

**ŘÍZENÍ NNO  
&  
LIDSKÉ ZDROJE**

# DATA

- V roce 2015 pracovalo pro český neziskový sektor přes 104 tisíc zaměstnanců v přepočtu na plné pracovní úvazky, což činilo 2,04 % podílu na zaměstnanosti ČR.
- V roce 2015 pro český neziskový sektor odpracovali dobrovolníci 45,1 miliónů hodin v hodnotě 5,96 miliard korun.

Tab. č. 1.3: Přepočtený počet dobrovolných pracovníků (FTE) v neziskových institucích podle odvětví

Table 1.3: Number of Volunteers in Full Time Equivalent (FTE) in Non-Profit Institution by Industry

(v přepočtených osobách / in full time equivalent)

Odvětví Industry	Název odvětví Name of industry	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství <i>Agriculture, forestry and fishing</i>	1 649	1 682	1 984	1 596	2 752	404	711	962	949	818	789
B	Těžba a dobývání <i>Mining and quarrying</i>	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
C	Zpracovatelský průmysl <i>Manufacturing</i>	:	:	5	:	:	:	:	1	:	:	2
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu <i>Electricity, gas, steam and air conditioning supply</i>	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi <i>Water supply; sewerage, waste management and remediation activities</i>	:	:	9	:	:	:	1	1	1	1	1
F	Stavebnictví <i>Construction</i>	:	:	:	:	:	:	2	4	2	2	1
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel <i>Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles</i>	5	5	:	:	:	:	1	1	3	1	2
H	Doprava a skladování <i>Transportation and storage</i>	:	:	:	:	:	:	1	1	1	1	1
I	Ubytování, stravování a pohostinství <i>Accommodation and food service activities</i>	:	:	:	2	1	:	3	6	4	3	3
J	Informační a komunikační činnosti <i>Information and communication</i>	14	9	16	6	1	4	5	4	7	7	5
K	Peněžnictví a pojišťovnictví <i>Financial and insurance activities</i>	:	:	:	:	:	:	3	:	:	:	:
L	Činnosti v oblasti nemovitostí <i>Real estate activities</i>	70	38	31	46	:	:	125	162	149	130	94
M	Profesní, vědecké a technické činnosti <i>Professional, scientific and technical activities</i>	42	44	14	1	80	80	24	26	26	44	29
N	Administrativní a podpůrné činnosti <i>Administrative and support service activities</i>	:	:	:	14	12	12	3	3	4	5	4
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení <i>Public administration and defence; compulsory social security</i>	2 652	3 192	710	3 440	1 308	2 182	2 238	2 711	2 739	2 746	2 763
P	Vzdělávání <i>Education</i>	38	30	49	664	1 079	439	101	573	528	115	81
Q	Zdravotní a sociální péče <i>Human health and social work activities</i>	154	164	285	765	480	59	296	395	446	304	166
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti <i>Arts, entertainment and recreation</i>	9 188	7 622	33 191	4 104	2 544	7 714	4 677	4 274	3 426	4 641	4 607
S	Ostatní činnosti <i>Other service activities</i>	22 327	15 254	11 483	16 618	18 888	14 146	17 793	16 841	17 023	17 596	17 554
T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů <i>Activities of households as employers and producers for own use</i>	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
U	Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů <i>Activities of extraterritorial organizations and bodies</i>	:	5	:	:	:	:	:	:	:	:	:
	<b>Česká republika celkem</b>	<b>36 139</b>	<b>28 045</b>	<b>47 777</b>	<b>27 256</b>	<b>27 145</b>	<b>25 040</b>	<b>25 984</b>	<b>25 965</b>	<b>25 308</b>	<b>26 414</b>	<b>26 102</b>

# RIDDER, MCCANDLESS A PIERNING (2012): 4 KATEGORIE ŘLZ

- dva teoretické přístupy k řízení lidských zdrojů – strategický a na zdroj orientovaný pohled; podle míry strategické orientace a míry orientace na lidské zdroje (HR) pak NNO rozdělili do čtyř kategorií:

Typ HR architektury	Orientace na lidské zdroje	Strategická orientace
Administrativní	nízká	nízká
Motivační	vysoká	nízká
Strategická	nízká	vysoká
Hodnotová ( <i>valuebased</i> )	vysoká	vysoká

# ADMINISTRATIVNÍ ARCHITEKTURA

- zaměstnanci nejsou vnímáni jako jedinečné a unikátní zdroje, ale jako lehce nahraditelné **nákladové položky**
- do lidí prakticky **neinvestují** a nevyužívají k řízení lidských zdrojů žádné sofistikované postupy.
- mzdové škrty, snižování počtu zaměstnanců, navyšování objemu práce pro jednotlivé pracovní pozice, zvyšující se závislost na práci dobrovolníků, zaměstnávání formou částečných pracovních úvazků, nebo krátkodobých pracovních smluv (Akingbola, 2004)
- pouze základní fáze řízení lidských zdrojů – **nábor a odměňování**; trénink a rozvoj může být zaměstnancům poskytován, pokud se tak však stává, pak bez vazby na zaměstnanecké potřeby a hodnoty (Conway& Monks, 2008)
- fungují **operativně**, chybí jim jakákoliv strategická orientace

# MOTIVAČNÍ ARCHITEKTURA

- participativní, na dosažení konsensu orientovaná kultura
- akcent na spolupráci, vzájemnou podporu, sdílení informací, respekt a toleranci
- aplikováno široké spektrum procesů zaměřených na posilování zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj (Toh et al., 2008)
- procesy řízení lidských zdrojů orientovány na vnitřní rozvoj zaměstnanců, podporu jejich pracovního postupu, participaci a rozsáhlý trénink směřovaný na zapojování zaměstnanců do fungování organizace.
- Výzkumy: ziskové organizace patřící do této kategorie svým zaměstnancům nabízejí flexibilní pracovní podmínky, kariérní mobilitu a politiky vstřícné k dosažení přijatelné rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem (Benz, 2005)
- Více se orientují na uspokojování individuálních zaměstnaneckých potřeb, chybí v nich ale přímá vazba mezi úkolováním zaměstnanců vycházejícím z naplňování strategických cílů a podobou procesů řízení lidských zdrojů (Akingbola, 2006).

# STRATEGICKÁ ARCHITEKTURA

- motivační systémy povzbuzující zaměstnance k plnění úkolů **vyplývajících z obsahu strategického plánu** (Borzaga&Tortia, 2006)
- procesy řízení lidských zdrojů považovány především za nástroje dosahování aktuálních strategických imperativů, **zaměstnanecké potřeby** jsou v tomto kontextu vnímány jako **druhořadé**

# HODNOTOVÁ (VALUE-BASED) ARCHITEKTURA

- rovnováha jak mezi strategickou orientací, tak organizačním posláním a silnými stránkami zaměstnanců (Ridder, McCandless, Piening2012)
- tyto organizace je možné charakterizovat intenzivním zapojením zaměstnanců do plnění organizační strategie
- **zaměstnanci jsou zapojováni do tvorby strategie**
- procesy řízení lidských zdrojů jsou orientovány na **rozvoj a udržení vysoce kvalifikovaných spokojených zaměstnanců**.
  - Dosažení tohoto stavu není vnímáno pouze jako prostředek plnění strategie, ale především jako **samostatný strategický cíl** (Akingbola, 2006)



# ZDROJE INFORMACÍ O ŘLZ NNO

- Ridder, McCandless a Pierning (2012: 10) rozlišují mezi výstupy řízení lidských zdrojů a organizačním výkonem
  - Mezi výstupy řízení lidských zdrojů řadí především kompetence zaměstnanců, jejich postoje, spokojenost s prací, motivaci, oddanost a jejich fluktuaci. Do oblasti organizačního výkonu pak zahrnují míru naplňování poslání, spokojenost uživatelů služeb, řízení organizačních zdrojů, kvalitu služeb, efektivitu nebo produktivitu.
- ČR – dva hlavní zdroje informací:
  - soutěž Neziskovka roku, kterou od roku 2013 pořádá NROS (viz další část prezentace a [file:///C:/Users/admin/Documents/studie\\_vrzacek\\_lidske\\_zdroje\\_pro\\_web.pdf](file:///C:/Users/admin/Documents/studie_vrzacek_lidske_zdroje_pro_web.pdf))
  - certifikační proces, který v rámci udělování ocenění Spolehlivá veřejně prospěšná organizace uděluje AVPO ČR

# „NEZISKOVKA ROKU“ (NROS)

- K výběru nejlépe řízených organizací dochází ve třech kolech
- 1. kolo: přihlášené organizace musí vyplnit sebeevaluační dotazník a k hodnocení přiložit také adekvátní důkazy. Sebehodnocení s důkazem porovnávají nezávisle dva zaměstnanci NROS a stanovují tak výsledné pořadí po prvním kole. Pět nejlépe hodnocených organizací postupuje do druhého kola.
- 2. kolo: pět nejlepších organizací je navštíveno dvěma hodnotiteli. Ti pak nezávisle na sobě stanovují pořadí třech nejlepších organizací, jejichž zástupci jsou zváni k prezentacím před komisí hodnotitelů, kteří také stanovují pořadí nezávisle.
- 3. kolo: Vítěz soutěže v kategorii malé, střední a velké neziskovky je určen na základě pořadí, kterého dosáhl v každém z hodnotících kol.

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- Autor studie na základě uvedené typologie provedl analýzu některých organizací, které se zapojily do soutěže Neziskovka roku v roce 2013 (celkem 120 NNO v soutěži)
- Nejkritičtěji se ke svému stavu řízení vyjadřovali zástupci malých NNO (subjekty s průměrným obratem za poslední tři roky do tří miliónů korun nebo nad tři milióny, ale s maximálním počtem tří plných úvazků v posledních dvou letech)
- Nejhuře sebehodnocenou oblastí je řízení financí.
- Dále se zástupci soutěžících kriticky vyjadřují k činnosti samosprávných orgánů, ke způsobům organizování a ke kontrolní činnosti. Následuje oblast řízení lidských zdrojů.
- Největší spokojenost na druhé straně panuje s externí komunikací a PR, následovaná řízením organizačního výkonu.

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- V případě činnosti samosprávných orgánů má 83% přihlášených NNO obsazeny všechny pozice dané stanovami nebo zakládací listinou.
- Orgány v 78% organizací plní úkoly vyplývající z obsahu zakládací listiny,
- v 70% organizací je personálně oddělena správní a výkonná moc.
- V 68% organizací mají členové samosprávných orgánů k dispozici informace, na základě kterých se mohou rozhodovat,
- 64% organizací poskytuje členům samosprávných orgánů tyto informace v dostatečném předstihu.
- Nejhůře organizace hodnotí zapojení členů samosprávných orgánů do činnosti organizací, za vysokoúrovňovou ji označilo 56% z přihlášených organizací.

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- V případě řízení lidských zdrojů se míra naplnění jednotlivých kritérií kvality řízení pohybuje v intervalu 64 – 81%. Organizace jsou přesvědčeny, že nejlépe se jim daří do svých činností zapojovat **stážisty a dobrovolníky**.
- Tři čtvrtiny z nich jsou si jisté, že zaměstnávají vzdělané, motivované a vyzrálé lidi.
- Stejnému množství se daří držet roční **fluktuaci pod 25%** a jednat se zaměstnanci o kvalitě jimi poskytované práce.
- Obdobně velké množství organizací umí identifikovat vynikající pracovní výkon a zaměstnance za něj podle možností **odměnit**.
- 71% organizací je přesvědčeno, že jejich zaměstnanci při práci umí **nadřadit zájem organizace nad svůj vlastní**.
- V 69% organizací pak panuje **příznivé pracovní klima** a vznikají v nich efektivně pracující týmy.
- V 65% mají vedoucí pracovníci vůdcovské dovednosti a v 64% nedochází ke zvýhodňování nějaké skupiny zaměstnanců.

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- Náhodným výběrem ze seznamu účastníků vybráno:
  - Dvě organizace z kategorií malé (s ročním obratem do 3 mil.),
  - Dvě střední (s obratem od 3 do 10 mil., a minimálně 3 plnými pracovními úvazky za poslední dva roky)
  - Dvě velké organizace (obrat nad 10 mil. Kč)

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

	Kategorie	Vznik	Forma	Sídlo	Oblast - cílová skupina	Počet úvazků	Počet dobrovolníků
A	malá	1999	o.p.s.	Praha	Ochrana práv - ženy	4	7
B	malá	2012	o.s.	Praha	Ochrana práv - lidé s onemocněním	0	10
C	střední	2005	o.p.s.	Praha	Vzdělávání – děti, rodiče	10	8
D	střední	2001	o.s.	Praha	Vzdělávání – děti, rodiče	13	10
E	velká	1993	o.s.	Moravská Ostrava	Sociální služby, vzdělávání, kultura – rodina, děti, děti se zdravotním postižením	37	160
F	velká	1997	o.s.	Brno	Sociální služby, vzdělávání - Romové	60	66

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- V analyzované vzorku jsou tři organizace vzniklé v minulém století (A, E a F).
- Zatímco A je i po patnácti letech malou organizací se 4 pracovními úvazky, z E a F se staly organizace velké, zaměstnávající lidi na 37, respektive 60 plných pracovních úvazků.
- Organizace založené v 21. století patří mezi malé (B) bez zaměstnanců a střední (C a D) s 10 a 13 úvazky. Tři organizace byly založeny jako občanská sdružení a jsou tedy podle NOZ nyní registrovány jako spolky, tři jsou obecně prospěšnými společnostmi. Všechny organizace však poskytují veřejně prospěšné služby. Dvě třetiny organizací, všechny malé a střední, mají sídlo v Praze. Velké organizace (E a F) mají sídla na Moravě (Moravská Ostrava a Brno).



# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- Všechny organizace tak sídlí v městech nad 100 000 obyvatel.
- Malé organizace (A a B) vznikly proto, aby hájily práva různých skupin obyvatelstva – žen a specificky nemocných. Střední organizace (C a D) se věnují vzdělávání dětí a rodičů, případně pěstounů.
- Obě velké organizace (E a F) poskytují sociální služby a věnují se vzdělávání. Organizace E se navíc věnuje pořádání kulturních akcí.
- Všechny organizace (A – F) do své činnosti zapojují **dobrovolníky**. Nejméně dobrovolníků dokáže zapojit organizace A (7), nejvíce pak organizace E (160).
  - Pokud však ustanovíme poměr mezi počtem dobrovolníků a počtem úvazků, zjistíme, že nejlepšího skóre dosahuje organizace E, ve které na jeden úvazek připadají 4 dobrovolníci, organizace A je pak na druhém místě s poměrem 1,75 dobrovolníka na jeden úvazek.

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

Organizace A (malá)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Organizace nemá strategii, vize a poslání jsou definovány v zakládací listině, k naplňování vize dochází pomocí projektů – zde však chybí důkaz, stejně tak chybí důkaz u managementu rizik. Knowhow organizace čerpá ze zahraničí, své služby přenáší i do jiných míst, činností přispívá k získávání podkladů potřebných pro nastavování relevantních politik.</p> <p><b>Závěr:</b> nízká strategická orientace</p>	<p>Organizace je poskytovatelem sociálních služeb, u kterých je kvalifikace zaměstnanců daná zákonem, fluktuace klíčových osob je pod úrovní 25% za rok, hodnocení organizačního klima není prováděno, respondent je však přesvědčen, že by jej za příznivé označilo 90% zaměstnanců, v organizaci probíhají pravidelné porady i supervize, při supervizích je zaměstnancům poskytována zpětná vazba, organizace pracuje týmově.</p> <p><b>Závěr:</b> vysoká orientace na lidské zdroje</p>	<p><b>Motivační</b></p>

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

Organizace B (malá)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Organizace nemá strategický plán, má formulovanou procesní podobu vize (informovat veřejnost a získávat ji), způsob naplňování vize není doložen, nelze posoudit ani způsob hodnocení jejího úspěšného fungování.</p> <p>V organizace má u cílové skupiny v ČR monopolní postavení, vzhledem ke krátké době její existence není možné posoudit stabilitu jejích služeb.</p> <p><b>Závěr:</b> nízká strategická orientace</p>	<p>Organizace nemá placené zaměstnance, pracují pro ni dobrovolníci, kteří ji však věnují hodně energie a času.</p> <p>V organizaci panuje dobré pracovní klima, týmový duch a jsou vítány nápady na zlepšení. Zakladatelky organizace jsou si vědomy svých limitů v oblasti vůdcovských dovedností, a proto se v této oblasti vzdělávají.</p> <p><b>Závěr:</b> vysoká orientace na dobrovolné lidské zdroje</p>	<p><b>Motivační s téměř 100% podílem dobrovolné práce</b></p>

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

Organizace C (střední)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
Organizace nemá strategický plán,	Za poslední tři roky došlo k jedinému	<b>Motivační</b>
<p>pracuje s dokumentem, který obsahuje formulace vize a cílů na kratší dobu. Dokument vymezuje rámec fungování, cíle nejsou jednoznačně formulovány. Organizace sbírá zpětnou vazbu od svých klientů formou anket, řízení rizik není doloženo, stejně jako stabilita kvality poskytovaných služeb. Organizace však za svou činnost získala ocenění. V organizaci dochází k pravidelným strategickým poradám.</p> <p><b>Závěr:</b> nízká strategická orientace</p>	<p>přesunu na vedoucích pozicích – ředitelka se přesunula do správní rady, atmosféra v organizaci je přátelská, zaměstnanci udržují kontakt i mimo pracovní dobu, ředitelka poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu a snaží se je rozvíjet, rozhodnutí jsou transparentní víceúrovňová – tým, vedení, správní rada. Zaměstnanci jsou zapojováni do týmového hledání řešení organizačních problémů. Společným úspěchem je profesionalizace služeb.</p> <p><b>Závěr:</b> vysoká orientace na lidské zdroje</p>	

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

Organizace D (střední)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Managementstrategicky řídí organizaci na základě 6 let starého dokumentu. Cíle jsou procesně formulované, úspěšnost jejich plnění je tak obtížně vyhodnotitelná. Organizace nepracuje s harmonogram plnění strategických cílů z důvodu velké závislosti jejich splnění na vnějších vlivech. Plnění strategických cílů probíhá čtvrtletně na poradách. K řízení rizik dochází, ale není nijak dokumentováno. Činnost organizace vychází ze zahraničního knowhow. Organizace má celorepublikové působení.</p> <p><b>Závěr:</b> nízká strategická orientace</p>	<p>Pozice jsou obsazovány na základě výběrových řízení, ve kterých dostávají přednost interní zaměstnanci. K fluktuaci na klíčových postech dochází, drží se však pod 25% za rok. Organizace klade důraz na sladování profesního a pracovního života zaměstnanců. Na poradách je dán prostor všem zaměstnancům. Oceňování má především morální charakter, k finančnímu odměňování dochází, jen když je to možné. Zaměstnanci pracují týmově a pracovní skupiny.</p> <p><b>Závěr:</b> vysoká orientace na lidské zdroje</p>	<p><b>Motivační</b></p>

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

Organizace E (velká)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Organizace nemá zpracovaný strategický plán. Popis poslání a vize obsahují stanovy. Rozvoj organizace je plánován, plán však mezi důkazy chybí. Plánování probíhá v oblasti marketingu a má operativní charakter. Organizace sbírá zpětnou vazbu pomocí anket, její vyhodnocení však mezi důkazy chybí. Důkazy chybí i z oblasti řízení rizik. Organizace své postavení považuje za dominantní, důkazy k tomuto tvrzení však chybí, obdobně je tomu v případě vlastnění jedinečného knowhow.</p> <p><b>Závěr:</b> nízká strategická orientace</p>	<p>Fluktuace klíčových zaměstnanců je nízká – 1 za poslední tři roky. Na klíčových postech působí vzdělaní a motivovaní jedinci, 4 z 9 mají vysokoškolské, 1 vyšší odborné vzdělání. Dvě ze tří středisek jsou personálně stabilizované, třetí prochází reorganizací a snižováním počtu zaměstnanců. Organizace klade důraz na rozvoj zaměstnanců, ti jsou rozvíjeni pomocí vzdělávacích plánů, které jsou dvakrát ročně aktualizovány. Je podporována týmová práce a zaměstnanci jsou zapojováni do řešení organizačních problémů. V organizaci nedochází ke zvýhodňování žádné skupiny zaměstnanců.</p> <p><b>Závěr:</b> vysoká orientace na dobrovolné lidské zdroje</p>	<p><b>Motivační</b></p>

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

Organizace F (velká)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Organizace má strategický plán, který obsahuje společenskou i organizační vizi. Vedle ní jsou v plánu definovány strategické priority a měřitelné cíle. Strategické řízení je součástí řízení organizace již více jak 8 let. K řízení rizik dochází na poradách. Prevence pochybení je nastavena tak, že k úkolům je vedle odpovědné osoby určena i osoba, která odpovídá za kontrolu. Organizace se snaží propojit plnění strategických cílů s profesním růstem zaměstnanců. Organizace má v oblasti působení vedoucí postavení, je držitelkou řady ocenění.</p>	<p>Výběru zaměstnanců je věnována velká pozornost, důraz je kladen na to, aby byli schopni vést v souladu s organizačními hodnotami a plnili strategii – poslání i vizi. Interní zaměstnanci mají přednost před externími. Organizace využívá mentoring i coaching. Vedoucí jsou pravidelně hodnoceni. Z 21 klíčových pracovníků jich za poslední tři roky odešlo 5, tříletá fluktuace je tak na úrovni 23,8%. Šetření spokojenosti není prováděno, podle respondenta, však v organizaci panuje dobré klima, které povzbuzuje aktivní zapojení zaměstnanců do činnosti organizace. Zaměstnanci jsou dvakrát ročně hodnoceni a provádí sebehodnocení. Nástrojem rozvoje zaměstnance je pak jeho individuální plán. Zaměstnanci jsou</p>	<p><b>Hodnotová</b></p> <p><b>Závěr:</b> vysoká strategická orientace</p> <p>v průběhu roku bodování a na konci roku jsou za výši dosažených bodů odměňováni podle možností organizace. Při rozhodování organizace klade důraz na férovost a transparentnost. V organizaci je také podporována týmová spolupráce, díky které je dosahováno vysokého procenta plnění zadaných úkolů (90%).</p> <p><b>Závěr:</b> vysoká orientace na dobrovolné lidské zdroje</p>

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- Až na F mají všechny organizace **motivační architekturu** řízení lidských zdrojů.
- Malá a také nejmladší organizace (B) se nachází v situaci, ve které zakladatelé mají jasno v tom, na jaký společenský problém chtějí svou činností reagovat, **nemají však jasnou strategii postupu**, což jim však nebrání v tom, aby kolem sebe dokázali soustředit skupinu dobrovolníků, která se chce také zapojit do činnosti organizace, aniž by své zapojení spojovala s potřebnou uzavírání pracovního vztahu. Tato organizace zatím **nemá k dispozici ani zdroje**, které by jí umožnily zaměstnat byť jen jednoho zaměstnance, třeba i na zkrácený pracovní úvazek.
  - Předpokladem fungování takového týmu je **dobré klima** a úspěšné motivování zapojených jedinců.
  - Otázkou pak je, jak dlouho je současný stav **udržitelný** a zda zakladatelé budou schopni nastavit a řídit proces profesionalizace.



# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- Ostatní organizace s **motivační** architekturou (A, C, D a E) jsou přesvědčeny, že v nich ke strategickému řízení dochází.
- **Chybí** v nich však **nástroje strategického řízení** (strategické plány, hodnotící zprávy, plány řízení rizik apod.), anebo ty nástroje, které používají, svou formální podobou strategické řízení neumožňují. Jedním z důvodů jsou např. **procesní formulace strategických cílů** (D).
- Svého postavení tyto organizace dosahují **transferem know-how ze zahraničí** (A a D), především pak **stabilizací klíčových zaměstnanců**, z nichž většina má potřebné odborné vzdělání a osobnostní předpoklady pro řízení, umožněním jejich rozvoje, férovostí a transparentností rozhodování, podporou týmové práce, poskytováním zpětné vazby, morálním oceňováním kvalitní práce a odměňováním v případě, že na finanční odměny organizace má zdroje.
- Organizace jsou schopny **sbírat informace** o kvalitě svého řízení jak od svých klientů, tak i zaměstnanců.

# VÝZKUM (VRZÁČEK, 2014)

- Do hodnotové architektury řízení lidských zdrojů lze zařadit pouze organizaci F.
- Tato organizace za dobu své existence vytvořila již **3 strategické plány**, má tedy se strategickým řízením dostatečné zkušenosti.
- Její strategie je **komplexní**, když pokrývá široké spektrum organizačního života.
- Formulace cílů splňují potřebná kvalitativní kritéria.
- Velmi vysoké kvality tato organizace dosahuje i v oblasti řízení lidských zdrojů, což lze dokumentovat na většině procesů, které při tomto řízení využívá – náboru, **podpoře při zapracování**, rozvoji a odměňování, zapojování do řešení organizačních problémů, týmové spolupráci, **coachingu, mentoringu, teambuildingu** a dalších.

# ŘÍZENÍ NNO ZA POSLEDNÍ TŘI ROKY

Tabulka 16: SANEK Ponte - srovnání výstupů dotazníkové šetření v letech 2012 – 2014

	2012	2013	2014
Počet respondentů (podíl o.s.)	210 (neuveďeno)	471 (80%)	408 (57%)
Hlavní strategická priorita	Přežití (38%)	Přežití (42%)	Běžné fungování (73%) <sup>12</sup>
Podíl NNO, které mezi strategické priority řadí vzdělávání a rozvoj lidí			
Podíl NNO se strategickým plánem	20%	21%	21% ( z nich 27% jej aktualizuje ročně)
Podíl NNO, které nepokládají zpracování strategického plánu za nutné	20%	27%	7%
Podíl NNO s plánem práce s lidmi	40%	32%	44%
Průměrný podíl pracovníků se zaměstnaneckým poměrem	30%	33%	32%
Podíl pracovních pozic s vymezením náplně práce u všech pozic	58%	neuveďeno	42%
Podíl NNO se zavedeným systémem hodnocení	50% (v 30% se jedná o hodnotící rozhovor)	27% (hodnotící rozhovor bez písemného podkladu 60%)	25% (hodnotící rozhovor s písemným podkladem 33%)
Průměrný počet vzdělávacích dnů na pracovníka a průměrně vynaložená částka v Kč	23 dnů /do 5000,-	13 externě/19 interně/ do 1500 Kč (48%), nad 5000 Kč (6%)	Počet dní neuveden/ do 1500 (29%) nad 5000 Kč (10%)

Zdroj: na základě studií SANEK Ponte, 2012, 2013, 2014 zpracoval Vrzáček

# ŘÍZENÍ – DÍLČÍ ZÁVĚRY

- Za svůj primární úkol považují managementy jednotlivých organizací zajistit **běžný provoz**, respektive umožnit organizaci **přežít**.
- Jen pětina z nich si dává práci se zpracováním strategie. Ovšem, ani vytvořená strategie **nemusí být** vhodným nástrojem strategického řízení. Což lze dokumentovat i skutečností, že jen 27% NNO, které strategii mají, její obsah minimálně jednou ročně **aktualizuje**.
  - S největší pravděpodobností strategie vznikají na základě požadavků různých donorů a jsou vytvářeny spíše **formálně**.
- Snižuje se však počet organizací, které by podceňovaly význam strategického plánu, přičemž významný posun v hodnocení lze sledovat především mezi lety 2013 a 2014.
- Nižší strategickou orientaci musí managementy kompenzovat orientací na lidské zdroje.

# ŘÍZENÍ – DÍLČÍ ZÁVĚRY

- Minimálně ve třetině NNO v pracovních týmech pracují lidé s uzavřeným pracovním poměrem a třetina NNO tvrdí, že **prací s lidskými zdroji plánuje**.
- Rozhodnou-li se managementy k vytváření popisů pracovních náplní, což jich dělá více jak 40%, pak tak učiní u všech pozic, které se nacházejí v organizační struktuře.
- **System hodnocení** využívá čtvrtina organizací, přičemž nejčastějším způsobem je rozhovor, jeden rok s využitím písemných podkladů, další rok nikoliv.
- NNO se snaží umožnit svým zaměstnancům **vzdělávání**. Jsou si vědomy, že tato možnost patří k jedněm z mála benefitů, které jsou schopny nabídnout. Na druhou stranu však mají jen limitované možnosti rozhodování, když na nákup vzdělávacích služeb nemají finanční prostředky.
  - Výsledkem je účast na vzdělávacích aktivitách nabízených zdarma, nebo na aktivitách, které jsou nabízeny za nízkou cenu.

# **PŘÍŠTĚ *DOBROVOLNÍCI*, TAK SE INSPIRUJTE: WHO WANTS TO BE A VOLUNTEER?**

