

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Jakub Souček

**Účinnost lidských zdrojů v právních typech Nestátních
Neziskových Organizací v ČR**

Bakalářská práce



V Praze, 2013

Autor práce: Jakub Soušek

Vedoucí práce: PhDr. Radek Eichl, Ph.D.

Oponent práce:

Datum obhajoby: 2013

Hodnocení:

Bibliografický záznam

SOU EK, Jakub. *ízení lidských zdroj v právních typech Nestátních Neziskových Organizací v R.* Praha: Karlova univerzita, Fakulta humanitních studií, 2013. 64 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Radek Eichl, Ph.D.

Anotace: Práce si klade za cíl představit ízení lidských zdroj v jednotlivých právních typech nestátních neziskových organizací v praxi. Dalším cílem je poukázat na rozdílnost těchto organizací, která pramení právě z jejich právních typů. Empirická část zkoumá tři nestátní neziskové organizace různých právních typů a analyzuje vzhled ízení lidských zdroj v těchto organizacích.

Klí ová slova:

ízení lidských zdroj , nestátní neziskové organizace, fluktuace, zajištění rozpočtu, organizační struktura, motivace

Annotation: The goal of this study is to present human resource management in different legal types of non-state non-profit organizations in practice. The study aims to highlight the differences of these organizations, which stems from their legal types. The empirical part of the study examines three non-state non-profit organizations of different legal types and analyzes the appearance of human resource management in these organizations.

Key words:

Human resource management, non-state non-profit organizations, fluctuation, procuring the budget, organizational structure, motivation

*Prohlá-uji, že jsem práci vypracoval samostatn . V-echny použité prameny a literatura byly
ádn citovány. Práce nebyla vyuffita k získání jiného nebo stejného titulu.*

V Praze dne 19. 6. 2013

.....

*Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce PhDr. Radku Eichlovi, Ph.D., za jeho
radu, připomínky a trpělivost při psaní této bakalářské práce. Také rodičům a všem těm,
kteří mi poskytli oporu.*

Obsah

1. Úvod	- 8 -
2. Teoretické zakotvení.....	- 11 -
2.1 Vymezení neziskových organizací	- 11 -
2.1.1 Občanské sdružení	- 11 -
2.1.2 Obecně prospěšná společnost	- 11 -
2.1.3 Charity	- 12 -
2.1.4 Další NNO	- 13 -
2.2 Personální práce.....	- 13 -
2.2.1 Historie personální práce	- 14 -
2.2.2 Řízení lidských zdrojů	- 14 -
2.2.3 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů	- 15 -
2.2.4 Vlivy působící na řízení lidských zdrojů	- 16 -
2.3 Řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnavatele	- 19 -
2.3.1 Nábor zaměstnanců	- 19 -
2.3.2 Pravomoci a odpovědnosti	- 25 -
2.3.2.1 Pracovní doba, její délka, rozvržení a formy.....	- 26 -
2.3.2.2 Mzdy	- 27 -
2.4 Organizační struktura.....	- 28 -
2.5 Motivace.....	- 30 -
2.6 Vzdělávání zaměstnanců	- 31 -
2.7 Fluktuace	- 31 -
2.8 Risk Management	- 34 -
2.9 Řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnance.....	- 34 -
2.9.1 Podnikové benefity a náhrady nákladů na ubytování, dopravu a pracovní odměny.....	- 34 -
2.10 Dotační politika neziskových organizací jako hlavní zdroj financování	- 35 -

2.10.1 Projekty ESF	- 36 -
2.10.2 Evropské komunitární programy	- 37 -
2.10.3 Evropské programy	- 38 -
2.10.4 Ad hoc programy	- 40 -
3. Metodologie.....	- 42 -
3.1 Výzkumné otázky	- 42 -
3.2 Výzkumná strategie.....	- 42 -
3.3 Etické otázky	- 43 -
4. Praktická část.....	- 44 -
4.1 Diecézní charita eské Bud jovice	- 44 -
4.1.2 Popis organizace	- 44 -
4.1.3 Organiza ní struktura v rámci charitní sít a orgány DCHCB	- 45 -
4.1.4 Organizace lidských zdroj ve spole nosti	- 45 -
4.1.5 ízení lidských zdroj v DCHCB.....	- 46 -
4.2 Educa International, o.p.s.....	- 52 -
4.2.1 Popis organizace	- 52 -
4.2.2 Organiza ní orgány	- 53 -
4.2.3 Lidské zdroje	- 53 -
4.2.4 ízení lidských zdroj	- 54 -
4.2.5 Organiza ní struktura.....	- 57 -
4.2.6 Zaji ování rozpo tu	- 57 -
4.3 Evita o.s.....	- 58 -
4.3.1 Popis organizace	- 58 -
4.3.1.1 Cíle a poslání spole nosti	- 58 -
4.3.2 Organiza ní struktura.....	- 59 -
4.3.3 Organizace lidských zdroj ve spole nosti	- 59 -
4.3.4 ízení lidských zdroj	- 60 -

1. Úvod

Cílem bakalářské práce je pohlédnout na problematiku řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích v České republice. Přestože se jedná o poměrně nové téma bakalářských, diplomových a dizertacích prací na vysokých školách v České republice, je práce inovativní v tom, že je primárně zaměřena na zkoumání vybraných vzorků v konkrétních podmínkách tří společností reprezentujících nejrozšířenější typy neziskových organizací (vynechány byly nadace a nadační fondy, u nichž nelze s ohledem na jejich heterogennost zajistit, aby výsledky neprobíhaly nahodile a byly zároveň relevantní. Z dostupného výzkumu vyplývá, že v ČR existují desítky různých typů NNO, z nichž mnohé ani nemohou být brány jako instituce tradičního typu). Práce by měla být propedeutická s ohledem na metody a přístup, a zároveň do jisté míry inovativní. Nejsou v ní totiž popisovány a následně zkoumány problémy neziskových organizací například, jak tomu u mnoha z výše uvedených prací bývá. V práci jsou naopak popsány základní aspekty uvedených tří typů neziskových společností. Obdobně je zde vykresleno jednotlivé schéma řízení lidských zdrojů, a to v celé své komplexnosti. V empirické části bylo využito metody rozhovoru se zaměstnanci i vedením zkoumaných společností, čímž byly pokryty oba směry řízení šshora i šzdola.

Jako inovativní by mohla být do jisté míry brána i struktura a metody práce, nebo práce je zaměřena nejen na všeobecně známé aspekty, jako sféra vlivu, rozpočet, ale na fungování lidských zdrojů jako celku. Jsou zde popsány relevantní aspekty tzv. základního cyklu LZ společnosti (cyklu řízení lidských zdrojů). To do jisté míry může být určující pro odlišení skutečných a tzv. fiktivních neziskových organizací, což je dnes, bohužel, s ohledem na trendy ve společnosti realitou, nebo lákavá vidina (včetně evropských zdrojů, které jsou ve velké většině určeny pouze neziskovým organizacím (tzv. mekké projekty), vede mnohdy i velmi zavedené společnosti k zakládání neziskových organizací pouze s vidinou získání těchto zdrojů (dotací titul). Bohužel řádově z veškerých dostupných prací jakéhokoliv druhu se tomuto velmi ošehavému tématu nevěnuje. Nicméně, s ohledem na rozsah a zaměření práce nebude tomuto tématu věnována pozornost. Samotná struktura práce snad napomůže recipientům zorientovat se v problematice a odlišit pravé neziskové organizace a ty fiktivní.

I z toho důvodu jsem, mimo základního vymezení neziskových organizací a popisu základních aspektů, týkajících se tří nejrozšířenějších typů, pohlédl i na aspekty, které dle

názoru p íslu-ných pedagog , p esahují rámeč výzkumu v bakalá ské práci (nap . fluktuace zam stnanc , typy smluv, dal-í vzd lávání pracovník apod.). Téfl jsem poufíl srovnání v podob Interní sm rnice spole nosti s ru ením omezeným zam ené na oblast lidských zdroj (agentura práce a vzd lávací st edisko pro výzkum lidských zdroj). Uvedený postup mi pomohl poukázat na n které sty né body neziskových organizací s ú astí soukromého subjektu, neziskových organizací s šlatentníõ ú astí len managementu jinak p sobících v privátním sektoru a neziskových organizací prostých takového vlivu. Zde v-ak upozor uji, fle se v fládném p ípad nejedná o tzv. fiktivní neziskové organizace, cofl by m l výzkum dokázat. Mimo uvedené aspekty jsem se snaflil poukázat na základní procesy v ízení lidských zdroj a zejména na to, jak fungují. To, na rozdíl od privátních spole ností, spo ívá v závislosti na grantech a jiných dota ních titul . I z toho d vodu jsem do teoretické ásti zahrnul pojednání o nej ast j-ích zdrojích financování obecn . P estofle se ve výzkumu m fle zjistit, fle je zkoumaný vzorek, i fládný ze vzork nevyuflívá. Postupoval jsem tak, fle nejobsáhlej-í je pojednání o tzv. m kkých projektech EU, krat-í ást hovo í o tzv. Komunitárních programech EU a pouze nastín na je oblast tzv. lokálních zdroj , které se li-í kraj od kraje a místo od místa, cofl je p i záb ru zkoumaného vzorku mofné afl v praktické ásti.

Praktická ást je zam ena, jak jifl bylo uvedeno, na zkoumání vybraných aspekt ízení lidských zdroj ve t ech (z celkových ty , by pochopiteln u církevních organizací existuje vícero typ) nejroz-í en j-ích typech neziskových organizací (NEZISKOVKY.CZ, 2012) ó obecn prosp -ná spole nost (Educa International, o.p.s. se sídlem v Praze), ob anské sdruflení (Evita o.s. se sídlem v Praze) a Diecézní charita (se sídlem v eských Bud jovicích). Výb r vzorku nebyl nahodilý, ale cílený. Vzhledem k tomu, fle práce reaguje na zna n zjednodu-ený pohled na neziskové organizace, kde jsou ve v t-in í akademických pojednání zkoumány vybrané aspekty u neziskových organizací (jakoby se jednalo o jednolité útvar s univerzálními rysy) nebo je ú elov zkoumán vzorek jednoho typu neziskových organizací bez toho, aby byl brán v potaz fakt, fle i u jednoho typu (nap . obecn prosp -ná spole nost) dochází k mnohdy afl zásadním odli-nostem (a navíc nejsou brány v potaz tzv. um le vytvo ené neziskové spole nosti, které v t-inou vytvá ejí privátní subjekty, jefl nejsou oprávn né fládat o dota ní tituly), byla zvolena jako *tertium comparationis* oblast ízení lidských zdroj .

Jediným zp sobem, jak lze poodhalit n které mechanismy, nap íklad, zda je daná instituce skute ná nebo fiktivní, je totifl pohlédnout na ízení lidských zdroj , kde je jasné, zda

jde o skutečnou instituci, i nikoliv, bez ohledu na finanční výkazy. Zde jsem byl nucen upustit od původního záměru zkoumat vybrané subjekty v rámci jednoho typu, nebo by výsledky neměly výpovědní hodnotu. Rozdíly mezi subjekty jsou buď minimální, nebo naopak zásadní, navíc nebylo možné přesvědčit vedení oslovených společností, aby podhalilo základní řízení těchto společností. Bohužel jsem ve snaze získat v této vzorek narálek na problémy s tím, že neziskové organizace (a oslovil jsem celkem přes 40) byly v této neochotné odhalovat své know-how, což limitovalo výzkum. Tato pékálka však byla vykompenzována tím, že jsem na zkoumaných vzorcích využil metodu polostrukturovaného rozhovoru s managementem i s vybraným vzorkem zaměstnanců, což pomohlo komplexnosti práce. Navíc se jedná o práci propedeutickou, na níž bude navázán další výzkum, a zde již bude možné zkoumat pouze vybrané aspekty u jednoho typu společností, což bez takto pojatého úvodu nelze. Struktura empirické části práce je v zásadě následující:

- a) popis zkoumaného subjektu s drazem na datum vzniku, hlavní aktivity a další relevantní aspekty, které nelze (alespoň ne všechny) dohledat v oficiálních zdrojích
- b) popis struktury společnosti s drazem na řízení lidských zdrojů. Bude zde akcentováno vedení, institucionální linie,
- c) popis vybraných aspektů řízení lidských zdrojů ve všech fázích uvedeného procesu od náborových aktivit přes kontraktuální vztahy a fluktuaci až po tvorbu rozpočtu

2. Teoretické zakotvení

2.1 Vymezení neziskových organizací

eská legislativa vymezuje n kolik forem neziskových organizací - ob anské sdružení, obecn prosp –ná společnost, církevní právnické osoby z izované církví i náboženskou společností, nadace a nada ní fondy, p ísp vkové organizace a zájmové sdružení právnických osob.

2.1.1 Ob anské sdružení

Ob anské sdružení je právnická osoba sdruřující fyzické a právnické osoby, která vzniká za ú elem realizace společného zájmu. Její hlavní dokument jsou stanovy, které obsahují cíl innosti společnosti, její orgány, zp soby jejich ustanovení a funkcí, podmínky jejich vzniku a innosti, dále vznik a zánik lenství a povinnosti len , zásady hospoda ení, sídlo a samoz ejm její název. Nejvyší orgán ob anského sdružení je v t–inou valná hromada. Dalším obvyklým orgánem je p edstavenstvo, které má ídící funkci. Nakonec je jako samostatný orgán revizor, který vykonává dozor í funkci. Pro založení ob anského není stanoven minimální vklad a její název nesmí být stejný jako jifl jiné existující právnické osoby na území R. Hlavní innost sdružení nesmí být výd le ná, ale je povolena jako dopl ková innost. Ob anské sdružení vzniká podáním dvou kopií a návrhu na registraci, podepsaného nejmén t emi ob any, z nichfl jeden musí být star–í osmnácti let (p ípravný výbor), na Ministerstvo vnitra R. Zaniká v p ípad slou ení s jiným ob anským sdružením (s jinými právními subjekty se slu ovat nem fle), nebo dobrovolným rozpu-t ním, pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpu-t ní, nebo m fle být zru-eno podle jiného právního p edpisu (Zákon . 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a ízení proti nim) (Zákon . 83/1990 Sb., o sdruřování ob an). Ob anské sdružení je uvedeno v seznamu ob anských sdružení ministerstva vnitra R (Ministerstvo vnitra R, 2013).

2.1.2 Obecn prosp –ná společnost

Dal–í typ neziskové organizace je obecn prosp –ná společnost. Je zakládána za ú elem poskytovat obecn prosp –né služby v–em za stejných podmínek. Zisk z jejích inností nesmí být rozd len mezi zakladatele, nýbrfl musí být pouflit pouze jen na její innosti. V jejím názvu musí být obsařeno Šobecn prosp –ná společnost nebo zkratka o.p.s.. Její

hlavní dokument je zakládací listina (popřípadě zakládací smlouva, když je zakladatel více). Ta obsahuje osobní údaje zakladatelů, členů správní a dozorní rady, druh poskytovaných služeb a podmínky jejich poskytování, doba, na kterou se společnost zakládá, způsob jednání správní rady, majetkový vklad zakladatelů a způsob zveřejnění výroční zprávy. Jako orgány má: editel, dozorní radu a správní radu. Správní rada zastupuje řídicí funkci ve společnosti. Schvaluje právní úkony společnosti, kde se nabývá nebo pozbývá movitý i nemovitý majetek, získávají se autorská i průmyslová práva anebo se zakládá nová právnická osoba. Dále správní rada rozhoduje o finančních záležitostech, kdy schvaluje rozpočet, účetní závěrky, výroční zprávu a obsah vedlejších činností. Nakonec pak správní rada rozhoduje o zrušení společnosti, přechodu jejích práv a povinností na jinou osobu, vydává a schvaluje statut, který upravuje podrobnosti její činnosti a dbá na dodržování úlohu, pro který byla společnost založena. Správní rada musí mít alespoň tři členy a počet jejích členů musí být dělitelný třemi. Členem správní rady může být jen fyzická osoba, která je právně způsobilá a bezúhonná. Každý člen správní rady je jmenován na tři roky a může být předčasně sesazen zakladatelem, popřípadě soudem, pokud poruší některou z podmínek členství stanovenou zákonem a zakládací listinou. Jako další orgán obecně prospěšné společnosti je dozorní rada. Ta funguje jako kontrolní orgán. Je nejméně tříčlenná a počet jejích členů musí být dělitelný třemi. Členy dozorní rady jmenuje zakladatel, pokud není v zakládací listině stanoveno jinak. Členové dozorní rady si ze svého středu volí předsedu, který radu svolává. Mezi povinnosti dozorní rady patří přezkoumání výročních zpráv a účetních uzávek, každoroční podávání zpráv o své činnosti a dohlížení na činnosti dané obecně prospěšné společnosti. Dozorní rada má přístup ke všem dokumentům společnosti a má právo svolávat mimořádné zasedání správní rady; členové dozorní rady mají právo účastnit se zasedání správní rady. Jedna a táž osoba nesmí být současně členem správní i dozorní rady (Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech).

2.1.3 Charity

Veškeré charity na území ČR jsou řízeny církví. Mezi nejvýznamnější církevní právnické osoby patří Charita Česká republika (dále jen Charita ČR). Jedná se o právnickou osobu dle Kodexu kanonického práva (kánon 312, 313).

Charita ČR je řízena českou biskupskou konferencí a je tedy součástí římskokatolické církve, která je v ČR registrována podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Charita ČR má shodnou strukturu s církevní hierarchií. Charitní síť je tvořena sítí 348 mstských, farních a oblastních charit, a právony poskytují jednotlivé služby. Jednotlivé charity jsou sdruženy do celkem osmi regionů podle jednotlivých (arci)biskupství, z kterých jsou dvě arcidiecéze (Olomouc, Praha) a šest jsou diecéze (Brno, Ostrava-Opava, české Budějovice, Hradec Králové, Plzeň, Litoměřice).

Charity mohou disponovat bu vlastní právní subjektivitou, nebo jsou pod vedením dané (arci)diecézní charity a tedy fungují bez identifikačního ísla. Velikostní se charity mohou velmi rznit.

Jak Charita ČR tak jednotlivé diecézní a arcidiecézní charity mají v ele svého prezidenta a editela. Prezident v úkol starat se o duchovní záležitosti v dané organizaci (a je také volen z ad duchovních), kdefto editel danou charitu vede a mfe v p ípad pot eby zastupovat prezidenta (Charita ČR, 2013).

Charity jsou vedeny v rejst íku evidovaných právnických osob.

2.1.4 Dal í NNO

Dal ími typy NNO jsou nadace, nada ní fondy a p ísp vkové organizace z ízené územními samosprávnými celky. Jelikoft se p ísp vkové organizace nemusí sout flit na trhu NNO, díky státním subvencím, a jelikoft jsou nadace a nada ní fondy p íli–heterogenní a nemusí fungovat jako klasické NNO, tato práce se jimi zabývat nebude.

2.2 Personální práce

Jak íká Koubek (Koubek, 2010), personální práce je ta íst ízení organizace, která se zabývá *ř lov kem v pracovním procesu*. Personální práce nakládá s lov kem jako se zdrojem organizace a má velev ýznamný vliv na fungování celé spole nosti. Každá spole nost sama rozhoduje o tom, jaký význam p íp íe lidským zdroj m a jift touto volbou si ur í, zdali bude úsp íná nebo ne, jelikoft podcen ní lidských zdroj vede k neúsp chu.

Díky specifickým podmínkám českého veřejného trhu, ve kterém je nutné se neustále hlásit o různé granty a spoléhat na dobré dárcy, musí mít úspěšná nezisková organizace vyvinutou jak kvalitní týmovou práci, tak i jednotlivce schopné komunikovat s veřejností.

Je tedy nutné vymezit jaký přístup nebo postoj k lidským zdrojům organizace zaujme.

2.2.1 Historie personální práce

Koubek dále uvádí, že oblast řízení lidských zdrojů (dále jen LZ) se od svého vzniku v minulém století vyvinula z pouhé administrativní činnosti na pojetí, které považuje člověka za nejdůležitější složku organizace. První pojem v oblasti personální práce byla personální administrativa. Ta se zabývala správným zachováváním informací o zaměstnancích. Po druhé světové válce se začalo vyvíjet nové pojetí personální práce, a to personální řízení. Personální řízení se už zabývá hospodařením se zaměstnanci, spíše v taktickém, krátkodobém měřítku. Personální řízení má spíše povahu operativního řízení. Jakožto nejnovější pojetí personální práce se LZ stává hlavní složkou řízení organizace. LZ má již skutečnou řídicí pozici v rámci organizace.

2.2.2 Řízení lidských zdrojů

Armstrongovo pojetí chápe LZ jako *široký a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů* (Brodský, 2007). Charakteristickým rysem LZ je jeho strategická dlouhodobá povaha, která klade důraz na dobrý vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Důležitou částí LZ je také budování organizační kultury (Brodský, 2007). V rámci budování této organizační kultury figuruje mimo jiné fakt, že personální práci se nezabývají už jen profesionální personalisté, ale stále více pravomocí je přesouváno na řádové vedoucí pracovníky. V organizaci také nastává větší propojení mezi LZ a ostatními plány a strategiemi organizace. Tím pádem se LZ stává jednou z částí organizace, která určuje její celkové směřování. V důsledku toho se manažer lidských zdrojů stává členem nejvyšší vrstvy vedení organizace. Důraz je kladen také na vnější faktory ovlivňující organizaci a součástí LZ je sledování těchto faktorů. Důležitou částí LZ je především orientace na pracovníka, tedy na jeho spokojenost v rámci struktury, kvalitu pracovního života, soudržnost

s organizací a zdravými vztahy s ostatními zaměstnanci. Nakonec je úkolem LZ vytvářet dobrou pověst organizace jako zaměstnavatele (Koubek, 2001).

2.2.3 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem LZ je zvýšení výkonnosti organizace. Toho se dosáhne pomocí vyvážené spolupráce mezi všemi zdroji organizace. Zdroje jsou materiální, informační, finanční a lidské. Pro zajištění plynulé spolupráce těchto zdrojů je nutné, z pohledu LZ, vytvoření souladu mezi požadavky pracovních úkolů a pracovních míst, tedy aby schopnosti pracovníka byly dostatečné pro náročnost pracovního místa. Dále je nutné optimálně využívat pracovníkovy schopnosti a fond jeho pracovní doby. Také formování týmu s efektivním stylem vedení a kladnými mezilidskými vztahy je pro sladění jednotlivých zdrojů nedocenitelné. Samozřejmostí je také personální a sociální rozvoj pracovníků. Uspokojování pracovníkových nemateriálních potřeb, jako je společenský kontakt, rozvoj osobnosti, i sblížení osobních zájmů se zájmy organizace, výrazně napomáhá hladkému fungování týmu a celé organizace. Dodržování zákonů, konkrétně těch týkajících se práce a lidských práv, je také samozřejmostí. To vše napomáhá poslednímu úkolu LZ, a to vytváření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele (Koubek, 2001).

Vedle uvedených úkolů LZ existují i vedlejší cíle, které se přímo účastní zvýšení organizační výkonnosti.

- 1.** postoj lidským zdrojům organizace jako takovým. Pracovníci se v tomto pojetí chápou jako bohatství, které má rozhodující vliv na vytváření konkurenční výhody.
- 2.** Dalším cílem je již zmíněné propojení politiky LZ s podnikovou strategií a dalšími politikami organizace.
- 3.** Tuto politiku LZ je nutno sjednotit s praxí a systémy v oblasti lidských zdrojů.
- 4.** Vytvoření flexibilní organizace, která je schopná rychle reagovat na změny se vlivy, které ji ovlivní, je dalším cílem LZ.
- 5.** Dále je tu cíl podpory spolupráce jak v rámci týmu, tak i mezi jednotlivými organizačními jednotkami.
- 6.** Dalším cílem je vytvoření, v rámci celé organizace, filosofie, která bude dle sledovaných potřeb zákazníka.
- 7.** Pracovníci jsou vedeni k tomu, aby si sami řídili to, jak bude postupovat jejich rozvoj a vzdělávání. Tím je komplementováno posilování jejich pravomocí v této oblasti.
- 8.** Dále je tu strategie odměňování, která má za cíl podporovat organizační kulturu orientovanou na výkon.
- 9.** Zlepšení vnitropodnikové komunikace se má docílit v rámci zapojení pracovníků do fungování organizace.
- 10.** Dalším cílem je zajištění oddanosti pracovníků organizaci.
- 11.** Již

zmíněné zvyšování odpovědnosti manažerů za politiku lidských zdrojů je dalším cílem. **12.** Posledním důležitým cílem je vytvoření takové manažerské role, která by vedoucím pracovníkům umožnila stát se facilitátorem práce a pracovního flóvota zaměstnanců (Armstrong, 1999).

Vedle těchto interních cílů LZ existují je-té takzvané společenské cíle, které ovlivní jak organizaci, tak veřejnost.

1. Samotné zaměstnávání lidí přispívá jednak k rozvoji vlastní organizace, tak i k rozvoji a obohacení ve veřejnosti. **2.** Na to navazuje i druhý společenský cíl LZ – rozvojem organizace je možno zaměstnávat více lidí a lépe o ně péovat (Brauchli, 2012).

2.2.4 Vlivy působící na řízení lidských zdrojů

Na každou organizaci působí dva vlivy – uvnitř i vně organizace, které ovlivní její fungování a schopnost prosadit se na trhu. Při vedení organizace i při výkonu LZ je tedy nutné neustále se přizpůsobovat se-tímto neustále se měnícím podmínkám (Vodáková, 2009).

2.2.4.1 Vnější podmínky

Na vnější vlivy působí organizace jen nepatrně a nezbyvá jí nic jiného, než se jim podídat a správně na ně reagovat (Brauchli, 2012). Vnější podmínky se liší svou stálostí. Jsou buď **konstantní**, které se mění velice pomalu a chování organizace vůči nim se také mění velice pomalu, nebo jsou **variabilní**, které organizaci ovlivní výrazným způsobem. Proměnlivé vlivy se mohou měnit pomalu (například demografický vývoj), nebo skokově (například změna zákonů) (Brauchli, 2012). Tyto variabilní změny mohou vyvolat další změny, dojde k tzv. **et zení změně**. Výsledný vliv na organizaci je v tomto případě neodhadnutelný, jelikož jednotlivé změny se mohou sčítat, negovat nebo násobit – o tomuto jevu se říká **multiplikační efekt** (Vodáková, 2009).

Pro úspěšné podchycení změny je potřeba změny analyzovat. Běžným způsobem této analýzy je SWOT analýza, která zachytí jak vnější příležitosti a hrozby, tak i vnitřní nedostatky a příležitosti.

Rozvoj technologií úinkuje na organizaci z vnějšku a vede ke změně v oblasti práce. Technologie, které se při řízení organizace berou v potaz, jsou ty, které vedou k další

automatizaci a robotizaci, pak ty, které usnadní pohyb informací a nakonec ty, které usnadní pohyb hmotných statků – tedy rozvoj silnic, železniční dopravy, atd. Rozvoj technologií vede jednak ke zvýšení mobility kapitálu, ale i ke snížení mobility pracovní síly (Brauchli, 2012).

Při změnách na trhu práce dochází k několika posunům. Ekonomika každé země je klasicky rozdělena do tří sektorů: zemědělství, průmysl a služby. Pokud chceme přivést pracovníky do některého ze sektorů, musíme vzít z jiného sektoru. Postindustriální země, jakou je i ČR, mají nejméně lidí zaměstnaných v zemědělství a nejvíce lidí zaměstnaných ve službách (SÚ, 2008). Spojením mezi sektory je spojením mezi jednotlivými odvětvími. Pracovníkova schopnost přejít z jednoho odvětví do druhého určuje jeho flexibilitu na místním trhu práce. Flexibilita je důležitá zejména pro krátkodobě zaměstnávané pracovníky, naopak záleží na vyřizování pracovních úkolů v kmenových zaměstnancích. Dále nastává změna ve struktuře na trhu práce. Doba přípravy na zaměstnání se prodlužuje, kdežto vlastní doba strávená v zaměstnání se zkracuje. Prodlužuje se střední délka života a životní náklady se zvyšují. To má pro podniky za následek to, že zkušenosti a kvalifikace pracovníka se zvyšují a stejně tak náklady na jeho udržení. Na trhu práce roste úloha peněz. To podniky motivuje k poskytování stejných pracovních příležitostí všem i penězům, stejných v kovových hranicích pro odchod do důchodu a také stejných platů a zaměstnaneckých výhod. Nakonec je tu kolísání nezaměstnanosti, které má přímé dopady na životní úroveň obyvatelstva. (Brauchli, 2012)

Migrace je dalším vlivem působícím na organizaci. Může být jak vnitrostátní tak i mezinárodní. Legální imigranti se mohou dostat v podniku do sociální izolace a je tedy nutné dbát na to, aby izolace byla co nejméně. (Brauchli, 2012)

2.2.4.2 Vnitřní podmínky

Vybavenost a aktuální situace uvnitř organizace jsou dány vnitřními podmínkami. **Finanční podmínky** organizace vymezují počet pracovníků, které bude podnik schopen zaměstnat a jak moc je bude schopen financovat. Dále finanční podmínky určují schopnost organizace dále zaměstnance vzdělávat a rozvíjet jejich kvalifikaci. Nakonec také vymezují schopnost organizace poskytovat odstupné, tedy přesněji odstupné nad rámec

zákona (aby například zaměstnanec po určité době nehledal práci ve stejném oboru a tím podnik nepokoušel) (Brauchli, 2012).

Podnik si musí nejprve určit, v jaké oblasti chce podnikat a pak se rozhodne, jak se na daném trhu prosadit. V rámci podnikatelské strategie se podnik snaží zajistit soulad s vnějšími podmínkami a zdroji a schopnostmi organizace a dále soulad mezi strategií lidských zdrojů a jinými dílčími strategiemi a celkovou podnikovou strategií. Dále se snaží vytyčit cíle a strategii LZ (Armstrong, 1999). Nakonec usiluje kvalitní spolupráci mezi jednotlivými manaflery. (Brauchli, 2012)

Výstupem tohoto kroku je organizační výkon. Ten se sleduje pomocí finančního úspěchu a zvýšení cen akcií podniku, naplněním podnikatelské strategie, anebo dosažením předvídaného chování zaměstnanců.

Podle podnikatelské strategie může organizace být jednou ze tří typů. 1. Opatrná organizace se pohybuje na méně nebo velmi stabilních trzích, podstupuje menší rizika a získává menší zisky. 2. Odvážná organizace neustále vyhledává nové příležitosti a často podstupuje rizika a tím pádem získává větší zisky. 3. Rozvaflující organizace se pohybuje na mixu v obou těchto trzích, z nichž některé jsou stabilní a jiné zase nestabilní (Brauchli, 2012).

Každý typ organizace se vyznačuje jinou strategií v oblasti LZ. Opatrné organizace uplatňují strategii stimulování, při které stimuluje zaměstnance mzdovými podmínkami a dalšími benefity, oceňují je za důvěryhodnost a spolehlivost, mají pomalou změnu technologií a centralistickou organizační strukturu. Odvážné organizace používají strategii investování. V rámci ní sází na rozmanitost a jedinečnost svých produktů, které mají v této cenové rozptýlení. Při strategii investování podnik zaměstnává více pracovníků, než které momentálně potřebuje, což přináší pružnost a schopnost rychle expandovat do nových trhů, ale i vyšší náklady. Používají komplexní technologie a velký význam přikládají rozvoji kvalifikace zaměstnanců. Rozvaflující organizace využívají strategie participace. Tyto organizace přesouvají rozhodování na nejnižší možné úrovni, jelikož v ní, než zaměstnanci budou zavázáni dodržovat to, co sami pomáhali schválit. Rozvaflující organizace se zaměstnávají společně na řešení problémů a tvorbu pracovních úkolů, než na zaměstnanecké vztahy a odměňování (Brauchli, 2012).

Nové **technologie** také mají úlohu uvnitř organizace. Poskytují organizacím větší flexibilitu a schopnost konkurovat v tomto podnikání. Moderní technologie umožňují

organizacím vytvářet nová pracovní místa, ale zároveň je nutí zaměstnávat co nejvíce kvalifikované pracovníky, kteří s těmito technologiemi budou umět zacházet.

Podniková kultura je soubor hodnot, norem, postojů a domněnek v rámci organizace a určuje způsob jednání a chování lidí v ní (Armstrong, 1999). Díky podnikové kultuře vidíme, jak se organizace a její zaměstnanci chovají navzájem, jaké jsou v podniku zaměstnanecké vztahy a jaké hodnoty vyznávají v této společnosti. Podniková kultura by měla být v souladu s celkovou strategií podniku. Když není, je nutné ji upravit. Kultura organizace stojí na čtyřech pilířích: symboly, hrdinové, rituály, hodnoty. Ty slouží jako pomůcky pro dosažení řídicího způsobu chování v této společnosti (Brauchli, 2012).

Zaměstnanci potřebují kompetentní vedení, které bude provozovat adekvátní styl řízení. Organizace volí mezi demokratickým a autokratickým stylem. Tyto styly se liší mírou zapojení zaměstnanců do rozhodování, kde autokratický styl jim ponechává málo prostoru pro rozhodování a demokratický více. Různé kombinace autokratického a demokratického stylu se pak liší mírou kontroly zaměstnanců vedením. Organizace může zaujmout také liberální postoj k řízení podniku a nechávat zaměstnance rozhodovat o většině záležitostí s velice malou kontrolou vedením. Ideálním stylem řízení je oportunní, při kterém podnik využívá jednotlivé styly řízení podle potřeby (Brauchli, 2012).

2.3 řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnavatele

2.3.1 Nábor zaměstnanců

2.3.1.1 Výběrové řízení

Výběrové řízení ve společnosti se odvíjí od charakteru pozic a zejména pak od skutečnosti, zda se jedná o pozici šikmenovou, stálou nebo pozici u partnera a v neposlední řadě, zda se jedná o kandidáta z České republiky nebo zahraničí (I&V Flat s.r.o., 2013).

Obecně lze konstatovat z relevantní literatury, že bez ohledu na oblast (privátní sektor, neziskový sektor, státní správa) je pravidlem, že výběrové řízení na všechny pozice jsou minimálně dvoukolové, přestože mohou být výjimky, například jednokolové (u uchazečů s výbornými referencemi například přechodem ze zaměstnání do zaměstnání /tzv. metoda atrakce, apod.) anebo bez výběrového řízení (ze stejných důvodů, nebo u méně obsaditelných pozic).

U uchaze s lepší dostupností je nutná je fyzická přítomnost kandidáta u pohovoru. U zahraničních kandidátů (s horší dostupností) je možno konat výběrové řízení telefonicky, nebo formou videokonference. Všechny kroky procesu výběru jsou selektivní, splnění stanovených kritérií je tedy podmínkou postupu do dalšího kola. V této fázi existuje tzv. předvýběr kandidátů. Cílem předvýběru je eliminovat uchazeče, kteří zjevně nevyhovují zadaným kritériím a ověřit motivovanost uchazeče pokračovat ve výběrovém řízení. Výsledkem předvýběru je množina uchazečů s reálnou představou o pozici a její náplni a předpokladem ověření naplnění kritérií pro přejetí do 1. kola. Následně dochází k nuancím:

1. kolo výběru u kandidátů se skládá z motiválního pohovoru. Na základě pohovoru, dojde k prozkoumání uchazečovy dosavadní praxe. Následně je uchazeč seznámen s pracovními podmínkami a všemi specifiky nabízené pracovní pozice, s dále uvedenými podmínkami (platové podmínky - bonusy, srážky za kvalitu a produktivitu, pravidla na pracovišti). Ve 2. kole, u vyšších pozic (nižší střední management a výše), jde o specifické prozkoumání kvalit kandidáta, v této fázi na základě úkolů, modelových případů nebo jiných prostředků k tomu, aby personista odhalil pozitivní a negativní stránky osobnosti pohovorovaného, nebo aby zjistil, zda dokáže reagovat v praxi a potvrdit své teoretické kvalifikace. U velkých mezinárodních organizací je velmi časté tzv. *assessment centrum* (hromadný pohovor). Vzhledem k tomu, že v takové skupině není předem tem zkoumání a u neziskových organizací nebývá tento typ organizace nikterak zastoupen (je velmi finančně náročný, v řádech desítek tisíc korun). U nižších pozic dochází k praktické části, v této fázi v místě výkonu činnosti pod dohledem kvalifikovaného koordinátora (a v některých případech i přímého nadřízeného). Následně jsou všichni uchazeči informováni o výsledku výběrového řízení a úspěšnými uchazeči je sepsána pracovní smlouva. Ta je podepsána odpovědným pracovníkem společnosti a uchazečem (I&V Flat s.r.o., 2013).

U kmenových zaměstnanců je výběrové řízení dvoukolové a akcent je kladen především na znalosti oboru a následně na jazykové schopnosti.

V případě, že kandidát byl neúspěšný, měla by ho společnost informovat o dané skutečnosti (vzhledem k aktuální situaci na trhu práce tak však mnohdy nebývá).

Na základě úspěšného výběrového řízení dostane uchazeč (v horizontu 2 týdnů, v závislosti na termínu pohovoru, který reflektuje zabíhající systém nástupu k 15. dni v měsíci, nebo na počátku měsíce následujícího) nabídku pracovní smlouvy ke smlouvanému termínu (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.1.2 Pracovní smlouvy

V organizacích jsou ve valné většině případů zaměstnanci na pracovní smlouvu na neurčitou dobu s tímto výpočtem lhůt. Výjimku tvoří osoby pracující pro společnost na základě smlouvy na dobu určitou a tzv. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, zejména *Dohoda o provedení práce (DPP)*, *Dohoda o pracovní innosti (DP)*, *Dohody o realizaci stáffe ve společnosti a Smlouva pro externí pracovníky* (I&V Flat s.r.o., 2013).

1. *Smlouva na dobu neurčitou*

Pracovní poměr je sjednán na dobu neurčitou, pokud nebyla v pracovní smlouvě výslovně určena doba jeho trvání.

2. *Smlouva na dobu určitou*

Pracovní poměr na dobu určitou může být sjednán mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v celkové délce na maximálně dva roky ode dne vzniku tohoto pracovního poměru, a to platí i pro další pracovní poměry, které vzniknou po vypršení tohoto předchozího. Pokud na který následující pracovní poměr na dobu určitou přechází v součtu s předchozími termínovanými smlouvami lhůtu dvou let, stává se z něj pracovní poměr na dobu neurčitou. Zaměstnanec ovšem musí před vypršením sjednané doby pracovního poměru oznámit zaměstnavateli, že trvá na tom, aby ho dále zaměstnával. Doba trvání pracovního poměru může být v pracovní smlouvě určena buď uvedením konkrétního data, určitého časového období (po tem dni, týdn, měsíci nebo rok) anebo jiným, dostatečně určitým způsobem.

3. *Dohoda o provedení práce (DPP)*,

DPP je omezená limitem rozsahu práce, který nesmí přesahovat 300 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele (I&V Flat s.r.o., 2013).

4. *Dohoda o pracovní innosti (DP)*.

DP je omezená rozsahem práce, který nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Nelze jí tedy sjednat na více než 20 hodin týdně v průměru. Organizace jsou ze zákona povinné ji uzavřít písemně a jedno vyhotovení vydat zaměstnanci. V dohodě musí být uvedeny druh sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby, doba, na

kteřou se dohoda uzavírá a místo výkonu práce. Může být uzavřena jak na dobu určitou, tak i na dobu neurčitou. Agentury práce mohou tento typ dohody využívat pro došné pídlení svých zaměstnanců k výkonu práce k užívateli (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.1.3 Výjimky

Vzhledem k tomu, že mnoho společností (ve stále větší míře i neziskové organizace) využívají možnosti zapojit studenty všech stupňů. Většinou tak konají s ohledem na fakt, že se jedná o flexibilní a výkonné jedince, kteří jsou zároveň širší finanční nenáročnými, nebo mají placené zdravotní pojištění a nárokují mzdu s ohledem na fakt, že jsou vázáni studijními povinnostmi. Z toho důvodu společnosti ve stále větší míře využívají tzv. stáží v podniku. Ty mohou být organizované (bilaterální smlouva se školou), nebo individuální (smlouva o poskytování stáže). Zároveň mohou být pro studenty českých středních a vysokých škol (bilaterální smlouva¹), nebo pro zahraniční studenty (Tzv. komunitární programy jako Erasmus Study, Erasmus Practical Placement, Leonardo da Vinci, apod.) zprostředkovány studijními a pracovní pobyty v zahraničí (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.1.4 Náležitosti smlouvy

Dle § 34 Zákonníku práce Pracovní smlouva musí obsahovat:

a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána, c) den nástupu do práce.

Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.

2.3.1.5 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce.

¹ Tento typ pracovního poměru je v ČR poměrně nerozšířený, narozdíl od ostatních zemí EU. Pro samotný výzkum má však význam v tom, že jedna ze zkoumaných organizací (o.p.s.) se na uvedený typ poměru zaměřuje majoritně, druhá NNO (o.s.) je využívá rovněž, byť v menší míře.

2.3.1.5 Zku-ební doba

Je-li sjednána zku-ební doba, nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru (§ 36 odst. 1, Zákoník práce). Sjednaná zku-ební doba nemůže být dodatečně prodloužována, nebude-li zákonem stanoveno jinak. Zku-ební dobu je možné sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce (§ 33 odst. 3, Zákoník práce). Zku-ební dobu není možné sjednat, jestliže pracovní poměr již vznikl, obdobně jako nelze zku-ební dobu prodloužovat o dobu překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zku-ební doby. Výjimku tvoří pracovníci přijatí jako náhrada za jiného pracovníka s tím, že dotyčná osoba po návratu nahrazovaného zaměstnance ukončí svůj pracovní poměr ve společnosti bez nároku na odstupné a jiné výhody. Jedná se zejména o případy Smlouvy na dobu určitou, a to jako náhrada zaměstnance na mateřské dovolené, zaměstnance pobývajících pracovníků v zahraničí a dlouhodobé indispozici zaměstnance vedení a v provozu. Zku-ební doba musí být sjednána písemně, obdobně jako jiný kontrakt, který s výpovědní lhůtou nepočítá, jinak je neplatná. Na druhou stranu, společnost si vyhrazuje právo zkrátit zku-ební dobu, v případě, že zaměstnanec souhlasí, formou dodatku ke smlouvě (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.1.6 Ukončení pracovního poměru

Dle § 48 Zákoník práce může být pracovní poměr rozvázn jen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, nebo zrušením ve zku-ební době. V případě pracovního poměru na dobu určitou nebo u státního koní také uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo jiným způsobem, koní:

- a) dnem, kterým má skonit jejich pobyt na území České republiky podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu,
- b) dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající trest osobám vyhořtí z území České republiky,
- c) uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem zaměstnání ve zvláštních případech - zelená karta podle § 42g zákona o pobytu cizinců na území České republiky a o změnách, kterých zákon.

2.3.1.7 Ukončení pracovního poměru dohodou

Dle § 49 Zákonníku práce lze ukončit pracovní poměr dohodou, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na rozvázání pracovního poměru, pak končí pracovní poměr sjednaným dnem. Dohodu o rozvázání pracovního poměru uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec písemně, jinak je neplatná. V dohodě musí být uvedeny důvody rozvázání pracovního poměru, požaduje-li to zaměstnanec (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.1.8 Výpověď ze strany zaměstnavatele a zaměstnance

Výpověď může rozvázat pracovní poměr zaměstnavatel i zaměstnanec. Výpověď musí být dána písemně a doručena druhému účastníkovi, jinak je neplatná. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodu výslovně stanoveného v § 52. Dá-li zaměstnavatel zaměstnanci výpověď (§ 52), musí důvod ve výpovědi skutkově vymezit tak, aby její nebylo možno zamítnout s jiným důvodem, jinak je výpověď neplatná. Důvod výpovědi nesmí být dodatečně změněn. Naopak zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Výpověď, která byla doručena druhému účastníkovi, může být odvolána pouze s jeho souhlasem; odvolání výpovědi i souhlas s jejím odvoláním musí být provedeno písemně. Byla-li dána výpověď, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby (I&V Flat s.r.o., 2013).

Výpovědní doba musí být stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance a činí nejméně 2 měsíce. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce, s výjimkami vyplývajícími z § 53 odst. 2, § 54 písm. b) a § 63.

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď, stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách. Obdobně, nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného za účelem závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovníti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice. V neposlední řadě i v případě, že zaměstnanec nesplňuje předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro žádný výkon této práce; zejména:

1. spoívá-li nesplování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v příslušné době neodstranil,
2. nebo jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.

2.3.1.9 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Písemné oznámení o zrušení pracovního poměru má být doručeno druhému účastníkovi v termínu 3 dny před dnem, kdy má pracovní poměr skončit (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.2 Právní moc a odpovědnosti

Za administraci smluv, obdobně jako zákonné odvody a další náležitosti dle legislativy ČR a realizaci závazků z nich vyplývajících (registrace na institucích správy sociálního zabezpečení, zdravotních pojišťoven, finanční úřadu, zákonné odvody apod.), jsou zodpovědní jednatele společnosti (statutární zástupci), to včetně na základě podkladů přijatých od osob zodpovědných za příslušnou agendu a administrace smluv a vstupních informací pro provedení příslušných pracovních a legislativních úkonů, přijímání podkladů pro fakturaci a výpočet mezd od stanovené oprávněné osoby. Obdobně jednatele jsou zodpovědní za archivaci všech dokumentů spojených s pracovními a finančními záležitostmi, včetně zajištění podkladů pro mzdovou účtárnu, vystavení faktur, na jejichž základě budou mzdy připravovány i výplaty mezd jako takové. Jednatelé rozhodují, jak budou innosti delegovány a kdo bude jejich innost přijímat v případě jejich nepřítomnosti (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.2.1 Pracovní doba, její délka, rozvržení a formy

2.3.2.1.1 Pracovní doba a přestávkový systém v práci

Základní délka pracovní doby je u kmenových zaměstnanců 40 hodin týdně pravidelně od pondělí do pátku (sobota a neděle, obdobně jako státní svátky jsou dny pracovního volna), jinými slovy jde o **rovnorné rozvržení** (pracovní doba v jednotlivých týdnech je stejně dlouhá). Doba odpočinku zde není součástí pracovní doby. Ve výjimečných případech (práce mimo hlavní poměry) organizace nabízejí i **kratší pracovní dobu** (se snížením mzdy).

U přídelných zaměstnanců je uplatňován systém **nerovnoranného rozvržení** pracovní doby, neboť v jednotlivých týdnech je nestojně dlouhá. V tomto případě však musí být za delší časové období docílen stav, kdy v průměru je týdenní pracovní doba blízká stanovené týdenní pracovní době (40 hodin týdně) a to formou konta pracovní doby. V tísni se jedná o rozložení směny do dvoufázových turnusů (ranní/noční směna) (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.2.1.2 Směna

V ustanovení § 78 odst. 1 písm. c) ZP se definuje směna je jako část týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat. V případě kmenových zaměstnanců jde vždy o jednosměnný provoz. Při výpočtu průměrné délky směny zaměstnance pracujícího v noci se vychází z průměrného pracovního týdne.

2.3.2.1.3 Práce přesčas

Vzhledem ke specifitě aktivit v rámci činností společnosti je zaměstnavatel oprávněn požadovat po kmenových i přídelných zaměstnancích práci přesčas, neboli práci konanou zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konanou mimo rámec rozvrhu pracovních směn. Pouze u zaměstnanců s kratší pracovní dobou je práci přesčas ať práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu, tímto, zde není možné práci přesčas nařídít. Nicméně práci přesčas není, napracovával-li zaměstnanec práci konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.3.2.1.4 Evidence pracovní doby

V souladu s ustanovením zákoníku práce (§ 96) společnost vede evidenci odpracované pracovní doby i práce přesčas u jednotlivých zaměstnanců. Na žádost zaměstnance je představitel vedení nebo osoba jím zmocněna povinen umožnit mu nahlédnout do evidence pracovní doby. Uvedená evidence však slouží především jako podklad k vyúčtování mzdy, příplatků přesčas a k jejímu přehledu nad pracovní dobou jednotlivých zaměstnanců.

2.3.2.2 Mzdy

Zaměstnanci náleží za vykonanou práci měsíční mzda. Měsíční mzda je stanovena v písemném mzdovém výměru, s nímž byl zaměstnanec seznámen při uzavření pracovní smlouvy a který nabývá účinnosti dnem uzavření pracovní smlouvy. U dohod, konaných mimo pracovní poměr, je tento údaj součástí smlouvy. Zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že byl s platovými podmínkami seznámen a souhlasí s nimi. Později vydaný mzdový výměr má mzdový výměr předchozí a je závazný ode dne, kdy jej zaměstnavatel doručí zaměstnanci. Mzda za řádně vykonanou práci pro zaměstnavatele, je splatná v následujícím výplatním termínu zaměstnavatele. (I&V Flat s.r.o., 2013)

Vzhledem ke skutečnosti, že mzda předloženého zaměstnance může být vypočítávána dle pracovního výkonu zaměstnance, neboli tzv. systémem normohodin (nikoliv klasických pracovních hodin), což je, vzhledem k absenci uvedeného systému v legislativě České republiky a EU i rozdílnosti i systému norem uplatňovaných u jednotlivých uživatelů, obtížné převést do univerzálně platného apriorního systému výpočtu mezd, který by zaměstnanci bez ohledu na jeho výkon byl schopen stanovit přesnou výši mzdy v momentu podpisu smlouvy, byl vytvořen dílčí vzorec pro výpočet mzdy v poměru k odpracované normě a lovkohodinám. S tímto modelem je seznámen každý uchazeč při pracovním pohovoru, společně s náležitosti, jež se týkají dané normy platné pro dané pracovní zařazení (znění normy, systém elektronických teček zaznamenávajících normu, systém možnosti monitorování vlastního výkonu přímo na pracovišti, systém redukcí za neplnění normy apod.) V souvislosti s obecně platným systémem založeným na tzv. dvoufázovém modelu spočívajícím v odlišném systému odměňování ve fázi iniciační, neboli po dobu zaučování zaměstnance (1. Měsíc, v případě nutnosti i déle, nejdéle však do konce

zkušební doby), kdy pracuje za sníženou sazbu (ale nezapočítávají se žádné redukce za méně závažná pochybení jako u stálého pracovníka) a post-iniciálně, kdy již zaměstnanec pracuje za vyšší částku, ale je zde uplatňován systém redukcí, byl implementován univerzální systém zaznamenaný ve mzdovém výměru. Ten vychází z dlouhodobé praxe a přihlíží k výše uvedeným specifickým podmínkám práce i náležitostem daným ze zákona (I&V Flat s.r.o., 2013).

U kmenových zaměstnanců mzda vždy odpovídá jejich zásluhám s tím, že je vždy uplatňována zásada, že mzda musí odpovídat jejich kvalifikaci, prokazatelné praxi a dalším relevantním aspektům. O výši mzdy je každý zaměstnanec informován před výběrovým řízením a stvrzuje svým podpisem smlouvy a mzdového výměru to, že byl s výši seznámen a souhlasí s ní (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.4 Organizační struktura

Organizační struktura organizace reflektuje její stabilitu, což u NNO vyjadřuje schopnost organizace získávat dotační tituly. Organizační struktura poskytuje organizacím základ, na kterém jsou založeny organizační procesy, a dále určuje, kdo se bude na těchto procesech (a jejich vytváření) podílet a tedy ovlivňovat úkony dané organizace. (Jacobides, M.G., 2007)

Zatím není vytvořena jednotná klasifikace organizačních struktur. Je proto nutné sledovat jednotlivé aspekty organizační struktury, které reflektují její náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a lenitost. Základní charakteristiky organizační struktury jsou: způsob uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury a jak se sdružují hlavní činnosti jednotlivých strukturních jednotek. Dále je možno organizační strukturu dále specifikovat pomocí dalších charakteristik jako jsou: míra centralizace rozhodovací pravomoci ve vertikální hierarchii organizační struktury, lenitost organizačních prvků, počet hierarchických úrovní, strmost organizační struktury a časové trvání jednotlivých organizačních jednotek (BusinessInfo.cz, 2010).

2.4.1 Liniové organizační struktury

Liniová je struktura prvotní typ organizační struktury v malých organizacích. V průběhu vývoje dané organizace se tvoří rozhodovací vrstvy struktury, tedy management. V prvním stadiu organizace (pokud žádná jako malá organizace o několik zaměstnancích)

jedinou rozhodovací pravomoc drží vedoucí pracovník, v t-inou je to majitel, zároveň i editel, dané organizace. Ten nese i ve-kerou odpovědnost v organiza ní struktu e. V dal-ím stadiu, kdy jeden pracovník není schopný nést ve-kerou rozhodovací pravomoc a odpovědnost, bu kv li p íli-né velikosti organizace nebo pot eby odborných znalostí, nebo obojí, vznikají dal-í vrstvy managementu a organiza ní struktura se lení na jednotlivé jednotky. Za jednotlivé jednotky struktury nese odpovědnost p íslu-ný vedoucí pracovník a ten také má rozhodovací pravomoc za danou jednotku struktury. Prvotní vedoucí pracovník se jífl zabývá jen sm ováním organizace, její vizí a strategií, a ne vedením jednotlivých pracovník jednotek struktury. Organizace d lí své jednotky podle pot eby, tedy například podle územních jednotek, funkce, atd. (BusinessInfo.cz, 2010). NNO v R jsou v t-inou malé organizace, které se spoléhají na malý počet vnit ních zaměstnanc a r znící se počet externích pracovník . Vývoj počet vrstev managementu tedy ukazuje angařovanost NNO v jednotlivých asov omezených projektech, i schopnost roz-i ování poskytovaných služeb a jejich udržení.

2.4.2 Oborové organiza ní struktury

Oborové, neboli výrobní, organiza ní struktury jsou typické u velkých organizací. Takové organizace jsou rozd lení na jednotky, které se zam ují na výrobu jednoho výrobku. Každá jednotka vykonává v-echny základní innosti, bez kterých by řádná organizace nep eflila (ú etnictví, vyplácení mzdy, e-ení fluktuace zaměstnanc , apod.), místo toho, aby každá tato innost byla vedena jen jednou organiza ní jednotkou. U NNO jde o d lení podle poskytovaných služeb, i kdyfl n které p ímo vyrábí určité výrobky. V t-í NNO v R (nap . určité charity) mají jako jednotky organizace jednotlivé služby, které jsou vedeny samostatn a jejich vedoucí pracovníci se zodpovídají jen vedoucímu pracovníkovi celé organizace. Více organiza ních jednotek tedy pro NNO znamená v t-í rozpt ší služeb a zvý-enou stabilitu pro celou organizaci, tedy je schopna krýt prod le né služby, které jsou ale řádány, výd lky z výd le ných služeb. Výhody oborové organiza ní struktury, vzhledem k sektoru NNO, jsou především ucelené ízení jednotlivých organiza ních jednotek a schopnost rychlých reakcí na zm ny poptávky a nabídky a kvality služeb na trhu. Nevýhody pro NNO, plynoucí z oborové organiza ní struktury, jsou sout flení o zdroje mezi jednotlivými jednotkami, náro nost liniové rozhodovací pravomoci vrcholových vedoucích pracovník a rozdílné způsobí ízení výrobních strukturních jednotek a z toho plynoucí problémy s komplexností celopodnikového ízení (BusinessInfo.cz, 2010).

Existují i další organizační struktury (tábní, kombinované, funkční), ale pro vedení NNO se nehodí z důvodu jejich exkluzivního zaměření na ziskové organizace, které nejde přeformátovat na NNO.

2.5 Motivace

Jak říká Nakonečný, tak: špojem motivace vyjaduje psychologické příčiny jednání i chování v bec.õlov k je motivován touhou uspokojit svou akutní potřebu. Po uspokojení dané potřeby se pravděpodobně objeví nová potřeba a motivace k jejímu uspokojení. Motivace je tedy spojena s dosažením cíle a dosažení cíle je spojeno s pocitem uspokojení (Tomášk, 2005). S motivací souvisí pojmy motiv a stimul. Motiv je psychologická pohnutka lidského jednání. Lidského jednání dává motiv smysl. Motiv pro sobí, dokud není potřeba uspokojena, má různou intenzitu. Na člověka mohou působit více motivů dohromady, které se bu vzájemně posilují, nebo oslabují. Stimuly jsou vnější podněty, které působí na motivaci člověka. Jako stimuly mohou na pracovníka působit odměny i pobídky. Stimuly se dají rozdělit vnitřní (například bolest břicha) a vnější (například pochvala). Stimul pro sobí na člověka v takové míře, jakou člověk danému podnětu přidělí váhu. Motivace se projevuje ve třech dimenzích: ve stálosti, intenzitě a smyslu. Na člověka tedy působí různé motivace, které mají odlišnou délku trvání, odlišnou sílu a mohou se navzájem posilovat, nebo potlačovat. S motivací je spojena také aspirace. Aspirace znamená výškový nárok, kterých jedinec chce dosáhnout. Na fungování organizace působí motivace skrze výkonnost jejích pracovníků. Vysoce motivovaní pracovníci budou při práci vydávat mnohem vyšší výkon, než ti, kteří jsou jen málo motivováni (Tomášk, 2005). Podněty, které ovlivní motivaci pracovníka, jsou dobře shrnuty v Maslowově teorii potřeb v Herzbergově dvoufaktorové teorii. Maslowova teorie předpokládá různé druhy potřeb, které působí na motivaci v známé podobě, kde jako první působí potřeba uspokojit fyziologické potřeby, poté potřeba bezpečí a jistoty, pak sounáležitosti, dále pak uznání a úcty a nakonec potřeba seberealizace. Je možné, že někteří jedinci budou preferovat uspokojení potřeb z vyšší úrovně, dříve než uspokojení potřeb nižší úrovně. Tato teorie Herzbergova teorie předpokládá dva druhy podnětů, které působí na motivaci. První, hygienické, podněty (jako například mzda, jistota práce, vztahy s nadřízenými) mají za následek spíše absenci nespokojenosti v práci, než motivaci k lepším výkonům. Druhá skupina podnětů, tzv. motivátory, naopak motivuje k lepším výkonům. Do této skupiny patří například dosažení cíle nebo uznání v organizaci, které si pracovník bude

chtít udržet, což vede k lepším výkonům. Tyto podmínky mají za následek spokojenost v práci, čímž kladně působí na motivaci (Vodáček, 2009).

U NNO je kvalitní motivace nezbytná pro její fungování. Jelikož platy v nestátním neziskovém sektoru v ČR zdaleka nedosahují úrovně obdobných pozic v sektoru ziskovém, musí vedoucí pracovníci NNO prokázat jistou dávku kreativity při motivování svých podřízených. Nedostatek ve výši platů je alespoň zčásti kompenzován posláním NNO, kde pracovníci ví, že pracují pro dobro společnosti, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci.

2.5.1 Motivace v praxi

S ohledem na uvedenou teorii, s níž lze pouze souhlasit, je však nutno zúžit problematiku motivace na základní aspekty, které zajímají zaměstnance. Z hlediska předvýzkumu to byla, vedle mzdových podmínek a kontraktuálních náležitostí, zejména stabilita společnosti (finanční zajištění), možnost dalšího postupu, organizační struktura a benefity (další vzdělávání, příspěvky).

2.6 Vzdělávání zaměstnanců

Sféra dalšího vzdělávání je natolik diverzifikovaná, nebo zde neexistují jiné než obecné publikace. Společnosti v této oblasti musí působit v oblastech od vzdělávání přes osvětlu aťž po oblasti vodohospodářství a dělňinnosti. Já osobně jsem vyuffoval ro enky Národního institutu pro další vzdělávání od roku 2006 ó 2012, Národní agentury pro evropské vzdělávací programy, i ro enky programu Leonardo da Vinci. Zde jsem však nenalezl řádné prakticky platné vodítko pro to jak obsáhnout tuto oblast. Z toho důvodu je vě založeno na empirických údajích, které vznikají z výzkumu.

2.7 Fluktuace

Fluktuace obecně znamená nepravidelný a nesoustavný pohyb šsem a tamě. V oblasti struktury organizace znamená fluktuace odcházení pracovníků z organizace. Fluktuaci jde rozdělit podle způsobu odchodu pracovníka na: odchodem do důchodu, popřípadě smrtí, apod., změnou umístění v rámci organizace (povýšení, změna funkce), nebo fluktuací z podniku, kdy si pracovník najde pracovní pozici v jiné (konkurenční) organizaci (Reiß, 2008). Dále rozlišíme mezi dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuací. V ČR momentálně převládá dobrovolná fluktuace nad nedobrovolnou (Personalista.com, 2007). V oblasti

fluktuace se organizace především snaží především odchodu kvalitních a dlouhodobých pracovníků, kteří svým odchodem nejen snižují kompetence dané organizace, ale potenciálně je zvyšují konkurenční organizaci. Jako hlavní příčinou dobrovolné fluktuace se dlouho uváděl nízký plat. Nicméně v ČR se ukázaly být příčiny jiné, jako například nízká loajalita, nízká motivace, omezené možnosti osobního rozvoje, špatný styl vedení, nevyváženost pracovního a osobního života, a nedostatečné ohodnocení. Ve svém článku *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?* Kunc rozvádí příčiny odchodu pracovníků :

PLÁN ODCHODU	POPIS
úpatná vazba mezi zam stnancem a jeho p ímým nad ízeným	Lidé ásto neopouzt jí firmy, ale spíze své p ímé nad ízené. Je to práv nad ízený, který by m l zam stnanc m rozum t a stabilizovat je ve firm .
Nedostate n vymezené moynosti kariérního postupu	Lidé touí rozvíjet dovednosti a odbornost. Firmy, místo toho, aby si talenty vychovávaly, tak se je snaí najít.
Osobnost zam stnance x firemní kultura	Jestli0e je ve firm potla ována osobnost zam stnanc , mnoho z nich po ase odchází.
Výkon kontra ohodnocení	Hodnocení zam stnanc ne v0dy odpovídá výkonu a mno0ství odvedené práce.
Pot eba stimulující, smysluplné Práce	I kdy0 se snaíme, n které úkony na dané pracovní pozici zm nit nem 0eme.
Lidé postrádají ocen ní za jejich Práci	Pr zkumy ukazují, 0e zam stnanci ekají ocen ní za dob e odvedenou práci. Co0 mnohdy znamená prosté sD kuji%o
Chyb jící zp tná vazba	Mnoho zam stnanc nedostává pozitivní zp tnou vazbu. Bez konstruktivní zp tné vazby neví zam stnanci, jestli odvádí dobrou práci a postrádají tak motivaci.
Nedosta ující kvalita Spolupracovník	Je t Oké spolupracovat s lidmi, kte í dané práci nerozumí, nebo ji neodvádí správn , kte í se více zajímají o pomluvy ne0 o práci.
Nejasné vymezení, jak práce zam stnance pomáhá pln ní cíl firmy	Zam stnanci ásto neví jakou hodnotu p ínají jejich práce zákazník m a jak p ispívají k pln ní firemních cíl .

Zdroj: Kunc, 2008

Fluktuace má pozitivní i negativní dopady, které jsou ur ovány mírou kontroly fluktuace v organizaci. Pokud je fluktuace dostate n kontrolována, zabezpe uje správné fungování tzv. vnit ního trhu organizace, tedy fle vytvá í p ílefitosti k pracovnímu postupu a nutí málo výkonné pracovníky k vy—ímu pracovnímu úsilí. Dále optimalizuje proces personálního plánování, tedy fle umoíl uje nabírat nové kvalitní pracovníky ve správný as na správné místo a za nejnífl—í náklady. Nakonec kontrolovaná fluktuace stabilizuje produktivní personál a poskytuje prostor pro p íchod nových my—lenek do organizace. Naopak nekontrolovaná fluktuace má za následek odcházení za—kolených zam stnanc , do kterých organizace jifl investovala, moflný odliv zákazník , se kterými byl daný pracovník ve styku nebo dal—í výdaje ve form investic do nových pracovník . Dále hrozí únik citlivých informací o organizaci a zhor—ení jména organizace jak u zákazník tak jako zam stnavatele (Ertl, 2012). Pro NNO je fluktuace závaflný problém, jelikofl její nesprávné zvládnutí jí sníflí

jiří tak napnutý rozpočet, což je důsledkem sníženého výkonu pracovníka před odchodem, administrativních nákladů spojených s odchodem pracovníka a příchodem nového, a nakonec zakolením nového pracovníka. Dále nekontrolovaná fluktuace zvyšuje pracovní vytížení u stávajících pracovníků, což vede ke zhoršení kvality práce a k pracovní nespokojenosti.

2.8 Risk Management

Velká část selhání organizace je způsobena nesprávným jednáním jejich zaměstnanců (Urban, Economica, 2/2013, str 38). Součástí LZ je tomuto jednání předcházet a z toho pramení potřeba řídit riziko z takového jednání - risk management. Bohužel, rizika spojená s lidským faktorem nejde zcela eliminovat a každý zaměstnanec s sebou přináší riziko selhání. Toto selhání je ovlivněno nejen zaměstnancem samotným, ale i vedením organizace. Zaměstnanec může mít povahové nebo motivací charakteristiky, které se pro jeho danou pozici v organizaci nehodí, a na jejich základě produkuje selhání a špatného jednání, která se negativně promítají na výkonnost organizace (Urban, Economica, 2/2013, str 38). Pokud vedení toto jednání toleruje, a dokonce odměňuje (např. z důvodu nevdůvodnosti), podílí se na přínosu selhání organizace a špatného jednání zaměstnance a může podnítit i další zaměstnance k podobnému jednání. Další způsob, jak může jednání vedení organizace způsobit selhání organizace, je negativní a nepřátelská reakce na pracovní vazbu od zaměstnanců. Zaměstnanec, který upozorní na případný nedostatek ve fungování organizace, se může dostat pod drobnohled nadřízeného, a tak se dostane do konfliktu se spolupracovníky (Urban, Economica, 2/2013, str 38). Cílem risk managementu je neustále vyhledávat personální rizika organizace, analyzovat jejich příčiny a dopady a následně tyto rizika eliminovat.

2.9 Řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnance

2.9.1 Podnikové benefity a náhrady nákladů na ubytování, dopravu a pracovní odpočívání

Vedle výše uvedených a jiných zákonných plnění mohou organizace nabízet svým zaměstnancům i zvláštní benefity, neboli plnění nad rámec běžného pracovního vztahu. Obdobně mohou organizace refundovat dopravu zaměstnance na pracoviště, uflivá-li

zaměstnanec podnikový v z/autobus nebo jiný dopravní prostředek k dopravě do zaměstnání a zpět (I&V Flat s.r.o., 2013).

Součástí zvláštních náhrad je i náhrada pracovních poměrek. Zaměstnavatel se zavazuje vytvořit zaměstnanci příhodné pracovní podmínky zajišťující řádný a bezpečný výkon práce, včetně řádného proškolení a nezbytných pracovních poměrek. Zaměstnanec je před podpisem smlouvy s uvedeným ustanovením seznámen společně se směrnicí a dalšími náležitostmi spojenými s pracovním poměrem a souhlas s ním stvrzuje signací dokument (I&V Flat s.r.o., 2013).

2.10 Dotační politika neziskových organizací jako hlavní zdroj financování

Vzhledem k tomu, že z dostupné literatury i z vlastních zkušeností z působení v NNO vyplynulo to, že neziskové organizace v tuzemsku nejsou napojené na žádný stabilní zdroj financování a jsou nucené vyhledávat institut dotačních titulů. Dotační tituly jsou obecně rozdělovány na tzv. měkké, v tuzemsku zaměřené na lidské zdroje a vzdělávání (investiční), a tvrdé (neinvestiční), zaměřené na investice do infrastruktury. První jmenované jsou v tuzemsku spojované s Rozhodnutím o poskytnutí dotace, která je stanovena na určitou dobu (1 až 3 roky) a vyplácena v pravidelných částkách (v tuzemsku kvartálně). Tvrdé investice jsou financovány zpravidla, to znamená, že daný subjekt částku proinvestuje a ta je mu následně proplacena. To v podstatě odpovídá možnostem žadatelů o dotace. Měkké projekty jsou v tuzemsku v tuzemsku určené neziskovým organizacím, zatímco tvrdé programy jsou určené privátním organizacím a korporacím. Vzhledem k zaměření práce jsem se rozhodl pohlédnout na měkké projekty, kterými jsou v tuzemsku NNO. Na lidské zdroje jsou zaměřené poslední jmenované projekty, ty jsou zároveň v tuzemsku určené neziskovým organizacím, což je předmětem této práce. Měkké projekty lze v zásadě rozdělit na tři kategorie.

1. Evropské strukturální fondy (dále jen ESF) a celostátní, velké evropské programy
2. Evropské komunitární programy - Program celoživotního učení (LLP) - celostátní
3. ad hoc programy (regionální, místní apod.)

S ohledem na potenciální využitelnost těchto programů ve zkoumaných vzorcích, strukturuji popis ve výše uvedeném pořadí. V zájmu srozumitelnosti výkladu předkládám

primárně výčet všech programů s krátkým komentářem (cf. www.esf.cz) a následně svým komentářem k problematice.

2.10.1 Projekty ESF

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

Cílem tohoto programu je posilování výzkumného, vývojového a inovačního potenciálu, který by zajišťoval stabilitu, konkurenceschopnost a vytváření pracovních míst v regionech. Dalším cílem programu je, aby se ČR stala evropsky významným místem koncentrace výzkumných a vývojových aktivit pomocí vysokých škol, výzkumných institucí a dalších relevantních subjektů. Řídícím orgánem tohoto programu je MTEM. Program podporuje tyto projekty, které mají jasně definován nejen návazný, ale i souborný projekt na získání a vyškolení lidských zdrojů v nových, či inovovaných kapacitách, ale také, které mají jasný plán na využití kapacit i po skonění financování projektu a mají jasně definovanou strategii udržitelnosti (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007).

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Cílem tohoto programu je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úrovni průměru 15 nejlepších zemí EU. Tento cíl má být dosažen skrze zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti, posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených, ale i posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb. Řídícím orgánem tohoto programu je MPSV (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007).

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Cílem tohoto programu je rozvoj otevřené, flexibilní a soudržné společnosti a posílení konkurenceschopnosti ekonomiky skrze partnerské spolupráce, kterou povedou ke zkvalitnění a modernizaci systémů vzdělávání v rámci systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. Řídícím orgánem tohoto programu je MTEM. Projekty, které budou navazovat na budování kapacit, jsou při výběru posuzovány z hlediska naplnění cíle souvztažného projektu Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007).

Opera ní program Praha ó Adaptabilita

Cílem tohoto programu je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy pomocí posílení adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupnosti zaměstnání pro všechny. Naplnění cíle přispěje k posílení udržitelného socioekonomického rozvoje regionu a zvýšení významu Prahy ve středoevropském prostoru v porovnání s ostatními metropolemi středoevropských států (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007).

2.10.2 Evropské komunitární programy

Comenius

Program Comenius je zaměřen na celoživotní vzdělávání. Cílovou skupinou jsou učitelé, studenti, učitelé a pedagogičtí pracovníci, pracovníci v odborných, základních, středních a vysokých školách. Cílem programu je rozvíjet porozumění mezi mladými lidmi z různých evropských zemí, pomáhat jim osvojit si základní životní dovednosti nezbytné pro jejich osobní rozvoj, pro jejich budoucí zaměstnání a pro aktivní účast v evropských záležitostech (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007).

Erasmus

Tento program je zaměřen na terciární vzdělávání v Evropě. V jeho rámci je podporována právnická mobilita a spolupráce. Má za cíl zlepšit mobilitu studentů a zaměstnanců. Dále podporuje multilaterální spolupráci mezi vysokoškolskými institucemi a jinými podniky a také usiluje o zvýšení úrovně transparentnosti a slučitelnosti kvalifikací vysokoškolského vzdělávání, včetně v rámci Evropy. Do programu se mohou zapojit vysokoškolské studenty, pedagogové a pracovníci, kteří mají zájem o studium či práci v zahraničí. Z institucí se do programu mohou zapojit vysoké a vyšší odborné školy a zprostředkovatelské organizace. Dělí se na dva druhy: a) studijní pobyty (tzv. Erasmus Study) a stáže ve společnostech (tzv. Erasmus Practical Placement, dále jen EPP) (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007).

Leonardo da Vinci

Tento program je zaměřen na účastníky odborného vzdělávání, včetně odborné přípravy mimo vysokoškolské úroveň. Dále je program zaměřen na organizace, které tuto přípravu poskytují. Program Leonardo da Vinci se snaží podporovat právnické účastníky této odborné přípravy při nabírání v domostech, které by mohli dopomoci k větší zaměstnatelnosti a účastí na

trhu práce. Program se také snaží podporovat inovaci v systémech, i postupech odborného vzdělávání a příprav. Do programu se mohou přihlásit vysokoškolské instituce, výzkumná střediska, podniky, i neziskové organizace (Národní agentura pro evropské vzdělávací programy, 2013).

Grundtvig

Tento program je zaměřen na výuku a vzdělání dospělých a na instituce a organizace, které toto vzdělávání nabízejí i podporují. Program Grundtvig má mj. za cíl zvýšit kvalitu a dostupnost mobility osob zapojených do vzdělávání dospělých v Evropě, zlepšit kvalitu spolupráce mezi organizacemi vzdělávajícími dospělé a zlepšit pedagogické postupy a řízení institucí vzdělávajícími dospělé. Programu se mohou zúčastnit například instituce a organizace poskytující vzdělávání dospělých, učitelé i jiní pracovníci těchto institucí nebo organizací nebo neziskové organizace, dobrovolné organizace a nevládní organizace (Národní agentura pro evropské vzdělávací programy, 2013).

2.10.3 Evropské programy

Erasmus Mundus

Tento program podporuje spolupráci a mobilitu v oblasti vysokoškolského vzdělávání. Cílem programu je zvyšovat kvalitu evropského vysokého školství, podpořit mezikulturního porozumění prostřednictvím spolupráce s mimoevropskými zeměmi a přispět k udržitelnému rozvoji těchto zemí v oblasti vysokoškolského vzdělávání. Program proto podporuje tvorbu společných studijních programů na postgraduální úrovni, partnerství pro spolupráci s mimoevropskými zeměmi, udělování stipendií nadaným studentům a realizaci projektů na zvýšení celosvětové přitažlivosti evropského vysokého školství².

Tempus

Program Tempus podporuje modernizaci vysokého školství v zúčastněných zemích. Ty se nacházejí na západním Balkánu, východní Evropě, centrální Asii a ve Středozemním moři pomocí spolupráce a partnerství vysokých škol. Program má za cíl podporovat

² http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=84&

zúastné země p í reformách a modernizacích jejich vysokoškolských systémů. Program také usiluje o podporu vzájemné propojenosti vysokoškolského vzdělávání v partnerských zemích s evropskými standardy, které vyplývají z Bološského procesu a Lisabonské strategie. Program je rozdělen na dílčí programy (Tempus I, Tempus II., atd.) a nyní probíhá jeho čtvrtá část. Cílem je zahraniční spolupráce. Součástí je cílem možnost předat své zkušenosti a poskytnout pomoc partnerským zemím stejným způsobem, jakým asistovaly členské země EU našim vysokoškolským institucím v programu Tempus v minulosti. Program má rovněž za cíl podporovat reformy a modernizace vysokoškolského vzdělávání, posílit kvalitu a relevanci vysokoškolského vzdělávání, a podporovat vzájemné porozumění mezi lidmi a kulturami. Nyní již verze programu (Tempus IV) je přístupná vysokoškolským institucím a dalším organizacím (např. asociace rektorů, síť vysokých škol, NNO), za předpokladu, že jsou ze členských zemí Evropské unie nebo z partnerských zemí programu Tempus.

Partnerské země jsou rozděleny do 4 skupin:

- ❖ **země centrální Asie** (Kazachstán, Kyrgyzstán, Tádžikistán, Turkmenistán, Uzbekistán)
- ❖ **východoevropské země** (Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Gruzie, Moldávie, Ruská federace, Ukrajina)
- ❖ **země v oblasti Středozemního moře** (Alžírsko, Egypt, Izrael, Jordánsko, Libanon, Libye, Maroko, Palestina, Sýrie, Tunisko)
- ❖ **západní Balkán** (Albánie, Bosna a Hercegovina, Černá Hora, Srbsko, Kosovo)

Dále se mohou zapojit instituce z Islandu, Lichtenštejnska, Norska, Švýcarska, Turecka, Chorvatska a Makedonie. Ty ale musí vyúřčovat vlastního financování (Národní agentura pro evropské vzdělávací programy, 2013).

Norské fondy a fondy EHP

Cílem Norských fondů a EHP je snížení sociálních a ekonomických nerovností v EU. Program je ve své druhé části od roku 2012 (Národní agentura pro evropské vzdělávací programy, 2013).

SCIEX-NMS^{ch}

Program SCIEX-NMS^{ch3} je součástí Programu –výčarso- eské spolupráce. Program trvá od roku 2009 do roku 2016 a má za cíl snížit sociální a ekonomické nerovnosti v EU skrze posilování v deckých kapacit a skrze spolupráci ve v d mezi osmi státy EU (konkrétn R, Estonsko, Litva, Loty-sko, Ma arsko, Polsko, Slovensko, Slovinsko). Cílové posílení v decké spolupráce má zajistit rozvoj v deckých kapacit jednotlivc , zlep-ení v deckého pokroku a inovace ve v d a vybudování a posílení sítí mezi jednotlivými v deckými pracovníky. Do programu se zatím mohou p ihlásit jen doktorandi, u kterých v dob zahájení stáffe uplyne minimáln 1 rok od získání p edchozího titulu a post-doktorandi, u kterých v dob zahájení stáffe uplyne maximální 5 let od získání p edchozího titulu (Národní agentura pro evropské vzd lávací programy, 2013).

e-Twinning

Tento program podporuje mezinárodní spolupráci –kol na dálku prost ednictvím informa ních a komunika ních technologií. Program je ízen Centrálním podp rným st ediskem a národními podp rnými st edisky pro eTwinning v každé zapojené zemi. V R pracovníci eTwinning informují o aktuálním d ní, poskytují metodickou a technickou podporu a organizují dal-í innosti pro podporu a rozvoj aktivity eTwinningu (Národní agentura pro evropské vzd lávací programy, 2013).

Euroguidance

Euroguidance je program podporující poradenství v EU. Program podporuje mobilitu, pomáhá poradc m a jednotlivc m lépe pochopit možnosti, které se nabízejí ob an m v Evrop . Zejména se zam uje na pomoc poradc m –kol a ú ad práce, kte í pomáhají zvy-ovat úrove poskytovaných slufleb na poli poradenství. Tímto má program zlep-ít zam stnatelnost na trhu práce (Národní agentura pro evropské vzd lávací programy, 2013).

2.10.4 Ad hoc programy

Jedná se o programy, které nespádají do vý-e uvedených kategorií. V t-inou se jedná o grantové projekty s místním a regionálním rozsahem, které se li-í oblast od oblastí a zejména na základ zam ení dané organizace. S ohledem na zkoumanou problematiku lze tyto programy rozdlít do t í podskupin ó a) projekty lokální ó vyhla-ované municipalitami nebo státem, ale spádovou oblastí je vfdy dané místo (nap . m stským ú adem vyhlá-ené

³ Scientific Exchange Programme between the New Member States of the EU and Switzerland

granty na vzdělávání sociálních pracovníků); b) mimo uvedených ROP. Programy jsou v t-ínou vyhledávány v rámci jednotlivých regionů, nebo op- t-í centráln- ě pro daný kraj (nap- . podpora dal- ěho vzdělávání pedagogických pracovníků daného kraje); c) státní granty dle oblasti působnosti, jedná se o programy financované z různých zdrojů, nap- .: a) státními, polostátními, i akademickými institucemi ČR (nap- . Grantová agentura ČR); b) privátními organizacemi a korporacemi (nap- . grant poskytovaný GE Moneybank na rozvoj finanční gramotnosti) nebo granty české asociace bank ve stejné oblasti; c) státem, v podobě ú- elových dotací (nap- . na rekvalifikace z- ú- adu práce i jiné instituce).

3. Metodologie

3.1 Výzkumné otázky

Hlavním úkolem této práce je najít rozdíly v LZ mezi jednotlivými typy NNO v ČR. Jako hlavní výzkumná otázka tedy vystupuje tato: **Jaké jsou rozdíly v řízení lidských zdrojů v jednotlivých Nevládních neziskových organizacích v ČR?**

Pro zachycení tohoto přístupu řízení lidských zdrojů, bude výzkum sledovat vybrané aspekty personální práce a porovnávat rozdíly. Dílčí otázky jsou modelovány na úrovních LZ probraných v teoretické části.

Kolik zaměstnanců organizace zaměstnává?

Jaké typy smluv se zaměstnanci organizace sjednává?

Jak organizace motivuje pracovníky k co nejlepšímu výkonu?

Jak organizace udržuje a rozvíjí kvalifikaci svých zaměstnanců?

Jak organizace přistupuje k fluktuaci zaměstnanců?

Jakou má organizace organizační strukturu?

Jak organizace zajišťuje rozpočet?

3.2 Výzkumná strategie

Cílem výzkumu bylo zjistit rozdíly v řízení lidských zdrojů jednotlivých typů neziskových organizací. Cílem nebylo pouze porovnávání výsledků. Rozhodl jsem se využít kvalitativního přístupu k výzkumu a koncipovat ho jako více-případovou studii. Výzkum byl proveden v období leden až květen 2013.

Jako hlavní metoda sběru dat byl použit polostrukturovaný rozhovor s hrubým nártem otázek s vedoucím pracovníkem a se dvěma klíčovými vybrané organizace (personalista a ekonom, i pracovníci s podobným pracovním zařazením). Rozhovor byl učiněn se třemi pracovníky každé organizace proto, aby jeden pracovník nedokázal pojmout veškeré fungování (LZ) organizace a tímto je tedy zajištěna přesnost a kompletnost dat. Pro

porovnání charakteristiky jednotlivých organizací byly použity platné zákony definující NNO a také zakládací listiny a stanovy zkoumaných organizací.

Výzkumný vzorek byl zvolen s ohledem na cíl výzkumu. Z toho důvodu bylo nutno hledat organizace pokud možno homogenní (které se v rámci dané skupiny neliší v relevantních aspektech) a zejména pak podobné, co do struktury LZ, systému financování i jejich postavení v rámci R. Velikostně jsou zkoumané NNO od 5 pracovníků a výše.

3.3 Etické otázky

Pro dodržení procedurální etiky byla zkoumaná organizace a její pracovníci, se kterými bude prováděn rozhovor, předem ozeznámeni s cílem a průběhem výzkumu. Výzkum nezveřejňuje cokoli, co si zkoumaná organizace přeje uchovat v tajnosti a zároveň co by mohlo poškodit ji, její pracovníky, či jiné osoby (samotný fakt, že daná organizace/jedinec ve výzkumu dosáhne negativních závěrů samo o sobě neznamena, že se poskytnuté informace nebudou zveřejňovat, jelikož i ty mohou přinést benefity dané organizaci, například poukázat na slabé stránky). Také nebude zveřejňováno cokoli, co není pravda. Dále byl od účastníků výzkumu vyžadován pouze souhlas k provedení výzkumu. (Hendl, 2005).

4. Praktická část

4.1 Diecézní charita eské Bud jovice

4.1.2 Popis organizace

4.1.2.1 Cíle a poslání společnosti

Diecézní charita eské Bud jovice (dále jen DCHCB) je součástí sdružení Charita eská republika. Byla zřízena 1.12.1991 Dekretem biskupství eskobud jovického. Posláním DCHCB je služba milosrdné lásky a pomoci bližnímu v nouzi.

innosti, které DCHCB provozuje, vycházejí z několika zákonů (např. zákona o dobrovolnictví, zákona o sociálních službách, apod.). Základním dokumentem, který popisuje, innosti jsou Stanovy DCHCB. Stanovy DCHCB jsou smírným dokumentem pro ostatní charity v eskobud jovické diecézi, a tedy i innosti popsané ve stanovách DCHCB jsou vykonávány i těmito charitami. DCHCB přímo provozuje jen některé z těchto inností, konkrétně: odborné sociální poradenství (v rámci Poradny Eva pro ženy a dívky v nouzi, Poradna pro cizince a migranty), chráněné bydlení (Děm sv. Františka o chráněného bydlení pro osoby se zdravotním postižením), Intervenční centrum pro osoby ohrožené domácím násilím, Terénní programy (ty jsou provozovány v rámci Poradny Eva pro ženy a dívky v nouzi), humanitární innost (i v zahraničí), vzdělávací innost, pastorační práce a Dobrovolnické centrum. innosti poskytované DCHCB se dělí na sociální služby a dobrovolnické centrum. Toto rozdělení je dělené nejen z hlediska odborné povahy poskytovaných služeb, ale je také dělené z hlediska financování. Z hlediska financování zde existuje sítě dotačních titulů, které se jednak dělí právě na dotační tituly poskytované na sociální služby a ty, které jsou poskytované na jiné účely (zde jde právě o Dobrovolnické centrum), ale také jsou rozděleny na jednotlivé sociální služby. To není z důvodu územně zaměřených dotačních titulů, nýbrž proto, že jednotlivé tituly zamezují hlášení se o jiné dotační tituly na danou službu. Dále je dělené v důvodu, že jednotlivé služby jsou poskytované na jednom místě (viz poradna Eva a Terénní programy), což efektivně snižuje náklady na jejich provoz a dále zvyšuje možnosti financování.

Stanovy, hlavní dokument DCHCB, jsou z roku 2007 a od té doby, n které jejich body zastaraly. Je naplánovaná nová verze stanov, ale konkrétní datum jejich zhotovení nebylo zatím stanoveno. Stanovy DCHCB neplatí pouze pro DCHCB, ale fungují také jako sm rný dokument pro v-echny charity v eskobud jovické diecézi.

4.1.3 Organiza ní struktura v rámci charitní sít a orgány DCHCB

DCHCB je ídícím, metodickým, koordina ním, kontrolním a servisním centrem celé eskobud jovické diecéze. Celá eskobud jovická diecéze podléhá (skrze DCHCB) eskobud jovickému biskupovi, který rozhoduje o jmenování editel, prezidenta DCHCB (kte í jsou zárove statutárnými zástupci DCHCB) a len jednotlivých orgán organizace. Prezident zastává funkci p edsedy Rady diecézní charity, jmenuje a odvolává editel jednotlivých charit a navenek reprezentuje DCHCB. DCHCB je ízena editelkou, která má také p ímou kontrolu nad jednotlivými editeli charit v eskobud jovické diecézi, je nad ízenou vedoucích jednotlivých projekt a také reprezentuje eskobud jovickou diecézi doma i v zahrani í. Díky p ímé kontrole v-ech charit v eskobud jovické diecézi je editel DCHCB v postavení p ímého nad ízeného editel v-ech charit a má moc je jmenovat a odvolávat stejn jako prezident DCHCB. D vodem pro toto zdvojení ínností je skute nost, kdyby prezident nebyl schopen v daný moment tuto ínnost vykonávat (nap . z dvodu nemoci, zahrani ní cesty, apod.) Jako správní orgán organizace funguje Rada diecézní charity, která má ínnost spí-e konzulta ní, nikoliv správní. Podle stanov organizace je minimální počet len Rady diecézní charity p t, momentální počet je deset len : prezident, ú etní, zástupce z izovatele, editel DCHCB, ekonom, vybraní editelé charit v diecézi, zástupci správy a samosprávy. Jako kontrolní orgán slouží Revizní komise. Ta pravideln kontroluje ú ty organizace a postupy v rámci organizace. Revizní komise je externí a je složená ze zástupc eskobud jovické diecéze. Tito lenové jsou povinni se ídit p íkazy eskobud jovického biskupa.

4.1.4 Organizace lidských zdroj ve spole nosti

V dob výzkumu m lo DCHCB 38 pracovník . 25 z t chto pracovník je kmenových zam stnanc (mají hlavní pracovní pom r s plným nebo áste ným úvazkem), zbylých 13 pracovník je podp rných (mají dohodu o pracovní ínnosti nebo dohodu o provedení práce, i jsou externisti a jsou placeni na fakturu). O oblast ízení lidských zdroj se mimo editelky stará personalista, který (krom p íjímání, propou-t ní) p sobí jako prost edník v komunikaci

mezi editelkou a ostatními zaměstnanci. DCHCB má, mimo těchto zaměstnanců, ještě cca 200 dobrovolníků, kteří jsou vedeni v projektu Dobrovolnické centrum. Ti mají vlastní vedení (vedoucí pracovník Dobrovolnického centra) a vlastní organizační strukturu a z tohoto důvodu nejsou zahrnuti do výzkumu.

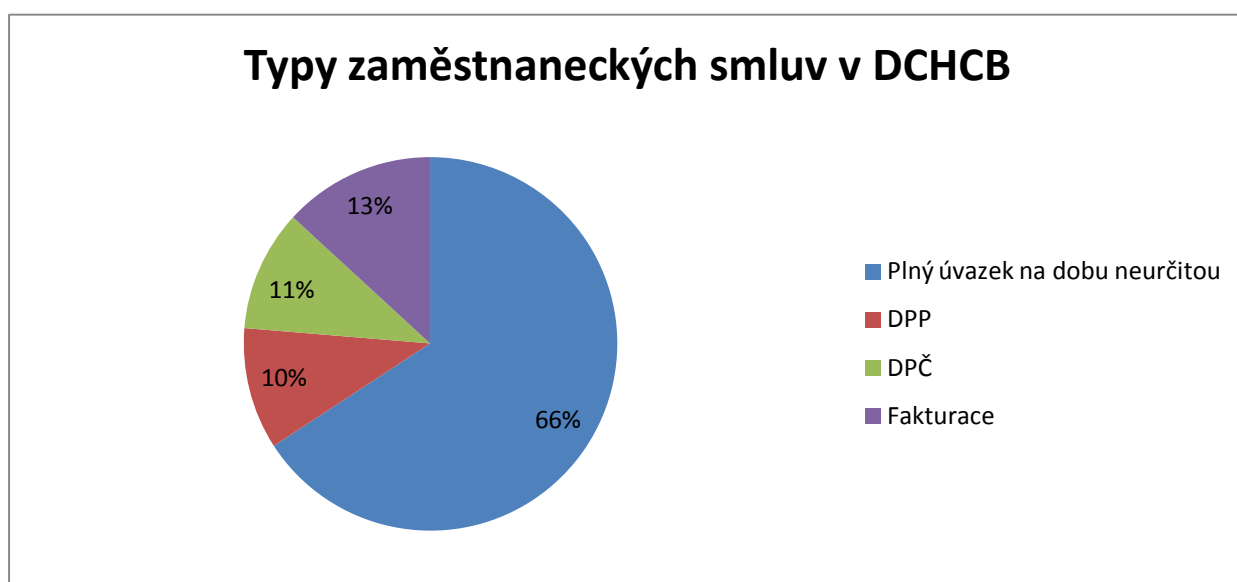
4.1.5 řízení lidských zdrojů v DCHCB

4.1.5.1 Výběr a nábor zaměstnanců

Nábor nových zaměstnanců se děje buď pomocí doporučení (například od stávajících zaměstnanců DCHCB), či inzercí na webu organizace. Součástí výběru pracovníka je vyfiltrování vhodných kandidátů personalistou a následný osobní pohovor s editelkou organizace, která vybere nejvhodnějšího uchazeče na daný post. V podstatě jde o tradiční podobu procesu, který je běžný orgánům státní správy, neziskových i ziskových organizací.

4.1.5.2 Vznik pracovního poměru o kontraktuální vztahy

Jak bylo výše zmíněno, tak z celkového počtu 38 zaměstnanců DCHCB bylo 25 kmenových a 13 podpůrných. Z těchto 13 podpůrných zaměstnanců měli 4 DP, 4 DPP a 5 bylo externích.



Zdroj: vlastní výzkum

Tedy 66% procent zaměstnanců je kmenových. Tato pévaha plných pracovních úvazků na dobu neurčitou vypovídá o relativní stabilitě organizace. Jelikož v organizaci neexistují zkrácené pracovní úvazky, které by mohly být interpretovány jako nestabilní pracovní místa, (které nevyžadují delší pracovní dobu), nám tato pévaha kmenových zaměstnanců vypovídá, že v této organizaci je jen malá pracovních pozic, které jsou potenciálně závislé na (časově omezených) dotačních titulech. Dále je nutné uvést, že jeden zaměstnanec může mít i více pracovních smluv najednou (doplňková smlouva byla vždy bu DPP nebo DP). V době výzkumu počet zaměstnanců s více pracovními smlouvami činil 10, ale zrovna probíhala revize těchto smluv, a tedy přesná data z této oblasti nebyla dostupná (zda-li to byli kmenoví, i podpůrní pracovníci, kteří drželi doplňkovou pracovní smlouvu).

Tyto zaměstnanecké smlouvy mají nízkou nebo fládnou pohyblivou složku, což dále nasvědčuje o vřtí finanční stabilitě mezd zaměstnanců organizace. Nicméně, z důvodu velké roznorodosti konkrétních funkcí daných pracovních pozic, neexistuje fládný jednotný nebo obecný platební výměr a každý zaměstnanec má unikátní stav nou mřsí ní mzdu. Tento fakt svědčí o jisté nekoncepci při vytváření zaměstnaneckých smluv. Může způsobovat problémy, pokud zaměstnanci zjistí, že jsou dvě různé pozice s podobnými činnostmi odměňovány jinak.

4.1.5.3 Mzdové náležitosti a benefity

Každý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr obdrží při nástupu pracovní smlouvu s náležitostmi, jak je vyřadováno zákonem, a mzdový výměr, který určuje mzdu za vykonanou práci. Pracovníci, pracujících na DPP nebo DP , mají údaj o mzdě a případné benefity uvedeny přímo ve smlouvě. U Externistů osob samostatně výdělelných, je vyřadována tzv. externí smlouva, vykazující příbřifný rozsah a hodinovou dotaci.

Každý zaměstnanec také, v rámci firemních benefitů, obdrřuje stravenky. V rámci benefitů disponuje každý zaměstnanec také dvěma tzv. *sick days* (dny na zotavenou) za jeden kalendářní rok, což znamená, že v případě nemoci může zaměstnanec zůstat doma, nepotřebuje předkládat výkaz o pracovní neschopnosti od lékaře a den má placený (týká se pracovníků na pracovní úvazek).

Popis povinností v každé pracovní smlouvě je zcela konkrétně napsaný a je zákonem povinností řídit se příkazem nadřízeného. Toto znamená, že i když jsou jednotlivé pozice uvnitř organizace relativně přesně vymezeny, mohou se v daný okamžik výrazně měnit. To

vypovídá o nesystematickém popisu pracovních povinností, způsobem –patnou formulací zaměstnanecké smlouvy a dává potenciál ke zneúplnění zaměstnanců.

4.1.5.4 Pracovní zařazení a motivace zaměstnanců

Každý zaměstnanec má smlouvou vymezený popis pracovních úkolů. V případě, že v průběhu času dojde ke změně pracovního zařazení, portfolio činností, či mzdového hodnocení, je to –eno dodatkem v pracovní smlouvě.

V rámci DCHCB existuje motivace formou bonusů za zajištění peněžitého daru ve formě určitého procenta daného daru, který platí pro všechny pracovníky organizace. Tento peněžitý bonus může být silný motivací prvek, ale je relevantní jen pro pracovníky, kteří se zajišťováním financí zabývají, a dává jen malý smysl ho vztahovat na všechny zaměstnance.

Dále se jednou do roka koná tzv. *duchovní obnova*, což je setkání zaměstnanců organizace, na kterém se hovoří a zamýšlí nad potřebou a významností charity ve světových a lidských hodnotách. Tato akce má za cíl zvýšit morálku a nabudit pocit naplnění a důležitosti své práce. Toto každoroční setkání může mít své výhody, jako například sdílení zkušeností mezi pracovníky.

Jako poslední činnost s motivací únikem je v rámci DCHCB každoroční výlet po památkách, více méně lidských, v různých evropských zemích. Tento výlet je zčásti dotován samotnou organizací.

V neposlední řadě je v organizaci prováděn benchmarking u pozic s měřitelnými výsledky a efektivitou, na jejich základě jsou na konci roku vypláceny odměny, pokud to finanční situace organizace dovolí.

Z uvedených faktů vyplývá, že DCHCB nemá příliš vypracovaný systém motivace zaměstnanců a existující motivací činnosti se konají jen vzácně a zaměřují se spíše směrem ke lidské kultuře, což nemusí být kladně vnímáno pracovníky, kteří nejsou, a k získávání financí což efektivně motivuje jen úzkou část zaměstnanců.

4.1.5.5 Přístup DCHCB k fluktuaci zaměstnanců

Jak bylo výše zmíněno, v organizaci působí personalista a ten má v gesci nábor a propouštění pracovníků. V minulých cca 5 letech se roční fluktuace skládala z jednoho kmenového zaměstnance za, kterého byla přijata náhrada. Dále je také za rok přijat zhruba

stejný počet (1 ó 2) pracovník na zkrácený úvazek na dobu určitou (v době výzkumu se v organizaci fládný nenacházel). Tato data naznaují silnou stabilitu lidských zdrojů s relativně nízkými náklady vynaložených na fluktuaci pracovníků. Externí pracovníci vykonávají spíše nutné funkce v organizaci, které byly outsourcovány do externích podniků (účetní, právníci, apod.). I externí dodavatelé se mohou změnit. Znamená to, že externí dodavatel je ale je to méně častá (1 ó 2 pracovníci za 3 ó 4 roky) než fluktuace kmenových zaměstnanců a tedy má je to menší (negativní) dopad na fungování organizace.

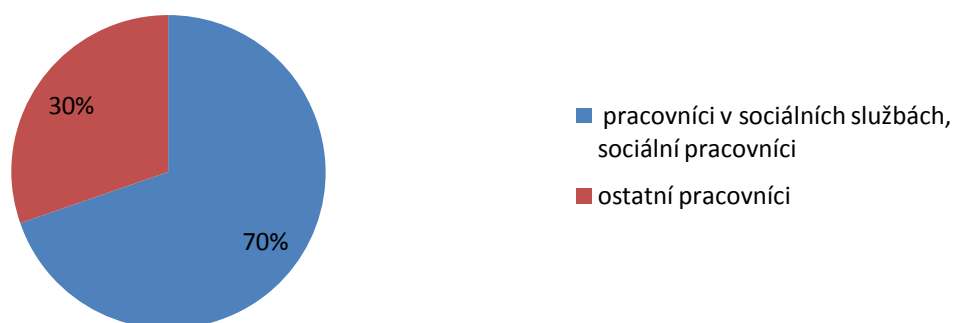
Proces přijímání zaměstnanců trvá například jeden měsíc (vyhlášení výběrového řízení, pohovory, výběr pracovníka). DCHCB nemá problémy přitáhnout kvalitní pracovníky (důvodem uváděným pro zájem o práci v DCHCB se v poslední době týkají inklinace zájemců k pomoci druhým a v posledních několika letech i nedostatku jiných pracovních příležitostí). Tito pracovníci jsou vysoce motivováni a nevyžadují mnoho dalších investic (zapracování) a tedy umožní ujit pokračování hladkého fungování organizace.

Výše uvedená fakta vypovídají o tom, že organizace má stabilní finanční zdroje.

4.1.5.6 Udržování a rozvíjení kvalifikace zaměstnanců

Udržování kvalifikace a další vzdělávání zaměstnanců DCHCB se provádí v rámci pracovních pozic daných pracovníky. Vnitřní kmenoví zaměstnanci a zaměstnanci na DPP a DP se mají podle zaměstnanecké smlouvy dále vzdělávat v jejich konkrétních oborech, ale v praxi jim v tomto vzdělávání mohou bránit například náročná úkoly, které musí splnit, i nedostatek financí. Externí pracovníci získávají svou odbornost z externích zdrojů a jejich další vzdělávání nijak nenarušuje chod organizace (například účast na konferencích apod.). Proto nebudou brány v potaz. Pracovníci DCHCB je možné rozdělit do dvou skupin podle nutnosti dalšího vzdělávání: sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách, kteří mají ze zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách povinnost dále se vzdělávat (minimálně 24 hodin za rok) a pak ostatní pracovníci, kteří tuto zákonem danou povinnost nemají. Z 33 zaměstnanců je 10 pracovníků v sociálních službách, 13 sociálních pracovníků a 10 ostatních pracovníků.

Typy zaměstnaneckých pozic podle povinnosti dalšího vzdělávání v DCHCB



Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedených dat vyplývá, že velká většina pracovníků se musí ze zákona povinně vzdělávat a 30% pracovníků se musí vzdělávat jen na základě zaměstnanecké smlouvy. Díky neustálému problému financování v NNO, tato data naznačují, že právě 70% pracovníků DCHCB se každý rok vzdělává cca 24 hodin a zbylých 30% pracovníků se bude vzdělávat zřídka. Z uvedeného tedy vyplývá, že standardy vzdělávání jsou splňovány jen minimálně, což vede spíše k udržování kvalifikace pracovníků než k rozšiřování jejich odbornosti.

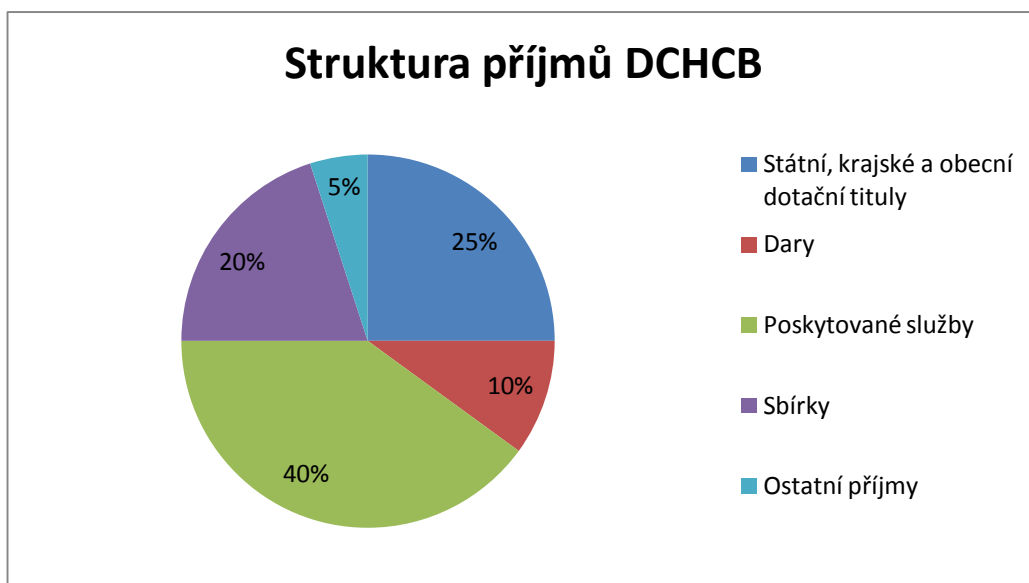
4.1.6 Organizační struktura DCHCB

DCHCB má organizační strukturu malé organizace, kde jeden editel je přímo nadřízeným všech zaměstnanců. Jednotlivé projekty DCHCB mají své vedoucí pracovníky, kteří efektivně řídí svůj tým, ale členové těchto týmů se přímo zodpovídají pouze editelce. Toto dle z jednotlivých vedoucích pracovníků spíše manažery než nadřízené a odebírá jim větší pravomoci nad členy svého týmu. Většina pracovních pozic v DCHCB funguje jako semiautonomní, editelce se zodpovídající funkce, nicméně jednotlivé projekty organizace splňují specifické požadavky dotačních titulů, které se pravidelně vypisují na slufby, které tyto projekty poskytují. Z těchto údajů plyne, že DCHCB je relativně malá organizace schopná fungovat bez rozsáhlejší vrstvy managementu a je třeba zahrnout fungující týmy s relativní volností.

4.1.7 Zajištění rozpočtu DCHCB

Vzhledem k tomu, že financování DCHCB za rok 2012 bylo podobné, co do objemu i struktury a že výroční zpráva za rok 2012 ještě nebyla zveřejněna, budou vycházet z dat z roku 2011, které budou fungovat jako reprezentativní obrázek za rok 2012.

Financování DCHCB pochází z cca 25% z dotačních titulů pocházejících ze státních, krajských a obecních zdrojů. Další 40% příjmů pochází z poskytovaných služeb, 10% pochází z darů, 20% ze sbírek a zbylých 5% z ostatních příjmů.



Zdroj: vlastní výzkum

Dotační tituly pokrývají již poskytované služby/projekty a na každou službu připadá více dotačních titulů. Ve všech žádostech o dotační tituly jsou zahrnuti všichni kmenoví i podpůrní pracovníci, i když nemají přímou spojitost s danou službou/projektem. Právový rozptyl mezi schválením žádosti o dotaci a samotnou alokací zdrojů je relativně velký (2 až 4 měsíce). DCHCB tedy musí hledat alternativní zdroje financování, aby pokryla aktuální výdaje za dané služby/projekty. Z tohoto důvodu žádá DCHCB o více dotačních titulů na jednu službu. Toto je umožněno jednak množstvím institucí, které v rámci vlastních programů podporují stejné i podobné činnosti (např. EU skrze OPLLZ a MPSV skrze podporu sociálních služeb), a jednak také sloučením jednotlivých služeb do jednoho centra. Toto má ve výsledku ten efekt, že dotační titul podporující jednu službu, podporuje také jinou službu. Dobrým příkladem je toho právě zmíněná Poradna Eva, která je podporována z MPSV. Poradna Eva provozuje také dvě sociální služby, ze kterých je jedna podporována mixem zdrojů (z darů, dotačních titulů MPSV, grantů MV a MČMT) a druhá je podporována

projektem Jiho eského kraje tzv. Individuálním projektem Podpora sociálních služeb v Jiho eském kraji. Jako individuální polovička je financované Dobrovolnické centrum. To je financováno MV, M^{TT}MT a nakonec projektem MPSV Rodina. Z poskytovaných služeb pouze chráněné bydlení Domu sv. Františka ve Veselí nad Lužnicí vykazuje ziskovost a pokrývá cca 50% veškerých příjmů ze služeb, které DCHCB poskytuje. V DCHCB se provádí jen jedna každoroční sbírka (Tříkrálová sbírka), která je v podstatě akcí celé Charity ČR. Tato sbírka má velký úspěch v relaci s ostatními druhy příjmů. Příjmy z darů jsou méně časté, ale vždy se jedná o větší částky, které dohromady zaujímají velkou část příjmů. Celkově je finanční bilance na nule a tedy se netvoří žádný zisk, který by mohl být využit na financování budoucích projektů a uschován pro případ nouze. Podle uvedených poznatků je DCHCB relativně finančně nezávislá, ale bez rezervního potenciálu a malou odolností v případě (krátkodobým) nedostatkům finančních prostředků, které plynou z každoročního nulového hospodářského výsledku.

4.2 Educa International, o.p.s.

4.2.1 Popis organizace

4.2.1.1 Cíle a poslání organizace

Educa International, o.p.s. vznikla v roce 2007. Posláním Educa International, o.p.s. je poskytovat veřejné služby, zaměřené na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, na podporu kvalifikace, dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a na organizaci stáží pro studenty, mladé pracovníky, učitele a trenéry. Činnosti, které Educa International, o.p.s. vykonává, jsou organizování vzdělávacích, kulturních a sportovních aktivit pro mládež, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, kvalifikace a rekvalifikace pracovníků, další vzdělávání pedagogických pracovníků, trenérů a učitelů, odborné stáže pro studenty, mladé pracovníky, učitele, trenéry a učitele, pořádání odborných kurzů, setkání a jiných vzdělávacích akcí v etnolektorské činnosti a vydavatelská a nakladatelská činnost.

V konkrétní rovině organizuje stáže studentů (jako vysílající, zprostředkující, přijímající organizace) přes evropské komunitární programy, konkrétně Leonardo da Vinci, Erasmus Study a Erasmus Practical Placement. Výjimně organizuje stáže i přes další

komunitární programy. Na tyto aktivity každoročně přidává grant u NAEP (Národní agentura pro evropské vzdělávací programy), organizace přímo řízené organizací MTMMT.

Od 1. července 2012 realizuje společnost velký evropský program v rámci mezinárodní spolupráce Operačního Programu Lidské Zdroje a Zaměstnanost (OPLZZ)⁴ Třetího druhého rámcového akčního programu. Posláním Třetího druhého rámcového akčního programu je zvýšit konkurenceschopnost mladých lidí (do věku 25 let), kteří nedokončili studium (a jsou tedy nejvíce ohroženou skupinou), na trhu práce. Tento cíl je zajišťován pomocí státních trvalých 5 až 12 měsíců, tedy v minimálním množství času nutného k poskytnutí praxe. Partnerem jsou pro Educa International, o.p.s. v tomto projektu Švédský kraj, vědecké ústav Norrköping a dvě vědecké Třetího druhého rámcového akčního programu - Komvux Malmö Södervärn a Hagagymnasiet Norrköping. Projekt trvá od 1.7.2012 do 30.6.2015.

4.2.2 Organizační orgány

Educa International, o.p.s. je samostatná organizace s editorem, správní radou a dozorčí radou. Educa International, o.p.s. vede editel, který je zároveň zakladatelem. Ten má za úkol reprezentovat organizaci navenek a předsedá také správní radě. Správní rada funguje jako řídicí orgán a má za úkol rozhodovat o důležitých aspektech činnosti organizace, schvaluje organizační plán, výroční zprávy a měří vytváření, měření a řízení jednotlivé činnosti organizace. Dozorčí rada funguje jako kontrolní orgán organizace. Ověřuje správnost výkazu majetku, závazků, příjmů a výdajů organizace, upozorňuje správní radu na vady hospodaření s družením a podává návrhy na jejich odstranění. Administrativní činnost zastává asistentka editel, která je zároveň i asistentkou projektu Třetího druhého rámcového akčního programu⁵, nakonec externí úředník a víděl jednou až dvakrát do roka státník v pozici administrativní asistent.

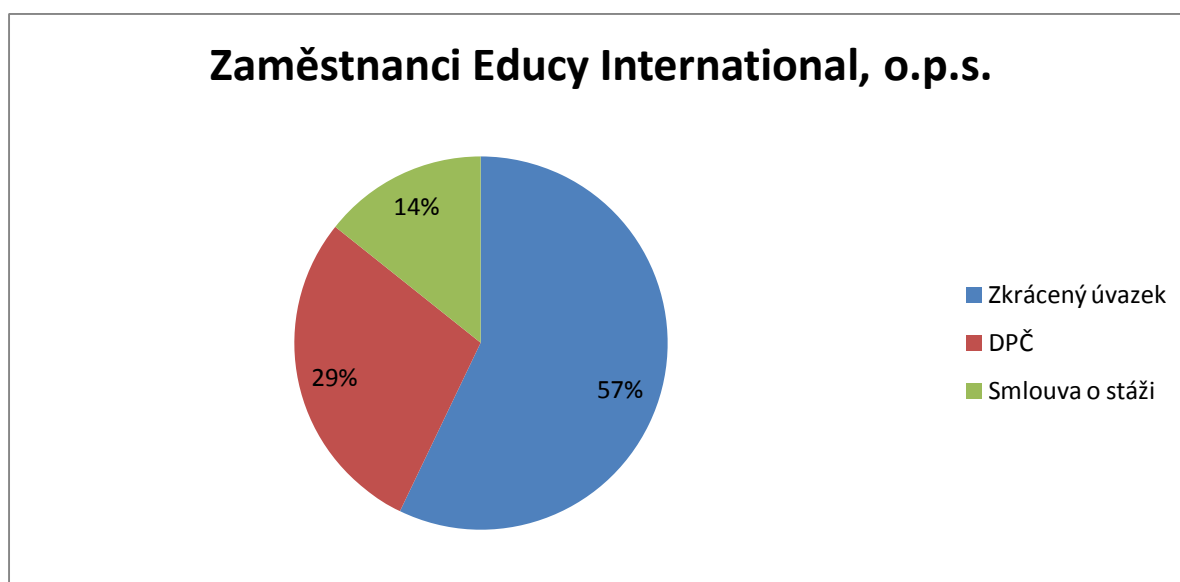
4.2.3 Lidské zdroje

Educa International, o.p.s. je zcela závislá na dotačních titulech. V organizaci jsou dvě úrovně pracovních pozic. **1. úroveň** tvoří vlastní zaměstnanci, financovaní ze zdrojů organizace, což zahrnuje celkem dva pracovníky (konkrétně jde o editel na 0,5 úvazku a jeho asistentku na DP). **2. úroveň** tvoří projektoví zaměstnanci, zejména v souvislosti s

⁴ Kód projektu je **OP LZZ/5.1/77/00165**

⁵ Má tedy dvě pracovní smlouvy.

projektem OPLLZ. Kola druhé –ance, kteří jsou financováni ze státního rozpočtu a z ESF. To zahrnuje celkem 4 pracovníky na hlavní pracovní poměr. Konkrétně jde o manažera projektu na 0,5 úvazku, koordinátora projektu na 0,7 úvazku, asistentku projektu na 0,5 úvazku a finančního manažera projektu na DPČ. Specifickou skupinou zaměstnanců jsou stáffisté, přijatí na základě evropských komunitárních programů. Stáffisté pracují vždy 3 - 6 měsíců na pozici administrativního asistenta (projektu se účastní vždy jeden), nesmí však pracovat na agendě projektu OPLLZ. Vzhledem k tomu, že v době výzkumu byl projekt v základní fázi a nedošlo ještě k pilotnímu ověření, kde je zapotřebí externistů, nejsou zde zahrnuti odborní pracovníci, na jejichž společnost vyhrazený rozpočet, pokrývající náklady zhruba pro 10 odborníků na následující dva roky.



Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedených dat vyplývá, že organizace, díky své velikosti a druhům zaměstnaneckých smluv, nevynakládá velké prostředky na udržení svých lidských zdrojů, a tedy nepotřebuje velké finanční zdroje pro svůj každodenní chod.

4.2.4 řízení lidských zdrojů

4.2.4.1 Nábor zaměstnanců

Pracovníci jsou nájímáni pomocí osobních referencí, či inzercí na organizačním webu. Proces přijetí pracovníka zahrnuje osobní rozhovor s asistentkou editelky a editelkou s těmi uchazeči, kteří vyhovují požadavkům. Specifická situace je u nábory přes evropské

komunitární programy, konkrétně u stáří. Proces je dán regulami evropské komise, tudíž Educa International, o.p.s. před začátkem dalšího akademického roku, publikuje plánovaný počet studentů, který je schopna přijmout a požadovaný osobnostní profil v daném akademickém roce. Ten je následně přijat akademickou institucí v dané zemi a nato dojde k podpisu bilaterální smlouvy danou školou (vysílající organizací) a Educou International, o.p.s. V průběhu daného období škola zasílá životopisy uchazečů. S nimi je veden pohovor v tichosti přes Skype nebo prostřednictvím video konference, a to editorem nebo asistentkou projektu. U projektu ESF, kde je publicita projektu jedním ze základních kritérií, má společnost možnost výrazněji. Vyplývá inzerce v médiích (lokální kabelová televize ve středním českém kraji, nebo Newsletter hejtmana Středního českého kraje, apod.), údržba práce nebo výhledy. V tomto případě se na výborem řízení podílí manažer projektu, koordinátor projektu a asistentka.

4.2.4.2 Vznik pracovního poměru a kontraktuální vztahy

Vzniku pracovního poměru předchází výše uvedené výběrové řízení na uvedené pozici, na jejím základě získá pracovník zaměstnanec pracovní smlouvu. U Educy International, o.p.s. jde konkrétně o manažera projektu na 0,5 úvazku, koordinátora projektu na 0,7 úvazku, asistentku projektu na 0,5 úvazku a finančního manažera projektu na DP. Specifickou skupinou zaměstnanců jsou stáří přijatí na základě evropských komunitárních programů (vždy jeden). Stáří mají specifickou smlouvu o realizaci stáří, ve které jsou specifikována práva a povinnosti smluvních stran, agenda stáří a výše grantu na dané období (výplata grantu, který je obdobou mzdy a je vyplácen Evropskou komisí prostřednictvím vysílající organizace, se liší stát od státu). Na které země vyplácejí grant v pravidelných měsíčních splátkách, jiné to dělá formou zálohy a doplatku absolvování stáří. U stáří je zajímavá je také jedna věc, a to že stáří po dobu realizace stáří není zaměstnancem Educy International, o.p.s., ale vysílající organizace.

4.2.4.3 Mzdy a benefity

Každý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr obdrží při nástupu pracovní smlouvu s náležitosti, jak bylo popsáno v teoretické části, a mzdový výměr, který poukazuje na mzdu za vykonanou práci. Pracovníci, pracující na DPP nebo DP, mají údaj o mzdě a případné benefity uvedeny přímo ve smlouvě. V organizaci nejsou zaměstnání pracovníci na základě životnostenského listu.

Benefity, jako například stravenky i placené volno, v organizaci nejsou. Na konci každého roku jsou ale vypláceny odměny v závislosti na zbývajících finančních prostředcích.

Popis povinností v každé pracovní smlouvě je zcela konkrétně napsaný. Toto znamená, že jednotlivé pozice uvnitř organizace jsou relativně precizně vymezeny, mohou se z okamžiku na okamžik výrazně měnit, jsou-li získány nové dotační tituly, v tomto případě se změny jeví jako dodatkem k pracovní smlouvě.

4.2.4.4 Pracovní zajištění a motivace zaměstnanců

V organizaci je umožněna seberealizace v rámci evropských programů (momentálně Třetí kola druhé fáze) a v rámci placených výjezdů na zasedání a konference pořádané EU. Kromě těchto možností a výše zmíněných odměn není motivací zaměstnanců v nově nastavená pozornost.

Jak bylo uvedeno v části Lidské zdroje, jsou zaměstnanci děleni na dvě úrovně podle svého umístění v hierarchii chodu organizace a projektu Třetí kola druhé fáze. Každý zaměstnanec má svou specifickou funkci v organizaci.

4.2.4.5 Fluktuace zaměstnanců

Obecně lze konstatovat, že vzhledem k počtu zaměstnanců je fluktuace zaměstnanců minimální. Pochopitelně v průběhu činnosti společnosti nastaly změny (například úmrtí členky správní rady, i strukturální změny, například v průběhu roku 2011 byla vyměněna správní rada a doplněna dozorčí rada). Jediný závažný problém spojený s odchodem zaměstnanců se vyskytl v průběhu podzimu 2012, kdy nastal problém s obsazením pozice asistentka projektu Třetí kola druhé fáze, na kterou s ohledem na rozsah její činnosti byla alokována nízká mzda. To znamenalo, že v průběhu prvních 4 měsíců (1.7.2012) byla společnost nucena mít asistentku daného projektu. Zde však nešlo o klasickou fluktuaci s přímým dopadem na hospodaření organizace, nebo nábor, financování i zapracování nových zaměstnanců je ošetřena kontraktálně a byla tedy v gesci koordinátora projektu tak jako tak.

4.2.4.6 Udržování a rozvíjení kvalifikace zaměstnanců

Udržování a rozvíjení kvalifikace zaměstnanců probíhá v rámci standardní činnosti organizace. Neexistuje žádný plán doplňování i rozvíjení kvalifikací, nebo společnost nemá zdroje na to, aby rozvíjení kvalifikace financovala. Nicméně, společnost se snaží své

zaměstnávající motivovat tým, které je vysílá na tuzemské a zahraniční pracovní cesty (včetně konferencí), které jsou hrazené organizátory a kofinancované Educou International, o.p.s.. Pochopitelně v jejich nových zaměstnancích projdou základním školením a zapracováním na dané pozici.

4.2.5 Organizační struktura

Educa International, o.p.s. má organizační strukturu malé organizace, kde jeden editel je přímým nadřízeným všech zaměstnanců. Jednotlivé projekty jsou řízeny vedoucím pracovníkem, který je spíše vedoucím než nadřízeným. V době výzkumu řídila organizace evropské komunitární programy a projekt "Koly druhé úrovně", který potrvá až do roku 2015. Z tohoto faktu lze usoudit, že pracovníci zaměstnaní v tomto projektu budou zaměstnání až do konce jeho trvání, což vypovídá o stabilitě organizační struktury.

4.2.6 Zajištění rozpočtu

Rozpočet organizace se tvoří na dvou úrovních. První úroveň zahrnuje rozpočet pro každodenní chod organizace, který je financován z grantové politiky MPTMT. Tyto granty jsou vypisovány každým rokem. Organizace nezískává finanční příspěvky z jiných zdrojů než z dotačních titulů. Druhá úroveň zahrnuje rozpočet na projekt "Koly druhé úrovně". Prostředky na tento rozpočet se získávají z MPSV v zhruba pětiletém intervalu a je vázán na řádost Educy International, o.p.s. o financování v dalším monitorovacím období. Tento rozpočet je pevně daný (trvá od 1.7. 2012 do 1.6. 2015) a jeho výše ani intervaly splátek se nedají měnit a je splatný zpětně. Z povahy druhé úrovně rozpočtu lze usoudit, že je rigidní, nebere v úvahu změny na finančním trhu, trhu práce, měny a hrozí tedy potenciální poškození celého projektu. Obě úrovně financování jsou od sebe odděleny, díky čemuž je vyhrazenému úseku použití přidělených financí z jednotlivých zdrojů.

4.3 Evita o.s.

4.3.1 Popis organizace

4.3.1.1 Cíle a poslání společnosti

Evita o.s. vznikla v roce 2011. Organizace se zaměřuje na pomoc lidem v tíživé životní situaci a na pomoc při prosazování se na trhu práce. Evita o.s. se dále snaží o propojení co nejvíce těchto organizací obdobného typu, orgánů státní správy a privátních organizací takovým způsobem, aby byla zajištěna jejich nejvyšší možná efektivita a zároveň získání nových zdrojů. Evita o.s. spolupracuje s renomovanými organizacemi, které se zabývají vzděláváním, osvětou, i poradenstvím. Evita o.s. je členem Aliance proti dluhům, což je odborná platforma, zabývající se předlužením a problémy z ním plynoucích. Během doby výzkumu Evita o.s. vstoupila i do Mezinárodní sítě finančního vzdělávání (tzv. INFE - International Network on Financial Education) při OECD. Společnost Evita o.s. je členem i na mezinárodním poli, kde se jí podařilo, jako první v ČR vstoupit do CYFI (Child and Youth Finance International) a zmiňované OECD (INFE). Obě (CYFI, INFE) jsou zaměřené v národním kontextu. Organizace, mimo svých tradičních aktivit popsaných výše, působí v Pracovní skupině pro finanční gramotnost při MF ČR, která zpracovává a vyhodnocuje nejnovější poznatky v oblasti finanční gramotnosti v ČR. Ty následně předává MMT a kolám.

Evita o.s. pořádá přednášky a workshopy za účelem zvyšování finanční gramotnosti. Dále spolupracuje s úřadem práce, zájmovými sdruženími i dalšími aktéry na trhu práce a provozuje Občansko-právní poradnu za účelem řešení problematických situací na trhu práce. Evita o.s. také pomáhá osobám v nelehké životní situaci prostřednictvím aktivit v rámci spolupráce s Farní charitou v Kralupech nad Vltavou. Dalšími činnostmi, kterými se Evita o.s. zabývá, jsou dobrovolnické aktivity a organizování sbírek pro potřeby. Evita o.s. je také oprávněna poskytovat další vzdělání sociálním pracovníkům (konkrétně je organizace akreditována k uskutečnění vzdělávacího programu Finanční gramotnost pro pracovníky v sociálních službách a programu Domácí násilí) díky certifikátu QMS, který drží.

Hlavním dokumentem jsou stanovy organizace.

4.3.2 Organizační struktura

Evita o.s. je samostatná organizace se Shromážděním členů jako nejvyšším orgánem, Představenstvem jako řídicím orgánem a Revizorem jako kontrolním orgánem. V organizační struktuře Evita o.s. také figuruje editelka, která je zároveň také předsedkyní Představenstva.

Shromáždění členů má v době studie 22 členů. Shromáždění členů funguje jako nejvyšší rozhodovací instance v rámci organizace. Přijímá organizační řád sdružení, projednává a schvaluje zprávu o činnosti ostatních orgánů sdružení, může zrušit nebo změnit rozhodnutí představenstva a rozhoduje o podmínkách členství. Shromáždění členů si také může vyhradit možnost rozhodovat o jiných záležitostech. Shromáždění členů se schází minimálně jednou za 6 měsíců a jednou za rok vydává výroční zprávu.

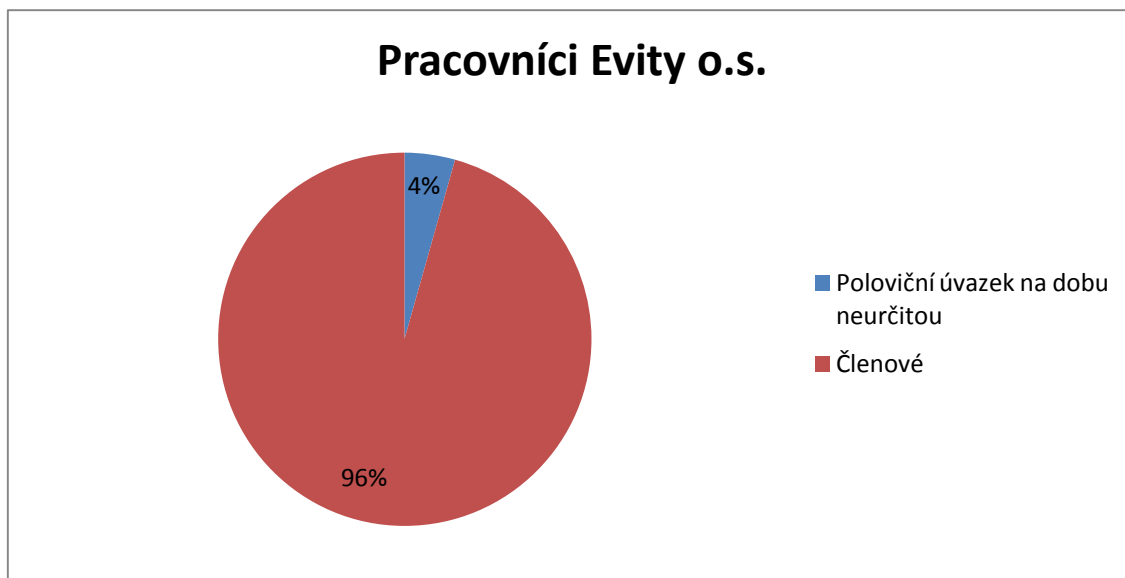
Představenstvo je řídicí orgán organizace. V době studie málo Představenstvo 4 členy. Představenstvo je tvořeno předsedou, tajemníkem sdružení, hospodářem, odborným poradcem a dalšími členy, kteří byli zvoleni členským shromážděním (v době studie řádní zvolení nebyli). Představenstvo činí veškerá zásadní rozhodnutí a opatření nezbytná k zajištění činnosti sdružení, spravuje majetek sdružení, schvaluje přijetí nebo nepřijetí nových členů a hospodaří s prostředky sdružení. Představenstvo se schází minimálně dvakrát ročně.

Revizor (nebo revizní komise), jakožto kontrolní orgán organizace, ověřuje správnost výkazu majetku, závazků, příjmů a výdajů sdružení, upozorňuje představenstvo na vady hospodaření sdružení a podává návrhy na jejich odstranění.

Posledním orgánem organizace je předseda sdružení. Ten má za úkol reprezentovat organizaci. Tento post byl v době studie zastáván editelkou organizace, která řídí chod celé organizace. V rámci organizace také působí prezident. Ten není uveden ve stanovách ale má svou funkci jako vedoucí externích lektorů.

4.3.3 Organizace lidských zdrojů ve společnosti

V době výzkumu měla Evita o.s. 22 členů a jednu zaměstnankyni na poloviční pracovní úvazek. O oblast řízení lidských zdrojů se stará editelka a jeden z členů. Externí lektory si organizace najímá pouze v případě, kdy řádný z členů nemá dostatečnou odbornost v potřebné oblasti, kterou chce organizace prezentovat na jednotlivých přednáškách a workshopech. V době studie nebyl zaměstnán řádný externí lektor.



Zdroj: vlastní výzkum

4.3.4 řízení lidských zdroj

4.3.4.1 Výběr a nábor zaměstnanců

Nábor externích lektorů, nikoliv zaměstnanců, je omezený na osobní reference, případně na inzerci na webu organizace. Jelikož organizace spolupracuje s aktéry v neziskovém sektoru (je členem Aliance proti dluhům, farní charita, atd.), má možnost spolupracovat s dalšími organizacemi, které jí mohou poskytnout své pracovníky v případě potřeby.

3.2.4.2 Vznik pracovního poměru o kontraktuální vztahy

Jak bylo výše zmíněno, tak v době výzkumu byl počet členů 22 a jednu zaměstnankyni na poloviční úvazek. Externí lektoři jsou zaměstnáváni podle projektů (které zatím byly vředy do asné) a v době výzkumu neměla organizace žádné externí pracovníky. Členové jsou finančně odměňováni jen za vykonanou činnost v rámci jednotlivých projektů, ale obecně v t-ínou pracují bez nároku na mzdu.

Z těchto informací vyplývá, že Evita o.s. nemá velké finanční výdaje na lidské zdroje a tedy náklady na její každodenní provoz jsou minimální, ale na druhou stranu je z hlediska

LZ závislá na skutečnosti, že tyto pracovníci jsou nuceni vykonávat jiné aktivity, které je fliví, což může mít vliv na dlouhodobé plánování.

4.3.4.3 Mzdové náležitosti a benefity

Každý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr obdrží při nástupu pracovní smlouvy s náležitostmi, jak bylo popsáno v teoretické části, a mzdový výměr, který poukazuje na mzdu za vykonanou práci. U pracovníků pracujících na DPP nebo DP mají údaj o mzdě a případné benefity uvedeny přímo ve smlouvě. U Externistů osob samostatně výdělečně činných, tedy pracujících na základě živnostenského oprávnění, je vyhotovena tzv. externí smlouva, vykazující příbližný rozsah a hodinovou dotaci.

4.3.4.4 Pracovní zařazení a motivace zaměstnanců

Každý zaměstnanec má smlouvou vymezený popis pracovních úkolů. V případě, kdy v průběhu času dojde k nějaké změně (pracovního zařazení, portfolia činností, či mzdového hodnocení), je to řešeno dodatkem v pracovní smlouvě. Vzhledem ke specifické situaci ve společnosti (v podstatě nejsou pracovní smlouvy), je případné zařazení obecně vymezeno ve smlouvě o členství, tyto činnosti jsou pak následně vyspecifikovány v pracovní smlouvě o DPP nebo DP. Vzhledem k této situaci je společnost nucena pracovat na principu zastupitelnosti, což v některých případech může vést až k jisté anomálii z hlediska LZ (například odpovědný za mezinárodní spolupráci společnosti je zároveň lektorem v oblasti finanční gramotnosti, či garantem finanční politiky organizace).

V rámci organizace nejsou žádné benefity a není řešena otázka motivace pracovníků / členů. Nicméně skutečnost je taková, že členové jsou ochotni pracovat bez nároku na honorář. Samotné členství je pro ně dostatečnou motivací.

4.3.4.5 Fluktuace zaměstnanců

V obanském sdružení, jako je Evita, je počet zaměstnanců redukován na minimum a tomuto stavu také odpovídá fluktuace zaměstnanců. Kromě externích pracovníků, kteří jsou nájímáni na konkrétní, časově omezené projekty, je fluktuace nulová. Jediný zaměstnanec – editorka, zde pracuje od doby vzniku organizace.

4.3.4.6 Udržování a rozvíjení kvalifikace zaměstnanců

Jelikož všichni pracovníci v organizaci jsou buď členové, nebo externisté, nemá Evita o.s. potřebu je sama dále vzdělávat. Externisté musí být znalí v dané oblasti ještě před vstupem do pracovního poměru a členové si svou kvalifikaci udržují sami.

4.3.5 Organizační struktura Evity o.s.

Evita o.s. má organizační strukturu malé organizace, kde jeden editel je p ímým nad ízeným v-ech zam stnanc (v tomto p ípad len). Jelikoř ale jde práv o leny, není zde nad ízenost v obvyklém slova smyslu. editelka, jelikoř také p edsedá P edstavenstvu, je hlavní v d í osobou v organizaci. Jinak v organizaci platí lenská rovnost a není zde řádná hierarchická organizační struktura. A jak bylo vý-e zmín no, externí lekto i spadají pod prezidenta organizace. Nicmén , i zde je, s ohledem na vý-e uvedené skute nosti, situace, do jisté míry, atypická z hlediska tradi ního LZ. Tím, že je v organizaci uplat ován koncept zastupitelnosti a pom rn volná struktura, dochází zde k tomu, že nap íklad len odpov dný za jistou oblast m že vytvo it tým, v n mfl p sobí jako jeho pod ízená editelka organizace. Abych uvedl konkrétní p íklad, pracovní skupinu pro p ípravu lenství v OECD vedl len pro externí spolupráci. V p ípravném týmu byla lenkou zmi ovaná editelka organizace, která za izovala administrativní záleřitosti.

4.3.6 Zaji- ování rozpo tu

Evita o.s. byla v dob výzkumu zcela závislá na darech od privátních dárc . Nebyla za azena do řádného státního i evropského projektu, tudíř nem la nárok na státní i evropské dotace. Nicmén , v sou asné dob (v dob dokon ování výzkumu v kv tnu 2013 má spole nost zafřádáno o projekt OPLZZ, lenství v INFE (viz web ó International financial education), i lenství v expertní skupin GLOBAL MONEY WEEK, pracovní skupin pro finan ní vzd lávání. To znamená, že v horizontu cca t í afl ty m síc m že být struktura spole nosti LZ i organizace rozpo tu úpln odli-ná.

5. Závěr

Práce má za cíl rozkrýt rozdíly LZ v právních typech NNO v české republice. I přes množství jiných prací pojednávajících o LZ v NNO je tato práce přínosná tím, že odděluje jednotlivé organizace z hlediska jejich právního určení. Výzkum se zabýval otázkou: *Jaké jsou rozdíly v LZ v jednotlivých NNO v ČR?* a poukázal na rozdíly mezi zkoumanými typy NNO z hlediska azení pracovníků, kde Evita o.s. se skládala primárně z členů s těmito nulovými finančními požadavky a Educa International, o.p.s. a DCHCB se skládala primárně z pracovníků se zaměstnaneckou smlouvou. Tento rozdíl je patrný již z právního určení organizací, nicméně není přímo diktovaný právními normami.

Dále patrné, že rozsah činností organizací, a tedy i jejich velikost, je určována podle potřeb a potřebností kvalifikací jejich zaměstnanců. Ani jedna ze zkoumaných organizací ve své činnosti nemá externí organizace na provádění svých činností.

Z výzkumu vyšlo najevo, že zkoumané NNO dávají přednost vlastním zaměstnancům/pracovníkům. Nicméně se zde objevují velké rozdíly v typech kontraktuálních vztahů, kde DCHCB, která má v činnosti poměrně stabilních finančních zdrojů, preferuje zaměstnance na plný pracovní úvazek. Educa International, o.p.s. je zase vázána na její velký projekt *Trkoly* druhé úrovně a má jen omezené finanční možnosti na investice do chodu vlastní organizace. V důsledku toho preferuje zkrácené úvazky a v případě nutnosti je schopna poskytnout jednomu zaměstnanci dvě méně pracovní smlouvy (DP, DPP). Evita o.s. je zase specifická v tom, že výhradně využívá jen své členy, kteří finančně zatěžují organizaci jen minimálně, v případě využívání podpory svých partnerů a jen výjimečně najímá externí lektory.

Ani jedna ze zkoumaných organizací se nepřevládá otázkou motivace zaměstnanců. Způsob získávání financí, jejich převážná vázanost na jednotlivé projekty a nízké částky vyhrazené na samotný chod organizace zabraňují uplatňovat finanční motivaci zaměstnanců. Organizace se spíše snaží motivovat své pracovníky v samotném provozu organizace. Nejvíce pro své zaměstnance dělá DCHCB, která pořádá i každoroční setkání zaměstnanců, dotované výlety do zahraničí a tzv. *sick days*.

Z výzkumu vyplynul jakýsi řebíček potřeby udržovat a rozvíjet kvalifikaci, kde každý stupeň se váže k jednomu právnímu typu NNO. Nejvíce potřeby udržovat a rozvíjet kvalifikaci svých zaměstnanců má DCHCB, jelikož ta zaměstnává řadu pracovníků se zákonnou povinností se dále vzdělávat. Educa International, o.p.s. poskytuje svým

zaměstnancům pouze zapracování na dané pracovní pozici. Evita o.s. se kvalifikací svých členů nijakým způsobem nezabývá. Věchny organizace jsou v tomto ohledu zase svázány malými finančními zdroji organizace, ale mají způsobem jakým své zaměstnance alespoň dále vzdělávat bez velkých výdajů (například každoroční sjezdy DCHCB, i pracovní konference Educy International, o.p.s.).

Výzkum poukázal na to, že fluktuace byla ve zkoumaných NNO minimální (tedy tzv. řízená fluktuace). To vypovídá jednak o nízkých výdajích, nutných pro najmutí a zapracování dalších zaměstnanců, ale i o způsobu LZ, které je nízkou fluktuací zaměstnanců reflektováno kladným způsobem. Konkrétně to znamená, že v organizacích nejsou v této oblasti problémy v zaměstnaneckých vztazích, i se špatným vedením.

Věchny zkoumané organizace měly v době výzkumu organizační strukturu malé organizace. Nicméně charakter občanského sdružení a občanských společenství vykazuje potenciál pro rapidní změnu organizační struktury v rámci nabírání nových projektů. Charity, jelikož jsou již zabranými institucemi, mají relativně stabilní množství poskytovaných služeb a jejich provozování vyžaduje specializované týmy a neustálý přísun finančních zdrojů z dotačních titulů. Občanské společenství a organizace své projekty teprve získávají a jejich struktura se může velmi rychle změnit z malého počtu zaměstnanců bez specializace na skupinku specializovaných týmů, o jedná se tedy především od začátku NNO na zavedenou NNO. Evita o.s., občanské sdružení, má jen vágně vymezenou organizační strukturu, ve které je možné, aby vedoucí člen byl v určitém projektu nadřazen editelce celé organizace.

Nakonec z výzkumu vyplynulo, že NNO v ČR jsou velmi závislé na externích zdrojích a tedy pokud přestanou přijímat dary, i jim bude odebrán dotační titul, mohou velmi rychle ukončit svou činnost. Jednotlivé organizace jsou ale heterogenní v tom ohledu, že některé mají příjmy i z vlastních činností, které jsou zcela závislé na darech a dotačních titulech.

Otázkou do budoucna je, jakým způsobem optimalizovat přístup NNO k dotačním titulům nebo jak vymežit NNO, které mají sice minimální rozpočet, ale vykazují činnost, od těchto úkolů vytvořených. To by mělo být předmětem dalšího výzkumu.

Literatura

- ARMSTRONG, M. řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vydání
Praha, Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407
- BRAUCHLI, G. řízení lidských zdrojů , Praha, 2011
- BRODSKÝ, Z., řízení lidských zdrojů pro manaflery. Univerzita Pardubice 2009. 113 s.
ISBN 978-80-7395-155-9
- DRUCKER, P.F. řízení neziskových organizací. **1. vydání** Management Press, 1994. 184 s.
ISBN 808-56-0338-1
- DVOŘÁKOVÁ, Z. řízení lidských zdrojů . **1. vydání** C.H.BECK: 2012 558 s. ISBN 978-80-
7400-347-9
- HENDL, J., Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vydání Portal: 2005. 408 s.
ISBN 80-7367-040-2
- INTERNÍ SMĚRNICE I&V FLAT s.r.o., 2013
- JACOBIDES, M.G., The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of
hierarchy: Lessons from a near-war. Organization Science, 2007
- KOUBEK, J. řízení lidských zdrojů . Vydání 4. Praha: Management Press, s.r.o.,
2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168.3
- KUNC, I. *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců ?* in HRM, ročník IV, 2008, číslo 4, str. 32-33
- Nakonečný, M., Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vydání. Praha: Management Press,
1992. 258s., ISBN 80-85603-01-2
- TOMÁŠEK, P.: Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů . 1. vydání. Brno:
MZLU, 2005. 105s. ISBN 80-715-7845-2
- Stanovy Diecézní charity české Budějovice, 2007
- Stanovy občanského sdružení Evita, 2011
- Stanovy občanské prospěšné společnosti Educa, 2007
- TOMÁŠEK, R.; TROJÁKOVÁ, K. a kol., Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách, 1.
Vydání. Praha: Portal, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0

URBAN, J., časopis in HRM, vydavatelství Economia, 2/2013, str. 38 - 39

URBAN, J., řízení lidí v organizaci. 1. Vydání. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300s. ISBN 80-86395-46-4

VODÁ EK, L., VODÁ KOVÁ, O., Moderní management v teorii a praxi. 2. Vydání. Praha: Management Press 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3

Výroční zpráva DCHCB 2011

Výroční Zpráva Evita o.s. 2011

Zákoník práce - . 262/2006 Sb.

Zákon . 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě

Zákon . 2006/108 Sb. o sociálních službách

Zákon . 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon . 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon . 83/1990 Sb., o sdruženích občanských

Internetové zdroje:

BUSINESSINFO.CZ, Typy organizačních struktur a jejich členění [online] 17. 12. 2010 [citace 10.06.2013]. Dostupné z:

<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>>

ERTL, J., Fluktuace a její diagnóza a léčba [online] 2012 [citace 10.06.2013]. Dostupné z:

<<http://www.personall.cz>>

CHARITA ČR, Organizační struktura charit v ČR [online] 2013 [citace 10.06.2013]. Dostupný z:

<http://www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura/>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, Operační programy [online] 2007 [citace 10.06.2013]. Dostupné z:

MINISTERSTVO VNITRA ČR, Seznam občanských sdružení [online] 2013 [citace 10.06.2013]. Dostupný z:

<http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/>

<<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013>>

NÁRODNÍ AGENTURA PRO EVROPSKÉ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY, Vzdelávací programy [online] 2013 [citace 10.06.2013]. Dostupné z:

<http://www.naep.cz/>

NEZISKOVKY.CZ, o. p. s., četnost právních typů NNO v ČR [online] 2012 [citace 10.06.2013]. Dostupné z:

<http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf>

PERSONALISTA.COM, Společnostem v Česku se nedá říci snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. [online]. 07. 11. 2007 [citace 10.06.2013]. Dostupné z:

<<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-senedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>>

REIß, Ch., Fluktuation [online]. 2. 1. 2008 [citace 10.06.2013]. Dostupný z:

<<http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>>

REGIONALNIROZVOJ.CZ, Zaměstnanost v sektorech národního hospodářství. [online]. 2. 1. 2008 [citace 10.06.2013]. Dostupný z:

<<http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/komentar.84.html>>

Přílohy

Příloha . 1 Scénář pro individuální osobní rozhovory

Představení výzkumu:

Výzkum se zabývá rozdíly v řízení lidských zdrojů v jednotlivých právních typech nestátních neziskových organizací v České republice. Jedná se o kvalitativní výzkum, který má za úkol poukázat na heterogenost právních typů nestátních neziskových organizací a s ní spojené řízení lidských zdrojů.

1. Jaké má společnost orgány?
 - Z jakých členů jsou složeny a jaké mají funkce?
2. Jak je složený tým pracovníků?
 - Jak vypadá organizační struktura organizace?
 - Na jaký pracovní poměr své pracovníky zaměstnáváte?
3. Udržujete či rozšiřujete kvalifikaci svých zaměstnanců?
 - Účastní se zaměstnanci nějakých odborných kurzů či programů?
4. Jakými způsoby získáváte své finanční zdroje?
 - Na jaké složce finančních zdrojů jste spíše závislí?
5. Jakým způsobem motivujete zaměstnance?
 - Konají se firemní akce pro zaměstnance?
 - Jsou zaměstnanci nějakým způsobem motivováni při konání každodenních úkolů?

Seznam grafů a tabulek

Tabulka . 1	Příjmy fluktuace zaměstnanců	Str. 33
Graf . 2	Typy zaměstnaneckých smluv DCHCB	Str. 46
Graf . 3	Typy zaměstnaneckých pozic podle povinnosti dalšího vzdělávání v DCHCB	Str. 50
Graf . 4	Struktura příjmů DCHCB	Str. 51
Graf . 5	Zaměstnanci Educy International, o.p.s.	Str. 54
Graf . 6	Pracovníci Evity o.s.	Str. 60