽ.

Dalším dokumentem, který má sdružení zpracováno je „Postup pro pravidelnou kontrolu a hodnocení zaměstnanců“. Zde je obecně popsán mechanismus kontroly a odpovědnosti za ni. Metodika se dotýká i tématu monitoringu spokojenosti klienta, vztahového ovzduší na pracovišti, funkčnosti a vedení poradny a dalších... Vedoucí má na starosti vést schůzky, které mají probíhat podle potřeby, nejméně jednou za 10 dní na kterých se řeší uvedená témata (asi porady). Své kompetence a periodicitu návštěv má v metodice určenou i regionální ředitelka a předseda sdružení. Stručně jsou zde uvedeny i úkoly při hodnocení a odměňování pracovníků ze strany vedoucí, ředitelky a předsedy a možnost mimořádných odměn, které vždy schvaluje v konečné fázi předsednictvo. Regionální ředitelka může udělit ústní pochvaly. Obecně jsou zmíněna i kritéria odměn a možnost růstu platů, pevný plán odměňování sdružení vypracován nemá.

Vedle uvedeného dokumentu, který se věnuje také odměňování má organizace zpracovanou metodiku „Systém finančního a morálního oceňování“. Zde jsou stanoveny zásady a cíle odměňování a jednotlivé formy – ústní pochvaly, finanční odměny, mzda, dovolená na zotavenou (týden navíc), čerpání náhradního volna a zaměstnanecké benefity (týkající se zejména prohlubování kvalifikace a studijního volna a členství v komisích v orgánech samosprávy a místní správy).

Poslední směrnici, kterou jsem dostala k prostudování je „Roční osobní plán rozvoje jednotlivých pracovníků“. Tento dokument obsahuje smysl a cíl vzdělávání, stanovení po-

vinností v této věci. Za tvorbu a aktualizaci plánů je zodpovědná regionální ředitelka, která konzultuje vytváření těchto plánů s pracovníci a schvaluje je včetně vynaložených prostředků na ně. Vedoucí má funkci koordinační, má korigovat čerpání kurzů tak, aby sladila vzdělávání s běžným chodem poradny. V dokumentu se mluví o tabulce pro evidenci kurzů, školení a všech vzdělávacích aktivit pro jednotlivé pracovníky poradny.

Propouštění jsem v interní dokumentaci nenalezla.

Celkově působí dokumentace jako soubor rozpracovaných návrhů, které jsou nyní ve fázi zavádění jednotlivých postupů do praxe. Tomu nasvědčuje i rozhovor s vedoucí pracovníci. Některé informace jsou v souladu se zaznamenanými postupy, jiné zatím nikoli. Dokumenty jsou částečně provázané.

Zhodnocení výkonu manažera vůči hodnocení pracovníků

Manažerka dosáhla od svých podřízených 40 bodů (z 45 možných), což je velmi vysoké hodnocení. Nejlépe byl hodnocen způsob hodnocení a oceňování při práci a odměňování. Mírnou rezervu v této oblasti vidí pracovníci v souladu mezi hodnocením a odměňováním (4,5 bodu). Nejmenšího počtu bodů (3,5) dosáhla oblast úroveň organizace výběrových řízení. Dále vidí pracovníci rezervy v plánování nových pracovních sil (4 body). Ostatní uvedené oblasti dosáhly vysokého hodnocení 4,5 bodů.

Srovnání mezi hodnocením manažerky s vyhodnocením dotazníků přináší překvapivé výsledky. Právě oblast, kterou manažerka považuje za největší slabinu své praxe odměňování, byla hodnocena nejlépe. Otázkou je, jakým způsobem obě pracovníce vnímaly otázku v dotazníku. Je ale také dost dobře možné, že právě přístup manažerky vyrovnává dostatečně to, co ona sama považuje za největší negativum. Nejméně kladně hodnocená oblast výběrových řízení a jejich organizace, která byla manažerkou pojímána v rozhovoru spíše neutrálně, může představovat zajímavou příležitost ke zlepšení. Zvláště v této době, kdy olomoucká poradna stojí před významnou personální změnou.

Mgr. Šárka Kupčáková – vedoucí azylového domu Fondu ohrožených dětí, Olomouc

„pečlivý výběr lidí, komunikace a spolupráce na všech rovinách“

Paní Šárka Kupčáková je ve FOD celkem 5,5 roku, z toho poslední 4 roky pracuje ve vedoucí pozici. Profesí je speciální pedagog se zaměřením na somatopedii, logopedii, psychopedii a tyflopeditii. Předpokládala, že bude pracovat ve školství, ale již krátce po ukončení studií směřovala spíše do neziskového sektoru a zaujala ji dlouhodobě organizace, ve které nyní pracuje.

Důležitou součástí její práce je propagace organizace, spolupráce s úřady, realizace

jejího rozvoje, z personálních činností se věnuje zejména výběru nových pracovníků, hodnocení a komunikaci v týmu. Manažerka je spokojena ve své funkci, baví ji pestrost její práce (jedná za organizaci navenek, s pracovníky, i klienty) a cítí se úspěšná zejména v oblasti propagace, ve které jsou pro ni vidět jasné výsledky. Za zvlášť důležité považuje to, že je ztotožněna s hlavní myšlenkou organizace.

Popis organizace, její činnosti a počet pracovníků

Azylový dům pro matky s dětmi (dále AD) Fondu ohrožených dětí Olomouc (dále FOD) poskytuje dočasné ubytování matkám s nezletilými dětmi, těhotným ženám starším 18ti let, dívkám z dětských domovů a pěstounské péče a vytváří jim zázemí na dobu nezbytně nutnou pro to, aby mohly řešit svoji tíživou sociální situaci a uspořádat své životní podmínky.

Kapacita služby je 10 pokojů, služba je poskytována od 3 do 12 měsíců a je placená mezi dvěma až čtyřmi tisíci Kč. Činnosti, které AD poskytuje, jsou: ubytování na dobu nezbytně nutnou, finanční, hmotná, potravinová podpora a pomoc, pomoc při prosazování a uplatňování práv, oprávněných zájmů, obstarávání osobních záležitostí. Pomoc při získávání následného bydlení.

Paní Šárka Kupčáková v současné době řídí 9 pracovníků AD, z nichž většinu tvoří odborný personál (sociální pracovníce, výchovný personál a stálá služba). Organizace plánuje od září rozšíření o tzv. Klokánek v Dlouhé Loučce – zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, což je specialita této organizace, tzv. „rodinná alternativa ústavní péče“. V nové budově bude působit dalších 16 pracovníků. Paní Kupčáková vede pracovníky přímo, nebo prostřednictvím své zástupkyně. Předpokládá stejný postup i v dalším zařízení, zatím neplánuje změny organizační struktury.

Více o organizaci a službě naleznete na: www.fod.cz,
[http://iregistr.mpsv.cz/socreg/detail_sluzby.do?
736c=7a769eb2ac392e79&SUBSESSION_ID=1275766445490_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/detail_sluzby.do?736c=7a769eb2ac392e79&SUBSESSION_ID=1275766445490_1)

Informace k jednotlivým personálním činnostem

Noví pracovníci se v AD plánují dle potřeby pro kvalitní zajištění služeb i v souladu s dlouhodobým plánovaným rozvojem organizace. Pokud vedoucí shledá potřebu a tento záměr je mu schválen ústředím FOD snaží se na rozvoj získat finanční prostředky. Inzerce provádí manažerka zejména na místním úřadě práce (ÚP), v současné době se hlásí mnoho zájemců o místo. Jen málo lidí, které ÚP doporučí, jsou vhodné uchazeči. Ti se většinou hlásí sami nebo na doporučení rodiny. K samotnému výběrovému řízení paní Šárka Kupčáková přistupuje jako k propagaci.

„Často uchazečky chtějí pomáhat, mají rády děti, ale nedovedou si představit, co ta práce přesně obnáší. Ve své podstatě je to i osvěta veřejnosti.“

Samotný výběr má více kol. Při písemném kole a sběru motivačních dopisů a životopisů manažerka využívá aktivně telefonický i osobní kontakt s uchazeči, je-li o něj z jejich strany zájem. Často se tak děje díky přebírání neúplných informací různými servery z webu ÚP. Manažerka je ráda za takovýto osobnější kontakt, poskytne jí další vodítko pro výběr. Následuje osobní pohovor kde je přítomná vedoucí a její kolegyně v Olomouci. Vybranou zájemkyni o místo (hlásí se většinou ženy) odešle organizace do Prahy nebo do Kroměříže, kde následují psychotesty a rozhovor s paní Marií Vodičkovou (v interní dokumentaci není přímo uveden). Následně uchazečky jsou nebo nejsou přijaty. Organizace se tedy opírá o ústředí FOD v Praze, jehož předsednictvo schvaluje návrhy vedoucího na nové pracovníky. Ústředí také zajišťuje podpisy pracovních smluv a další personální administrativu na základě podkladů od vedoucích poboček včetně náplní práce. Vedoucí pobočky může dávat podněty k jejich změnám a k vytvoření nových náplní práce u nových pozic.

Zaškolování v organizaci má více fází. V první fázi se obecnému zaškolení věnuje sama manažerka – obsahuje BOZP a další základní informace o organizaci. Další průběh má na starosti zástupce vedoucí AD, pracovníka zaškoluje i kolega na stejné pozici, všichni pracovníci jsou seznámeni s kompletním chodem AD. Do zaškolování patří i povinné školení na úrovni celé organizace, které trvá 2-3 dny jednou za půl roku a je rozděleno dle jednotlivých zařízení (azylové domy mají své vlastní školení).

Velký důraz je kladen na průběžné hodnocení pracovníků. To probíhá zejména neformálně, na poradách nebo v rámci průběžné každodenní komunikace s vedoucí AD. Pracovnice se průběžně hodně radí a aktivně komunikují „mají poradů stále“. Důraz je kladený na rychlé řešení vzniklých problémových situací, neodkládání „až na poradů“ což je také jeden z nástrojů pro udržení pozitivní atmosféry v týmu. Ta je pro Šárku Kupčákovou velice důležitá, stejně jako soulad v přístupu ke klientkám a týmový přístup, který při řízení uplatňuje. Společně stanovuje s pracovníci hranice pro klientky, aktivně s nimi o tom komunikuje a vysvětluje důvody. Je nositelkou kultury organizace FOD, kterou předává dál – kladný vztah ke klientkám, respekt k individuálním rozdílům, ochranu dětí od ústavní péče.

„Takhle to vidím já, takhle to nějak vidí i moje kolegyně a evidentně to takhle vidí paní doktorka Vodičková, která zastává názor, se kterým se ztotožňuju: že ty klientky jsou dospělé ženy, které tady nejsou za trest. Nejsou zde ve výchovném ani nápravném zařízení, žádném „polo vězení“, takže pokud ony fungují dle pravidel, tak proč jim nedat volnost. My pracovnice bychom neměly očekávat, že je „změníme“. Pouze jim máme být nápomocné v řešení jejich situace, která je mnohdy velice komplikovaná.“

Formálně probíhají porady týmu, ze kterých je tvořen zápis, aby se měl tým k čemu vrátit, v pondělí. V úterý bývají komunity s klientkami, které slouží pro vzájemnou komunikaci mezi pracovníky a klientkami (ty doplňuje schránka důvěry). Jednou za čas bývají celo týmové porady (asi olomoucký tým) – jedná se spíš o školení či společný výlet, ty jsou doplněny povinnými školeními FOD, které jsou zmiňovány u adaptace. Kromě toho je komunikace v rámci organizace doplněna o supervizi, nyní 1 x za půl roku po dohodě se supervizorkou. Organizace zatím hledá vhodné využití supervize, je to pro ni nová věc, problémy je tým zvyklý řešit vždy operativně.

Co se týká formálního hodnocení pracovníků, které by bylo spojeno s odměňováním a se zápisem zásluh, to v organizaci není. Je reflektováno hodnocení k ukončení zkušební doby, kdy může vedoucí navrhnout pracovníkovi zvýšení mzdy.

Co se týká systému odměňování, ten je dán finanční situací organizace. Odměňování v organizaci nyní probíhá pouze formou mezd, které jsou pevně stanoveny. Dříve mohla vedoucí AD navrhnout alespoň roční navýšení platu pro jednotlivé pozice, to je nyní pozastaveno. Nyní, díky individuálnímu projektu, jsou mzdy zakonzervovány na dané období. Tím víc vedoucí pracuje s aktivní komunikací a slovním oceňováním v rámci porad.

Další oblastí, které jsme se dotkly, bylo vzdělávání pracovníků. Zde organizace klade velký důraz na vlastní kurzy. Jednou za půl roku probíhají 2 denní školení (dříve porady), kde probíhají intervize mezi jednotlivými pracovníky azylových domů. Těchto setkání se účastní 15-20 lidí. Její součástí jsou odborné přednášky, semináře a diskuze.

„Myslím, že můžu mluvit i za svoje kolegyně. Jezdíme na školení rády. Setkáváme se tam s našim vedením i ostatními kolegyněmi z jiných AD, kterých je celém území ČR celkem 5. Řešíme mnohdy obdobné případy, naše problémy jsou si v obecné rovině v něčem podobné. I když regionálně jsou velké rozdíly. Myslím si, že je v tom přínos, že srovnáme, jaký kdo má názor na věc a co na to samozřejmě standardy a směrnice.“

Někdy jsou organizovány i další tematické kurzy dle zájmu pracovníků FOD, mohou se tam hlásit pracovníci ze všech poboček. Další kurzy a vzdělávací aktivity pro pracovníky vedoucí či pracovníci AD vyhledávají sami dle aktuální potřeby, nejedná se o cílený proces. Častá je nabídka mailem od zastřešujících organizací, která usnadňuje manažerce práci s vyhledáváním kurzů.

Hlavním hlediskem pro výběr kurzů je pro AD v současné době cena. Pokud není příliš vysoká, může se školení zúčastnit i více pracovníků z AD, pokud se jedná o finančně náročnější kurz, zúčastní se jej pouze jedna osoba z organizace. Organizace také využívá kurzy, konference a setkání pořádané různými organizacemi (Asociace poskytovatelů sociálních služeb, UNO, senát) nebo i krajským úřadem. Paní Šárka Kupčáková sama preferuje spíše prakticky pojaté kurzy, kde je možné sdílet zkušenosti s jinými organizacemi.

Vítá například konferenci týkající se přímo azylových domů. Dále uvádí, že pro jejich organizaci je, co se vzdělávání týká, stále zajímavá oblast standardů kvality sociálních služeb; jiné chybějící téma ji nenapadá.

Poslední činnost, která v kompetencích manažerky je propouštění pracovníků. Dle slov manažerky, tak díky kvalitnímu výběru pracovnice z AD odcházejí většinou samy. Vedou je k tomu nejčastěji mateřství, jedna pracovnice se s rodinou stěhuje, jedna pracovnice směřovala spíše na úřad. Vedoucí AD se tedy nestalo, že by musela jednostranně ukončovat pracovní poměr z důvodů porušování pracovní kázně pracovníkem. Nicméně jako preventivní opatření organizace volí první pracovní smlouvu na dobu určitou na 1 rok. Ten organizaci poskytuje jistý prostor nepokračovat v pracovním vztahu s nepřilíživě kvalitním pracovníkem.

Co považuje manažerka za klíčové v rámci své praxe

Vybírat z opravdu kvalifikovaných pracovníků (dle zákona o sociálních službách) lidi, kteří budou sdílet hlavní myšlenku organizace, zájem o problematiku a hodnoty, které jsou pro FOD důležité.

„Je strašně důležité, jakými lidmi se člověk obklopí. Dnes vím, že i když tady na azylu nejsem, tak jsem si jistá, že to tady funguje a běží dobře. Klape to.“

Co dále považuje za důležité, je s pracovníky aktivně komunikovat a vysvětlovat platná pravidla v rámci organizace. K tomu patří i to, že by měl manažer dbát na dobrou úroveň pracovních vztahů a rychle řešit vzniklé problémy. Toho paní Šárka Kupčáková dosahuje svým kolegiálním přístupem ke svým podřízeným, které bere dle svých slov jako rovnocenné partnery v práci s klientkami.

Další poznatky

Za zvlášť důležité manažerka považuje to, aby byly pracovnice ztotožněny s hlavní myšlenkou organizace a měly podobný náhled na „věc“. Toto téma se několikrát během rozhovoru vracelo a manažerka jej vědomě reflektuje. Tomu odpovídá i důraz, který klade na poznání uchazečů o práci v organizaci.

„Je dobré, když máme s kolegyněmi podobný náhled na věc. Není to tak, že by ho měly automaticky stejný. Ten docílíme jejich vhodným výběrem, vysvětlováním a tím, že vidí v praxi práci s klientkami. To, že to, co děláme, k něčemu směřuje.“

Ke zmiňovanému podobnému náhledu na věc patří pěstování pozitivních postojů ke klientkám. Klientky a jejich děti jsou pro pracovníky prvořadé, smyslem je ochránit klientky před ústavní péčí. Dalo by se říct, že jsou pracovníci fondu ztotožněni s celkovým posláním organizace a sdílejí společné hodnoty. Pracovnice i vedoucí se ke klientkám snaží přistupovat v duchu „máme je rády“ i s tím, že neodpovídají jejich představám či udělaly v životě různé chyby, díky nimž jsou v tíživé situaci.

Zhodnocení dokumentace

Organizace nemá v pravém slova smyslu personální strategii. Plánování probíhá na centrální úrovni v rámci předsednictva FOD v Praze, vedoucí zařízení má právo navrhnout rozvoj ve svém zařízení. Je dána základní organizační struktura AD, provoz zařízení, náplně práce stanovených pracovníků a kvalifikační požadavky na jednotlivé pozice včetně osobnostních předpokladů.

Postup přijímání nových pracovníků je rámcově vymezen, není popsán detailněji, ač z výkonu praxe je zřetelný podrobnější postup (rozhovory, psychotesty). V dokumentaci týkající se adaptace a zaškolování je určen odpovědný pracovník a popsána tabulka zaučení (v praxi se o ní manažerka nezmínila). Důležité je předávání a zaučení pracovníků přímo při činnosti. V organizaci působí i dobrovolníci ze spolupracující organizace a existuje dokument, který se práci s nimi věnuje.

Pravidelné hodnocení je popsáno v interní dokumentaci, která je souhrnem poznatků, které organizace posbírala z různých zdrojů a vlastních postupů. V něm je rámcově stanoven i zodpovědný pracovník za pravidelné hodnocení pracovníků i zodpovědnost předsednictva při hodnocení vedoucího pobočky. Termínově je stanoveno pouze hodnocení na konci zkušební doby, se kterým je v dokumentaci spojeno i navýšení mzdy. Dokument se zmiňuje i o souvislosti mezi hodnocením a odměňováním, o morálním oceňování a průběžném hodnocení (na poradách) a reflektuje stručně cíle této činnosti. Odměňování je zpracováno i konkrétněji a jsou stanoveny podmínky a kritéria, za kterých je možné poskytnout mimořádnou odměnu. Všichni zaměstnanci FOD mohou také čerpat slevu na pobyt v jednom ze zařízení FOD.

Dále má organizace zpracován program vzdělávání – i v dokumentaci se zaměřuje na kurzy, které organizuje FOD. V dokumentaci se mluví také o individuálních plánech osobního rozvoje a o kompetencích sociálních pracovníků, se kterými vedoucí AD ve své praxi nepracuje (neuváděla to). Organizace podrobněji stanovuje podmínky vzdělávání pro další prohlubování kvalifikace (pokud je v souladu s cíli organizace hradí FOD částečně náklady) a pro její zvýšení. Ve druhém případě uzavírá s pracovníkem kvalifikační dohodu dle zákoníku práce. Pokud zaměstnanec studuje vysokou školu a vzdělávání nutné pro výkon práce, může vedoucí studium při zaměstnání do jisté míry tolerovat – poskytnout možnost zkrácení úvazku, čerpání náhradního či neplaceného volna.

Propouštění jsem v interní dokumentaci nenalezla.

Celkově dokumentace působí dojmem, že organizace na ní průběžně pracuje a na vytváření směrnic se podílí více pracovníků z různých poboček. Organizace postupuje po jednotlivých „standardech“, ke kterým sbírá data a ta postupně zapracovává a z nich vytvá-

ří metodiky. Podrobněji je zpracováno pouze personální zajištění, náplně práce a pravomoci centrály vůči vedoucímu AD a program dalšího vzdělávání pracovníků.

Zhodnocení výkonu manažera vůči hodnocení pracovníků

Z dotazníku vyplynulo, že kolegyně paní Kupčákové ji celkově hodnotí jako dobrou manažerku, mají reálný pohled na obsah interní dokumentace (nějaké dokumenty máme, ale neobsahují vše) a vysokým počtem bodů hodnotí všechny oblasti (z maxima 45 bodů získala 42,67).

Nejméně ohodnocena byla otázka na způsoby ukončování spolupráce v organizaci (v průměru 4 body), otázkou jsou důvody, které stojí za tímto hodnocením. Ty se nedají ze sdělení manažerky odvodit, odpověď lze nalézt jak v objektivních skutečnostech, tak v subjektivním hodnocení samotného procesu „loučení“ se zaměstnanci. Rezervy vidí kolegyně Šárky Kupčákové také v oblasti úsilí a prostředků, které organizace investuje do vzdělávání pracovníků (4,33 bodů). Opět zde může být více důvodů - je možné, že mají pracovníce zájem o nákup kvalitnějších kurzů (organizace dle sdělení manažerky musí hledět na cenu kurzů a dává důraz na interní vzdělávání). Nebo by zaměstnanci ocenili zavést nějaký organizovanější způsob vzdělávání.

Drobné rezervy vidí někteří pracovníci v zaškolování nových pracovníků a v souladu hodnocení a odměňování (4,67 bodu obojí). Otázkou je, do jaké míry ve druhém případě hraje roli to, že se se svou nadřízenou setkávají kvůli hodnocení nepravidelně (nebodovaná doplňující otázka). U zaškolování se opět přesně nedá říct, jaké jsou důvody, je ale možné že není až takový soulad mezi dokumentací, kde je systém zaškolování ošetřen a skutečnou praxí v zařízení (o tabulce pro zaškolování se manažerka v rozhovoru nezmínila).

Oblasti, které manažerka považuje za důležité a na které klade důraz – kvalitní výběr pracovníků a komunikace s nimi, jsou hodnoceny i jejími kolegyněmi plným počtem bodů. Manažerka se tedy její úsilí věnované do těchto činností daří.

Mgr. Jana Ochotová - vedoucí střediska SPI, SPOLU Olomouc (občanské sdružení)

„průběžná komunikace a oboustranná zpětná vazba“

Paní Jana Ochotová pracuje jako vedoucí střediska pro integraci (SPI) již čtvrtým rokem. Na vedoucí pozici nastoupila „rovnou ze školy“, toto je tedy také délka její manažerské praxe. Vystudovala speciální pedagogiku a má za sebou také vyšší odbornou školu v oblasti sociální práce. Reálně asi jednou čtvrtinou úvazku pracuje přímo s uživateli služeb.

Na současné pozici je spokojená a myslí si, že se jí daří vést lidi a vytvářet

spokojený tým střediska. Co jí na vedoucí pozici ztěžuje práci je řada administrativy, kterou musí zvládat (výkazy a další věci) a která zabírá hodně času. I přes svou spokojenost ale nyní, po čtyřech letech, cítí potřebu změny v práci. nyní iniciuje „vystřídat se zpátky“ s minulou vedoucí střediska, která se vrátila po mateřské dovolené, a vést jen jednu službu (být zástupkyní vedoucí). Jejím cílem je odpočinout si od náročné práce, získat inspiraci a více pracovat s klienty. Záměrem pro další roky je, že by se tyto dvě vedoucí, které jsou navzájem zastupitelné, asi po 5 letech střídaly.

Popis organizace, její činnosti a počet pracovníků

Posláním SPOLU Olomouc je umožnit lidem se zdravotním (primárně mentálním) postižením v olomouckém regionu žít a seberealizovat se v běžných životních podmínkách obvyklých pro jejich vrstevníky.

K naplnění tohoto poslání jsou určeny i služby, které poskytuje středisko SPI, a jejichž realizační tým vede paní Ochotová. Tento tým má celkem 6 pracovníků, jedním z nich je manažerka sama. Služby, které středisko realizuje, jsou: osobní asistence, aktivizační a rozvojové programy (volnočasové aktivity a kurz aktivního sociálního učení a podpůrné programy). V jejich rámci se uživatelům služeb poskytuje řada různorodých činností od pomoci zvládat běžné denní činnosti za pomoci osobních asistentů, přes různé kurzy pro trávení volného času i sociální učení až po týdenní pobyty s daným programem. Činnost střediska je opravdu široká a různorodá.

Organizace je občanským sdružením, které založili rodiče dětí s mentálním postižením, kteří vlastně zastupují uživatele služeb. Toto je specifický rys SPOLU Olomouc, který má vliv na řízení celé organizace. Pracovníci jsou tedy lidé, které si sdružení najímá k uspokojení potřeb svých členů. Tito členové mají rozhodovací pravomoc.

Více informací o organizaci a službách SPI můžete získat zde: www.spoluolomouc.cz

Informace k jednotlivým personálním činnostem

Jako v každé jiné organizaci je plánování pracovníků závislé na finanční situaci a také na prostorovém vybavení. Spolu má pronajaté prostory přímo v centru od města Olomouc, od místního magistrátu. Ty kapacitně v současné době dostačují, ale není tam přílišný prostor pro rozvoj. Hlavním a určujícím faktorem pro rozhodování ohledně rozvoje organizace, jsou názory členů sdružení. O významnějších krocích a změnách ve službě (rozšíření cílové skupiny, nové služby) tudíž rozhoduje valná hromada. V některých případech vedl realizační tým SPI se členy sdružení vyjednávání o nejvhodnějším řešení dané situace.

„U rozvoje služby můžeme mít tým nějaký návrh, ale konečný slovo má valná hromada... protože oni jsou jakoby náš zřizovatel. A my jsme tady najatí od toho, abychom pracovali. Ale zas je to o té diskuzi. Oni můžou navrhnout něco bez nás, ale potom my můžeme říct, jestli to je reálné. Je tam většinou vzájemná komunikace,, když se něco řeší. „

Pokud by se jednalo o přijetí dalších pracovníků pro zlepšení realizovaných činností, může vedoucí navrhopvat ve spolupráci se svou zástupkyní personální opatření, která schvaluje ředitelka.

Jana Ochotová je přímo zodpovědná za organizaci výběru nových kolegů SPI. Může navrhopvat přímo nové pracovníky, zajišťuje hladký průběh řízení a také se účastní výběru na jiné pozice v organizaci (do druhého střediska či administrativy). Výběrové řízení má více kol. Na základě životopisů a motivačních dopisů vyberou vedoucí pracovníci a pracovníci účastníky. S vybranými uchazeči se realizují psychotesty a praktické zkoušky. Ty se u odborných pracovníků (sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách) sestávají z modelových situací. Na závěr je veden rozhovor s dvou až tříčlennou výběrovou komisí. . Ta se sestává z ředitelky, vedoucí střediska a (pokud se jedná o odborného pracovníka) tak ještě ze zástupce vedoucího nebo z pracovníka jiného střediska a psychologa, který vede psychotesty. Samotné rozhodování následuje po diskuzi členů komise s psychologem, kde se vyhodnotí výsledky celého výběrového řízení. Komise se snaží najít konsenzus na nejvhodnějším kandidátovi.

„Ten člověk, který s ním bude nejmíc spolupracovat, tak ten má, dalo by se říct to, pokud je to nerozhodný, to rozhodčí slovo. Pokud ne, tak se většinou nějak dohodneme.“

Zaškolení nových pracovníků probíhá ve středisku SPI podle dokumentu Plán zaškolení a vedoucí střediska je zodpovědná za tuto aktivitu jako přímá nadřízená. Samotnému zaškolení se věnuje sama, nebo může pověřit jiného služebně staršího pracovníka, který se stává garantem pro zaškolení. Tento garant musí být v organizaci minimálně půl roku. Jsou stanoveny oblasti, ve kterých má být pracovník zaškolen na konkrétní pozici a osoby, které zodpovídají za zaškolení tohoto pracovníka.

Velký důraz manažerka klade na hodnocení pracovníků a na otevřenou komunikaci v týmu. Průběžnou zpětnou vazbu poskytuje kolegyním na poradách, nebo individuálně. Klade velký důraz na okamžité řešení problematických situací, aby se ještě více neprohloubily. Pokud je třeba dát negativní zpětnou vazbu, tak ji řeší v soukromí bez ostatních lidí z týmu. Klade důraz na to, aby pracovník pochopil souvislosti mezi svým úkolem a prací ostatních a na povzbuzení k lepším pracovním výkonům.

Formální hodnocení probíhá 1x za půl roku formou motivačního rozhovoru, který si může pracovník vyžádat i dříve. Je to prostor zejména pro pracovníky, aby mohli zhodnotit, co se jim podařilo za dané období, a také říci své vedoucí, co jim chybí.

Na průběžné hodnocení navazuje odměňování. Organizace nemá jednotný systém mezd, ten se odvíjí vždy od projektů a financí, které se podaří na dané středisko vedoucí získat. Konkrétní výši navrhuje vedoucí s tím, že ji konzultuje vždy s ředitelkou, která stanoví definitivní výši. Ta se odvíjí od průměrné měsíční nominální mzdy a od „obvyklé výše mzdy“ na odpovídající pozici.

Co se týká mi nenárokové složky mzdy, tak toto odměňování je pravidelně čtvrtletní. Dle výše rozpočtu je stanoven „odměňový základ“ a % pro další navýšení mzdy při vyšších než uspokojivých výsledcích pracovníka. Pokud organizace ušetří nějaké finanční prostředky, tak se rozděluje na konci roku ještě roční odměna. Přitom pracovníce vědí, dle průběžné zpětné vazby, co se jim daří a kde mají rezervy. Vedoucí zpracovává pravidelně čtvrtletní tabulku hodnocení a v případě zájmu do ní pracovníce mohou na požádání nahlédnout. Na bodové škále u nich hodnotí kritéria: plnění náplně práce (přesnost, spolehlivost, samostatnost, dodržování termínů, iniciativa, dotahování úkolů), práci nad rámec pracovní náplně (projekty, nové nápady) a úroveň týmové spolupráce (předávání informací, spolupráce, otevřenost). Pokud pracovníce chtějí vědět, z čeho vycházejí stanovené odměny, mohou se obrátit na vedoucí, která je informuje o výsledcích hodnocení.

Novinkou, kterou organizace zavedla teprve nedávno na podnět manažerky, je systém vzdělávání, který obsahuje individuální vzdělávací plány pro všechny pracovníky týmu. Dle manažerky je vhodné, aby byly v rámci týmu pokryté různé oblasti, ve kterých se lidé vzdělávají. Někdo z týmu se věnuje legislativě, někdo problematice autismu, další komunikaci, jiný standardům kvality. Oblasti se vhodně a přirozeně doplňují, protože pracovníce mají různé oblasti zájmů.

Co se týká propouštění pracovníků, tak toto jednání spadá také do kompetencí vedoucí SPI. Zažila si jej na začátku své manažerské praxe. Příčinu vidí v tom, že bývalá kolegyně neposkytovala jasné informace o své činnosti a příliš nespolupracovala s ostatními pracovníci. Díky tomu se jí nakumulovala řada dlouhodobě nesplněných úkolů. Jednání kvůli objektivitě vedla a zapisovala „nezávislá řešitelka“ tedy jiný člověk z týmu. Tím bylo ošetřeno, aby vedoucí nejednala z pozice moci. Na první schůzce se stanovily úkoly, které pokud nebude dotyčná osoba plnit, tak s ní organizace ukončí pracovní poměr. Tato situace byla konzultována také s ředitelkou organizace.

Nakonec se ona osoba sama rozhodla odejít a podat výpověď. Nicméně až při zaškolení nástupkyně této osoby se zjistilo, že množství práce neodpovídalo jednomu úvazku (v současnosti tuto pozici vykonávají tři lidé na 2,5 úvazku).

Co považuje manažerka za klíčové v rámci své praxe

Jako přímou odpověď na tuto otázku uvádí hodnocení pracovníků a také hodnocení

organizace ze strany pracovníků.

„Nejdůležitější je to, že s pracovníky komunikujeme a mají okamžitou zpětnou vazbu. Pokud se řešení problémů oddaluje, může z toho vzniknout velký problém. Dále jsou důležité hodnotící a motivační pohovory, kde prostě se otevře prostor pro pracovníky a důležitá zpětná vazba z jejich strany.“

Druhou oblastí, která je pro Janu Ochotovou důležitá, je systematické vzdělávání pracovníků. O obou oblastech byla již řeč výše.

Také uvádí jako významný faktor, že má okolo sebe dobrý tým lidí, kteří spolupracují a nejsou zaměřeni pouze na individuální kariéru. Proto nemusí uplatňovat direktivní styl řízení a může využívat více demokratický přístup založený na vzájemné komunikaci. Přesto když se objeví situace, kdy musí jako manažerka rozhodnout, tým nemá problém s respektováním tohoto rozhodnutí.

Další poznatky

Zajímavý mi připadá přístup, který uvedla manažerka a který se týká vyššího vedení organizace a objevuje se často v organizacích, jež pro své potřeby založili sami uživatelé. V tomto případě si členové sdružení „najímají“ zaměstnance, aby uspokojovali jejich potřeby, nebo v tomto případě potřeby jejich dětí (jedná se o rodiče osob s mentálním postižením). V některých případech to vedlo k nutnosti vyjednávat vhodné podmínky poskytování služeb mezi pracovníky a vedením. Pozitivum, které toto uspořádání přináší je ale, jak uvedla sama manažerka, možnost ocenění, která se týmu může dostat při spokojenosti členů sdružení.

U zaškolování pracovníků jsme se dostaly s Janou Ochotovou na pro ni důležité téma komunikace v organizaci a předávání informací. To jde napříč všemi činnostmi manažerky, ale uvědomila si je díky pracovníci, která se vrátila po mateřské dovolené a potřebovala zaškolit. Informace se v týmu ztrácely a mohla by se stát snadno chyba, za kterou by vedoucí SPI odpovídala díky tomu, že dobře nenastavila způsob jejich předávání. Proto v rámci střediska ona a pracovnice dopilovaly systém porad. Jsou vždy 1x týdně jednak provozní (celá SPI, 6 lidí), potom AR programů (méně zapojených pracovníků) a k tomu metodické týkající se práce s uživateli dle potřeby, minimálně 1x za měsíc (je možné je svolat i několikrát týdně). Metodické porady vede členka týmu, která se specializuje na kvalitu služeb. Rozdělení porad vede k jejich větší efektivitě, protože lidé lépe udrží pozornost a podaří se jim vstřebat informace z kratších setkání.

Vedle porad uvnitř týmu se vedoucí ještě navíc radí 1x za dva týdny s ředitelkou, vedoucí druhého střediska a finanční manažerkou. Zde se řeší věci, které přesahují odbornou práci pracovníků a týkají se celé organizace. Na těchto poradách také manažerka informuje o věcech, na kterých se s týmem dohodli, že je sdělí vedení organizace.

Při rozhovoru jsem se s manažerkou bavila také o tom, kde vidí **rezervy** při řízení

lidí na svém středisku. Uvedla, že je spatřuje v nedostatečném využívání supervizí, které má na starosti organizovat. Ty se v týmu berou jako vhodný prostředek pouze pro řešení problémů. Už méně se daří jejich využití pro průběžnou podporu pracovníků v jejich činnosti.

Zhodnocení dokumentace

Organizace nemá v pravém slova smyslu personální strategii, ale má dva interní dokumenty „Personální zajištění služeb“ a „Vnitřní mzdová směrnice a odměny z dohod“, které se týkají většiny personálních činností v organizaci.

Samotné plánování pracovníků probíhá na základě spolupráce vedoucích s ředitelkou, větší změny v činnosti schvaluje valná hromada. Směrnice obsahuje v souvislosti s tímto tématem organizační strukturu občanského sdružení a také profily jednotlivých pracovních pozic v organizaci a základní náplně práce na jednotlivých pozicích.

Přijímání nových pracovníků je ve směrnici sepsáno stručně. Formální zodpovědnost nese za pracovníky, kteří vstupují s organizací do pracovního poměru nebo na dohodu o pracovní činnosti, ředitelka. U dalších prací konaných mimo pracovní poměr (na dohodu o provedení práce, dobrovolníci) jsou zodpovědní příslušní vedoucí či koordinátoři. Ve směrnici je dále stanovena dokumentace, kterou pracovník dodá před přijetím do pracovního poměru (rozdělení dle pozic v organizaci.)

K zaškolování nových pracovníků slouží jako hlavní dokument Plán zaškolování nových pracovníků. Do tohoto formuláře se ze směrnice překopíruje náplň zaškolení na danou pozici a stanoví se termíny zaškolení (obsah zaškolení je stanoven pro většinu pozic zvlášť). Dokument obsahuje body jako seznámení s personální strukturou, náplní práce, kodexem odborného pracovníka, chodem kanceláře, s metodikami pro poskytování služby, komentář k interní databázi, náslechy z jednání se zájemcem o službu, účast na různě zaměřených schůzkách s klienty a na supervizích.

Dále formulář obsahuje také dotazník, který se ptá pracovníka na kvalitu zaškolení v oblastech: seznámení s náplní práce, informace o chodu kanceláře, předání dokumentace a informací k ní, orientace v interních databázích a také znalost vnitřních pravidel organizace. V tomto dokumentu si může pracovník také navrhnout svůj další profesní rozvoj.

V metodice je také na půl stránky popsán motivační a hodnotící pohovor. Jsou v ní informace, kdo jej s kterým zaměstnancem vede, jak často (1x za 6 měsíců), stručně je popsán průběh pohovoru a zásady jeho vedení (hodnocený pracovník mluví vždy jako první, vedoucí neporovnává jeho výkon s jinými). Z pohovoru se tvoří vždy zápis, lépe oboustranně podepsaný dle dané struktury a nadřizený může dle své úvahy informovat ostatní členy týmu o výstupech a závěrech pohovoru. Vedoucí SPI má také vlastní tabulku pro

čtvrtletní hodnocení pracovníků (viz rozhovor s ní).

Odměňování je věnována mzdová směrnice, ve které je v obecné rovině popsán systém zařazování zaměstnanců do pracovní pozice a stanovení mzdy. U té se přihlíží k délce předchozí odborné praxe a ke vzdělání. Je v něm ošetřena práce přesčas - výjimečně náleží pracovníku příplatky, přednost je dána výběru náhradního volna – a práce ve svátky. Pokud zaměstnanec zastupuje pracovníka vyššího stupně řízení, může dostat příplatek za zastupování. Jsou zde také stanoveny kritéria odměňování (dobré pracovní výsledky, splnění většího rozsahu úkolů, nebo mimořádného úkolu, získání sponzorského daru nad rámec vlastní práce a za další činnosti týkající se řešení grantů, tvůrčích úkolů, prezentaci služeb apod.) Dále mzdová směrnice obsahuje splatnost mzdy, srážky ze mzdy, stanovení průměrného výdělku a konkrétní hodinové výše odměn z dohod konaných mimo pracovní poměr.

Propouštění jsem v interní dokumentaci nenalezla.

Zajímavé je, že organizace má v interních směrnících ošetřeno i konkurzní řízení. V metodice je také vymezena zástupnost na jednotlivých pracovních pozicích v případě nepřítomnosti pracovníka.

Zhodnocení výkonu manažera vůči hodnocení pracovníků

Z hodnotícího dotazníku vyplynulo, že jako jedinou rezervu v činnosti manažerky viděli informanti je způsob propouštění zaměstnanců (dosáhla 4 bodů z pěti). Zbývající otázky byly hodnoceny plným počtem bodů.

Otázkou je, z čeho přesně vyplývá nižší bodové ohodnocení v této oblasti. Je možné, že respondenti zažili situaci, kterou manažerka v této souvislosti popisovala, je možné že v této oblasti vidí jiné rezervy. Další srovnání výsledků kvantitativní a kvalitativní části není možné kvůli vysokému hodnocení ve všech oblastech.

Mgr. Michaela Schaferová - zástupkyně oblastního ředitele Podané ruce, Olomouc

„vedoucí vytváří atmosféru pro spolupráci; práce je důležitá, ale není alfou a omegou života“

Manažerka pracuje jako zástupkyně oblastního ředitele Podaných rukou pro Olomoucký a Zlínský kraj. Na současné pozici působí dva roky, její předchozí praxe byla na pozici vedoucí Kontaktního centra v Olomouci pět let. Celkem má tedy za sebou sedm let praxe vedení. Vzděláním je psycholog, studovala na UP v Olomouci, kde je studium více zaměřeno na klinickou praxi než na řízení, takže poznatky příliš nevyužívá v praxi. V současné době absolvuje dlouhodobý psychoterapeutický výcvik. Co jí pomohlo, byla předchozí zkušenost s vedením skautského oddílu.

Na své současné pracovní pozici je spokojená, baví ji řídit lidi, ovlivňovat věci a procesy v organizaci a vytvářet je společně s kolegy. Její funkce je specifická, má možnost mnoho věcí ovlivňovat, ale málokdy rozhoduje sama a nese přímou odpovědnost. Často je konečné rozhodnutí na řediteli nebo na konkrétních vedoucích, které vede a podporuje při řešeních. Respektuje toto uspořádání, ale vyhovovalo by jí nést větší zodpovědnost.

V oblasti vedení lidí, zejména při komunikaci s nimi a v jejich motivaci, si připadá úspěšná. Myslí si, že se jí to daří právě díky dřívějším zkušenostem, kdy si uvědomila, že pro lidi je mnohem více motivující pochvala a ocenění, než kritika. Také klade důraz na jasnou strukturu a průhlednost procesů, které probíhají v organizaci.

Popis organizace, její činnosti a počet pracovníků

Sdružení Podané ruce patří mezi větší neziskové organizace a působí na Moravě ve třech krajích. V Jihomoravském, Olomouckém a Zlínském. Jejich hlavním mottem je: „Pomáháme lidem v tíživé životní situaci s řešením jejich drogového problému, aby ho co nejlépe zvládali, a snažíme se působit tak, aby se tomuto problému předcházelo. Zároveň se podílíme na ochraně společnosti před negativními důsledky zneužívání návykových látek.“

Olomoucká pobočka, kde sídlí oblastní ředitel, přispívá k naplňování těchto cílů realizací devíti služeb. Jedná se o Kontaktní centrum v Olomouci, Terénní program v Olomouci, program Práce s klienty v konfliktu se zákonem, Ambulanci adiktologie, Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM) v Olomouci, Kontaktní centrum, Terénní program a NZDM v Prostějově a Kontaktní centrum Charáč Uherské Hradiště. Tyto služby vede sedm pracovníků, zaměstnanců sdružení na pozici vedoucích.

Personální práci s nimi má na starosti zástupkyně ředitele Michaela Schaferová. Také jim pomáhá při personálních činnostech v rámci jejich zařízení. Ovlivňuje výběr, hodnocení a rozvoj pracovníků a pomáhá jim s psaním projektových žádostí.

Více informací o organizaci a službách můžete získat zde: www.podaneruce.cz

Informace k jednotlivým personálním činnostem

Plánování pracovníků je nejvíce ovlivněno financemi, které se podaří získat. Přesto je tu jisté specifikum, které se objevuje zatím pouze v drogových službách, a tím je stanovení minimálního standardu pro zajištění služby. Tento standard je stanoven v rámci celé organizace.

„Pokud to centrum má nějak fungovat, tak má mít takový minimum pracovníků, pod niž ta služba nepůjde anebo se bude předělovat do jiného režimu. Takže máme nastavený, kolik pracovníků by mělo na určitý typ služby za určitého provozu být. A když bude víc peněz, službu můžeme rozvíjet, ale racionálně.“

Vzhledem k tomu, že se jedná o větší organizaci, která má zkušenosti s rozvojem, kladou také její pracovníci důraz na tzv. racionální rozvoj tak, aby se jim podařilo danou

aktivitu udržet. Toto doplňují tím, že se nebrání přijímat nové pracovníky na dobu určitou na konkrétní projekty, které mohou časem skončit. Jedná se o přizpůsobení současnému systému dotací.

Co se týká přijímání nových pracovníků, tak v organizaci je nastaven systém výběrových řízení, přičemž je možné vybírat na dané pozice i lidi z řad pracovníků organizace nebo spolupracujících odborníků či dalších lidí. Výběrové řízení má dvě až tři kola a liší se ve formě, pokud se jedná o výběr tzv. odborného pracovníka. Jejich organizaci mají na starosti jednotliví vedoucí, kteří si nechávají schvalovat podmínky přijetí nového pracovníka od ředitele. Pokud se vybírá vedoucí pracovník, tak organizace doposud dávala přednost internímu výběru pracovníků, kteří byli vytipováni na danou pozici dle osobnostních vlastností a předpokladů pro vedoucí funkci. I v tomto případě si ale prošli výběrovým řízením.

Samotné výběrové řízení má dvě až tři kola. V prvním písemném kole vedoucí sbírá od uchazečů (minimálně tři týdny před realizací výběru) životopisy a motivační dopisy. Zajímavá je zkušenost manažerky s tím, že sociální pracovníci většinou neumí zpracovat motivační dopis. V organizaci uvažují ještě nad zavedením písemného úkolu, aby měli více informací o uchazečích. Na základě tohoto prvního kola pozvou uchazeče k rozhovoru před tříčlennou výběrovou komisí (ředitel, zástupkyně ředitele a vedoucí). Rozhovor je veden v neformálním duchu, trvá maximálně 30 minut a komise má rozdělené role. Hlavním cílem je získat informace o tom, jaký mají uchazeči pohled na svět, život a hodnotový systém. Ústního kola se účastní maximálně 8 uchazečů. Následuje doplňková část (ne vždy využívaná), kterou tvoří jedno až dvoudenní stáž v zařízení. Zde se sleduje jak uchazeč zvládá práci s cílovou skupinou a on si může vyzkoušet, zda by mu tato práce seděla.

Proces zaškolování mají stanovené jednotlivé služby individuálně ve směrnících. Obecně lze říci, že první měsíc je v organizaci tzv. „doba hájení“, kdy se vedoucí pracovník novému kolegovi maximálně věnuje. V tomto čase má pracovník za úkol prostudovat interní směrnice celé organizace i zařízení, do kterého nastoupil a adaptovat se. V rámci zkušební doby probíhá také hodnocení pracovníka, kdy i on sám dává zpětnou vazbu vedoucímu z procesu zaškolování. Co se týká zaškolování vedoucích tak díky tomu, že se rekrutují z interních pracovníků, proces zaškolování probíhá jinak. První dva až tři měsíce v nové roli se jim zástupkyně intenzivněji věnuje a dává jim podporu (probírá s nimi se jak daří vést porady a vedení lidí), v podpoře pokračuje i později. Určitou roli v upevňování ve funkci hrají i pravidelné porady vedoucích.

Autorkou systému formálního hodnocení, který celá organizace nyní využívá je Mi-

chaela Schaferová. Formální hodnotící rozhovor s vedoucími pracovníky, který manažerka vede, probíhá jednou za půl roku a termínově je vázán na projekty a projektové zprávy (únor až březen, srpen až září). Je mu věnována patřičná pozornost a oboustranná příprava. Pro obě strany je připravena osnova. Vedoucí má za úkol sesbírat informace o výkonu pracovníka a provést reflexi kvalit a možného rozvoje pracovníka. Vedoucí má k dispozici i neformální vodítko – informovat pracovníka o jeho plusech, mínusech, doptat se na věci, které mu nebyly jasné („otazníky“) a nachystat si pochvaly. Součástí formuláře pro zápis jsou i cíle a opatření pro další rozvoj pracovníka. Ty se mohou týkat naplánovaného vzdělávání nebo také práce s podřízenými.

Formální hodnocení není přímo provázáno s odměňováním, to se spíše váže na plnění jednotlivých úkolů pracovníků. Tuto oblast považuje manažerka za slabinu své organizace. V současné době není dostatek financí na odměny dle zásluh. U vedoucích pracovníků není systém odměňování domyšlený, bude asi třeba jej nějak nastavit. Zástupkyně nemá k dispozici svůj rozpočet pro odměny. Sami vedoucí mohou v rámci svých rozpočtů převést finance z jiné oblasti na odměny, chtějí-li pracovníka ocenit.

„Třeba teď kolegyně vedoucí byla měsíc na dovolené a její kolega velmi dobře vedl službu a zastupoval ji (není zástupce, protože program je malej). A přestože jejich rozpočet je velmi napjatý, tak ona řekla budeme šetřit papírama a já mu odměnu dám.... ten vedoucí mi musí říct, z čeho to sebere a že nebude fňukat že na to nemá, ale může odměnu pracovníkovi dát.“

Co organizace využívá, jsou odměny na konci roku, zbydou-li finanční prostředky. Dříve bylo stanoveno určité % z mezd na odměňování, byly finance i na nákup stravenek. V současné době ani jedno nefunguje.

System vzdělávání je v organizaci realizován na více úrovních. Každý nový pracovník musí absolvovat multidisciplinární kurz v oblasti drog a závislostí, krizové intervence a motivační rozhovor (provázanost s hodnocením). Pracovníci mají stanoveny vzdělávací plány, do kterých se promítají i témata ze systému hodnocení a samozřejmě i povinnost ze zákona. Je znát, dle manažerky, že lidé v organizaci si vzdělávání váží a představuje pro ně hodnotu. Manažerka sama klade důraz na stáže. Ty doporučuje čerpat nejenom v podobných zařízeních, ale i jinde pro rozšíření obzoru pracovníků.

Samotný výběr kurzů nechává hodně na zájmu vedoucích pracovníků, oblasti se řeší v rámci hodnotících rozhovorů. U dlouholetých zaměstnanců organizace se obtížněji hledají oblasti, ve kterých se chtějí dále vzdělávat. Tito lidé se mohou zaměřit i na oblasti, které jsou mimo současné působení organizace a mohou vnést nový aspekt do služeb (např. taneční terapie). Pokud pracovník chce absolvovat kurz, který není přímo potřeba k práci a ani jej nevyužije, je kurz vždy individuálně posouzen a je brán pro pracovníka jako benefit. Je možné pracovníkovi kurz zaplatit, poskytnout mu volno, ale například mu již

nehradit cestovné. Toto se zvažuje zvláště u dlouhodobých kurzů a výcviků (psychoterapeutický či supervizní výcvik). Podobný přístup je uplatňován i při uvolňování pracovníků v rámci VŠ studia. Ředitel stanovil osm stupňů, v rámci kterých může organizace vůči pracovníkovi přistupovat. Zhodnocují se pracovníkové výsledky, perspektiva v organizaci i délka praxe v organizaci.

Individuální vzdělávání je doplněno interním vzděláváním na klíč, které mohou pracovníci divize čerpat jednou za rok. Na zvolené téma, které odpovídá zájmům pracovníků, zástupkyně ředitele pozve externího lektora, který vede jedno či vícedenní kurz. V loňském roce se jednalo o téma krizová intervence, letos je v plánu téma práce s agresí.

Poslední téma, které se týká propouštění má dle manažerky organizace dobře zpracované ne v rámci interních předpisů, ale v rámci přístupu. Na poradách vedoucích může pracovník sdílet zkušenosti a čerpat podporu. V organizaci se nebere „problémový zaměstnanec“ jako chyba či ostuda vedoucího. Probíráním situace se naopak vedoucí navzájem od sebe učí a přenášejí zkušenosti.

„To co si myslím, že máme dobře zhmáknuté je to, že se o tom společně bavíme. Že to není ostuda toho vedoucího, že to nezvládl. A tím se zkracuje samozřejmě ten proces toho vzájemného trápení těch lidí. Jakože když je to opravdu neperspektivní, ať už si nesesnou pracovní, lidsky, nebo ten člověk fakt nepracuje, nebo jsou tam jakoby jiný role... Vždycky se zvažuje míra energie, kterou do toho ten člověk vloží, jestli se mu vyplatí.“

Co považuje za klíčové v rámci své praxe

Pokud má vedoucí dobře fungující tým, tak za nejdůležitější považuje Michaela Schaferová způsob, jakým manažer zachází s lidmi. Jeho úkolem je podpora a motivace pracovníků a vytváření pozitivní atmosféry pro spolupráce. Za zásadní považuje přístup manažera k problémům a stresovým situacím, který dál předává a který získala až s dlouhodobější praxí. Je důležité, aby pracovníci pracovali s maximálním nasazením, ale ne s pře nasazením.

„Já začnu tím, co nechci. Já jsem prošla takovýma různýma procesama, teď jsem ve fázi takového zklidnění. Že nemám už ten přístup, že práce je alfa a omega mého života. A mám pocit, že tím prošli jakoby i naši kolegové, kteří jsou tady stejně dlouho, jako já. Což mi na druhou stranu nese velkou úlevu ve stresových náročných situacích v práci. Snažím se si to převést na ty lidi, protože když jsem měla pocit, že to je alfa a omega mého života, tak mi to opravdu kazilo soukromí.“

Proto uplatňuje přístup, že práce je důležitá a dává takovýmto situacím dostatečný důvod, ale pokud se něco nepovede, nehroučí se svět. Je dobré se z chyb poučit do budoucna a záležitost uzavřít.

Další poznatky

Rozhovor byl velmi zajímavý a inspirativní. Jednou z věcí, která mě zaujala, bylo to, že i v tak velké organizaci je pracovníkům pravděpodobně vedením předáván smysl rea-

lizovaných aktivit. Činnosti v organizaci tedy neběží formálně, ale jak zástupkyně ředitele sama uvedla, existuje tu důraz na strukturu a průhlednost. Lidé aktivitám rozumí, chápou jejich význam a aktivně se na nich podílí. Například berou vzdělávání pro sebe jako hodnotu, nebo akceptují složitý systém porad a zapisů jako něco, co je užitečného.

„Jsme ve fázi, kdy víme, co děláme.“

Dalším velice inspirativním faktem byla pro mě upřímná sebereflexe, s jakou manažerka přistupuje ke svému působení v organizaci. Velice poctivě se zamýšlela nad rezervami nejenom v organizaci, ale i u sebe samotné. O po sedmi letech praxe je stále motivovaná se vzdělávat a rozvíjet, v současné době jako benefit od organizace absolvuje dlouhodobý psychologický výcvik. Také ji rozhovor inspiroval k tomu, aby promýšlela jakým způsobem by mohla iniciovat změnu v systému odměňování vedoucích pracovníků v organizaci.

Velice důležitý je v organizaci systém předávání informací a vzájemného setkávání, na které klade Michaela Schaferová důraz. Jinde mu nebyl dán prostor. Systém porad je vzhledem k velikosti organizace rozsáhlý. Jak bylo již uvedeno, vedoucí pracovníci se pravidelně setkávají každé pondělí 1x týdně. Porady vede zástupkyně ředitele, jednou za tři týdny sám ředitel, tvá maximálně 2 hodiny. Porada má jasnou strukturu, její součástí jsou informace od zástupkyně, kontrola úkolů z minulé porady a informace od jednotlivých vedoucích. Jejím hlavním cílem je vzájemné poskytování podpory a zpětné vazby mezi vedoucími. Informují zde i o běžném chodu v rámci střediska. Pokud se objeví téma, které je mimo náplň této porady, dohodnou se lidé, kterých se to týká na jiné poradě, pokud se to týká všech vedoucích, je možné uspořádat tematické setkání (i intervizního charakteru). Vedle toho jsou porady zástupkyně s ředitelem, ve kterých nyní hledají vhodnou periodicitu. Nyní jsou v plánu každou středu, aby probíhala aktivnější komunikace i v tomto směru.

Ředitel oblasti se také účastní každý týden porady užšího vedení - s ostatními řediteli a předsedou sdružení. Jednou za čtvrt roku probíhá porada širšího vedení, kde jsou přítomni ředitelé, jejich zástupci a ekonom. Jednou za půl roku probíhá setkání všech vedoucích pracovníků divize (25 lidí), které se koná na chatě, a jednotliví vedoucí na nich prezentují výsledky svých center.

Kromě porad vedení, které byly popsány výše, musí každý vedoucí minimálně 1x týdně pořádat poradu s pracovníky centra ohledně provozu a také práce s klienty. Tím setkávání v organizaci nekončí. Zástupkyně ředitele organizuje také tak jednou za půl roku tzv. „mini odborná setkávání“ kde pracovníci sdružení prezentují zajímavá a nová témata, se kterými se v rámci své pracovní i mimopracovní činnosti setkali (informace z od-

borných z konferencí, informace z absolvovaných kurzů – např. Dramaterapie, téma domácí násilí apod.). Dále se v organizaci děje i řada neformálních akcí (tak 1x za 2 měsíce), které si organizují sami zaměstnanci mimo pracovní dobu.

Zhodnocení dokumentace

Organizace nemá zpracovanou personální strategii v pravém slova smyslu. Dokument, který je jí nejbližší je tzv. organizační řád. Navazuje na stanovy sdružení, ve kterých jsou stanoveny orgány sdružení, důležitou spojnici mezi stanovami a organizačním řádem je předseda sdružení, který je přímo odpovědný za činnost sdružení. Organizační řád upravuje další organizační členění a vymezuje působnost tří typů ředitelů - organizačního, odborného a divizního a vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci jednotlivých zařízení přímo odpovídají diviznímu řediteli. Ten je přímo odpovědný za vedení těchto lidí, funkce zástupce ředitele zde není stanovena, všechny řídicí kompetence jsou tudíž na divizním řediteli. K uvedenému řádu existuje také pokyn předsedy k jeho provedení, který stanovuje jednotlivé divize a jejich podrobnější členění.

Přímo plánování pracovníků jsem v dokumentaci nenalezla. V rámci interních předpisů (operačních manuálů) jednotlivých center je dále stanoveno personální zajištění služby včetně jejího minimálního zajištění, kvalifikačních požadavků a náplní práce jednotlivých pracovníků a podmínky výkonu práce (včetně etických požadavků). Dokument obsahuje dokonce i podmínky zaměstnávání tzv. Ex-userů¹⁰.

K výběru nových pracovníků existuje interní organizační směrnice, která stanovuje typy výběrových řízení (řádné a dvě mimořádné), pravidla pro jejich realizaci, stanovení jednotlivých fází (tvorba náplně práce; kritérií pro výběr; inzerce; proces výběrového řízení, kdo se jej účastní a náležitosti jeho částí - písemné, pohovorů a rozhodovací; nabídnutí místa vybranému uchazeči a podmínky nástupu).

Proces zaškolování a adaptace nových pracovníků je stanoven opět v rámci operačního manuálu pro jednotlivá zařízení. Zde jsou stanoveny oblasti, ve kterých se pracovník musí zaškolit (směrnice organizace, BOZP a požární ochrana, chod zařízení, stáž v jiném podobném zařízení, neodkladná první pomoc a péče), a je možné, aby se pracovník se svým vedoucím dohodl na tom, aby mohl poznat všechny typy služeb poskytované sdružením. Zde je také stanoven obecný dlouhodobý časový plán zaškolování pracovníka v horizontu až jednoho roku.

Systém hodnocení je popsán také v dokumentu operační manuál pro jednotlivá zařízení a tudíž není stanoven centrálně. Obsahuje časový horizont hodnotících rozhovorů (2x ročně), účel a oblasti hodnocení. Na tento obecný popis navazují formuláře pro hodno-

¹⁰ Jedná se o bývalého uživatele drog, který pravděpodobně čerpal službu. Tito lidé mají v drogových službách své nezastupitelné místo.

cení – pro vedoucího a pro pracovníka. Formulář pro přípravu a zápis vedoucího obsahuje i příklady, které mohou pomoci vedoucímu si lépe představit, jak by měl rozhovor probíhat. Rozhovor je veden na konkrétní rovině. Zápis v podstatě obsahuje i plánování dalšího osobního rozvoje pracovníků, včetně konkrétních úkolů a termínů. Hodnocení je tak úzce provázáno i se systémem vzdělávání pracovníků.

Odměňování zaměstnanců je zaznamenáno ve dvou rovinách. Pro celou organizaci vydává předseda sdružení mzdový předpis, který obsahuje obecné informace o legislativě pro stanovování mezd v organizaci, stanovení nárokové složky mzdy - platových tříd pro zaměstnance dle vzdělání, funkce a praxe, stanovení příplatků (za vedení, za koordinaci, za zástup, práci o víkendech a v noci a další), stanovení nenárokové složky mzdy – podmínky pro osobní příplatek a odměny, odměny za pohotovost a podmínky pro dodatkovou dovolenou. V Operačním manuálu pro jednotlivá střediska je blíže popsáno nenárokové finanční odměňování a jeho podmínky (nedávají se odměny ve zkušební době, stanoví se obecně kritéria pro odměňování), formy morálního oceňování a osm stupňů podpory pro další vzdělávání zaměstnanců (u povinného vzdělávání a u klíčových zaměstnanců je vzdělávání v pracovní době a zaměstnavatel hradí náklady, různé mezistupně úhrady nákladů, poskytování volna až k tomu, že si pracovník na své soukromé vzdělávání, které si sám hradí, musí brát dovolenou).

Kromě výše uvedené směrnice (vzdělávání pracovníků jako forma benefitu) existuje v této věci celoorganizační směrnice, která stručně specifikuje jednotlivé formy vzdělávání a možný finanční příspěvek zaměstnavatele na ně. Vzdělávání, přístup organizace k němu a jeho formy jsou popsány také v operačních manuálech jednotlivých poboček. V nich jsou stanoveny prioritní oblasti (harm reduction, krizové intervence, sociální práce, základy první pomoci a práci s rodinou), ve kterých vedoucí pracovník podporuje své pracovníky a také povinné oblast vzdělávání při nástupu pracovníka. V předpisu je také zmíněn individuální vzdělávací plán, který pracovník zpracovává s vedoucím a postup pro jeho případnou změnu. Formulář pro tento plán jsem nenalezla, ale v interní dokumentaci se píše o návaznosti na proces hodnocení, kde je možné konkrétní vzdělávací aktivity pro rozvoj pracovníka naplánovat a zaznamenat do zápisu z hodnotícího rozhovoru.

Propouštění jsem v interní dokumentaci nenalezla.

Vedle uvedených předpisů jsem našla interní směrnice: Pokyn ke změně náplně práce, Pokyn k dovolené (pracovníci nepracující přímo s klienty nemají nárok na šestý týden dodatkové dovolené), Pokyn ke schvalování dohod na práce mimo pracovní poměr organizačním ředitelem, Pokyn týkající se příspěvku 50,- měsíčně na penzijní připojištění, Zásady postupu při pracovním úrazu, užívání služebních telefonů a vozidel a podávání

stížností a námětů k práci kolegů.

Celkově má organizace zpracovaný robustní systém směrnic logicky členěný dle organizační struktury. Jsou dány směrnice pro celou organizaci, které jsou doplněny tzv. operačními manuály jednotlivých středisek. Zde jsou upřesněny některé konkrétní postupy, včetně personálních.

Zhodnocení výkonu manažera vůči hodnocení pracovníků

Z hodnotících dotazníků, které vyplnili podřízení této manažerky, vyloučily nějaké konkrétnější poznatky. Z možných 45 bodů dosáhla v průměru 39. Za nejsilnější oblast její kolegové považují způsob, kterým je hodnotí a oceňuje při práci (4,75 bodu), dále soulad mezi hodnocením a odměňováním (4,75 bodu) a způsob ukončování spolupráce (4,75 bodu). Za nejméně propracovanou oblast označují způsob plánování nových pracovníků (3,75 bodu), způsob odměňování (4,0 bodu), proces zaškolování pro nové pracovníky (4,25 bodu) a prostředky a úsilí věnované do vzdělávání (4,25 bodu).

Manažerka má tedy na svou praxi náhled, který je ve shodě s názory kolegů. Největší rezervu vidí ve způsobu odměňování v organizaci. To, co sama považuje za klíčové – motivování a podporu kolegů, se jí ale dobře daří a kolegové to vnímají. Stejně jako kolegové hodnotí pozitivně, jakým způsobem se v organizaci ukončuje spolupráce se zaměstnanci. Poněkud překvapivě oproti tvrzením manažerky je, že za nejslabší oblast považují její kolegové způsob plánování nových pracovníků. Je otázkou jaké vlivy v tomto respondenti vnímají a promítají je do této odpovědi a jestli se tedy s touto situací dá objektivně v organizaci lépe pracovat.

3.3 Souhrnná zjištění a doporučení pro praxi v personálním řízení

V této části se pokusím zhodnotit zjištění obou částí výzkumu v diskuzi s informacemi, které byly uvedeny v teoretické části, respektive v jejím shrnutí. Výsledky odpovídají regionu, ve kterém byl výzkum proveden, tedy Olomouckému kraji, pokud tedy v této části píšou obecně o neziskových organizacích, myslím tím ty, které patří do tohoto regionu.

Co se týká významu a uvědomění si obsahu **řízení lidí** pro manažerky, se kterými jsem dělala rozhovor, většina z nich tuto činnost vnímala dosti jasně a odděleně od svých ostatních rolí a činností. Pro všechny z nich byla důležitá zejména příznivá atmosféra v týmu, kterou se snaží podporovat. Některé z nich otevřeně reflektovaly i to, že přenášejí na lidi hodnoty a názory ať už spojené s organizací nebo s vhodným přístupem k práci (týmový přístup, práce není to nejdůležitější v životě, je třeba si uvědomovat chyby apod.).

Co jsem příliš neslyšela a s čím manažerky neargumentovaly v rozhovorech bylo sdílení vize a cílů organizace, které úzce souvisí se **strategickým plánováním, perso-**

nální strategií a plánování lidských zdrojů. Na to, abych tento fakt ověřila (úroveň sdílení vize), jsem ale ve svém výzkumu nesesbírala dostatek informací. Myslím si ale, že to je rozhodně podnět k zamyšlení pro individuální manažerskou praxi každého vedoucího. Obrázek této oblasti doplňuje fakt, že plánování lidských zdrojů jako takové bylo nejhůře hodnocenou oblastí v kvantitativní části výzkumu.

To znamená že ji tak hodnotí samotní řadoví pracovníci (tabulka č. 6). Ti manažeři, kteří byli označeni jako „dobří manažeři“, jsou v této oblasti hodnoceni o kus lépe (tabulka č. 7). Při průzkumu dokumentace u informantek jsem nenarazila na personální strategii ani v jedné organizaci, pouze jedna z nich mluvila o tom, že mají směrnice týkající se strategického plánování.

Z uvedených dat vyplývá, že by bylo vhodné ze strany manažerů se zaměřit na posílení plánování lidských zdrojů a případně zhodnotit souvislost této oblasti s celkovým strategickým plánováním v organizaci. Nabízí se také téma strategického plánování jako celek a jeho posílení v neziskovém sektoru.

Tabulka 7: Pořadí jednotlivých personálních činností u všech manažerů

1	4,01	Odměnování
2	3,96	Soulad hodnocení a odměňování
3	3,96	Organizace výběrových řízení
4	3,94	Vzdělávání
5	3,93	Hodnocení
6	3,85	Propouštění
7	3,85	Zaškolování
8	3,75	Úroveň plánování LZ

Tabulka 8: Výsledky "dobrých manažerů" v jednotlivých oblastech

	„dobří manažeři“	
	průměr bodů	Oblast
1	4,61	Soulad hodnocení a odměňování
2	4,52	Odměnování
3	4,48	Hodnocení
4	4,42	Vzdělávání
5	4,3	Úroveň plánování
6	4,3	Organizace výběrových řízení
7	4,15	Zaškolování
8	4,15	Propouštění

Oblast **získávání, výběru a přijímání nových pracovníků** dle zjištění v obou částech výzkumu patřila mezi pro manažery lépe zvládnuté oblasti. Mezi činnostmi u

všech manažerů byla v kvantitativní části vysoce hodnocena (tabulka 7). Patří tedy mezi činnosti, které jsou pravděpodobně v neziskových organizacích lépe zvládnuté, než jiné. Dalo by se říci dle hodnocení řadových pracovníků, že jsou hodnoceny nadprůměrně.

Zajímavé je, že u manažerů, kteří byli hodnoceni jako „dobří“, naopak patřila mezi ty méně kladně hodnocené (tab. 7) oproti ostatním činnostem. Z rozhovorů s informantkami ji žádná sama neviděla jako oblast pro zlepšení, pouze u jedné se ze strany pracovníků objevila tato oblast jako zasluhující si zlepšení. Úroveň praxe byla různá, většinou si organizace tuto aktivitu organizovaly samy s tím, že výběrová řízení měla dvě až tři kola. Zajímavým podnětem, který vyplynul z rozhovorů s informantkami bylo to, že většina organizací využívá možnost stáže přímo na pracovišti pro lepší poznání budoucích pracovníků.

Za to samotný proces **adaptace a zaškolování** nových pracovníků vyplynul jako druhá nejslabší oblast v kvantitativní části výzkumu (tab. 6) a to i u těch „dobrých“ manažerů (tab. 7). Jednoznačně tedy stojí za zlepšení a za to, aby se na ni manažeři více zaměřili. Tato činnost a její realizace by stála za hlubší prozkoumání neboť je vstupní etapou pro další spolupráci s pracovníkem.

U informantek kvalitativní části tato oblast patřila naopak mezi ty, které hodnotily jejich podřízení kladně (třetí nejvíce hodnocená oblast, tab. 8). Dá se tedy říct, že se z jejich praxe uvedené v případových studiích se dá čerpat inspirace pro rozvoj této oblasti. To potvrzuje i studium dokumentace a popisy této činnosti. Musím v této souvislosti uvést, že ani v manažerské literatuře jsem k tomuto tématu (adaptace, zaškolování) nenalezla mnoho literatury.

Tabulka 9: Průměrné hodnocení jednotlivých činností u informantek výzkumu

	informantky průměrně bodů	Oblast
1	4,95	Hodnocení
2	4,8	Odměňování
3	4,75	Zaškolování
4	4,75	Vzdělávání
5	4,7	Celková úroveň řízení
6	4,65	Soulad hodnocení a odměňování
7	4,65	Propouštění
8	4,6	Organizace výběrových řízení
9	4,55	Úroveň plánování

Hodnocení jako jedna z nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidí patřila k činnostem, které se umístily v kvantitativní části někde uprostřed mezi ostatními činnostmi. Pokud si ale dáme tuto oblast do spojitosti s odměňováním, které se umístilo na prvním místě (opravdu překvapivě), je otázkou, do jaké míry pracovníci tyto dvě oblasti odlišují a jak je pojmají. Tuto domněnku by mohlo podpořit také velmi kladné hodnocení souladu mezi hodnocením a odměňováním. To je umístěno hned na druhém místě ve výsledcích kvantitativní části výzkumu (tab. 6). U dobrých manažerů dosáhla tato otázka dokonce největšího počtu bodů (tab. 7).

Pokud bychom odhlédli od otázek, které při vyhodnocování výše uvedených souvislostí vyvstávají, tak tato oblast určitě stojí za hlubší reflexi v manažerské praxi. A to vzhledem k jejímu významu i šířce, kterou obsahuje. Patří do ní motivování, neformální i formální zpětná vazba a podpora kvality i výkonu. Vzhledem k tomu, že informantky byly v této oblasti hodnoceny svými kolegy nejlépe (tab. 8), lze u nich určitě hledat dobrou praxi. Všechny tuto oblast reflektovaly a vzhledem k tomu, že u nich převládalo zaměření na dobré vztahy v týmu a aktivní komunikaci, dá se z toho odvodit, že tento přístup vyhovuje i samotným pracovníkům.

Oblasti **odměňování** jsem se dotkla již výše. Tato oblast se pro mě naprosto překvapivě objevila jako nejlépe hodnocená v kvantitativní části výzkumu (tab. 6). Tento fakt ale nemusí nutně znamenat, že jsou pracovníci spokojeni s výší mezd, kterou mají v neziskovém sektoru. Je ale možné, že právě v Olomouckém kraji je úroveň mezd v neziskových organizacích subjektivně pro pracovníky dobrá a jsou s ní spokojeni (o čemž sama z vlastní zkušenosti pochybuji). Je také možné, že nízké mzdy manažeri dobře nahrazují jinými nefinančními benefity pro pracovníky. Nebo pro lidi pracující v neziskovém sektoru není finanční ohodnocení až tak důležité. Je možné, že dobrá úroveň manažerů v oblasti motivování pracovníků (patří do oblasti hodnocení) způsobila tak vysoký výsledek v této oblasti, možná tuto oblast ovlivnilo také vzdělávání.

Co se týká informantek, tak hned dvě považují tuto oblast za největší slabinu svých organizací, další dvě vidí slabou stránku právě v neprovázání mezi hodnocením a odměňováním. Toto je v přímém rozporu se zjištěními v kvalitativní části i s hodnocením jejich kolegů (tab. 8). Zdá se, že zde opět otevírá oblast pro hlubší zkoumání zejména z hlediska pracovníků neziskových organizací (jaké mají hodnoty, co považují za adekvátní finanční ohodnocení své práce, jaké další benefity oceňují apod.). Každopádně je možné se u informantek inspirovat i v této oblasti, ač to ony samy pravděpodobně nepovažují za příliš dobrou praxi.

Předposlední činností je **vzdělávání a rozvoj pracovníků**. Tato oblast je velmi úzce

provázána s hodnocením, ale i s odměňováním (může patřit mezi nefinanční benefity). V kvantitativní části výzkumu se umístila paušálně ve středu všech personálních činností (tab. 6, tab. 7 a tab. 8). Patří tedy mezi oblasti, které jsou průměrné a na kterých je možné dále pracovat. Pokud si to dáme do souvislosti s plánováním lidských zdrojů v organizaci, která patří mezi je nejméně hodnocené, může nám to napovědět, že v této oblasti může chybět vazba na strategické cíle organizace. Tuto hypotézu zde uvádím pouze pro individuální zamyšlení každého manažera, výsledky tohoto výzkumu to nemohou potvrdit.

Pokud se podíváme na kvalitativní část výzkumu, tak všechny manažerky uváděly, že je vzdělávání pro ně velmi důležitou oblastí, kterou buď mají v organizaci již dobře nastavenou (včetně vyhrazení finančních prostředků), nebo na jejím nastavení pracují. Jedna z nich ji považuje dokonce za jednu z klíčových oblastí, všechny ji ale považují za důležitou. Ne všechny z nich aplikují stanovování individuálních vzdělávacích plánů pro jednotlivé pracovníky, nebo soulad mezi oblastmi vzdělávání a strategickými cíli organizace.

Důvody, proč tuto oblast samotní pracovníci neziskových hodnotí pouze průměrně, mohou plynout právě z těchto „nedotažených“ oblastí. Možné také je, že v tom hrají jistou roli i hodnoty pracovníků. I pro samotné manažerky měla dle jejich sdělení tato oblast vysokou hodnotu. Každopádně ale opět jejich konkrétní praxe může být pro organizace, které ještě systém vzdělávání nemají nastavený nebo jej revidují, inspirativní

Konečně poslední oblastí, které se dotkl výzkum a která patří také mezi v kvantitativní části mezi ty nejméně kladně hodnocené, je **propouštění** pracovníků (tab. 6, tab. 7 a tab. 8). Otázkou je, z jakých důvodů tak soudí samotní pracovníci organizace. Nicméně ani v české literatuře jsem nenalezla mnoho manažerské literatury, která by se tomuto tématu věnovala. Podrobná je v tomto ohledu zejména platná legislativa.

Samotné informantky tuto oblast většinou v rámci rozhovorů pojímaly jako situační záležitost, která není příliš pozitivní a neobjevuje se často. V rámci rozhovorů se objevovala důležitost podpory a sdílení zkušeností. Sama mohu potvrdit, že to je jeden z nejtěžších úkolů manažera. Hlavním úkolem manažera je dle informantek to, aby v této oblasti získal osobní zkušenost a dokázal si najít vhodný vnitřní přístup.

Vedle toho je ale třeba, aby i tyto postupy – sankce a opatření vůči pracovníkovi, který nepodává vhodný výkon, byly dobře ošetřeny v interní dokumentaci. Existují také alternativy, kterými se dá možné propouštění alternativně řešit. U informantek jsem přímo oblast propouštění v interní dokumentaci nenalezla, systém sankcí a postupů také ne.

Rozhodně se tedy jedná o oblast, kterou by bylo vhodné ošetřit. Toto vidím jednak v poskytnutí podpory manažerům při řešení takovýchto situací (supervize, intervize) a na druhou stranu i poskytnutím jim věcných nástrojů a postupů jak tuto situaci řešit.

4 Závěr

V úvodu diplomové práce jsem si kladla za svůj hlavní cíl vytvořit soubor praktických informací a sborník dobré praxe, čili konkrétních metod, které využívají kvalitní manažeři neziskových organizací. Smyslem bylo prozkoumat a nabídnout manažerům konkrétní řešení aplikovatelná na prostředí neziskových organizací v České republice. Pro dosažení tohoto cíle jsem využila široké dostupné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů ale také výzkumu, který byl nakonec pojatý šířeji, než jsem původně zamýšlela.

Teoretická část, členěná do čtyř podkapitol doplněná rozsáhlými přílohami, se věnovala nejprve základnímu vymezení předmětu řízení lidských zdrojů. Důraz byl kladen na uvědomění si důležitosti pracovníků jako klíčového zdroje. Další kapitola, která se podrobněji věnovala strategickému plánování lidských zdrojů, měla za cíl zasadit řízení pracovníků do širšího rámce dosahování strategických cílů celé organizace. Zároveň byla největší pozornost věnována tomu, jakým způsobem je vůbec možné personální strategii vytvořit a že se jedná o živý proces, nikoli o vytváření dalších interních dokumentů.

Stěžejní kapitola teoretické části byla věnována jednotlivým personálním činnostem, které by měl manažer zastávat. Cílem této části, stejně jako celé práce, bylo poskytnout inspiraci a zejména praktické návody jakým konkrétním způsobem může manažer postupovat. Vzhledem k tomu, že v literatuře existuje řada inspirativních informací, jsou ty, které přesahovaly rámec této práce a přišly mi zajímavé, v přílohách.

Každé členění má svá omezení, v případě této rozsáhlé kapitoly jsem zvolila to, které logicky kopíruje „chronologický“ postup manažera při personální práci. Začíná tedy plánováním a stanovováním potřeby nového pracovníka, pokračuje informacemi, jakým způsobem je možné uspořádat nábor a samotný výběr, až k adaptaci nového člověka na pracovišti. Dále pokračuje výčtem činností, které se vzájemně překrývají a doplňují. Jsou jimi vytváření systému hodnocení, odměňování a vzdělávání. Na závěr je uvedena kapitola týkající se problematiky propouštění, která obsahuje jak informace z legislativy, tak poznatky které mohou pomoci situaci většího propouštění v organizaci řešit či jí dokonce předcházet.

Poslední kapitolou bylo stručné shrnutí teoretické části, které kopíruje osnovu práce, jehož hlavním účelem bylo shrnutí poznatků pro lepší diskuzi mezi teoretickou a praktickou částí práce. Nicméně může sloužit jako takový jednoduchý souhrn všech informací o jednotlivých činnostech pro reflexi manažerské praxe. Podrobnosti si může případný čtenář dohledat v uvedených kapitolách.

Empirická část práce obsahuje popis metodologie kombinovaného výzkumu, které-

mu jsem se věnovala včetně jeho celkového cíle i cílů jeho jednotlivých částí. U celého výzkumu i u interpretace jeho zjištění byl kladen důraz zejména na jeho kvalitativní část, protože cílem této diplomové práce bylo vytvořit sborník dobré praxe. Nejrozsáhlejší je proto část obsahující kvalitativní zjištění. Snažila jsem v jednotlivých případových studiích kromě popisu realizace jednotlivých činností také o srovnání jejich pohledu a toho, jak praxi uvedených manažerek hodnotí jejich podřízení. Toto bylo doplněno o zhodnocení interní dokumentace. Vše s cílem vytvořit ucelenější pohled na dobrou praxi.

Abych dostála tomu, že vytvořím materiál, který je inspirativní pro praxi v neziskovém sektoru obecně, rozhodla jsem se v závěrečné části souhrnných zjištění diskutovat nastíněnou teorii s výsledky obou typů výzkumu. Pokusila jsem se dát získané informace do souvislostí a navrhnout oblasti, ve kterých by se neziskové organizace mohly zlepšit. Tato část přinesla zajímavá zjištění a také nové možné výzkumné otázky nebo ještě lépe, otázky pro reflexi manažerů. Většina z nich se týká potřeby větší znalosti názorů pracovníků a jejich hodnot.

Myslím si, že tato diplomová práce, kterou jsem zpracovala, odpovídá zvolenému cíli. Nabízí řadu informací, které může manažer, který touží zreflektovat a případně i zlepšit svou praxi, využít. Vzhledem k zájmu, který projevíli respondenti výzkumu, informantky i organizace, které mi pomáhaly získat respondenty kvantitativní části, jsem se snažila tuto práci zpracovat co nejkvalitněji. Doufám tedy, že bude alespoň pro někoho z těch, kterým jsem práci slíbila a kdo ji bude číst, přínosem. Byť by to byl jediný manažer, tak tato práce splnila svůj účel. Pro mě samotnou byla celá její tvorba a zejména kontakt s informantkami velmi inspirující.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura:

1. Armstrong, M.: *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995.
2. Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
3. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha; Grada Publishing, 2007.
4. Bárta, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: NROS, 1997.
5. Cejthamr, V.; Dědina, J.: *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010.
6. Dale, M.: *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s., 2007.
7. Demarco, T.; Lister, T.: *Peopleware. Productive Projects and Teams*. Kde: Dorset, 1999. [online]. [cit. 1.2.2010]. Dostupné z: <http://www.monova.org/usenet.php?sec_id=9&torrent=ebook+PeopleWare+-+Productive+Projects+and+Teams+2nd+ed.+T.+De%09>.
8. Domanská, L.: *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza*. Praha: Podnikatel.cz, 2008. [online] [cit. 7.4.2010]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>
9. Drücker, P., F.: *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: 2006, Management press.
10. Dvořáková, Z. a kol.: *Slovník k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004.
11. Dvořáková, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha; C. H. Beck, 2007.
12. Foot, M., Hook, C.: *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005.
13. Havrdová, Z.: *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999.
14. Hendl, Jan.: *Kvalitativní výzkum : Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005.
15. Hroník, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.
16. Hroník, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007.
17. Kažmierski, T., Pelcl P.: *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: REC ČR a CpKP, 2003.
18. Konečný, P., Poliačiková, I.: *Strategie personálního řízení metodická příručka*. Praha: Spiralis, 2007. [online]. [cit. 1.2.2010]. Dostupné z: <http://www.spiralis-os.cz/personalni_management_workshop/pers_man_workshop_strategie.doc>
19. Koubek, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003.

20. Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007.
21. Lubasová, A.: *Personální analýza, plánování a strategie – manuál*. Brno: FSS MU, 2001.
22. Macková, I.: *Tvorba personální strategie v obchodní organizaci*. Diplomová práce. Brno: FSS MU, 2008.
23. Matějka, M, Vidlař, P.: *Jak poznat druhou stranu. Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada publishing, 2002.
24. Masarykova Univerzita: *Návod pro SWOT analýzu*. Brno: Masarykova Univerzita. [online]. [cit. 7.4.2010]. Dostupné z: <<http://strategie.rect.muni.cz/?cs/Hodnoceni-studijnich-oboru/Jak-psat-SWOT-analyzu>>
25. Novotný, J.: *Nauka o podniku. Výstavba podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007.
26. Opletal, P.: *MBO - řízení pomocí úkolů (management by objectives)*. 2008 [online]. [cit. 12.4.2010]. Dostupné z: <<http://www.contros.cz/management/mbo/default.htm>>
27. Pilařová, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada publishing, 2008.
28. Plamínek, J.: *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009.
29. Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada publishing, 2005.
30. Probst, G., Maerz, A., Wiedemann, CH.: *Komplexní přístup ke strategii*. Moderní řízení, 2006. [online]. [cit. 15.4.2010]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-17772960-600000_detail-04>
31. Robbins, S. P., Coulter, M.: *Management*. Sedmé vydání. Praha: Grada Publishing, 2004.
32. Sakslová, V., Šimková, E.: *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005.
33. Spiralis: *Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace*. Praha: Spiralis, 2007.
34. Stýblo, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.
35. Stýblo, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998.
36. Synek, M.: *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006.
37. Tomšík, P.: *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno:

Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005.

38. Tureckiová, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
39. Urban, J.: *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: Oeconomica, 2004.
40. Vajner, L.: *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 2007.
41. Vítková, M.: *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004.
42. Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Management Press, Praha, 1999.
43. Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: 2007, Grada.
44. Wagnerová, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada publishing, 2008.
45. Zlámal, J., Horváth, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009.

Analyzované dokumenty:

46. Občanské sdružení ONŽ, Poradna pro ženy a dívky Olomouc: *Výroční zpráva za rok 2009*. Olomouc: Občanské sdružení ONŽ, 2010.
47. Sdružení ochrana nenarozeného života: *Výroční zpráva za rok 2006*. Praha: Sdružení ochrana nenarozeného života, 2007.
48. Sdružení podané ruce, o.s.: *Stanovy občanského sdružení*. Brno: Sdružení podané ruce, o.s., 2007.

Webové stránky:

49. www.fod.cz, Fond ohrožených dětí [cit. 15. června 2010]
50. <http://iregistr.mpsv.cz>, Registr poskytovatelů sociálních služeb [cit. 14. června 2010].
51. <http://olomouc.charita.cz>, Charita Olomouc [cit. 14. června 2010]
52. www.olomouc.poradnaprozeny.net, Poradna pro ženy Olomouc [cit. 15. června 2010]
53. www.podaneruce.cz, Sdružení podané ruce [cit. 13. června 2010]
54. www.spoluolomouc.cz, SPOLU Olomouc [cit. 13. června 2010]

Zákony a vyhlášky:

46. Vyhláška č. 505/2006 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

47. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ze dne 1. 1. 2007. [online]. [cit. 14.5.2010].

Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>

48. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ze dne 14. 3. 2006.

Seznamy obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma souvislosti personální strategie s celkovou strategií (Armstrong, 1999, s. 59).....	12
Obr. 2: Procesní schéma tvorby personální strategie organizace (Konečný, Poliačiková, 2007, s. 5).....	17
Obr. 3: Plánování lidských zdrojů (Zlámal, Horváth, 2009, s. 39).....	27
Obr. 4: Maslowova teorie uspokojení potřeb ve vazbě na práci (Tureckiová, 2004, s. 59-60).....	43
Obr. 5: Pyramida spokojenosti (Plamínek, 2009, s. 111).....	46
Obr. 6: Management výkonnosti jako integrační proces (Wágnerová, 2008, s. 34).....	50
Obr. 7: Schéma řízení pracovního výkonu na úrovni jednotlivce nebo týmu (Tureckiová, 2004, s. 53).....	53
Obr. 8: Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, s. 66).....	55
Obr. 9: Schéma mzdovných faktorů (Synek, 2006, s. 223).....	61
Obr. 10: Schéma systému vzdělávání a jeho komponent (Tureckiová, 2004, s. 90).....	67
Obr. 11: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kuchařová, 2007, s. 83).....	70
Obr. 12: Graf vyjadřující vztah mezi bodovým a slovním hodnocením u "dobrých manažerů"	87
Obr. 13: Grafické srovnání hodnocení "dobrých manažerů" a všech manažerů v jednotlivých činnostech.....	171
Obr. 14: Respondenti dle délky praxe.....	172

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad platových stupňů (Pilařová, 2008, s. 24).....	63
Tabulka 2: Možný formulář plánu osobního rozvoje (návrh autorky).....	69
Tabulka 3: Výsledek hodnocení na otázku: Považujete svého nadřízeného za dobrého manažera?.....	87
Tabulka 4: Vztah mezi bodovým a slovním hodnocením u "dobrých manažerů" (první dva řádky).....	87
Tabulka 5: Průměrné hodnoty jednotlivých personálních činností u "dobrých manažerů".	88
Tabulka 6: Průměrné bodové ohodnocení v jednotlivých personálních činnostech.....	89
Tabulka 7: Pořadí jednotlivých personálních činností u všech manažerů.....	124
Tabulka 8: Výsledky "dobrých manažerů" v jednotlivých oblastech.....	124
Tabulka 9: Průměrné hodnocení jednotlivých činností u informantek výzkumu.....	125
Tabulka 10: Příklad bodového hodnocení (Koubek, 2007, s. 296).....	160
Tabulka 11: Pořadí jednotlivých pracovních míst podle faktorů (Koubek, 2007, s. 297).	161
Tabulka 12: Peněžní stupnice pro faktor mentální požadavky (Koubek, 2007, s. 298)....	162
Tabulka 13: Porovnání výsledků "dobrých manažerů" s celkovým průměrem.....	171
Tabulka 14: Respondenti dle délky praxe.....	172
Tabulka 15: Průměrné hodnocení respondentů dle věku.....	173
Tabulka 16: Respondenti, kteří označili své manažery za "dobré" dle délky praxe.....	173

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Obsah personální strategie.....	136
Příloha č. 2 – Metody plánování potřeby lidských zdrojů.....	138
Příloha č. 3 – Tabulka auditu dovedností pro tým	141
Příloha č. 4 – Assessment funkčního místa.....	142
Příloha č. 5 – Doplnující informace k assessment centre.....	147
Příloha č. 6 – Doplnující informace k individuálním rozhovorům (výběrové řízení).....	148
Příloha č. 7 – Typy vyhodnocení pro výběrové řízení.....	154
Příloha č. 8 – Soustava kompetencí sociálního pracovníka.....	156
Příloha č. 9 – Postup hodnocení práce (tvorba mezd).....	159
Příloha č. 10 – Prvky procesu vzdělávání.....	163
Příloha č. 11 – Dotazník kvantitativní části výzkumu.....	166
Příloha č. 12 – Rozhovor dle návodu (kvalitativní část výzkumu).....	169
Příloha č. 13 – Další zjištění z kvantitativního výzkumu.....	171

Příloha č. 1 - Obsah personální strategie

Podrobnější rozpis obsahu personální strategie (Konečný, Poliačiková: 2007, s. 10-11):

0. **Manažerský souhrn** - v přehledné formě (nejlépe odrážky) na maximálně jedné straně shrnuje klíčové momenty dokumentu.

1. **Východiska** - stručná charakteristika organizace a její strategie. Vhodným materiálem pro tvorbu je souhrn dat ze vstupní analýzy materiálů, které v organizaci existují. Zde je třeba uvést všechny základní strategické cíle s dopadem na oblast řízení lidských zdrojů.

2. **Souhrn analýz** – všechny výsledky vážené SWOT analýzy. Stanovené klíčové „S-O“ a „W-T“ cíle a úkoly, případně doplňkové strategie, dané zbylou kombinací faktorů („S-T“ a „O-T“).

3. **Organizační struktura, plán počtu pracovníků** - organizační uspořádání a obsah rámcových pracovních profilů. Otázky, na něž odpovídá, jsou:

- Jak bude vypadat organizační struktura?
- Jak budou prováděny změny organizační struktury a v jakých situacích?
- Jaké jsou rámcové popisy práce (alespoň pro klíčové pracovníky)?
- Kolik pracovníků a v jakém poměru k organizaci (zaměstnanec, dobrovolník, outsourcingový dodavatel, ...) bude v organizaci přítomno?

4. **Nábor a výběr pracovníků** - procesy při získávání nových pracovníků. Typické otázky, na které by kapitola měla poskytovat odpovědi, jsou:

- Jaké zdroje nábora bude organizace využívat?
- Kdy a jak bude realizován interní nábor?
- Jak bude vypadat inzerce?
- Jaké části bude mít proces výběru (pohovory, testy, ...)?
- Kdo bude lidi vybírat a kdo finálně rozhodne (výběrová komise, její předseda)?
- Kde se výběry budou obvykle konat?

5. **Adaptace** – typický průběh úvodních dnů a týdnů nového pracovníka v organizaci. Návodné otázky jsou:

- Kdo bude garantem adaptačního procesu?

- Jak bude probíhat tvorba adaptačního plánu a jakou bude mít podobu?
- Kdo bude monitorovat průběh adaptace a jak?
- Jak bude provedeno hodnocení na konci adaptace (zkušební doby), kdo se ho bude účastnit?
- Jak bude nakládáno s výsledky hodnocení adaptačního procesu?

6. Hodnocení pracovníků - řízení výkonnosti – zadáváním úkolů a cílů, hodnocením výkonnosti, motivačním systémem. Otázky, na které má kapitola odpovídat, jsou:

- Jak budou zadávány krátkodobé úkoly, jak bude prováděna jejich evidence?
- Jak bude vypadat hodnocení výsledků krátkodobých úkolů, jaké bude mít hodnocení dopady do odměňování?
- Jak bude vypadat systém hodnocení výkonnosti, jaká budou hodnotící kritéria a škály?
- Jaké budou provazby do systému odměňování?
- Jaké budou dopady do motivačního systému?

7. Odměňování a benefity - finanční i nefinanční odměňování, systém výhod pro pracovníky. Otázky pro inspiraci jsou tyto:

- Jaká budou základní pravidla odměňování?
- Jak bude odměňování propojeno se systémem řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků?
- Jaké budou nefinanční výhody pro pracovníky a pro koho budou k dispozici?

8. Vzdělávání a rozvoj pracovníků - základní pravidla rozvoje potenciálu jednotlivců i organizace jako celku. Je třeba mít stále na paměti, že se jedná o stěžejní konkurenční výhodu organizace. Otázky, na které by kapitola měla odpovídat, jsou:

- Jak, kým, kde a kdy bude prováděna analýza vzdělávacích potřeb?
- Budou vytvářeny individuální rozvojové plány a pro koho?
- Jaké budou formy rozvojových aktivit?
- Jak bude prováděno hodnocení rozvoje?
- Jaká bude zpětná vazba z rozvojových aktivit do celkového fungování organizace?

Příloha č. 2 – Metody plánování potřeby lidských zdrojů

A) Intuitivní metody

Delfská metoda (Expertní metoda)

Spočívá v tom, že se skupina expertů snaží dosáhnout shody, co se týká odhadu vývoje všech faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovní sil. V této skupině by měli být zastoupeni lidé, kteří důvěrně znají stav, strukturu i proměnlivost podnikové pracovní síly, plány do budoucna, ale i vnější faktory, které by mohly ovlivnit organizaci a její potřebu pracovníků. V praxi se osvědčilo vytváření skupiny z vedoucích pracovníků všech úrovní a z externích odborníků, kteří mohou vnést do diskuze nové pohledy. Měli by tam být v každém případě odborníci zastoupení na plánování, marketing, výrobu, prodej a personalisté. Celá diskuze expertů probíhá přes prostředníka, jehož úkolem je shromažďovat, sumarizovat a opětovně zprostředkovávat expertům informace ostatních. Diskuze probíhá ve více kolech, takže je možné předpovědi upravovat a dodávat další argumenty. Tato diskuze posléze vede ke sladění jejich názorů. (Koubek 2006, s 43-44)

U této metody je třeba dodržovat zásady:

- poskytnout expertům dostatečné informace v dostatečné časové řadě, která jim umožní odhalit vývojové trendy (statistiku, analýzy, výsledky šetření),
- klást expertům jen takové otázky, na které jako jednotlivci mohou odpovědět a ponechat jim možnost intervalového odhadu, relativních hodnot (% přírůstku) a možnost vyjádřit míru spolehlivosti,
- snažit se o to, aby úkoly byly co nejjednodušší a jednoznačné a vyhnout se otázkám, které nejsou nezbytné,
- zajistit aby všichni pochopili a používali odpovídající pojmy, definice či klasifikace jednotným způsobem (zejména z oblasti personalistiky),
- nevystavovat experty přílišnému časovému tlaku a zároveň nerozložit akci do neúměrně dlouhého časového intervalu a narušení kontinuity mezi jednotlivými koly,
- vzbudit u expertů i u vedení přesvědčení, že metoda je smysluplná a účinná.

Experti se přitom mohou dle Jaroslava Zlámal a Martina Horvátha rekrutovat z interních nebo externích expertů. Tato metoda je dle těchto autorů spolehlivá v časovém rozmezí dvou let a jako velmi dobrá se ukázala při odhadu pracovníků dělnických profesí. (Zlámal, Horváth, 2009, s. 40-41)

Kaskádová metoda

Je založena na postupném rozpisu cílů organizace na jednotlivé jejich složky od nej-

vyšších k nejnižším. Využívají se při ní zejména interní experti a to jí dává jiný rozměr, který se projevuje zejména v širším zvažování možnosti pokrýt potřeby nových pracovníků z interních zdrojů. Zejména v nejnižší složce řízení je odhad potřeby pracovníků úspěšný včetně odhadu pokrytí této potřeby konkrétními profesemi a často i konkrétními osobami z organizace. Konkrétně se vychází z rozpisu úkolů zajišťujících realizaci cílů organizace v budoucnosti. Postupuje se, jak již bylo uvedeno, shora dolů. Úkoly jsou rozepisovány a konkretizovány až k prvním liniím – tedy bezprostředním vedoucím nových možných pracovníků, kteří musí odhadnout, které pracovníky pro splnění těchto budoucích úkolů budou potřebovat (v jakém množství, profesi, kvalifikaci, dovednostech a schopnostech). (Zlámal, Horváth, 2009, s. 40-41)

Důležitá je také časová dimenze potřeby pracovníků, je-li pouze dočasná nebo trvalejšího charakteru. Dle toho navrhuje tzv. liniovní manažeři dočasné horizontální přesuny pracovníků z řad organizace nebo obsazení pozice nějakou osobou zvenčí. Odhady se pak na vyšší organizační složce sumarizují, přidávají se další pracovní síly zajišťující ostatní funkce na příslušný počet navržených nových pracovníků (manažeři, administrativní pracovníci, obslužný personál, specialisté) a celý odhad postupuje opět na vyšší organizační úrovni. Proto se tato metoda nazývá kaskádovitá, protože její celkový postup můžeme vyjádřit graficky za pomoci dvou pyramid (kaskád). (Zlámal, Horváth, 2009, s. 41)

B) Kvantitativní metody

Jsou založeny na využití matematicko-statistického aparátu a jejich předpokladem je existence dostatečného množství dat, ze kterých je možné vycházet při odhadu. Někdy jsou nazývány jako „metody modelování budoucích pracovních sil“ pravděpodobně díky tomu, že je při nich využíváno počítačové zpracování. Jejich základem jsou vstupní data určitého souboru vybraných ukazatelů ovlivňujících počty pracovníků, přičemž jejich výběr je založen na základě intuitivních metod (vývoj produktivity práce, flexibilita a stabilita pracovníků, kvantifikace úkolů, růst ostatních zdrojů apod.). Pro samotnou práci s daty se využívají různé metody, například regrese, korelační analýza, teorie pravděpodobnosti, fuzzy množiny, derivace a integrály a specifické metody modelování. Počítačové zpracování umožňuje automatické přepracování při změně hodnoty některého ze vstupů. Výsledky variantního zpracování následně slouží jako podklad managementu pro další rozhodování. (Zlámal, Horváth, 2009, s. 42)

Jednou z těchto metod je tzv. „**metoda extrapolování**“, která vychází z předpokladu, že na základě minulých tendencí lze předpovědět budoucí projevy. Směr trendu, pozitivní nebo negativní, rychlost vzrůstu nebo poklesu křivky určitého faktoru a jeho jedno-

značná vazba na potřebu pracovních sil, patří mezi základní charakteristiky této metody. Je pro ni nejdůležitější nalézt odpovídající soubor faktorů, jejichž vývoj bude mít v budoucnosti jednoznačný vliv na potřebu pracovních sil. Některé jsou zcela nezbytné pro možnost použití této metody (např. produktivita práce), některé jsou v různé míře v přímé či v nepřímé závislosti na potřebě pracovních sil (jsou pomocí jiných faktorů ovlivnitelné – např. vývoj nemocnosti). (Zlámal, Horváth, 2009, s. 41-42)

Další možnou metodou je tzv. „**metoda indexování**“, která je založena na pracovních normách, časových snímcích a studiích. U nich jsou matematické a statistické metody podloženy navíc objektivními analytickými metodami. Lze je proto využít zejména tam, kde existuje přímá závislost mezi počtem úkonů pracovníka a celkovým počtem pracovníků, nebo tam, kde je možné provádět dostatečně dlouho měření spotřeby času pomocí časových studií, měření pomocí snímků pracovního dne, analyzovat a vyhodnocovat trvání jednotlivých operací i jejich sled.

Problematické jsou normy tam, kde se předpokládá nová technologie či pracovní postupy, které nejsou předem známé či ověřené. Pak je třeba provádět časové snímky dne až ve skutečně reálných provozních podmínkách. Pro zajímavost zde uvedu některé z těchto metod: metoda normohodin, metoda norem obsluhy, metoda norem stavů. Každá z nich má své specifické vzorce pro výpočty a proměnné. (Zlámal, Horváth, 2009, s. 43)

Pro více informací pro použití těchto metod doporučuji citovanou publikaci Jaroslava Zlámala a Martina Horvátha.

Příloha č. 3 – Tabulka auditu dovedností pro tým

Převzato od Margaret Dale (Dale, 2007, s. 18):

Člen týmu	Silné stránky			Potřeby rozvoje
	Pokročilost	Kompetentnost	Základní schopnost	
Božena	Sestavovat dotazníky	Reagovat na neobvyklé žádosti	Používat počítač	Zdokonalit počítačové dovednosti
Nikola	Používat tabulkové procesory	Vytvářet databáze	Odpovídat zákazníkům	Řešit stížnosti
Prokop	Řešit problémy s dodávkami	Jednat s rozčilenými zákazníky	Vést záznamy	Používat počítač
Radek	Držet krok s vývojem	Nacházet způsoby řešení problémů zákazníků	Používat počítač	Zdokonalit počítačové dovednosti
Stanislav	Aktualizovat záznamy a informace	Používat databáze a nacházet odpovědi na otázky	Odpovídat zákazníkům	Vidět jiné způsoby, jak věci dělat
Tat'ána	Šikovné nápady, jak provádět změny	Reagovat na dotazy zákazníků	Používat počítač	Prakticky realizovat nápady
Karel - manager	Rozvíjet efektivní tým	Zajišťovat provozní efektivitu	Porozumět, co se děje vně vašeho týmu	Předvídat a zavádět změny

Příloha č. 4 – Assessment funkčního místa

Převzato od František Hroník (Hroník, 2007, s. 41-46) :
(měřitelné výstupy doplněny autorkou)

Název funkčního místa: sociální pracovník

A) POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA (pracovní náplň)

Popis práce (co se vykonává a za jakým účelem)	Beletristickým způsobem
Měřitelné výstupy I.	
Kvantita	Např. počet schůzek s uživateli za týden Počet klientů, se kterými pracovník pracuje naráz
Kvalita	% spokojených uživatelů % vracejících se uživatelů do služby
Efektivita	Délka poskytované služby Dosažené cíle uživatele vůči nedosaženým cílům uživatele
Produktivita	--
Aby dosáhl těchto výstupů, musí plnit tyto povinnosti a úkoly	
Denní	
Periodické	
Nepravidelné	
Do funkce schvaluje	
Bezprostřední nadřízený	
Přímí podřízení	
Výstupy a podmínky	
Lidi (s kým funkčně spolupracuje – ne nadřízení a podřízení)	a) interní: b) externí:
Materiál a vybavení	
Informace a metody	
Prostředí	

B) KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

Jaké vzdělání je nezbytné?	
Jaká praxe je nezbytná?	
Jaké minimální profesionální znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro výkon funkce? Jaké jsou optimální?	
Při nástupu	
Po adaptaci	
Optimální	

C) PROFIL ČINNOSTÍ (funkční analýza)

škála hodnocení významu při práci

1-2 nevýznamná, málo významná

3-4 druhořadá

5-6 potřebná

7-8 zvýšené důležitá

9-10 prioritní

Komunikace s lidmi											
Poskytuje rady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Poskytuje rady
Jedná a vyjednává s lidmi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jedná a vyjednává s lidmi
Systematicky školí, učí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Systematicky školí, učí
Úkoluje a kontroluje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Úkoluje a kontroluje
Podněcuje (zájem, přání, úsilí)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Podněcuje (zájem, přání, úsilí)
Sděluje, předává	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sděluje, předává
Řídí se pokyny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Řídí se pokyny
Navazuje kontakty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Navazuje kontakty
Obsluhuje, pečuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Obsluhuje, pečuje
Kooperuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kooperuje
Práce s informacemi											
Kombinuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kombinuje
Koordinuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Koordinuje
Analyzuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Analyzuje
Získává, eviduje a shromažďuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Získává, eviduje a shromažďuje
Porovnává a třídí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Porovnává a třídí
Kontroluje, koriguje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kontroluje, koriguje
Vytváří nové informace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vytváří nové informace
Vyčísľuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vyčísľuje
Zveřejňuje, zprostředkuje, šíří	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zveřejňuje, zprostředkuje, šíří
Rozmnožuje (opisuje)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rozmnožuje (opisuje)

D) PSYCHOLOGICKÉ NÁROKY PRÁCE

(Označte minimální požadavky, nikoli ideální jinak nebude mít profil vypovídající hodnotu. Hodnoty 5-6 představují průměr.)

Vitalní kapacita a temperament											
AKČNOST, VITALITA											
Práce vyžaduje mimořádnou akčnost, nadbytek energie, „šňávy“ bez konce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je naprosto energicky nenáročná, vůbec nezáleží na kapacitě sil

Motivace											
NASMĚROVÁNÍ SE, CÍLESMĚRNOST											
Práce vyžaduje čl, který je schopen sám sebe motivovat, usměrňovat tak, aby ze sebe vydal to nejlepší	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro zdárný výkon není potřeba vnitřní hnací síla, či motor, postačuje motivace zvenčí, platem, hrozbou ztráty místa...
Adaptace a vůle											
PSYCHICKÁ ODOLNOST VŮČI STRESU											
PRO PRÁCI JE TYPICKÁ NAPJATÁ ATMOSFÉRA (ČASOVÝ TLAK, ÚKOLOVÁ PRÁCE, NAPĚTÍ MEZI LidMI), MOHOU JI VYKONÁVAT JEN MIMOŘÁDNĚ ODOLNÍ LIDÉ, KTEŘÍ SE DOKÁŽÍ NAD VŠE POVZNĚST ANIŽ TÍM UTRPÍ JEJICH VÝKON	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PRÁCE NENÍ ÚKOLOVÁ, NEVZNIKÁ ČASOVÝA TLAK ANI ŽÁDNÉ NAPĚTÍ, MOHOU SE UPLATNIT I LIDÉ S NÍZKOU ODOLNOSTÍ (FRUSTRAČNÍ TOLERANCÍ)
VOLNÍ ÚSILÍ, VYTRVALOST											
Při práci je třeba enormního úsilí po celou dobu pracovního výkonu, je třeba „buldočí povaha“, snaživost a houževnatost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nejsou zvláštní požadavky na úsilí a vytrvalost při pracovním výkonu a na jeho vyrovnanost
SEBEKONTROLA A SEBEŘÍZENÍ											
Práce vyžaduje neustálou kontrolu dosahovaných výsledků a korekci úsilí a jeho nasměrování	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro výkon práce postačuje kontrola zvenčí, na sebekontrolu, sebekázeň a sebeřízení nejsou zvláštní požadavky
FLEXIBILITA											
Práce klade vysoké nároky na rychlé a kvalitní pochopení měnící se situace, práce je podnětově bohatá a proměnlivá	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce probíhá v podmínkách, které jsou stabilní a proto nevyžadují reakci na změnu
Výkonnostní předpoklady a schopnosti											
KONCENTRACE POZORNOSTI											
PRÁCE VYUŽADUJE VELKÉ SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI, JE NEZBYTNÉ NAPLNO A VYTRVALE SE VĚNOVAT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Na kvalitě pozornosti nezáleží

KAŽDÉMU ÚKOLU, ŽÁDNÁ CHYBA NESMÍ UNIKNOUT, NENÍ PŘÍPUSTNÁ												
PAMĚŤ												
Práce klade mimořádné požadavky na kapacitu paměti, předpokládá zapamatování si množství jednotlivých údajů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade žádné požadavky na paměť	
ANALYTIČNOST A KRITIČNOST MYŠLENÍ												
Práce vyžaduje myšlení od celku k detailu, myšlení, které je přitom nezávislé na zkušenosti a je přísně objektivní, kritické	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade zvláštních nároků na nezávislé, kritické myšlení, které směřuje do hloubky problému	
KONCEPČNOST MYŠLENÍ												
Práce vyžaduje logické myšlení, pochopení podstaty věci, souvislostí, schopnost systematicky promyšlet důsledky, vztahy mezi částmi a celky, schopnost přesně zjednodušovat složité, „vidět za roh“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade zvláštní nároky na systematickost a koncepčnost myšlení, uplatní se i lidé, kteří nijak nevyčnívají chápáním vztahů mezi částmi celku a mezi celky	
ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI												
Je potřeba jasně, s jistotou a úplností analyzovat komplikované pracovní procesy, pochopit jejich podstatu, správně je uspořádat, stanovit priority	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pracovní procesy se nemění, priority a postup práce jsou jasně dané	
KREATIVITA												
Práce stojí na nápaděch, originálním a tvořivém myšlení, které je schopno se vydat za „hranice“ zadání	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je rutinní a nevyžaduje vlastní nápady	
Interpersonální vlastnosti												
DOVEDNOST NAVÁZAT KONTAKT												
Práce vyžaduje živý kontakt s druhými, získání jejich pozornosti, zájmu a sympatií	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Při práci není důležité navázání kontaktu, získání pozornosti nebo sympatií	
ZNALOST LIDÍ, EMPATIE												
Práce vyžaduje jednoznačné pochopení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Znalost lidí, vcítění se nich, odhad jejich potřeb	

druhých, jejich předností, slabých míst a rezerv, přesnou identifikaci jejich potřeb a přání, přizpůsobení se různým povahám												a přání není při práci třeba
DOVEDNOST PREZENTACE , VYJÁDŘENÍ SE												
Pro práci je nezbytná bohatá slovní zásoba, používání velmi výstižných formulací, které jsou každému srozumitelné	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade nijaké nároky na dovednost prezentace ani na dovednost vyjadřování	
DOVEDNOST KOOPERACE												
Při práci je nesmírně důležitá dovednost spolupráce, ve vytváření produktivních vztahů uvnitř pracovní skupiny, tzn. vztahů důvěry a respektu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je natolik samostatná, že neklade nijaké nároky na spolupráci s druhými lidmi	
DOVEDNOST VEDENÍ LIDÍ, JEJICH MOTIVOVÁNÍ, BUDOVÁNÍ TÝMU												
Práce vyžaduje vůdčí dovednosti – druhé nabudit, nasměrovat, vést ke společným cílům, řešit případné konflikty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro zdárný výkon práce není třeba mít vůdčí schopnosti	
Vlastnosti osobnosti, charakter a sebepojetí												
ZRALOST OSOBNOSTI												
Práce vyžaduje plně zralou osobnost, která je pro druhé čitelná a předpověditelná, má stálý charakter, je schopna nadhledu, zná své silné a slabé stránky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce nevyžaduje zralou, integrovanou osobnost	
MORÁLNÍ VLASTNOSTI												
Práce vyžaduje pevný charakter, schopnost upřednostnit skupinové zájmy nad zájmy vlastními	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Výkon práce je nezávislý na charakterových, morálních vlastnostech	
CHARISMA												
Práce vyžaduje charismatickou, přesvědčivou osobnost, osobní kouzlo „přišel pan Někdo“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Výkon je nezávislý na charismatu, práci může vykonávat zdárně fádňící osobnost	

Příloha č. 5 – Doplnující informace k assessment centre

Doplňující informace pro organizaci assessment centre, pokud se ji rozhodnete vyzkoušet dle Františka Hroníka (Hroník, 2007, s 198-204):

Principy:

- chování účastníků v modelové situaci hodnotí více pozorovatelů;
- podnětové situace je vhodné různě namíchat (skupinové modelové situace, individuální modelové situace, psychodiagnostika);
- délka trvání testování by měla být minimálně 4 hodiny, aby se srovnaly podmínky pro všechny účastníky (někteří mají pomalejší rozjezd).

Doporučení:

- každá kompetence by měla být měřena ve více situacích (minimálně 3);
- většina hodnotitelů (minimálně $\frac{3}{4}$) by se měla shodnout aby bylo měření platné;
- optimální velikostí je skupina o 5 členech, neměla by přesáhnout 12 osob;
- obvyklá délka je 6-9 hodin;
- optimální je, pokud jsou přítomni 4 hodnotitelé (optimálně 2 externisté, nejlépe psychologové, budoucí přímý nadřízený a personální manažer)
- je vhodné mít písemný harmonogram, který je předán i jednotlivým účastníkům výběrového řízení
- je vhodné stanovit si přesné kompetence a pro ně stanovit měřitelná kritéria.

Modelové situace k využití:

a) skupinové

Je vhodné jich použít více tak, aby pokrývaly potřebné kompetence a ty klíčové aby byly měřeny v různých podmínkách. Ideální je zkombinovat situace s přípravou a bez přípravy, s úplným zadáním a neúplným zadáním.

b) individuální

I tyto situace lze uspořádat tak, aby pokrývaly potřebné kompetence a situace a byly s přípravou, bez přípravy, s úplným či částečným zadáním, mohou to být:

- prezentace;
- hraní rolí;
- řešení dilemat (např. morálních);
- řešení případových studií;
- rozhovor.

c) psychodiagnostické testy

Zde se dávají výsledky diagnostiky do souvislostí s proběhlými model. situacemi.

Příloha č. 6 – Doplnující informace k individuálním rozhovorům (výběrové řízení)

Jak vhodně vést interview je důležitá otázka pro řadu manažerů. Mě připadly následující informace natolik zajímavé a použitelné v praxi, že jsem se rozhodla vložit tuto samostatnou přílohu, ve které vycházím z publikace Františka Hroníka týkající se výběru nových pracovníků. (Hroník, 2007, s. 295-310):

Typy otázek:

1. standardizované - umožňují srovnání u všech kandidátů.
2. individuální - jsou zaměřeny většinou na vysvětlení nejednoznačných míst v životopise.
3. situační - vznikají na místě během rozhovoru. Jsou základem tzv. Behaviorálního či kompetenčního rozhovoru. Je možné si je předem připravit nebo s nimi počítat pro doplnění standardizovaných otázek.

Typy rozhovorů dle struktury:

a) řízený rozhovor (tazatelem strukturovaný s cíli a iniciativou na jeho straně):

- plně standardizovaný (přesný scénář všech otázek a pořadí);
- částečně standardizovaný (dány otázky, ale ne pořadí a je možné pokládat individuální otázky);
- volný (dán cíl co chceme zjistit, otázky jsou volné).

b) neřízený rozhovor (rozhovor bez struktury, aktivní je uchazeč, cíl není dán):

Druhy rozhovorů dle délky a hloubky zjišťovaných informací:

Mezi nimi volíme dle pozice, kdy s manažerem vedeme podstatně delší rozhovor, než s operátorem. Volbu ovlivňuje i to, kolik informací jsme získali z předchozích testovacích metod. Je možné použít metody i kombinovat dle potřeby.

a) screeningový pohovor (10-20 minut) = krátký a orientační, slouží k vyloučení nevhodných kandidátů, uplatňuje se u nižších pozic, které přicházejí do kontaktu se zákazníkem. Obsahuje cca 3-4 standardizované otázky a 1 individuální.

b) standardizovaný pohovor (45-60 minut) = klasický typ rozhovoru, většina času se věnuje odpovědím na předem připravené otázky. Je vhodným doplňkem Assessment Centra a psychodiagnostickými testy. Obsahuje asi 5 standardizovaných otázek, 4 individuální a 6 kratších situačních otázek.

c) behaviorální interview (60-120 minut) = velmi náročný typ, který je zaměřen na „důkazy“, kdy je kandidát veden k tomu, aby doložil každé tvrzení příkladem chování, podle kterého druzí mohli poznat, že projevil danou kvalitu. Vedle příkladu je třeba doplnit další

hlubší otázky na řešení dané situace (aby uchazeč „neopisoval“ od zkušenějších kolegů). Např. V čem spatřoval rozhodující místa k řešení dané situace, jak se on a jiní na řešení podíleli. Je zde možné odhalit tzv. „profesionální uchazeče“ se skvělým selfmarketingem, kteří nemají ve skutečnosti dostatečnou praxi a znalosti.

d) rozhovor se zkouškou a hraním rolí (45-90 minut) = do rozhovoru jsou vloženy i modelové situace, ve kterých kandidát zaujímá roli blízkou funkci na kterou se hlásí (kritizujícího manažera, prodávajícího obchodníka). Cílem je konfrontovat míru znalostí a dovedností a odhalit tzv. „profesionální uchazeče“.

e) komplexní pohovor (60-120 minut) = v tomto předem pečlivě připraveném po hovoru se využívají prvky behaviorálního rozhovoru, individuální modelové situace, testování orientace v oboru apod. U tohoto rozhovoru není třeba využít dalších metod, je-li přesně připraven aby zjistil všechny potřebné kompetence. Je veden často ve více sezeních, obvykle ve dvou.

Fáze rozhovoru:

1. navázání kontaktu – slouží k navození atmosféry spolupráce, fáze:
 - představování – je vhodné, aby mělo dostatečnou formu (představení kandidáta s jednotlivými členy komise dle jejich významnosti - nejprve předsedovi, pak dalším dle bontonu, včetně jejich funkcí);
 - uvolňující počátek pohovoru – k odstranění trémy a nedůvěry, například nabídka občerstvení, nebo domluva na cíli a čas interview.
2. jádro interview - dle přípravy a s cílem získat co nejvíce informací, možné postupy:
 - od obecnějších věcí ke konkrétnějším;
 - od jednotlivostí k obecnějším výpovědím;
 - od běžných k osobnějším tématům;
 - prokládání citlivých a kritických otázek těmi, na které se nepředpokládají rozpaky či obranné mechanismy.
3. závěr – slouží k uvolnění napětí a zlepšení pocitu uchazeče (pocit dialogu)

Principy přípravy a vedení pohovoru:

- stanovujeme nyní pozitivní kritéria pro výběr, pokud negativní, tak by měly být v souvislosti s pozitivními;
- můžeme využít tzv. univerzální kritéria: zaujetí prací, důvěryhodnost, uvažování v limitech či příležitostech, schopnost učit se novému;
- pokud rozhovoru předcházelo assessment centre, je vhodné použít částečně standardizovaného či volného rozhovoru, plně standardizovaný rozhovor supluje

- testování (všem typům i volnému rozhovoru musí předcházet příprava);
- počet přítomných v komisi by měl být 2 - 4 lidé (více je již neekonomické);
 - je dobré zajistit vhodné situační podmínky: místnost a sezení, občerstvení pro všechny, zamezit nerušený čas (i bez telefonátů);
 - tazatelé by se měli chovat se zájmem, respektem udržovat kontakt a reagovat na to, co říká;
 - pokud je součástí pohovoru stresová situace je vhodné ji zarámovat úvodem a ukončením, této situaci by měli být vystaveni všichni kandidáti;
 - je vhodné si dělat stručný zápis v průběhu rozhovoru (jinak hrozí ztráta až 60% informací) a to odpovědí, ale i chování či případného nesouladu neverbálních projevů s verbálními, je možné, aby si členové komise rozdělili role při zapisování.

Časté chyby:

- nepřipravenost pohovoru (Tak na co bychom se vás zeptali...);
- sugestivní otázky (Působíte rozhodným dojmem, takže předpokládám, že jste schopen nepopulárních opatření. Mám pravdu?);
- série uzavřených otázek, která z rozhovoru činí „výslech“ či zkoušku a způsobuje, že získáme málo a ještě formálních informací;
- nejasná a neobratná formulace otázek (Takže, když to tak vezmeme kolem dokola, jste tím, koho potřebujeme, ale je něco, co nedokážeme využít?);
- nezaznamenávání odpovědí a postřehů a tím pádem i zkreslení, výběr je pak založen více na dojmech.

Vyhodnocení rozhovoru

Je vhodné provést nejlépe bezprostředně po skončení daného rozhovoru, jinak dochází ke značné míře zkreslení a vytváření pořadí na základě „posledního dojmu“. Můžeme využít dvou metod.

a) Zhodnocení z nadhledu

Je vhodné jej provést bezprostředně po pohovoru. Dává možnost se na uchazeče podívat s odstupem. Je vhodné, aby postřehy členů komise někdo zapsal. Doporučené otázky:

- Co vše jsme se dozvěděli o uchazeči?
- Je v něčem soulad či nesoulad se zjištěními?
- Co jsme se nedozvěděli? Které dojmy se nám nepotvrdily ani nevyvrátily?
- Jaké nové dojmy jsme si vytvořili?

b) Zhodnocení podle kritérií

Obodujeme seznam kritérií, která jsme si stanovili, a míru shody uchazeče vůči nim. Toto bodování může mít různou úroveň připravenosti a strukturovanosti. Důležité ale je, aby každé hodnocení bylo podpořeno pozorovaným chováním.

Příklady otázek dle typologie (Hroník, 2007, s. 310-315):

A) standardizované

Umožňují srovnání u všech kandidátů.

Otázka	Cíl
Co si slibujete od této pozice?	Zjistit motivační úroveň. Získat podněty pro situační otázky.
Jaké byly klíčové momenty ve vaší kariéře a proč?	Zjistit úroveň sebeřízení.
Jaký přístup nadřízeného vám nejvíc vyhovuje?	Zjistit pracovní typ a vhodnou motivaci. (Komentář autorky diplomové práce.)
Jaký vede k vašemu maximálnímu nasazení a výsledkům?	
Uveďte jeden z vašich významných úspěchů v práci.	Zjistit zkušenosti, míru samostatnosti a úroveň reflexe praxe.
Jaký byl váš podíl a druhých lidí a jaké byly zdroje tohoto úspěchu?	(Komentář autorky diplomové práce.)
Jaké motivační nástroje při vedení druhých lidí se vám osvědčily?	Vhodné pro rozehrání situačního rozhovoru.

B) individuální

Jsou zaměřeny většinou na vysvětlení nejednoznačných míst v životopise.

C) situační

Vznikají na místě během rozhovoru. Jsou základem tzv. Behaviorálního či kompetenčního rozhovoru. Je možné si je předem připravit nebo s nimi počítat pro doplnění standardizovaných otázek.

Další možné dělení otázek pro inspiraci:

1. Direktivní

Jaké jsou vaše vůdčí schopnosti?

Jaké lidi chcete mít ve svém týmu?

Dokážete vyjít s puntičkářem?

2. Indirektivní

S jakými lidmi nejraději spolupracujete?

3. Projektivní

Jaké vůdčí schopnosti jsou obvykle nezbytné pro výkon této funkce, o kterou máte zájem?

Jací lidé jsou předurčení k týmové spolupráci?

Co si myslíte o lidech, kteří věnují pozornost každému detailu a schází jim jistá velkorysost? Jak lze popsat člověka, který je konfliktní a do kterého by to nikdo, kdo ho nezná, důvěrněji neřekl?

4. Uzavřené, pro zjišťování faktů

Jste ženatý?

Kolik máte dětí?

5. Otevřené

Když se srovnáte s ostatními lidmi, jaké jsou vaše přednosti?

Co si myslíte o workoholismu?

Odpovědi a rozhovor může směřovat více směry:

a) k názorové, **věcné rovině**

Myslím si, že je nevhodnější řízení za pomoci cílů.

b) k **osobní rovině** (sebeotevření), emocionální rovině

Pro mě je to srdeční záležitost, tak se v tom musím hlídat, abych v tom nebyl až po uši.

Příklady behaviorálních otázek

Co uděláte, když někdo z vašich lidí pracuje špatně a neudělá svou práci? Uveďte příklad.

Popište situaci, kdy jste mohl sám plánovat čas. Co jste udělal?

Jaké máte zkušenosti s nedorozumění se zákazníkem či spolupracovníkem? Jak jste si počínal?

Řekněte mi o případu, kdy vás nějaké rozhodnutí shora zadrželo v práci.

Jak jste se vyrovnal s tím, když jste musel dělat zvlášť nezajímavou práci?

Uveďte příklad věci, kterou jste v poslední době dělal v práci, a přinesla vám velké uspokojení.

Co děláte tehdy, když dostanete dle vás nesmyslný úkol?

Podle čeho můžou druzí poznat, že disponujete vlastností XY, kterou považujete za svou silnou stránku?

Kdy jste zažil pracovní úspěch a v čem spočíval? Jaký byl váš podíl a podíl ostatních lidí?

Jaká byla vaše role?

Jaký je váš nejcennější neúspěch? Jaké byly jeho zdroje a jaký byl vývoj?

Jak jste se připravoval na toto výběrové řízení? Na jakou přípravu jste zvyklí?

Příloha č. 7 – Typy vyhodnocení pro výběrové řízení

František Hroník doporučuje provést dva typy hodnocení, které nám mohou pomoci správně se rozhodnout (Hroník, 2007, s. 225):

a) kvalitativní vyhodnocení

Zde si klademe různé otázky, jejichž cílem je zhodnotit a vybrat nejlepšího kandidáta. Je vhodné se při nich vrátit i „před“ samotnou organizaci výběrového řízení a zvážit všechny možnosti. Příklady otázek pro inspiraci:

- Co chceme vyřešit tím, že obsadíme volné místo?
- Můžeme si teď dovolit na toto místo nikoho nepřijmout?
- Je pro nás přijatelná alternativa „jednooký král“ mezi slepými?
- Koho vlastně potřebujeme?
- Co vše o jednotlivých uchazečích víme? Co o nich nevíme?
- Jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými uchazeči?
- Kdybychom mohli z těch 2-3 lidí udělat jednoho, jaké charakteristiky bychom vzali z jednotlivých kandidátů? Které bychom rozhodně nevzali?
- Kdo jak zapadne do prostředí organizace a do týmu, kdo z něj bude „trčet“? S jakým prostředím kdo nejlépe ladí?
- Komu nejlépe sedne samotná práce? Komu nevyhovuje?
- Kdo se zdá nejmenším rizikem, sázkou na jistotu? Co je za tuto jistotu třeba zaplatit?
- Kdo představuje největší rizika? Jaká a co je jejich protiváhou?
- Zde je možné si představit scénář budoucnosti u jednotlivých uchazečů:
- Jak by to vypadalo, kdybychom přijali YZ? Co vše by se dělo? Jak by to vypadalo za půl roku až rok jeho působení na dané pozici? (U každého uchazeče můžeme konstruovat svébytný svět a budoucnost, které by pravděpodobně vznikly s jeho nástupem.)

b) kvantitativní vyhodnocení

U tohoto postupu můžeme zvolit více různě strukturovaných postupů, které se vzájemně doplňují:

1) **podle kritérií** můžeme zvolit jedno kritérium – zde je výběr víceméně intuitivní, hodnotíme na základě celkového dojmu (je třeba si dát pozor na nepodléhání různým efektům posledního či prvního dojmu atd.) nebo více kritérií – ta vytvářejí jistý kompetenční model;

2) metody porovnávání

- metoda NE-ANO – se používá u jedno kritériálního porovnávání kandidátů, ptáme se, u koho máme zdůvodněné NE, metoda je vhodná pro zúžení počtu kandidátů;
- metoda A, B, C, D – zařazuje kandidáty do čtyř skupin, je možné hodnocení provádět ihned po hodnotícím pohovoru (A – bezesbytku vyhovuje, B – vyhovuje s výhradou, C – nevyhovuje, D – kvalitní kandidát vhodný ale na jinou pozici), rozhodujeme se pak mezi kandidáty A a B;
- prosté pořadí – určujeme pořadí v jednom či ve více kritériích, je vhodné při menším počtu kandidátů (2-3) až na samotný závěr výběrového řízení, je intuitivní a u pořadí u více kritérií vytváříme pořadí součtem;
- bodování – bodujeme průběžně jednotlivá kritéria na společně vymezené stupnici (0-4, 1-7, 1-6), je třeba předem přesně stanovit co která hodnota představuje;
- párové srovnávání každého s každým – provádíme u všech kandidátů, můžeme jí doplnit bodové hodnocení, provádíme vůči jednotlivým kritériím a výsledkem je pořadí kandidátů;
- pro a proti – uplatňujeme ji při srovnání 2-3 uchazečů, finální metoda, u každého z nich si řekneme argumenty pro, proti, a přidáme ještě akcelerátory a brzdy (vlivy na kandidáta z vnějšího prostředí), doplníme metodou prostého pořadí.

Příloha č. 8 – Soustava kompetencí sociálního pracovníka

Soustava praktických kompetencí, Rada pro rozvoj sociální práce, 1999 (Havrdová, 1999, s. 155 – 162):

I. Rozvíjet účinnou komunikaci

1. Navázat kontakt (vytvořit atmosféru důvěry, dbát přiměřené neverbální komunikace).
2. Přizpůsobit komunikaci věku, individualitě a podmínkám.
3. Rozeznávat shodná a odlišná hlediska, hodnoty a cíle a respektovat je.
4. Poskytovat přiměřený prostor pro vyjasnění a vyjádření názorů a cílů klientů.
5. Usnadňovat komunikaci mezi klienty, organizacemi a širším společenstvím.
6. Motivovat pro překonávání překážek v dosahování vlastních hodnot a cílů klientů.
7. Udržovat pracovní vztah s klientem a jeho okolím v procesu změny a získávat a poskytovat přiměřenou zpětnou vazbu.

II. Orientovat se a plánovat postup

1. Orientovat se v potřebách a možnostech klientů a jejich rodin ve vazbě na okolí.
2. Orientovat se v legislativních, společenských a organizačních podmínkách a možnostech působících v dané situaci.
3. Sbírat a zpracovávat informace z různých zdrojů.
4. Zvažovat spolu s klienty a jejich okolím různé možnosti působení a změny.
5. Rozeznávat rizikové faktory a stanovit meze.
6. Vést přiměřenou dokumentaci.
7. Pomáhat objasňovat cíle, zdroje a možné překážky a navrhnout možná řešení.
8. Vést klienta k porozumění důsledků různých rozhodnutí.
9. Dohodnout plán a rozdělení úkolů k dosažení změny.

III. Podporovat a pomáhat k soběstačnosti

1. Umět poskytnout emoční podporu.
2. Pomáhat lidem rozeznávat a vyjadřovat jejich přednosti, schopnosti a silné stránky.
3. Umět objasnit lidem jejich práva a způsoby jejich uplatnění.
4. Pomáhat účasti klientů na rozhodování, přejímání zodpovědnosti a uplatnění práv.
5. Podporovat získání a rozšíření informací, dovedností a schopností, které posilují soběstačnost.

6. Přímo vystupovat v zájmu klientů, obhajovat a vysvětlovat jejich oprávněné zájmy.
7. Zvažovat právo lidí přebírat na sebe riziko poškození.
8. Pomáhat lidem vyvíjet větší kontrolu nad chováním, které ohrožuje je nebo okolí.
9. Chápat a respektovat odlišnosti menšin a přispívat k odstraňování diskriminace a útlaku.

IV. Zasahovat a poskytovat služby

1. Znat možnosti a metody poskytování služeb a intervence.
2. Poskytovat pomoc a službu v souladu s dohodnutým postupem.
3. Pravidelně hodnotit měnící se situaci, pokroky a účinnost postupu spolu s klienty.
4. Organizovat a koordinovat poskytování pomoci a služeb z různých zdrojů.
5. Vytvářet příznivé okolnosti pro přijetí služby a adaptaci na ni.
6. Aktivně čelit chování, které vytváří riziko a ohrožuje klienta nebo okolí.
7. Aktivně se zapojovat do programů, které snižují sociální riziko a zlepšují sociální podmínky a rozšiřují možnosti důstojného života lidí.
8. Pomáhat zvládat konflikt, napětí a stres uživatelům služeb a jejich okolí a zlepšovat jejich spolupráci.
9. Připravit vhodné podmínky pro zdařilé odpoutání při ukončení služby.

V. Přispívat k práci organizace

1. Rozumět struktuře organizace, jejím cílům, reflektovat pravidla a režim.
2. Jednat v souladu s právy klientů, pravidly organizace a etikou sociální práce a přispívat k dobré pověsti pracoviště na základě solidních výsledků.
3. Účinně komunikovat a spolupracovat s kolegy a jinými pracovníky.
4. Umět charakterizovat tým, identifikovat vlastní místo v něm a reflektovat vlastní přínos pro práci v týmu.
5. Podílet se na kritickém hodnocení práce organizace, přispívat ke zlepšení její kultury a přiměřenosti poskytovaných služeb potřebám a právům různých klientů.
6. Znat dostupné zdroje organizace, efektivně je využívat a chápat priority.
7. Vytvářet podmínky pro získání zpětné vazby o chodu organizace a o vlastní práci od klientů a kolegů a navrhopvat konstruktivní změny.

VI. Odborně růst

1. Sledovat vývoj zákonodárství v sociální oblasti a doplňovat své znalosti a dovednosti v sociální práci.

2. Využívat kontaktů a výměny zkušeností na seminářích a vzdělávacích akcích k získání a prohloubení informací ke svému oboru.
3. Ve spolupráci s druhými kriticky hodnotit vlastní rozvoj a dále se učit.
4. Reflektovat osobní stresy, jejich příčiny a projevy a emočně se vyladovat.
5. Identifikovat u sebe i u druhých předsudky a stereotypy, které negativně působí na práci s klienty a pomáhat je překonávat.
6. Umět si zorganizovat práci a dosáhnout cíle, který si vytknul ve stanoveném čase.
7. Sdílet s kolegy profesionální nejistoty, rozeznávat teoretické souvislosti a mnohostrannost možných řešení a vyvažovat práva, potřeby a možnosti.
8. Rozeznávat kdo a v jakém čase musí rozhodnout, identifikovat rizika spojená s alternativami a přijímat zodpovědnost za vlastní rozhodnutí.
9. Tvořivě využívat příležitosti k dosažení pozitivních změn a hledat nová řešení.
10. Vytvářet a udržovat pracovní vztahy s jednotlivci, organizacemi, odborníky a dobrovolníky, respektovat jejich odlišné pohledy a pracovat s nimi.

S výše uvedenými kompetencemi se následně pracuje při hodnocení pracovníka, přičemž se hodnotí vždy jednotlivé „nápisy“ kompetencí jako celek na škále od 1 do 7 (přičemž 1 je minimální zvládnutí dané kompetence v některých kritériích a 7 je úplné zvládnutí kompetence ve všech kritériích).

Příloha č. 9 – Postup hodnocení práce (tvorba mezd)

Postup hodnocení práce obecně (Koubek, 2003, s. 166):

1. shromáždíme všechny informace o práci (popisy pracovních míst, provedeme případně analýzu pracovních míst a aktualizujeme popisy);
2. vybereme faktory, které budeme používat k určování hodnoty různých prací v organizaci (často se používají dovednosti, odpovědnost, pracovní podmínky);
3. rozhodneme o významu zvolených faktorů k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci – tedy zvolíme si, jakou metodu hodnocení použijeme.

Poté zrealizujeme samotné hodnocení, ke kterému používáme jednu ze čtyř základních **metod** (první dvě jsou sumární, druhé dvě analytické) nebo jejich kombinaci (Koubek, 2007, s. 299)

Metoda	Základ pro porovnávání	Obor (pole) porovnávání
a) pořadí	Ostatní práce	Práce jako celek
b) klasifikační	Předem dané třídy prací	Práce jako celek
d) bodovací	Předem daná stupnice	Placené faktory
e) faktorového porovnání	Ostatní práce	Placené faktory

a) metoda pořadí

Zde se vychází z popisů pracovního místa a práce jako celky se řadí od nejllehčí po nejobtížnější. Je to jednoduchá, srozumitelná, časově a organizačně nenáročná metoda. Je ale citlivá na subjektivní vlivy a její výsledky lze snadno zpochybňovat. Poskytuje také jen pořadí prací, ale neukazuje velikost vzájemných rozdílů mezi nimi. Proto není nejvhodnější základnou pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu. (Koubek, 2003, s. 166)

b) klasifikační metoda

Této metodě se také říká katalogová. Při ní se předem definují na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a jiných faktorech práce určité modelové třídy nebo stupně prací (vytváří se jakýsi katalog). Relativní hodnota určité práce je pak stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a je pak zařazena do odpovídající třídy. (Koubek, 2003, s. 166)

Počet potřebných tříd nebo stupňů závisí na rozsahu dovedností, odpovědnosti, povinností a ostatních požadavků existujících ve skupině prací. Tato metoda je jednoduchá a jsou-li dobře zpracovány modelové třídy a jejich charakteristiky a srovnávány s dobře zpracovanými konkrétními popisy pracovních míst, jsou výsledky hodnocení práce příja-

telné. Při této metodě je třeba být pečlivý při zpracování uvedených popisů a při porovnávání, nemožňuje zohlednit v plné míře různé pracovní podmínky u stejných prací. (Koubek, 2003, s. 166-167)

Pokud organizace nemá zpracovaný vlastní katalog, je možné se inspirovat katalogem prací, který je uveden na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. Tento katalog prací je rozdělen na 12 platových tříd a tyto třídy jsou rozděleny do jednotlivých tarifních stupňů. (Koubek, 2003, s. 167)

c) bodovací metoda

Tato metoda je asi nejpoužívanější. Každá práce se rozloží na tzv. placené faktory, například znalosti, dovednosti, odpovědnost, úsilí, pracovní podmínky. Ty se rozdělí ještě na subfaktory, jako jsou vzdělání, rozhodování, odpovědnost za práci jiných. Subfaktorům jsou přiřazeny stupně se vzorovými popisy, diferencujícím u každého subfaktoru specifické požadavky daného pracovního místa. Toto podrobnější členění faktorů na subfaktory a jejich členění ještě na stupně dovoluje přesnější definování práce a usnadňuje i proces jejího hodnocení. (Koubek, 2003, s. 168)

Každému z faktorů, subfaktorů a stupňů jsou přidělovány určité váhy odrážející jejich relativní důležitost pro danou práci. Pro různé práce jsou rozdílné (u vedoucí funkce má vzdělání jinou váhu než u nekvalifikované práce, u fyzické síly tomu je naopak). Důležité jsou zkušenosti a úsudek toho, kdo tuto váhu stanoví. Hodnota práce na konkrétním pracovním místě je pak dána celkovým počtem bodů za všechny subfaktory a faktory. (Koubek, 2003, s. 169)

Josef Koubek nabízí příklad přidělování bodů, který může pomoci při praktickém využití této metody. Uvedené subfaktory mohou být ještě rozšířeny.

Tabulka 10: Příklad bodového hodnocení (Koubek, 2007, s. 296)

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým stupňům			
			I.	II.	III.	IV.
Dovednosti	260	Znalost práce	35	70	105	140
		Zkušenosti	20	40	60	80
		Iniciativa	10	20	30	40
Úsilí	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševní	40	80	120	160
Odpovědnost	360	Za politiku organizace	20	40	60	80
		Za práci jiných lidí	40	80	120	160
		Za dobré vztahy se zákazníky a veřejností	20	40	60	80
		Za peněžní výdaje v hotovosti	10	20	30	40
Podmínky práce	140	Pracovní podmínky	20	40	60	80
		Riziko	15	30	45	60
Celkem bodů	1000					

Jakmile je vytvořena a odsouhlasena stupnice, stanovují se bodové hodnoty pro klíčové práce, podle následujícího postupu (Koubek, 2007, s. 296):

1. prověření popisů práce na pracovních místech;
2. stanovení charakteristik stupňů, které nejlépe popisují každý subfaktor pro každý placený faktor;
3. přidělení bodů podle stupnice, jejichž součtem se získá celkový počet bodů pro práci na daném pracovním místě.

Celkové počty bodů by měly být ve stejné obecné relaci jako skutečné mzdové stupnice, tedy pořadí jednotlivých pracovních pozic podle počtu bodů by mělo být přibližně stejné jako pořadí dle finančního ohodnocení.

Výhodou metody je její relativní jednoduchost pro použití. Snadno se převádí do podoby mzdového tarifu, je přiměřeně objektivní, dostatečně flexibilní a její výsledky jsou snadno vysvětlitelné, obhajitelné. Nevýhodou je pracnost a časová náročnost při vytváření bodové stupnice. Pokud je již stupnice jednou vytvořena, netrvá hodnocení práce dlouho.

d) metoda faktorového porovnávání

Je podobná bodovací metodě, protože se u ní též vybírají klíčové práce (pracovní pozice) a poté se identifikují placené faktory. Nevyužívá se u ní ale dělení na subfaktory a stupně. Zavádí se pořadí hodnocených pracovních míst u každého z placených faktorů (požadavku práce). Při stanovování pořadí každého faktoru se porovnávají pracovní místa navzájem (párové srovnávání). Vytvářejí se tak řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů (dle počtu pracovních míst např. od 1 nejvyšší až po 7 nejnižší). (Koubek, 2007, s. 297)

Tabulka 11: Pořadí jednotlivých pracovních míst podle faktorů (Koubek, 2007, s. 297)

Pracovní místo	Placený faktor				
	Duševní požadavky	Dovednosti	Fyzické požadavky	Odpovědnost	Pracovní podmínky
A	1	4	7	1	7
B	2	2	4	2	3
C	3	3	3	3	2
D	4	5	6	5	5
E	5	6	2	4	4
F	6	1	5	6	6
G	7	7	1	7	1

Pořadí prací lze uspořádat podle jednoho z placených faktorů, může to být ten, který považujeme za nejzávažnější. Je tedy třeba přiřadit jednotlivým faktorům jejich váhu. Pokud půjde o skupinu stejnorodých prací, může mít každý faktor stejnou váhu u všech hodnocených prací. U nestejnorodých prací bude nutné volit u téhož faktoru diferencované váhy pro různé práce. Pořadí násobíme různými váhami a výsledky sčítáme u každého pracovního místa za všechny faktory. Dostaneme tak jistou celkovou relativní hodnotu práce,

kterou následně transformujeme do peněžního vyjádření. (Koubek, 2007, s. 298)

Tabulka 12: Peněžní stupnice pro faktor mentální požadavky (Koubek, 2007, s. 298)

Peněžní hodnota v Kč	Pracovní místo	Peněžní hodnota v Kč	Pracovní místo
6		30	
8	G	32	
10		34	
12		36	D
14	F	38	
16		40	
18		42	B
20		44	
22	E	46	
24		48	
26	D	50	
28		52	A

Druhou a dle Josefa Koubka vhodnější metodou je vytvořit pro každý faktor v peněžích vyjádřenou stupnici na základě současných mzdových tarifů a jednotlivým pracím přiřazovat konkrétní peněžní ohodnocení a zároveň vyjadřovat velikost relativního rozdílu mezi jednotlivými pracemi z hlediska významu jednotlivých faktorů. (Koubek, 2007, s. 298)

Pro jiné faktory se použije jiná stupnice s jinými peněžními hodnotami zohledňujícími obtížnost jednotlivých faktorů a i s jiným relativním umístěním jednotlivých prací. Celková hodnota práce na konkrétním pracovním místě se pak stanoví součtem peněžních částek přidělených jednotlivým placeným faktorům. Tato metoda je jediná, která vyjadřuje hodnotu práce penězi. Tato stupnice je ale odvozena od tarifů, které organizace momentálně používá. (Koubek, 2007, s. 298-299)

Hodnocení práce nelze samo o sobě bezprostředně použít k ocenění práce v peněžních jednotkách, tedy ke stanovení mzdových tarifů. Poskytuje cenné podklady pro tento krok, ale je třeba zohlednit i vnější faktory, které ovlivní konkrétní výši mzdy. Těmi jsou například situace na trhu práce, převažující mzdové tarify, životní náklady, inflace, legislativa. Proto Josef Koubek doporučuje využít v menší organizaci pro stanovení tarifů informací z jiných organizací či tabulek publikovaných základních tarifů. Konkrétní rozpětí jednotlivých tarifů by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu pracovníků podle jejich výkonu a zásluh. (Koubek, 2007, s. 299)

Příloha č. 10 – Prvky procesu vzdělávání

Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83- 105):

1. **Cíle vzdělávání** by měly vyjadřovat požadované výstupy ve formě chování pracovníků, konkretizovat podmínky tohoto chování (výkonu pracovníka a kompetencí) a případně i definovat, jak poznáme jejich dosažení. Tyto výstupy by měly odpovídat formě a délce vzdělávání. Cíle by měly odpovídat strategii podniku a pracovníci by s nimi měli být seznámeni.
2. **Program vzdělávání**, aby byl efektivní, musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení by tedy mělo být relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Tomu by měl odpovídat program.

Doporučení k programu:

- účastníci by měli mít možnost se vyjádřit ke všem jeho částem;
 - je vhodné, aby účastníci mohli na jeho začátku vyjádřit svá očekávání;
 - lektor pak s účastníky uzavře tzv. „kontrakt“, kdy doplní program kurzu o body, které jsou v souladu s cíli vzdělávání (a tím zvýšit motivaci jednotlivých účastníků);
 - v závěru je vhodná dostatečná časová rezerva, aby si mohli účastníci zopakovat vše, co bylo probráno, mohli srovnat počáteční očekávání s jejich naplněním na konci programu a ujasnit si případné pochybnosti či nezodpovězené otázky (pozitivní uzavření vzdělávání).
3. **Motivace** pracovníků k učení a ke zvyšování vlastního potenciálu je důležitým prvkem vzdělávacího procesu. Cyklus motivace, který stimuluje pozitivní přístup ke vzdělávání a který by měl manažer vhodně podporovat je následující: přesvědčení o přínosech – závazek k učení – poznání pozitivních dopadů učení.

Motivační faktory, které mohou hrát roli: zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa (funkce), pracovní postup, možnost využití získané kvalifikace a seberealizace, získání kvalifikace (titulu), zvýšení pracovního výkonu a kvality práce, zvýšení flexibility a připravenosti na změny, vyšší mzda, sociální výhody a možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

4. Klíčovým prvkem jsou samotní **účastníci** vzdělávání – kromě motivace je vhodné přizpůsobit vzdělávací program tak, aby jim vyhovoval.

Učební styly, které bychom měli před vzděláváním prozkoumat a zohlednit:

a) **aktivista** = je zaměřen na situaci tady a teď, dominuje u něj okamžitá zkušenost, v krizích se projevuje jako „hasič požárů“, rád přijímá nové výzvy, nemusí jej bavit dlouhodobé činnosti. U nich je třeba klást důraz na jejich aktivní zapojení do vzdělávání, na vyšší dynamiku učení a týmová řešení úkolů.

b) **reflektor** = osoba odrážející názory, stojící v pozadí, uvažující o zkušenostech a pozorující ostatní, nejdříve shromažďuje a analyzuje informace a následně dochází k závěrům (opatrnost), rád pozoruje. Vyhovuje jim pozorovat ostatní a sledovat je při činnosti, je třeba jim poskytnout čas na přípravu a atmosféru výměny názorů s ostatními bez rizika.

c) **teoretik** = touží po principech, modelech, systémech a teoriích, oceňuje racionalitu a logiku, snaží se být objektivní a analytický, nespokojí se se subjektivními či dvojakými zkušenostmi, rád spojuje často neslučitelná fakta do koherentních teorií. Pro učení jim vyhovuje, když dané téma je zasazeno do systému, modelu či teorie. Také vítají, pokud jsou zkoušeni a mohou se ptát a zkusit si základní metodologii a pokud jsou jim nabízeny zajímavé myšlenky a koncepty. Také je vhodné po nich vyžadovat, aby pochopili složité situace a sami se jich zúčastnili.

d) **pragmatik** = často pátrá po nových myšlenkách, je první kdo začne experimentovat s aplikacemi, vrací se z manažerských kurzů plni nových myšlenek, které chce vyzkoušet v praxi, problémy bere jako výzvu. Pro jejich učení je třeba, aby viděli jasnou spojitost s probíranou látkou a prací a jsou jim představovány myšlenky a postupy, které mají praktické výhody. Je dobré když mají šanci zkusit a procvičovat postupy za pomoci zpětné vazby a když se mohou zaměřit na řešení praktického problému (navrhnout konkrétní plány činnosti s jasným konečným produktem).

Vedle toho jsou možné **čtyři styly experimentálního učení**, z nichž každý z nich odpovídá jedné z výše uvedených skupin: konkrétní zkušenost, reflexní pozorování, abstraktní koncepce a aktivní experiment. Přičemž je ideální a nejvyšší formou učení, pokud daný kurz obsahuje vše z uvedených metod.

Při volbě konkrétních přístupů je třeba brát v potaz **tři základní faktory**, které ovlivňují ochotu k učení: fyzické (prostředí, část dne či týdne), emocionální (motivace, sociální potřeby – studium ve skupině či sám) a intelektuální (styly učení dané osoby).

5. **Metody vzdělávání** a jejich výběr pro dané cíle nebývá jednoznačný. Záleží to na lidech, kteří se mají vzdělávání účastnit a také na okolnostech v organizaci (např. množství financí a již zaběhnutý styl a kultura učení).

Základním rozdělením je učení *na pracovišti* (na pracovním místě – instruktáží, rotací práce, koučováním, mentorováním) a učení *mimo pracoviště* (přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie,

hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny a diagnosticko-výcvikový program).

Pokud chce organizace pořádat vzdělávání sama bez externích lektorů, je vhodné si získat k jeho realizaci a k jednotlivým metodám bližší informace v další literatuře týkající se andragogiky. Podrobnější výčet a popis jednotlivých metod je nad rámec této diplomové práce.

6. **Výběr lektorů** úzce souvisí s metodami vzdělávání a osoba lektora by měla disponovat řadou znalostí a dovedností pro úspěšný proces rozvoje kvalifikace. Patří k nim nejenom vědomosti, ale také znalosti pro školení skupin, facilitaci, poradenství a přípravu vzdělávacích materiálů.

Důležité jsou i osobnostní charakteristiky – dobrý lektor by měl být zralou a vnitřně integrovanou osobností, aby si zajistil respekt a důvěru účastníků a mohl zastávat všechny potřebné role. Důležité je také umět si zachovat odstup ve vypjatých a konfliktních situacích a vysoká míra sociální inteligence (komunikační dovednosti, empatie, zvládnutí emocí a osobní kouzlo). Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorových schopnostech podat správným způsobem a prostřednictvím prožitku dané téma.

Lektoři mohou mít různé **výukové styly**:

- **behaviorální** – lektor navrhne a vede účastníky postupnými kroky k žádanému chování, vzdělávací proces je orientován na výsledek a veden zábavnou formou při uplatnění nových pomůcek (je náročný na přípravu, ale vytváří bezpečné prostředí);
- **funkcionalistický** – vychází z praktičnosti, vzdělávání je orientováno na problém či úkol a na zvyšování výkonnosti a následné uznání, lektoři kladou před účastníky náročné cíle a zdůrazňují jejich účelnost, mohou být ale netrpěliví vůči těm, kteří se učí pomaleji;
- **strukturalistický** – je pro něj charakteristické přesné plnění úloh, systém, struktura a techniky výuky, nevýhodou je že díky přílišné orientaci na prostředky výuky může lektor podcenit emocionální stav účastníků;
- **humanistický** – vyhovuje lidem upřednostňujícím sebeobjevování, klade si za cíl zlepšování charakterových vlastností účastníků, učení vede k pochopení druhých a je zaměřeno na budování vztahů (akceptace, empatie, spontánnost, otevřenost). Slabinou může být příliš osobní vztah k účastníkům a nejasné směřování výuky.

Příloha č. 11 – Dotazník kvantitativní části výzkumu

On-line byl dotazník umístěn na adrese (je stále přístupný):

<https://spreadsheets.google.com/viewform?hl=cs&formkey=dDdTVEVWoeY0Q1VBd2R2NDM3M3RXZVE6MA>

Dotazník

Dobrý den,
dostal se Vám do rukou dotazník, zaměřený na řízení lidí v neziskových organizacích. Jeho hlavním cílem je zjistit kvalitní manažery v této oblasti v Olomouci a okolí.

Prosím, pokuste se v dotazníku zhodnotit svého přímého nadřízeného.

Toto je pouze první část výzkumu. Na základě Vámi uvedených informací budu vést osobní rozhovor s pěti manažery, kteří dosáhnou nejlepšího hodnocení s cílem zjistit, jaká je jejich skutečná praxe. Proto je součástí dotazníku i jméno Vašeho nadřízeného.

Zavazuji se Vám, že Váš nadřízený nebude informován o tom, že jste jej hodnotil/a právě Vy, ani o výsledcích svého hodnocení v této části výzkumu. Pouze pět nejlépe hodnocených manažerů bude osloveno kvůli rozhovoru o jejich dobré praxi.

Děkuji za Váš čas
Bc. Ivana Herzogová
(i.herzogova@gmail.com)
studentka FHS, Univerzity Karlovy a
ředitelka o.s. InternetPoradna.cz

1) Považujete svého přímého nadřízeného za dobrého manažera?

Ano Spíše ano Ani ano ani ne Spíše ne Ne

2) Ohodnoťte prosím celkovou úroveň řízení lidí Vašeho nadřízeného

5 4 3 2 1
Výborná Spíše dobrá Střední Spíše špatná Špatná

3) Existuje na vašem oddělení či v celé organizaci nějaký dokument, který by se komplexně zabýval zkoumáním potřeby pracovních sil, jejich plánováním, hodnocením výkonu, odměňováním a další práci se zaměstnanci (tzv. personální strategie)?

- a) ano, jeden dokument
- b) ano, jedná se o více dokumentů
- c) nějaké dokumenty máme, ale nepostihují vše uvedené
- d) ne
- e) nevím

4) Jaká je dle Vás úroveň plánování nových pracovních sil Vaším nadřízeným?

5 4 3 2 1
Výborná Spíše dobrá Střední Spíše špatná Špatná

5) Jaká je podle Vašeho názoru úroveň organizace výběrových řízení na Vašem oddělení?

5	4	3	2	1
Výborná	Spíše dobrá	Střední	Spíše špatná	Špatná

6) Jakým způsobem byste ohodnotil/a proces zaškolení pro nové pracovníky na vašem oddělení?

5	4	3	2	1
Výborný	Spíše dobrý	Střední	Spíše špatný	Špatný

7) Zkuste prosím zhodnotit úroveň toho, jak Vás váš nadřízený hodnotí a oceňuje při práci

5	4	3	2	1
Výborná	Spíše dobrá	Střední	Spíše špatná	Špatná

8) Zdá se Vám dobré, jakým způsobem Vás váš nadřízený odměňuje?

5	4	3	2	1
Ano	Spíše ano	Ani ano ani ne	Spíše ne	Ne

9) Je odměňování v souladu s hodnocením, které dostáváte od svého nadřízeného?

5	4	3	2	1
Ano	Spíše ano	Ani ano ani ne	Spíše ne	Ne

10) Setkáváte se se svým vedoucím u příležitosti vašeho hodnocení?

Ano, pravidelně	Ano, ale nepravidelně	Ne
-----------------	-----------------------	----

11) Jak hodnotíte úsilí a prostředky které Váš nadřízený věnuje vzdělávání a rozvoji pracovníků?

5	4	3	2	1
Dostačující	Spíše dostačující	Střední	Spíše nedostačující	Nedostačující

12) Máte společně s vedoucím stanoveno, v jakých oblastech byste se měl/a dále vzdělávat?

Ano, písemně	Ano, ústně	Ne
--------------	------------	----

13) Jak byste ohodnotil/a způsob propouštění či ukončování spolupráce Vaším nadřízeným?

5	4	3	2	1
Výborný	Spíše dobrý	Střední	Spíše špatný	Špatný

14) Pracujete v neziskové organizaci?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

15) Jak dlouho pracujete na stávající pozici?

16) Uveďte, prosím jméno svého přímého nadřízeného (nebude seznámen s Vaším konkrétním hodnocením)

.....

17) Máte zájem o zaslání informací o výsledcích výzkumu? Pokud ano, uveďte zde svou e-mailovou adresu

.....

18) Pracujete v neziskové organizaci v Olomouci či Olomouckém kraji?

Ano Ne

Příloha č. 12 – Rozhovor dle návodu (kvalitativní část výzkumu)

Před rozhovorem: telefonická/mailová domluva:

- informace o cíli výzkumu, metodách sběru dat,
- dotaz na souhlas s výzkumem,
- domluva na termínu realizace rozhovoru,
- domluva ohledně studia dokumentace a její podoby,
- pokud je třeba souhlas nadřízeného, domluvit se na způsobu jeho oslovení a získání souhlasu,
- nabídnutí zaslání informací o diplomové práci a výzkumu mailem dopředu.

Samotný rozhovor:

Úvod – před nahráváním:

- seznámit s cílem rozhovoru/výzkumu:
Zjistit dobrou praxi manažerů neziskových organizací v oblasti personálního řízení,
- seznámit s metodologií výzkumu a důvody, proč je kombinován rozhovor a studium dokumentace,
- ochrana důvěrných sdělení (zveřejnění pouze věcných informací, nabídka možnosti vyjádřit se k sepsaným informacím).

Zapnout mikrofon (okomentovat):

- otázky na skutečnosti - současná pozice:
 - jaká je vaše pozice a v jaké organizaci – název, náplň práce?
 - kolik lidí řídíte?
 - jak dlouho se věnujete manažerské činnosti?
 - vaše vzdělání?
- názory, interpretace a pocity:
 - cítíte se být úspěšným manažerem / manažerkou v oblasti řízení lidí?
 - jste spokojen/a na současné pozici?
 - díky čemu si myslíte, že se vám řízení lidí daří?
- otázky na řízení pracovníků :
 - co vše spadá do oblasti řízení lidí v rámci vaší práce?
 - spadá do oblasti řízení lidí u vás ještě něco jiného, co dělá někdo jiný?
 - které z uvedených činností považujete při řízení lidí za klíčové?
 - které z těchto činností považujete za dobře zvládnuté ve své organizaci?
 - zkuste některé z nich, které vy sama/sám dobře zvládáte, blíže popsat...
(až popovídá, tak se doptat na ostatní oblasti)
plánování – výběr – zaškol nových (adaptace) – hodnocení – odměňování – vzdělávání a rozvoj -

propouštění

- kde vidíte ve vaší organizaci rezervy v oblasti řízení lidí?
- znalosti a dovednosti:
 - jak se dále vzděláváte v oblasti řízení lidí?
 - jaké další možnosti vzdělávání byste oceni/a?
- požádat o materiály k personálnímu řízení, možnosti:
 - na flash,
 - fotokopie,
 - prostor k samostudiu (s pomocným archem),
- poděkování, drobný dárek (čokoláda), informace o tom, co bude dál:
 - můžu-li se doptat na něco případně telefonicky/mailem,
 - chce-li se manažer vyjádřit ke shrnutí informací před vložením do diplomky,
 - chce-li poslat záznam rozhovoru + výsledky výzkumu (diplomku).

Příloha č. 13 – Další zjištění z kvantitativního výzkumu

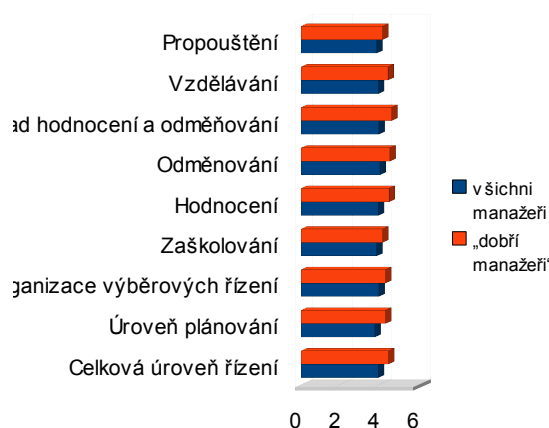
Zajímavé informace přináší také **srovnání** souhrnného ohodnocení **všech manažerů** a těch, kteří byli označeni jako „dobří“ (tabulka č. 13). Asi nejvýznamnější rozdíl můžeme nalézt v souladu mezi hodnocením a odměňováním (0,65 bodu), následuje lepší úroveň plánování a hodnocení. Nejmenší rozdíl se dá nalézt v oblasti propouštění. Překvapivě není větší rozdíl v oblasti vzdělávání. Relativně vysoký rozdíl (0,52 bodu) lze nalézt v hodnocení celková úroveň řízení.

Tabulka 13: Porovnání výsledků "dobrých manažerů" s celkovým průměrem

	Oblast	všichni průměr bodů	„dobří manažeři“ průměr bodů	rozdíl
1	Celková úroveň řízení	3,93	4,45	0,52
2	Úroveň plánování	3,75	4,3	0,55
3	Organizace výběrových řízení	3,96	4,3	0,34
4	Zaškolování	3,85	4,15	0,3
5	Hodnocení	3,93	4,48	0,55
6	Odměňování	4,01	4,52	0,51
7	Soulad hodnocení a odměňování	3,96	4,61	0,65
8	Vzdělávání	3,94	4,42	0,48
9	Propouštění	3,85	4,15	0,3

Průměrně všichni manažeři dosahují cca 3,91 bodu ve všech oblastech, oproti tomu „dobří manažeři“ 4,38. Níže můžete zhodnotit srovnání výsledků i v grafické podobě.

Obr. 13: Grafické srovnání hodnocení "dobrých manažerů" a všech manažerů v jednotlivých činnostech



Ačkoli jsem neměla další hypotézy pro tuto část výzkumu, musím přiznat, že mě jeho výsledky pozitivně překvapily. Zejména vysoce hodnocená úroveň odměňování,

hodnocení a souladu hodnocení s odměňováním. To svědčí o tom, že manažeři neziskových organizací tuto činnost zvládají relativně dobře. Dalo by se říci „nadprůměrně“, pokud jako průměr bereme číslo 3 a dosažené hodnoty se blíží číslu 4.

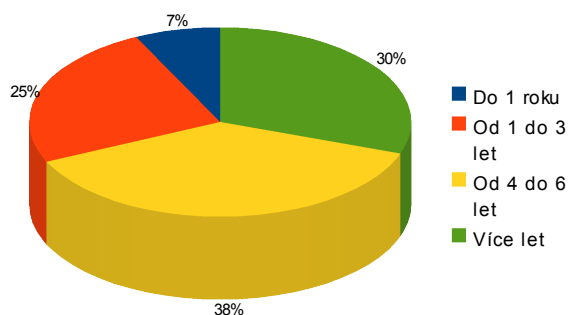
Dalším údajem, který jsem v dotazníku sbírala a který mě zajímal, byla **délka praxe respondenta**. Vycházela jsem z toho, že pracovníci, kteří mají delší dobu praxe, budou schopni ohodnotit svého nadřízeného reálněji. Ačkoli je to mimo mé výzkumné hypotézy, dovolím si zde uvést srovnání délky praxe a celkového hodnocení.

Z celkového počtu respondentů jen 7 % pracuje v neziskovém sektoru do 1 roku, největší procento tvoří lidé, kteří jsou v praxi od 4 do 6 let. Zajímavé je, že významně převažují v mém výzkumu lidé, kteří jsou v praxi více než 4 roky (tabulka 14).

Tabulka 14: Respondenti dle délky praxe

Počet let praxe	Počet respondentů	% z celkového počtu resp.
Do 1 roku	5	7%
Od 1 do 3 let	17	25%
Od 4 do 6 let	26	38%
Více let	21	30%

Obr. 14: Respondenti dle délky praxe



Co se týká porovnání věku respondentů a průměrného bodového ohodnocení, tak mělo vliv na průměrné bodové skóre. Dalo by se říci, že existuje nepřímá úměra mezi dobou praxe a celkovým hodnocením nadřízených pracovníků.

Tabulka 15: Průměrné hodnocení respondentů dle věku

Počet let praxe	Průměrné bodové hodnocení
Do 1 roku	38,6
Od 1 do 3 let	37,06
Od 4 do 6 let	35,84
Více let	32,05

Zajímavé jsou také údaje týkající se délky praxe respondentů v souvislosti s ohodnocením „dobrých manažerů“ (tabulka 16). Nejvíce těch, kteří hodnotili své nadřízené takto pozitivně, mělo praxi mezi 4-6 lety (48%). Celkově jsou tedy zkušenější pracovníci kritičtější, ale dalo by se z uvedených výsledků soudit, že dokáží rozpoznat dobrého manažera.

Tabulka 16: Respondenti, kteří označili své manažery za "dobré" dle délky praxe

Délka praxe	Počet respondentů	%
do 1 roku	3	9%
1-3 roky	8	24%
4 - 6 let	16	48%
více let	6	18%