

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané neziskové organizaci

Kristýna Masařová

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Masařová**
Osobní číslo: **M210562**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané neziskové organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma řízení lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou neziskovou organizaci.
- Analyzujte řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Vytvořte doporučení ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.
HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 9788074022821.
MEDLÍKOVÁ, Olga a ŠEDIVÝ, Marek. *Úspěšná nezisková organizace: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 05. 2024

Jméno a příjmení: Kristýna Masařová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Oblast řízení lidských zdrojů je zásadní pro zajištění úspěchu a udržitelnosti jakékoli organizace. Cílem této práce je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané neziskové organizaci a na základě získaných informací, navrhnout doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů v této organizaci. V teoretické části je zahrnuta obsahová analýza odborné literatury, která věnuje pozornost důležitým faktorům v oblasti řízení lidských zdrojů. V navazující praktické části je proveden personální audit prostřednictvím check-listu, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, a nakonec rozhovoru s vedoucími pracovníky. Analýza současného stavu řízení odhalila, že organizace má střední úroveň řízení lidských zdrojů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že klíčovým faktorem pro zlepšení současného stavu je propojení mzdové politiky s výkonností zaměstnanců. Dále byla zjištěna absence zpětné vazby a vyjádření ocenění zaměstnancům za jejich práci. Na závěr praktické části je navrženo 10 kroků pro zlepšení řízení lidských zdrojů v této organizaci. Jedním z návrhů je proškolení vedoucích pracovníků zaměřené na hlubším porozumění podstaty a významu řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, nezisková organizace, spokojenost zaměstnanců, pracovní prostředí, komunikace, rozvoj zaměstnanců, motivace, personální audit.

ABSTRACT

The area of human resource management is critical to ensuring the success and sustainability of any organisation. This thesis aims to analyse the current state of human resource management in a selected non-profit organisation and, based on the findings, propose recommendations for improving human resource management in this particular organisation. The theoretical part includes a content analysis of the academic literature focusing on the relevant factors in the field of human resource management. In the subsequent empirical part, an HR audit is carried out by means of a check-list, a questionnaire survey among employees and finally an interview with managers. The analysis of the current management status revealed that the organisation has a medium level of human resource management. The questionnaire survey showed that the key factor to improve the current status is to link the remuneration policy to employee performance. Furthermore, the lack of feedback and appreciation of employees' work was identified. At the end of the empirical part, ten steps are suggested to improve human resource management in this organisation. One of the suggestions is to train managers to have a deeper understanding of the nature and importance of human resource management.

Keywords: Human resource management, non-profit organization, employee satisfaction, work environment, communication, employee development, motivation, personnel audit

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování všem, kteří se do jakékoliv míry podíleli na vzniku této bakalářské práce. Především bych ráda poděkovala vedoucí mé práce doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc, podporu a trpělivost.

Dále bych ráda poděkovala také všem zaměstnancům neziskové organizace, kteří se podíleli na sběru dat prostřednictvím vyplnění dotazníků a za účast v odborných rozhovorech při jejich tvorbě a vyhodnocování. Bez jejich ochoty a spolupráce by tato část práce nemohla vzniknout.

Nakonec bych také ráda poděkovala své rodině, za jejich podporu a trpělivost, nejen při psaní bakalářské práce, ale i po dobu celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.2 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI.....	19
1.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
1.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců	21
1.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
1.3.3 Hodnocení a řízení pracovního výkonu	25
1.3.4 Řízení talentů	26
1.3.5 Delegování	27
1.3.6 Plánování a kontrola.....	27
2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NEZISKOVÉ ORGANIZACI.....	29
2.1 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY NEZISKOVÉ ORGANIZACE	29
2.1.1 Sociální služby	30
2.2 ROZDÍL MEZI NEZISKOVÝMI ORGANIZACEMI A PODNIKATELSKÝM SEKTOREM	31
2.2.1 Rozdíl v řízení lidských zdrojů	32
2.3 KLÍČOVÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	33
2.3.1 Nábor a výběr.....	33
2.3.2 Vzdělání a rozvoj	34
2.3.3 Hodnocení a odměňování.....	34
2.3.4 Motivování zaměstnanců	35
3 PERSONÁLNÍ AUDIT.....	37
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
5 CHARAKTERISTIKA CENTRA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB VÝŠKOV	41
5.1 VIZE A POSLÁNÍ ORGANIZACE	42
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
5.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA ORGANIZACE.....	46
5.4 ZÁKLADNÍ UKAZATELE KVALITY ŘÍZENÍ	49
6 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	50
6.1 ANALÝZA MÍST.....	50
6.2.1 Výběr pracovníků.....	51
6.3 VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI.....	52
6.4 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI	53

6.5	MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	54
7	ANALÝZA KVALITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI POMOCÍ CHECK-LISTU	55
7.1	PRŮZKUM	55
7.2	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	63
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI ZAMĚŘENÉ NA SPOKOJENOST A FLUKTUAČNÍ TENDENCI.....	65
8.1	POSTUP SBĚRU A ANALÝZA DAT	65
8.2	VYHODNOCENÍ DAT.....	66
8.2.1	Spokojenost zaměstnanců	66
8.2.2	Fluktuační tendence	70
9	ROZHOVOR S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	73
9.1	SHRnutí ZJIŠTĚNÍ Z ROZHOVORŮ	74
10	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	75
11	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DANÉ ORGANIZACI.....	77
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	REJSTŘÍK	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

V dnešní době je řízení lidských zdrojů klíčovým prvkem pro konkurenceschopnost a úspěšný rozvoj každé organizace, včetně neziskového sektoru. Neziskové organizace čelí jedinečným výzvám v oblasti řízení lidských zdrojů, jako jsou omezené finanční prostředky, závislost na dobrovolnících a také potřebě udržet a navázat důvěru a podporu z řad veřejnosti, tedy získat podporu od dárců. Proto je správné řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích zásadní pro dosažení cílů organizace a udržení motivovaných a angažovaných zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané neziskové organizaci a navrhnout opatření pro zlepšení pracovního prostředí a efektivitu řízení lidských zdrojů. Práce je zpracována v Centru sociálních služeb Vyškov, o.p.s., kde nevzniká moc prostoru pro řízení lidských zdrojů. Zvolení této organizace jako subjektu pro průzkum vyplývá ze záměru nahlédnout do fungování řízení v pracovním prostředí, ve kterém přímo působím.

Nejprve je představeno téma, motivace a jeho význam. V rešeršní části jsou uvedeny kromě teoretického popisu, která poskytuje přehled o základních principech a strategiích řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích, také odborná stanoviska a definice jednotlivých důležitých pojmů, které se objevují při řešení praktické části práce. Dále jsou nastíněny klíčové aspekty řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru a důležitost správného řízení těchto zdrojů pro dosažení cílů organizace. V úvodu praktické části jsou pak představeny cíle praktického výzkumu a provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Následně je vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybrané neziskové organizace, pak je popsán rozhovor s vedoucím pracovníkem ohledně jejich pohledu na řízení v organizaci a výsledky dotazníku. Nakonec jsou navržena konkrétní doporučení pro zlepšení této oblasti.

Hlavním cílem práce je přispět k lepšímu porozumění problematice řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích a poskytnout praktické nástroje pro zlepšení řízení lidských zdrojů v konkrétním organizačním prostředí.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem předkládané práce je zanalyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané neziskové organizaci a na základě získaných informací, navrhnout doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci. Dílčím cílem pro teoretickou část je získat teoretický přehled principů, metod a přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů, s důrazem na klíčové faktory ovlivňující efektivitu řízení. Pro analytickou část je to, zanalyzovat spokojenost zaměstnanců a flukuační tendenci v dané organizaci.

Metody sběru, zpracování a vizualizace dat pro potřeby práce

Obsahová analýza odborné literatury za účelem zpracování relevantních informací, potřebných pro analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané neziskové organizaci. Následně bude proveden personální audit prostřednictvím check-listu, který uvede stav řízení lidských zdrojů v organizaci. Ze získaných informací bude vytvořen a distribuován dotazník zaměřený na spokojenost, pracovní prostředí a názory na řízení lidských zdrojů. Na základě dotazníkového šetření budou provedeny rozhovory s vedoucími pracovníky organizace pro hlubší porozumění problematiky s kvalitativní analýzou zpracování. Dále bude provedena analýza a vizualizace dat pomocí tabulek a grafů. Nakonec budou na základě získaných výsledků předloženy doporučení pro zlepšení pracovního prostředí a efektivitu řízení lidských zdrojů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Cílem bakalářské práce je analýza fungování řízení lidských zdrojů ve vybrané neziskové organizaci, proto je důležité rozebrat všechny základní prvky týkající se právě řízení lidských zdrojů. Pro fungování každé organizace jsou důležité následující základní zdroje: materiálové, lidské a finanční. Zajišťování koordinovaného shromažďování a působení výše uvedených zdrojů je elementárním úkolem managementu. Nejdůležitější jsou zdroje lidské, protože zbylé dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání. (Palán, 2002, s. 113). Podle Armstronga (2019) jsou lidské zdroje celkovou silou, dovedností a schopností každé organizace pro dosažení cílů. Palán (2002) lidské zdroje chápe jako personální potenciál, znalosti, dovednosti a schopnosti v organizaci. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že někteří lidé mají proti pojmu „lidské zdroje“ jisté výhrady, protože hodnotu lidí snižuje na úroveň materiálu, techniky nebo jakýchkoli jiných zdrojů, které přináší hodnotu pouze do takové míry, do jaké míry mohou vytvořit ekonomickou hodnotu. I přes všechnu kritiku je však nejpoužívanějším termínem právě řízení „lidských zdrojů“. Podle Urbana (2017) jsou pro organizace a podniky lidské zdroje nejcennější a mnohdy i velice nákladné. Jedná se o zdroj, který má vliv na prosperitu společnosti a stojí za její konkurenceschopností.

Oddanost, motivace a spokojenost s prací jsou klíčové faktory, které spolu s angažovaností formují základnu pro úspěšnou strategii lidských zdrojů.

Oddanost

Oddanost je nejčastěji definována jako závazek nebo sounáležitost pracovníka k organizaci. Často zaměňovaná s loajalitou, což není úplně správně – loajalita zdůrazňuje kázeň a povinnost, zatímco oddanost je dobrovolný závazek (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 25). Oddanost se týká touhy pracovníka být součástí organizace, identifikovat se s hodnotami a strategickými cíli organizace a ochota vynakládat úsilí v jejím zájmu (Armstrong, 2015). Oddanost vůči organizaci představuje přístup zaměstnanců k zaměstnavateli či organizaci, dle Bláhy (2013), kterého ve své práci zmiňuje Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 27), se tato oddanost rozděluje do tří rovin – emocionální oddanost, vyjadřující míru chťiče pracovníka pracovat v dané organizaci; trvalá oddanost, kdy se sleduje obava ze ztráty výhod při odchodu z organizace nebo obavou z náročnosti získat nové zaměstnání a nakonec normativní oddanost,

která poukazuje na pocit povinnosti zůstat v organizaci. Oddanost v práci často vede k vyšší spokojenosti se zaměstnáním, což posiluje vztah mezi zaměstnancem a organizací.

Spokojenost s prací

Spokojenost s prací je definována jako popis vztahu, kdy sledujeme, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s prací a pracovním prostředím. Čím větší spokojenost se u pracovníků projevuje, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará. Spokojenost také ovlivňuje výsledky svých zaměstnanců, jako jsou výkonnost, efektivita práce, kvalita výsledků a projevy chování (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 19). Podle Armstronga (2015, s. 927) je spokojenost s prací ovlivňujícím stavem dvou skupin faktorů – motivační faktor, týkající se obsahu práce a hygienický faktor, týkající se mzdy nebo pracovních podmínek.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 21) uvádí, že spokojenost s prací však nemusí nutně znamenat vyšší výkonnost práce, ale naopak vyšší výkonnost v práci značí větší spokojenost, může se jednat o jev, kdy lépe pracující a výkonnější zaměstnanci jsou odměňováni a následně tedy spokojenějšími. Ani tento případ však není jednoznačný, aby byl u odměny motivační efekt, měl by být vztažen k pracovnímu výkonu jednotlivce a být uplatněn spravedlivě a konzistentně. Zvyšování spokojenosti s prací často přispívá k posílení motivace zaměstnanců k dosahování svých cílů a úspěchů v pracovním prostředí.

Motivace a stimulace

Motivace je stav, který jedinci dodává energii při dosahování cílů (Kassin, 2012, s. 407). Každý člověk, potřebuje motivaci k tomu, co dělá, takže pokud chce mít organizace kvalitní pracovníky, musí umět motivovat (Halík, 2008, s. 82). Kassin (2012, s. 429) uvádí, že lidé zpravidla pracují kvůli penězům a dalším ekonomickým výhodám jako jsou dovolená, zdravotní a sociální pojištění nebo důchodové zabezpečení – tedy odměnám. Některé z odměn nemají finanční podobu, ale jsou spíše symbolické, můžeme k nim přiřadit třeba tituly, větší kancelář nebo parkovací místo. Kassin (2012, s. 429) dále podpořil teorii Victora Vrooma (1964), který popisuje, jak jsou lidé v práci motivováni k pilné práci ve chvíli, kdy za práci očekávají odměnu. Dle Armstronga (2015, s. 62) uplatnění motivace souvisí se zvýšením angažovanosti, kdy jsou lidé motivováni k vysoké úrovni výkonu a jsou oddáni organizace a své práci.

Kassin (2012, s. 429) rozdělil motivaci na vnitřní a vnější:

- Vnitřní motivace – vnitřní pud, který jedince motivuje bez nutnosti hmatatelné odměny nebo trestu (Kassin, 2012, s. 429).
- Vnější motivace – touha provádět činnost s vidinou peněz, uznání nebo jiné konkrétní odměny (Kassin, 2012, s. 429).

Stimulace na rozdíl od motivace působí na psychiku z vnějšku, jejím úkolem je změna motivace. Hlavním cílem stimulace v práci je ovlivňování ochoty zaměstnanců. Žádoucí účinek má stimulace, která využívá stimuly v souladu s vnitřní motivací (Kociánová, 2010, s. 28). Medlíková a Šedivý (2017, s. 533) definují stimulaci jako soubor vnějších podmětů, které mají usměrňovat chování zaměstnance a působit na jeho motivaci.

Organizace by měla vycházet vstříc svým zaměstnancům a zaměřit se na jejich osobní rozvoj, který je zaměřen na posilování motivace, aby se lidé dále vzdělávali, pracovali na sobě a osvojovali si dobré návyky (Medlíková a Šedivý, 2017, s. 338). Jako zdroj motivace jsou nejčastěji uváděny zájmy, návyky, potřeby, hodnoty, postoje a ideály. Motivace musí být vytrvalá a silná, aby dokázala vyvolat potřebnou reakci (Jurášková a Horňák, 2012, s. 751). Motivace podporuje proces permanentního zlepšování a umí identifikovat faktory motivující k vyššímu výkonu (Bláha, 2005, s. 139). Dosažení vysokého individuálního výkonu vyžaduje vysokou míru motivace (Armstrong, 2015, s. 317). Silná motivace zaměstnanců vede k jejich vyšší angažovanosti v práci, což posiluje produktivitu a úspěch organizace jako celku.

Angažovanost

Pracovníci jsou zaujatí svou prací a mají vůči ní dobrý vztah a jsou připraveni podat nejlepší výkon. Angažovanost je v podstatě totéž jako oddanost, ale oddanost se více upíná na hodnoty organizace, v angažovanosti jde zase více o emoce. Oba tyto pojmy spolu vzájemně souvisí a jsou propojeny – silné pocity oddanosti vůči organizaci mohou znamenat vyšší angažovanost a vyšší úroveň angažovanosti může být zase spojena s vyšším pocitem oddanosti k organizaci (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 25). Dle Armstronga (2015) se angažovanost týká oddání své práci a organizaci a vzniká motivace k dosahování vysoké úrovně výkonu. Angažovaný člověk má pozitivní vztah ke své práci a svému zaměstnání, věří v organizaci a identifikuje se s ní. Snaží se aktivně, aby šly věci lépe, je spolehlivý a jedná s ostatními s respektem.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Podstata řízení lidských zdrojů vychází z předpokladů, že cílem řízení by mělo být zvýšení oddanosti zaměstnanců, že lidské zdroje přináší organizaci konkurenční výhodu, že rozhodnutí v rámci lidských zdrojů může přinést strategickou výhodu, proto by měly být strategické cíle organizace v souladu s politikou lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 54). Podle Blažka (2014) se řízení lidských zdrojů zabývá vedením skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí. Jedná se o proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou a řídicím subjektem, kdy během tohoto procesu dochází k plnění stanovených cílů. Blažek (2014, s. 6) dodává, že management neboli řízení lidských zdrojů má tři významné roviny – proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 45) řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí s řízením a se zaměstnáváním lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, výběrem zaměstnanců, řízením znalostí, řízením pracovního výkonu, odměňování a vzdělávání lidských zdrojů. Lochmannová (2016, s. 11) podporuje výrok Armstronga a dodává, že řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako logický a strategicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, kteří v organizacích pracují a přispívají k dosahování cílů. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 57) se domnívají, že organizace, které dokáží rozpoznat potřeby svých zaměstnanců nebo i zájemců o zaměstnání a následně na ně reagovat, dokáží na základě využití jejich potenciálu snáze zvýšit svou produktivitu.

Strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vztah mezi strategickým řízením organizace a řízením lidských zdrojů. Millmore (2007) definuje tři hlavní aspekty strategického řízení: porozumění strategické pozici organizace, strategický výběr budoucích strategií a překlad strategie do akce skrze vhodné struktury, procesy a zdroje v organizaci. Lidé jsou klíčovým zdrojem pro strategické řízení organizace. Jejich schopnosti ovlivňují strategickou pozici a rozhodování o strategii. Vztah mezi strategií lidských zdrojů a strategickým řízením je důležitý, ale obtížný k analyzování (Millmore, 2007).

Armstrong (2015, s. 76) uvádí model 5-P podle Schulera (1992), ten představuje fungování řízení lidských zdrojů v organizaci pomocí pěti stanovených bodů. Výčet je uveden na následující straně:

- Pojetí lidských zdrojů – představuje přístup, jakým se organizace chová k lidským zdrojům.
- Politika lidských zdrojů – vyjadřuje jaké má organizace zásady v praxi, pro řízení lidských zdrojů v souladu s cíli v organizaci.
- Programy lidských zdrojů – poukazuje na dosahování strategických cílů pomocí prosazování potřebných organizačních změn v oblasti lidských zdrojů.
- Praxe lidských zdrojů – představuje jednotlivé procesy směřující k naplnění určitých programů a politik v rámci lidských zdrojů. Obsahuje zabezpečování, vzdělávání, rozvoj a odměňování lidských zdrojů včetně řízení pracovního výkonů.
- Procesy lidských zdrojů – prezentují formální metody a postupy k plnění plánů a politik v oblasti lidských zdrojů.

Armstrong (2015, s. 76) dále představuje Evropský model, který byl formulován Brewsterem (1993):

- Okolí – právní prostředí v organizaci
- Cíle – stanovené cíle organizace a její společenská odpovědnost
- Zaměření – zanalyzované náklady a výnosy
- Vztahy se zaměstnanci – organizované i neorganizované
- Vztahy s liniovými manažery – součinnost a odbornost
- Role personalistů – odolnost, nejednoznačnost a flexibilita

Styly řízení

Níže znázorněné řízení sleduje chování vedoucího ve dvou rovinách: direktivní a podpůrné. V případě direktivního chování manažer určuje úkoly a dohlíží na jejich plnění. Podpůrné chování se zaměřuje na motivaci a rozvoj pracovníků (Blažek, 2014, s. 861). V rámci této kombinaci vznikají podle Blažka (2014, s. 861) 4 styly vedení:

- Styl 1 je charakteristický vysokou mírou direktivity, kde manažer stanovuje cíle i kontroly plnění úkolů;
- Styl 2 propojuje vysokou míru direktivity s podporou pracovníků a jejich zapojení do rozhodování;

- Styl 3 se zaměřuje na podporu zaměstnanců a jejich odpovědnost, kde jsou zaměstnanci minimálně kontrolováni vedoucím pracovníkem;
- Styl 4 dává zaměstnancům plnou autonomii s minimálním dohledem vedoucích pracovníků.

Klíčem využívání těchto stylů je schopnost manažera správně rozpoznat situaci a adekvátně na ni zareagovat pomocí vhodného stylu řízení (Blažek, 2014, 861).

1.2 Význam řízení lidských zdrojů pro organizaci

Kocianová (2012) má za to, že personální práce je specifickou oblastí v řízení organizace, která je orientovaná na člověka a je zajišťována odborníky. Je významná především pro správný chod organizace, zajišťuje pracovníky, rozvíjí jejich potenciál a vytváří klima motivující pracovníky k plnění cílů organizace. Posiluje lidské vztahy na pracovišti, přičemž podporuje týmovou práci. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 61) píší o důležitosti komunikace týkající se vize, mise a hodnot organizace při vytváření kultury organizace. Kociánová (2012) dále doplňuje, že hlavní funkcí personálního řízení je dosahování cílů organizace, a to zejména cílů spojených s růstem organizace. Podle Horváthové (2016) definuje personální politika řízení a vedení lidí v organizaci, kdy prostřednictvím politiky vedení organizace vyjadřuje hodnoty ve vztahu k lidem v organizaci a stakeholderům. Armstrong (2019) vyjmenoval hodnoty jako spravedlnost, ohleduplnost, učení probíhající v organizaci, výkon prostřednictvím lidí, kvalita pracovního života a pracovní podmínky. Tyto hodnoty jsou stěženy pro správně fungující vztahy na pracovišti.

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s 62) se v personální oblasti významný důraz klade na:

- Kvalitní liniový management – v každé organizaci je důležité mít takové manažery, kteří pečují o svůj personál, informují je o dění v organizaci, respektují je a jsou k nim spravedliví. Dokáží zaměstnance povzbudit, motivovat a snaží se jim napomáhat ve svém pracovním i soukromém životě v růstu a rozvoji (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 62). Každý vedoucí pracovník by měl být připraven na dynamicky se rozvíjející trh, aby mohl rychle reagovat a vytvořit si tak konkurenční výhodu, rychlé a převratné technologické změny, deregulace a globalizace a masové přizpůsobení výrobě i spotřebě vedly k „hyperkonkurenčnímu“ podnikatelskému

prostředí, ve kterém jsou konkurenční výhody na místě (Ahammad, Glaister a Gomes, 2020).

- Obousměrnou, otevřenou komunikaci – zásadní je umožnit svým pracovníkům se vyjadřovat k různým pracovním situacím, dát jim možnost navrhnout nové způsoby, jak něco dělat, projevit své myšlenky a také je naopak informovat o relevantních věcech (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 62).
- Efektivní spolupráci – spolupráce mezi všemi odděleními, ale také odbory a vedením (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 62).
- Zaměření se na rozvoj pracovníků – aby organizace měla kvalitní personál a svým pracovníkům dokázala, že jim na nich záleží, měla by jim dopřát se rozvíjet ve svých pracovních dovednostech (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 62).
- Závazek organizace k zabezpečení pracovníků – Organizaci by mělo záležet na bezpečnosti a zdraví svých pracovníků například snahou o minimalizaci úrazů, nehod a v případě výskytu přijmout potřebná opatření (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 62).
- Jasně, dostupné politiky a praktiky HR (Human resources) oddělení – všichni zaměstnanci by měli mít snadný a dostupný přístup ke všem relevantním informacím, včetně hodnocení pracovníků (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 62).
- Spravedlnost ve vztahu k odměně a zaměstnaneckým výhodám – zabezpečení externí a interní spravedlnosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 62).
- Harmonické pracovní prostředí – pracovníci jsou podporováni k pomoci a respektu k ostatním (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 62).

„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích pracovníků“ (Kociánová, 2012).

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má za úkol zajistit v organizaci vhodné podmínky pro zvládnutí činností, kterou vedou k plnění stanovených cílů. Důležité v řízení lidských zdrojů je usilovat o obsazení pracovních míst v organizaci kvalitním personálem a dále ho vzdělávat a rozvíjet v souladu s měnícími se požadavky na pracovní místa.

Kvalitní personál přináší konkurenční výhodu, proto jsou procesy týkající se lidských zdrojů, zásadní pro chod každé organizace (Lochmannová, 2016, s. 13). Zapojením zaměstnanců do procesů řízení lidských zdrojů jako jsou rozhodování, řešení problémů a využívání interních zdrojů k rozvoji zaměstnanců nebo učít se schopnosti chápat organizaci jako jeden tým, přičemž všichni zaměstnanci sdílí stejné cíle a vize, ukazuje organizace svou konkurenceschopnost a vyšší odolnost (Bustinza, 2019).

1.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor zaměstnanců je náročný proces, který zahrnuje vyhledávání a oslovování lidí, které potřebuje organizace, zatímco výběr je proces o rozhodování, kteří z uchazečů by měli být do práce přijati. Oba tyto procesy mohou být pro organizaci velmi nákladné a náročné (Armstrong, 2015, s. 1123). Obsadit potřebné místo nemusí být vždy formou výběrového řízení na nového zaměstnance, ale můžeme také zvážit možnost povýšení svého již zavedeného zaměstnance, tato možnost by pro organizaci mohla být výhodnější z mnoha důvodů – časově méně náročné, finančně méně nákladné a u zaměstnance již známe jeho silné a slabé stránky (Halík, 2008, s. 39). Pokud by organizace chtěla při náboru nového zaměstnance snížit náklady a zvýšit efektivitu, je také výhodné využít, sociální sítě, které poskytují mnoho snadno dostupných informací, jaké mohou organizace před rozhodnutím využít (Garcia-Aroyo, Osca, 2021). Armstrong (2015) dále definuje 10 kroků, které tento proces zahrnuje:

1. Definice požadavků – Požadavky na zaměstnance by měly být vyjádřeny v podobě popisu pracovního místa, díky kterému se dá vytvořit a zveřejnit nabídka zaměstnání a tím informovat a oslovit nové uchazeče (Armstrong, 2015, s. 1123). Podobný názor má i Lochmannová (2016, s. 35), která uvedla, že se obecné požadavky na zaměstnance vyjadřují v podobě popisu pracovního místa, kde by mělo být podrobněji popsáno, jaká specifika a podmínky má organizace pro dané pracovní místo, včetně všech podstatných činností, úkolů, pravomocí a odpovědností. Armstrong (2015, s. 1127) uvedl, jaké položky by mohly obsahovat specifika pracovního místa: Dovednosti a schopnosti, znalosti, schopnosti chování, praxe, odborná příprava a výcvik a specifické požadavky.
2. Oslovení zájemců – Podle Lochmannové (2016, s. 43) se mezi možnosti oslovení zařazuje inzerování, které patří mezi základní metody získávání uchazečů. Inzerování je možné v médiích, na internetu, pomocí letáček, spolupráce se vzdělávacími

- zařízeními nebo pomocí zprostředkovatelů – agentury, úřady práce a další. Armstrong (2015, s. 1137) uvedl nejčastější způsoby oslovení uchazečů – vlastní webové stránky 62 %, zprostředkovatelské agentury 49 %, doporučení od zaměstnanců 33 %, profesní sociální sítě 32 %, pracovní servery 32 % a inzerce v místních novinách 29 %
3. Vyřízení žádostí zájemců – na nabídku pracovní pozice uchazeči obvykle zareagují tak, že zašlou svůj životopis spolu se žádostí o zaměstnání. Všichni uchazeči by měli být posuzováni na základě srovnatelných informací spolu s informacemi, které obsahují specifikace požadavků na pracovní pozici. Následně by měla být každému uchazeči odeslána zpráva potvrzující přijetí, která může obsahovat pozvání k pohovoru nebo také oznámení, že jejich žádost byla zamítnuta (Armstrong, 2015, s. 1185). Halík (2008, s. 41) dodává, že je vhodné všem uchazečům sdělit termín, do kterého budou o výsledku řízení informováni.
 4. Vedení pohovorů se zájemci – je důležité, aby se ti, kteří vedou pohovor, chovali co nejvíce pragmaticky a zavedli jasné kategorie otázek, které budou obsahovat bodový systém, ze kterého můžou hodnotit výsledek rozhovoru. Uchazeči, kteří přišli na pohovor, mohou být značně ovlivněni situací, a tedy i případným stresem, proto je vhodné snažit se, aby se atmosféra uvolnila (Halík, 2008, s. 41). Podle Armstronga (2015, s. 1193) je vhodné uchazečům zaslat podrobnější informace o pracovní pozici, aby se během rozhovoru neztrácelo tolik času. Inovací v oblasti pohovorů je digitální rozhovor, kde jsou obrazy verbálního a neverbálního chování dotazovaných převáděny do psychologických profilů, které dále umožňují snížit možnost předsudků neškolených tazatelů a zlevnit tento proces (Garcia-Aroyo, Osca, 2021).
 5. Testování zájemců – k získání platných a spolehlivých informací o dovednostech, znalostech, inteligenci a nadání uchazečů se používají výběrové testy. Jedním z druhů testů je test psychometrický, který měří inteligenční a osobnostní rysy. Dále testy schopnosti nebo způsobilosti (Armstrong, 2015, č. 1216). Tyto testy zahrnují v širším pojetí požadavky na způsobilost ve smyslu odbornosti jedince, jeho znalostí, vzdělání, dovedností a osobnostní charakteristiky. Mohou také posuzovat speciální způsobilost, například fyzické či morální (Lochmannová, 2016, s. 42).
 6. Posouzení zájemců – Nejdůležitějším kritériem pro posouzení a následný výběr zaměstnanců je schopnost předpovídat budoucí výkon uchazeči při vykonávání práce. Dobrý prediktor budoucího výkonu spočívá v tom, že více inteligentní lidé si snáze

a rychleji osvojují znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání práce (Armstrong, 2015, s. 1228).

7. Získání referencí – hlavním cílem referencí je získat faktickou a spolehlivou informaci o potenciálním zaměstnanci. Zaměstnavatel si od předchozích zaměstnavatelů může zjistit více informací o svém uchazeči – důvod skončení předchozího zaměstnání, specifika pracovního místa, které zájemce vykonával, dobu trvání jeho předchozího zaměstnání, názory na schopnosti a dovednosti nebo třeba o docházce (Armstrong, 2015, s. 1235).
8. Kontrola žádostí zájemců – důležitým úkolem je kontrola správnosti všech informací, které uchazeč o sobě podal. Uchazeči velmi často poskytují nesprávné nebo nepravdivé informace o své kvalifikaci, vzdělání nebo zkušenostech (Armstrong, 2015, s. 1246).
9. Potvrzení nabídky zaměstnanců – v závěrečné fázi procesu je potvrzení nabídky zaměstnání, následující po tom, co jsou získány uspokojivé reference nebo, pokud to pracovní pozice vyžaduje, je úspěšně absolvovaná lékařská prohlídka. Během tohoto procesu by měla být vyhotovená pracovní smlouva (Armstrong, 2015, s. 1246).
10. Sledování nového zaměstnance – Po přijetí nového zaměstnance nastává adaptační proces, který je veden podle adaptačního programu. Tento program může zahrnovat: seznámení pracovníka s pracovními podmínky, firemní kulturou, stylem práce; zajištění patrona, který nad novým zaměstnancem dohlíží; sestavení, realizaci a vyhodnocení adaptačního plánu (Barták, 2023, s. 693). Abychom se ujistili, že nový zaměstnanec dobře zvládá svou práci, musíme sledovat jeho začlenění a práci v prvních dnech. Pokud by se vyskytly nějaké problémy, je lepší je zjistit hned v počátku, abychom je mohly řešit, než se prohloubí (Armstrong, 2015, s. 1240).

Dle Lochmannové (2016, s 34) má proces získávání nových zaměstnanců pouze 3 fáze:

1. Fáze definování požadavku, a tedy specifikování podmínek a požadavků na budoucího zaměstnance a specifika vybraného místa, pro které hledáme obsazení (Lochmannová, 2016, s. 34). Specifikace pracovního místa nebo pracovní role vymezuje dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné pro vykonávání dané práce. Dále vymezuje vzdělání, výcvik či kvalifikaci nebo zkušenosti nezbytné k osvojení si potřebných dovedností, znalostí a schopností. Popis pracovního místa pro obsazení by měl být založen na analýze pracovních míst a měl by být co možná nejstručnější a nejvěcnější.

2. Popis pracovního místa zahrnuje název, nadřízené a podřízené pracovní místo, účel a hlavní činnost, povinnosti a úkoly (Armstrong, 2015, s. 3031; Medlíková a Šedivý, 2016, s. 365)
3. Fáze přilákání uchazečů, kdy zhodnocujeme všechny možné zdroje uchazečů, jak z vnější, tak uvnitř podniku (Lochmannová, 2016, s. 34; Medlíková a Šedivý, 2016). Pro přilákání stávajících i potencialních zaměstnanců je důležité vytvořit lákavou nabídku, díky které by o danou pozici byl zájem. Vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance a značka zaměstnavatele neboli hodnotová nabídka poukazuje na to, co organizace nabízí svým stálým nebo potenciálním zaměstnancům. Jde o to, co stálí zaměstnanci považují za hodnotné, a to co by mohlo přilákat potenciální zaměstnance a přesvědčit je pro práci v dané organizaci (Armstrong, 2015, s. 1070).
4. Fáze vybírání uchazečů, ve které dochází ke třídění uchazečů a následné vedení pohovorů pro vhodné potenciální zaměstnance. Fáze pokračuje dále hodnocením pohovorů až po samotný výběr, vytvoření nabídky a sepsání smlouvy (Lochmannová, 2016, s. 34). Medlíková a Šedivý (2016, s. 365) definuje pravidla pro přijímací pohovor:
 - Stejně dotazy, stejný čas všem uchazečům
 - Více hodnotitelů při pohovoru

Tato pravidla přinesou při hodnocení uchazečů objektivitu, úsporu času, širší spektrum hodnocených prvků a pamatování si všech informací pro porovnání.

1.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Aby organizace dosahovala svých cílů, potřebuje zaměstnance s vysokou úrovní dovedností, schopností a znalostí. K tomu je nezbytné zajistit svým zaměstnancům možnost neustálého rozvoje a vzdělání. Tento proces je pro organizaci důležitým aspektem pro to, aby měla organizace dostatečně vzdělané, kvalifikované a angažované pracovníky (Armstrong, 2015, s. 1440). Zaměstnanci oddělení lidských zdrojů a specialisté na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců by měli vytvářet strategické plány vzdělávání, které by měly být v souladu s politikou a strategií organizace. Tyto plány mohou být odlišné podle druhu pracovní pozice nebo nákladů na vzdělávací proces (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 155). Tyto náklady na vzdělání by však měly do budoucna znamenat pro organizaci vratnou

investici (Barták, 2023, s. 707). Vrabcová a Urbancová (2023, s. 158) uvedli několik příkladů metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tak jak jsou dále prezentovány:

- Koučování – jde o proces dlouhodobějšího rázu, kdy kouč – proškolená osoba, instruuje, vysvětluje a sděluje připomínky jednotlivci či skupině, včetně periodické kontroly (Vrabcová a Urbancová, 2023, s.158). Jde o způsob, jak přivést pracovníka k sebepoznání, sebehodnocení a seberozvoji, kdy si, pomocí podpory od kouče, plní stanovené cíle (Barták, 2023, s. 725).
- Mentoring – obdobné jako koučování, ale pracovník si zde sám vybírá mentora – svůj vzor, který mu předává osobní názory, znalosti a zkušenosti (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 158).
- Hraní rolí – zahrnuje strukturované nebo zcela smyšlené případy (Barták, 2023, s. 725). Jde o interaktivní vzdělávání, které účinkujícím přináší vlastní zkušenosti (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 158).
- E-learning – Rozvoj za pomoci informační a komunikační technologie (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 159)
- Rotace na pracovišti – pracovník je vzděláván pomocí postupného získávání rozdílných úkolů na rozdílných pracovních pozicích (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 158).
- Veletrhy a výstavy, Stáž v zahraničí, odborné přednášky, outdoor training, webináře atd.

1.3.3 Hodnocení a řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je kompetenci vrcholového vedení, které za podpory personalistů plánuje, vede, organizuje, sleduje a kontroluje plnění činností, které vedou k plnění strategických cílů organizace. Při sledování pracovního výkonu můžeme posoudit, jaké jsou dosažené výsledky v porovnání s očekávanými výsledky (Armstrong, 2015, s. 347). Pro jasnou představu o tom, jak fungují zaměstnanci organizace, by si měl vedoucí pracovník, alespoň 2x ročně stanovit kontrolu za přítomnosti pracovníka (Halík, 2008, s. 87). Soustavná kontrola dosahovaných pracovních výsledků všech zaměstnanců je podmínkou pro plnění náročných provozních cílů. Na základě výsledků se dá vyvodit náprava řídicích zásahů ze zjištěných výkonových deficitů a nežádoucích odchylek (Bláha, 2005, s. 132).

Hodnocení výkonu by mělo být hodnocení toho, jak zaměstnanec přistupuje ke své práci a toho jaká je jeho produktivita. Hodnocení práce vytváří posudek o tom, zda a v jaké míře je zaměstnanec prospěšný pro organizaci (Halík, 2008, s. 87). Hodnocení pracovního výkonu představuje důležitou řídicí činnost a je nástrojem pro vedoucí pracovníky k aktivní motivaci svých podřízených. Jde o významnou činnost pro zaměstnance i organizaci. Cílem hodnocení pracovního výkonu je zjistit, zda jsou cíle zaměstnanců shodné s cíli organizace. Pomocí tohoto nástroje může organizace identifikovat potřeby školení a vzdělání zaměstnanců (Bláha, 2005, s. 133).

1.3.4 Řízení talentů

Řízení talentů je proces, kterým je zajišťováno, že má organizace talentované lidi a může tak dosahovat svých cílů. Jedná se v podstatě o stejný proces jako u řízení lidských zdrojů – mít správné lidi ve správný čas na správném místě. Řízení talentů je druh procesu, který zahrnuje soubor činností, jako je například získávání, plánování, rozpoznávání nebo rozvíjení talentů (Armstrong, 2015, s. 1367). Tento personální proces vyžaduje, aby byl každý jednotlivec chápán jako jedinečná a nezaměnitelná osoba, která disponuje určitými předpoklady, se kterými sice nebylo počítáno, ale mohou být pro organizaci ziskové a představovat výrazný vklad (Barták, 2023, s. 271).



Obrázek 1 - Schematické znázornění zajištění zisku a vytvoření zásobárny talentů.

Volně upraveno podle Armstronga, 2015, s. 1367.

Kociánová (2012, s. 361) zdůrazňuje, že řízení talentů by nemělo být zaměřeno pouze na jedince na vrcholových pozicích s výjimečným talentem, ale na širší spektrum zaměstnanců a uznávat sílu týmové práce.

Barták (2023, s. 272) definuje 5 personálních činností, které souvisí s řízením talentů v organizaci. První činností je výběr talentů na základě kreativity a výkonu, dále jejich rozvoje, rozmístění v pracovních pozicích, propojení mezi talenty, a nakonec jejich stabilizace. Zásadní je respektovat potřeby zaměstnanců a povzbuzovat je k samostatnosti a využívání kreativity ve vykonávání náročných úkolů.

1.3.5 Delegování

Delegování je proces, kdy se úkoly, a s nimi pravomoci a odpovědnost, vedoucího pracovníka přenáší na podřízené, a to jak ze strategického hlediska, tak i v operativní rovině. Každá realizovaná činnost v organizaci je rozdělena do různých útvarů, které jsou následně rozdělovány mezi jednotlivé pracovní skupiny, popřípadě jednotlivce (Blažek, 2014, s. 871). Prvotním cílem delegování je především růst efektivity práce, stabilita, konkurenceschopnost, zisk a trvale udržitelný rozvoj. Delegování se dá nejlépe realizovat tam, kde vedoucí pracovník má pod sebou dostatečně kvalitní tým, který je schopný plnit úkoly vedoucího. Při správném delegování vedoucího pracovníka, může ušetřit spoustu cenného času, který může využít jinak, pomáhá mu tak tedy s efektivním využíváním času (Cipro, 2009, s. 15).

Podle Cipra (2009, s. 62) si vedoucí pracovník musí neustále uvědomovat, které úkoly jsou klíčovými a které lze delegovat. Pro tento účel může využít metodu prioritizace, kdy se u jednotlivých úkolů rozhoduje, který je důležitý a který naléhavý. Nejdůležitější úkoly se značí „A“, jsou to úkoly, které nelze delegovat, a jsou neodkladné. Úkoly značené písmenem „B“ jsou důležité, ale mohou být odloženy a také částečně delegovány. Poslední skupinou jsou úkoly značené „C“, tyto úkoly jsou naléhavé, ale ne důležité a jsou tedy ideálními k delegování.

1.3.6 Plánování a kontrola

Základním prvkem pro plánování je vytyčení cílů, kterých chce organizace v daném čase dosáhnout. Dalším bodem je volba vhodných zdrojů, které mohou být lidské, organizační nebo sociální. Důležité je však i uvědomění se, že v procesu plánování musí organizace myslet na možná rizika, hrozby nebo nejistoty. Posledním bodem je volba metody, která organizaci pomůže k dosažení cílů za daných podmínek (Lochmannová, 2016, s. 20). Armstrong (2015, s. 466) uvedl, že plánování je schopností rozhodnout o následném směřování, zajistit zdroje potřebné k plnění cílů a určit postup k dosažení. Lochmannová (2016, s. 26) definuje několik druhů plánů, které organizace mohou mít:

- plány vzdělávání pracovníků, které reagují na změnu požadavků na pracovní místa,
- plány rozmístování pracovníka řeší problematiku začlenění nových zaměstnanců do činností a procesů podniku,

- plány odměňování a produktivity práce se snaží zjistit, co udělat pro dostatečně atraktivní systém, pro potenciální nebo stálé zaměstnance, aby je stimulovat k žádoucímu výkonu,
- plány získávání a výběru pracovníků řeší problém nedostatku zaměstnanců,
- plány hodnocení pracovníka, obsahuje metody, procedury, časový rozvrh včetně opatření vyplívajících z hodnocení.

Proces kontroly slouží k posouzení úrovně kvality realizovaného pracovního úkolu. Tato činnost je určena k získání zpětné vazby pro vytvoření budoucích plánů (Barták, 2023, s.529). Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 324) je kontrola proces zaměřen na sledování a měření vývoje klíčových ukazatelů. Na základě zjištěných odchylek, kdy se porovná skutečný stav v porovnání s cílem, může následně dojít ke korekci nebo návrhům opatření na odstranění.

2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

Následující kapitola je zaměřena na hlavní znaky neziskových organizací v porovnání s podnikatelským sektorem. Stejně jako v předešlé kapitole, tak i zde budou rozebrány lidské zdroje a jejich řízení, zde však tyto termíny budou zaměřeny přímo na neziskový sektor. Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích vyžaduje specifické strategie a přístupy. Klíčem k úspěchu je rozvoj zaměstnanců, efektivní komunikace a spolupráce s různými zúčastněnými stranami. I přes omezené zdroje mohou dosáhnout efektivního řízení lidských zdrojů pomocí kreativity a strategického plánování (Medlíková a Šedivý, s. 478).

2.1 Charakteristické znaky neziskové organizace

Právní úprava v ČR neobsahuje přesnou definici neziskového sektoru, tento pojem je odborníky vnímám spíše jako nepřesný, pojem neziskový se zavedl podle subjektů vykonávajících činnosti bez dosahování zisku, zřejmě se však jedná o špatný překlad z anglického termínu non – profit, kde by však přesnějším překladem bylo nevýdělečný, ve smyslu takový, který nesměruje přednostně k dosažení zisku, ale naplnění jiných stanovených cílů (Ministerstvo vnitra ČR). Pro naplnění právní formy neziskové organizace, musí mít organizace jasně stanovené poslání, se kterým musí být zaměstnanci ztotožnění a veřejnost ho musí chápat a rozumět mu. Toto poslání musí být motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché a musí vyjadřovat, co organizace dělá, pro koho to dělá a kde to dělá (Medlíková a Šedivý, 2017, s. 43).

Neziskové organizace definuje Gee, Nanh a Cannella (2023) jako organizace zaměřené na splnění konkrétní mise než na generování zisku pro investory. Jsou často nalézány v oblastech, kde je důležitá veřejná příznivost. Dle Šimkové (2012, s. 10), lze obecně neziskové organizace charakterizovat následujícími znaky; organizace nejsou založeny za účelem podnikání nebo tvorby zisku, uspokojují určité potřeby občanů a mohou, ale nemusí být financovány z veřejného rozpočtu. Hyánek (2011) k tomu dále doplňuje tři výzvy, před kterými každá nezisková organizace stojí, aby prokázala důvěryhodnost a odlišnost od podnikatelského sektoru. 1. je nutné prokázat, že jsou eliminovány jakékoli formy nebo projevy sobeckého chování (například nerozdělení zisku na konci období); 2. zamezení změn v cílech organizace neboli zamezení zpronevření se svému poslání;

3. objasnění zastánců podmínky – nerozdělení zisku, proč funguje „dobrá pověst“ v neziskových organizacích, ale ne v podnikatelském sektoru.

Neziskové organizace dělíme dle právních norem, které definuje Občanský zákoník. Subjekty se dělí podle účelu založení a činnosti, kterou chtějí provozovat: Spolek, Nadace, Nadační fond a Ústav. Dále Obecně prospěšná společnost, ty stále fungují, ale od roku 2014 se již nesmí zakládat nové. Do neziskových organizací spadají také Círky a Sociální Družstva, s tím rozdílem, že se řídí zákonem o obchodních korporacích a další rozdíl je zde v rozdělování zisku, který se zde, do výše jedné třetiny, může rozdělit mezi členy (Medlíková a Šedivý, 2017, s. 53).

Neziskové organizace se liší v oblasti aktivit, velikosti a struktury, ale obecně jsou definovány jako soukromé, neziskově distribuující, samosprávné a dobrovolnické organizace, které se zaměřují na sociální, komunitní nebo dobročinné cíle a využívají daňového zvýhodnění spojeného s charitativním statutem. Zabývají se získáváním příjmů, obvykle na konkurenčním trhu dárcovského financování, a často poskytují smluvní služby firmám nebo státu. V tomto kontextu jsou „*nuceny profesionalizovat své manažerské postupy, projevovat odpovědnost, mít měřitelné výsledky a snižovat své náklady*“ (Baluch, 2012, s. 3). Skutečnost, že neziskové organizace jsou obvykle pracovně náročné a zaměřené na klienty, kladou důraz na kvalitní zaměstnance a jejich správné řízení (Parry et al., 2005).

2.1.1 Sociální služby

Analyzovaná organizace se zabývá poskytováním sociálních služeb, a proto je vhodné definovat některé pojmy z této oblasti. Podle Matouška (2003, s. 214) lze sociální služby definovat jako „*všechny služby, krátkodobé i dlouhodobé, které jsou poskytované oprávněným uživatelům, jejich cílem je zvýšení kvality klientova života, příp. i ochrana zájmů společnosti*“. Služby jsou poskytovány společensky znevýhodněným lidem s jedním cílem – zlepšit kvalitu jejich života a začlenit je do společenského života nebo společnost chránit před riziky, kterými jsou některé osoby nositeli. Služby zohledňují osoby jako jednotlivce, skupiny, rodiny a celou společnost (Matouška, 2003, s. 9). Sociální služby mají za úkol pomáhat lidem žít běžným životem, umožnit jim pracovat, navštěvovat školy, místa víry, nakupovat, účastnit se aktivit volného času a starat se o sebe a svou domácnost. Důležité je zachování vysoké kvality života a zachování důstojnosti.

Služby jsou poskytovány jednotlivcům i skupinám. Nejčastějšími klienty jsou senioři, lidé s dětma nebo lidé se zdravotním postižením a lidé „na okraji“ společnosti (MPSV).

Sociální služby a příspěvek na péči jsou při splnění podmínek stanovených v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, s účinností od 1. 1. 2007, poskytovány osobám s trvalým pobytem na území České republiky, osobám, kterým byl udělen azyl, občanům a rodinným příslušníkům občanů členského státu Evropské unie a cizincům, kteří jsou držitelé povolení k dlouhodobému pobytu na území České republiky (MPSV).

Sociální služby poskytují obce a kraje, nestátní neziskové organizace a fyzické osoby, ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV).

2.2 Rozdíl mezi neziskovými organizacemi a podnikatelským sektorem

Řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci má mnoho společných principů s řízením lidských zdrojů v podnikatelském sektoru. Mohou však existovat i specifické rozdíly. Podle Medlíkové a Šedivého (2017, s. 41) se rozdíl mezi neziskovou a ziskovou sférou dělí do 3 kategorií, a to v nakládání se ziskem/hospodářským výsledkem; ve strategii a v marketingu. Firmy rozdělují svůj zisk mezi vlastníky; hlavním cílem je generování zisku a marketing se zaměřuje na zákazníka, kdežto v neziskovém sektoru se výsledek hospodaření převádí do dalšího roku; hlavní cíl je efektivní naplnění jejího poslání a v marketingu pracuje především s klienty a dárci.

Podle Hejdukové, Hommerové a Krechovské (2018, s. 26) je však nejzásadnějším rozdílem skutečnost, že neziskový sektor působí především v oblastech, které jsou pro podnikatelský sektor neatraktivními, protože se zde převážně netvoří zisk. Stát ani nepovoluje nabízet tyto služby na tržním principu, jelikož nad nimi chce mít dohled. Hyánek (2011, s. 73) tvrdí, že na rozdíl od soukromých firem, neziskové organizace nejsou po poptávce své produkce přímo závislé. Spoléhají spíše na příjmech z veřejných rozpočtů, a tak využívají různých výhod od státu. Jsou pak méně tlačeny ke snižování nákladů a k nabídce kvalitních produktů, vzhledem k tomu, že klienti často nedokáží ohodnotit kvalitu produktu, často skutečně životně důležitou – může takové chování organizaci procházet.

Většina neziskových organizací se potýká se dvěma zásadními problémy při rozvoji a udržení lidských zdrojů. Za prvé, nízké a nepředvídatelné financování podporuje minimální personální obsazení placených zaměstnanců a brzdí investice do jejich

proškolení. To může mít za následek zvýšení pracovní zátěže těchto zaměstnanců, kteří jsou v mnoha případech již tak nedostatečně placení a stresující se odvedenou prací. Většina z nich může nabídnout pouze podprůměrnou mzdu a zaměstnanecké výhody, přičemž se do značné míry spoléhá na vnitřní odhodlání zaměstnanců (Philip, 2021).

Za druhé je to složitost řízení duální pracovní síly zahrnující placené a dobrovolné zaměstnance (Akinlade a Shalack, 2017). Druhá možnost je atraktivní, ale ve skutečnosti není práce dobrovolníků „zadarmo“ kvůli transakčním nákladům spojeným s jejich nábořem, dohledem a školením (Emanuele, 1996). Kromě toho mohou dobrovolníci nabízet pouze krátké a různé časové závazky (Van Eckardstein a Brandl, 2004). Přestože se dobrovolně hlásí více lidí, průměrná doba dobrovolnictví je nižší a méně flexibilní (Philip, 2021).

2.2.1 Rozdíl v řízení lidských zdrojů

Hans-Gerd Ridder (2012) se domnívá, že existují významné rozdíly v přístupu řízení lidských zdrojů mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Zatímco ziskové organizace se často zaměřují na maximalizaci hodnoty pro akcionáře a dosahování konkurenční výhody, neziskové organizace mají složitější strategické cíle spojené s hodnotami, misí a sociálními výsledky. Strategie neziskových organizací jsou často více závislé na jedinečných hodnotách a misí, což komplikuje sladění řízení lidských zdrojů se strategiemi. V neziskovém sektoru je také zdůrazněna vnitřní motivace zaměstnanců a důraz na poslání organizace při získávání a udržení zaměstnanců. Zatímco v podnikatelském sektoru jsou zaměstnanci motivováni převážně finančně, tak v neziskových organizacích se odhaluje silný důraz na vnitřní motivaci zaměstnanců, přičemž zaměstnanci jsou ochotni vyměnit vnější odměny za vnitřní a vztahové pobídky.

Hans-Gerd Ridder (2012) dále tvrdí, že díky výše uvedeným poznatkům je důležité brát v úvahu nejen samotné postupy řízení lidských zdrojů, ale také způsob, jakým jsou tyto postupy implementovány a vnímány zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že neziskové organizace mají specifické vlastnosti a výzvy, je důležité, aby se zaměřily na vyvážení strategických cílů s potřebami a motivací zaměstnanců. Tento přístup k řízení lidských zdrojů může vést k lepšímu pochopení toho, jak tyto organizace dosahují svých cílů a jakým způsobem mohou tyto poznatky využít k dosažení lepší výkonnosti a efektivity (Santos, Laureano, 2023).

Podle Gee, Nahm a Cannella (2023) se rozdíly v řízení lidských zdrojů vyskytují obzvláště v oblasti složení pracovní síly, kdy v podnikovém sektoru jsou zaměstnávání převážně placení zaměstnanci a v neziskovém sektoru jsou jak placení zaměstnanci, tak i dobrovolníci. Další oblastí jsou hodnoty zaměstnanců, kdy v neziskovém sektoru jsou hodnoty zaměstnanců převážně zaměřeny na altruismus a veřejnou službu, tak v podnikatelském sektoru je hlavním motivem finanční pobídka a kariérní postup. Tato rozdílná složení a hodnoty zaměstnanců vedou k odlišným motivacím a strategiím při řízení lidských zdrojů.

2.3 Klíčové personální činnosti

Když se dá neziskový sektor do porovnání s podnikatelským sektorem v oblasti personální činnosti, neobjevují se zde významné rozdíly, spíše pár menších rozdílů. Jeden z rozdílů je v řídicí struktuře, kdy podnikatelský sektor má možnost samostatně vytvářet rozhodnutí, ale neziskový sektor musí být přizpůsoben podmínkám kolektivního rozhodování a akce, které umožňují sdílení zdrojů a poskytování služeb nebo statků, které vyžadují důvěru spotřebitelů (Hyánek, 2011). Podle Santose a Laureana (2023) je klíčovým, zaměřit se na sociální cíle, kdy nejvíce problémovým odhaluje zranitelnost neziskových organizací při získávání a udržení lidských a materiálních zdrojů a budování vztahů v rámci spolupráce. Jak podnikatelský, tak i neziskový sektor se shodují v důležitosti kvalitního personálu pro úspěch organizace a v potřebě zapojení zaměstnanců do procesů řízení lidských zdrojů (Hyánek, 2011). Nicméně hlavní rozdíl vzniká v důležitosti sociálního zaměření a zranitelnosti při získávání zdrojů u neziskových organizací (Santos a Laurean, 2023).

2.3.1 Nábor a výběr

„Nábor je proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž posléze budou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto“ (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 254). Zatímco nábor může být podobný jako v podnikatelském sektoru, výběr není tak rozmanitý a může se lišit v důrazu na hodnoty organizace a způsobu hodnocení dobrovolníků (Alfes, Antunes a Shantz, 2017). Neziskové organizace stejně tak, jako podnikatelský sektor, vymezuje nábor a výběr zaměstnanců podle principů, dle kterých si vybírá své zaměstnance a stanovuje kvalifikace, které mají mít. Proces náboru a výběru začíná analýzou pracovního místa a popisem kompetencí nutných k vykonávání činností (Medlíková a Šedivý, 2016).

Podnikatelský sektor stejně jako sektor neziskový zdůrazňují důležitost správného provedení procesu náboru a výběru nových zaměstnanců pro úspěch organizace (Alfes, Antunes a Shantz, 2017). Nicméně podnikatelský sektor propojuje tento proces s možnou strategií pro efektivitu a úspěšnost organizace. Neziskový sektor klade důraz na hodnoty a práci s dobrovolníky (Medlíková a Šedivý, 2016).

2.3.2 Vzdělání a rozvoj

Nepřetržité a systematické školení umožňuje dobrovolníkům rozvíjet potřebné dovednosti pro plnění jejich dobrovolnických aktivit. Školení a rozvoj jsou spojeny s vyšší mírou závazku dobrovolníků v neziskových organizacích (Alfes, Antunes a Shantz, 2017). Medlíková a Šedivý (2017, s. 460) vidí rozvoj a vzdělání v neziskových organizacích na dvou různých úrovních přístupu:

- Finančně, kdy organizace hledá možnosti, jak získat vzdělání mnohdy netradičním způsobem – zaplacení vzdělávací akce sponzorské firmě, proškolení vybraného pracovníka vzdělávací agenturou nebo nabídnutí svého zaměstnance do jiné organizace pro získání nových dovedností
- Procesně, organizace se rozhodne, který typ rozvoje nebo vzdělání potřebují jednotliví zaměstnanci v organizaci a následně vytvoří vhodné prostředí pro tento rozvoj – někteří zaměstnanci potřebují mentora, jiní zase kouče a někomu by nejvíce prospěla stáž nebo rotace místa. V opačném případě někdo raději někoho koučuje nebo mentoruje a tím se dále sám vzdělává.

Důležitost vzdělání a rozvoje zaměstnanců je v obou sektorech stejná pro dosahování cílů. Neziskový sektor se však více zaměřuje na vzdělávání dobrovolníků a rozděluje rozvoj na finanční a procesní, zatím co podnikatelský sektor cílí na strategické plánování v rámci firemní politiky a strategie (Medlíková a Šedivý, 2017).

2.3.3 Hodnocení a odměňování

Při správně nastaveném systému hodnocení zaměstnanců, získává organizace zisk na obou stranách – vedoucím pracovníkům i zaměstnancům. Hodnocení je podkladem pro vytváření plánu budoucího vzdělání a rozvoje pracovníků, pro nalezení chyb ve vnitřních procesech a také ke vzájemné výměně informací. Ideální je hodnotit zaměstnance jednou až dvakrát ročně (Medlíková a Šedivý, 2016, s. 371).

Odměňování zaměstnanců upravuje zákoník práce, odměny mohou být finanční i nefinanční. V neziskových organizacích bývá odměna převážně nefinanční, kde více nabývá na významu. Touto odměnou se rozumí například pochvala nebo povýšení. Odměňování souvisí se stimulací a motivací zaměstnanců (Medlíková a Šedivý, 2016, s. 385). Zatímco vnější odměny mohou zahrnovat uznání, sociální interakci a jiné benefity, vnitřní odměny spočívají v pocitu osobního naplnění a významu jejich činnosti (Alfes, Antunes a Shantz, 2017). Odměňování zaměstnanců se ve smyslu peněžních odměn liší podle zákona o fungování neziskových organizací – nerozdělování si zisku na konci období. Mnohé organizace však dokáží tento zákon „obejít“ pomocí nedokonalých právních norem, protože peněžní prostředky, které jsou jim poskytnuty pro financování a nejsou nijak omezeny v oblasti transakčních nákladů (Hyánek, 2011, s. 74). Medlíková a Šedivý (2016) dále definovaly typy odměn, které jsou časté v neziskových organizacích:

- Obměnit zařízení kanceláře nebo povolit zaměstnancům techniku i na domácí využití,
- Úprava režimu práce – práce z domu, kratší pracovní doba, vybrané pracovní dny a další,
- Pitný režim, ovoce v kanceláři nebo stravenky,
- Pochvaly a ocenění, medializace úspěchů, interní zveřejnění nejlepších výsledků,
- Samostatnost provádění činnosti s možností návrhu změn,
- Osobní, pracovní rozvoj nebo možnost vzdělání
- Účast na řízení organizace, vliv na firemní kulturu a jiné.

Medlíková a Šedivý (2016, s. 385) doporučují zaměřit se na jednotlivé zaměstnance a zjistit, jaký druh odměny je pro ně preferovaný a tím druhem odměny ho následně motivovat.

2.3.4 Motivování zaměstnanců

Zatím co u firem, kde dochází k vytváření zisku, jsou zaměstnanci motivováni odměnou, kdy se snaží maximalizovat svůj výkon a na základě toho očekávají odměnu, tak v neziskovém sektoru nejsou přímo závislí na poptávce a jejich motivace je tedy spíše vnitřní. Sledují vlastní zájmy a pokouší se maximalizovat vlastní užitek (Hyánek, 2011, s. 70). Důležité je myslet na to, že některé motivace jsou orientovány na spokojenost a jiné zase na výkon, proto je lepší přistupovat ke každému zaměstnanci jednotlivě, komunikovat

s nimi a zjistit, jaký odpovídá jeho motivačnímu zaměření. Organizace by měly vycházet vstříc logice osobního rozvoje, posilování motivace lidí, aby se dále vzdělávali, osvojovali si dobré návyky a pracovali na sobě (Medlíková a Šedivý, 2016, s. 385). Podle Alfese, Antunese a Shantze (2017), je důležité porozumět motivacím dobrovolníků, protože to umožňuje neziskovým organizacím formovat podle toho následující náborové řízení. Dále popsali motivy, které jsou u dobrovolníků nejčastější: sociální zapojení, osobní růst, porozumění a zvýšení hodnot.

3 PERSONÁLNÍ AUDIT

Kociánová (2010, s. 204) definuje personální audit jako kontrolu personálních činností, cílem je prověření všech oblastí personálního řízení. Oddělení lidských zdrojů je organizační jednotka, která zodpovídá za vyhledávání, nábor, programy zaměstnaneckých výhod a školení pracovních sil. Audit oddělení řízení lidských zdrojů zahrnuje přezkoumání různých aspektů s cílem zajistit soulad se zákonem, předpisy a osvědčenými postupy (Masum, 2023). Jedná se o důkladný proces objektivního a systematického zkoumání současných postupů, dokumentů, zásad a postupů, které jsou dodržovány v systému organizace (NXT, 2022).

Proces auditu

Informace před auditem, kontrola na místě, kontrola záznamů a zpráva o auditu jsou čtyři základní části, které tvoří proces auditu lidských zdrojů. Aby bylo možné získat potřebné informace od členů organizace je nedílnou součástí fáze průzkumu, která zahrnuje dotazníky, rozhovory, pozorování a neformální rozhovory. Následně nastává fáze přezkoumání záznamů, kdy jsou zkoumány nejnovější personální záznamy, spisy, statistiky o absencích, flukuační tendence zaměstnanců, žádosti o náhradu, hodnocení výkonů atd. Pomocí shromážděných informací je vyplněn kontrolní seznam, který odráží skutečnost praxe v organizaci. Dalším krokem je posouzení souladu mezi definovanou a skutečnou praxí. Nakonec je sestavena závěrečná zpráva s příslušnými závěry a návrhy, která zdůrazňuje pozitiva a negativa funkce lidských zdrojů a navrhuje potřebné změny, personální audit napomáhá k maximálnímu využití vnitřních zdrojů. (NXT, 2022)

Oblasti kontroly

Oblast kontroly zahrnuje vyhodnocení politik lidských zdrojů, procesů a dodržování předpisů (HR Audit, 2023). Hlavní součástí systému lidských zdrojů, které jsou obvykle kontrolovány, jsou následující: dokumentace, popisy pracovních míst, personální zásady, nábor a výběr, školení a rozvoj, systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, řízení kariéry, proces měření a hodnocení výkonu (Masum, 2023). Personální audit musí posoudit nábor, výběr, řízení výkonu, hodnocení výkonu, proces školení, správu odměn a výhod, efektivitu řízení, komunikaci a správu lidí (NXT, 2022).

Metody personálního auditu

Proces personálního auditu zahrnuje několik metod pro zjištění potřebných informací. Mezi metody patří dotazník, rozhovor, kontrolní seznam, kontrola personálních záznamů, spisů, směrnic atd. (Masum, 2023).

- Dotazník – Nejvhodnější metodou získávání informací je dotazníková metoda (Koubek, 2007). Dotazník by měl být zpravidla anonymní. K hodnocení výsledků je potřeba zaujmout specifický přístup a obvykle je nezbytné k jejich interpretaci a konstruktivnímu využití, poskytnout zaměstnanci konzultaci. Dotazník slouží jako přehledný, časově nenáročný a jednotný způsob pro získání potřebných informací (Wagnerová, 2011).
- Rozhovor – účelem rozhovoru je zhodnotit současný výkon pracovníků a zformulovat plán směřující ke zlepšení výkonu. Důležité je rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat příležitosti týkající se práce (Koubek, 2007, s. 446). Rozhovor je technika často využívaná pro získávání kvalitativních výsledků. Mezi druhy rozhovoru patří: volný (otázky nejsou předem stanoveny a odpovědi jsou získávány během přirozeného rozhovoru), polostrukturovaný (otázky jsou předem stanoveny, ale není důležité jejich pořadí) a strukturovaný (otázky jsou předem dány a je stanovené i jejich pořadí). (Reichel, 2009)
- Check-list – check-list je dotazník obsahující otázky vztahující se k různým oblastem personální činnosti v organizaci. Tyto otázky směřují k odpovědím ano/ne, zamezují tak subjektivitu. Další možnou částí otázek je hodnocení na stupnici, většinou od jedné do pěti (Kociánová, 2010, s. 153).

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Význam kvalitních zaměstnanců na pracovišti stále roste s neustále se měnícím trhem a je nepostradatelným aspektem v každé organizaci. V dnešní době se podniky již nespolehnají pouze na úsilí a píli svých zaměstnanců, ale cení si jich a snaží se jim ukazovat, že si jejich práce cení a chtějí si je udržet a rozvíjet jejich potenciál. To je patrné zejména u neziskových organizací, kde je proces získávání zaměstnanců poněkud složitější – organizace nemají možnost nabízet tolik materiální motivace pro práci a zaměstnanci zde jsou do práce zainteresováni spíše s vnitřní motivací, kdy je práce baví a chtějí být prospěšní pro společnost. Spokojenost zaměstnanců je zásadní pro dosažení optimálního výkonu ve vysoce konkurenčním prostředí. Angažovanost zaměstnanců zvyšuje morálku a kvalitu práce a může také sladit pracovníky s filozofií a cíli společnosti, to je důležité hlavně u neziskových organizací. Lze tvrdit, že zaměstnanci, zejména jejich kompetence a nasazení, hrají zásadní roli v řízení růstu společnosti a zvyšování efektivity. V důsledku toho společnost aktivně řídí efektivitu a výkonnost svých zaměstnanců, aby splnily organizační cíle a přizpůsobily se rostoucím požadavkům na trhu.

Oblast řízení lidských zdrojů je klíčovým aspektem pro správné fungování každé organizace, proto je zásadní zaměřit se na všechny body procesu řízení lidských zdrojů a správně vybrat zaměstnance, kteří budou organizaci pomáhat k dosahování vytyčených cílů a budou sladění právě s jejich filozofií. Výběrem zaměstnance však celý proces teprve začíná, důležitý je také jeho rozvoj a vzdělání. Při správné komunikaci může organizace nabídnout taky ideální motivaci pro jednotlivé zaměstnance a zvyšovat tím tak jejich pracovní výkon. Mezi činnosti, které jsou zásadní pro řízení lidských zdrojů, patří zejména nábor a správný výběr nových zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělání a také jejich hodnocení, odměňování a motivace. Správné řízení těchto činností vede k efektivnímu využívání lidských zdrojů a napomáhá snadněji naplňovat stanovené cíle.

V následujících kapitolách je zpracovaná část praktická, kde jsou využity veškeré poznatky získané z teoretické části. Nejprve je rozebrána vybraná organizace a jsou prozkoumány její směrnice a stanovy. Následně je proveden personální audit, který bude zjišťovat, jak je na tom společnost v oblasti řízení lidských zdrojů. Nakonec jsou navržena opatření pro zlepšení oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA CENTRA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB VYŠKOV

Centrum sociálních služeb Vyškov, o.p.s. je nezisková organizací, která tvoří jednu ze základních složek sociální sítě ve městě Vyškov. Centrum se skládá ze čtyř středisek, které každé nabízí jiné služby. (Centrum sociálních služeb Vyškov, 2023)

Hlavní střediskem je pečovatelská služba, která nabízí několik služeb pomáhající osobám, které jsou nemohoucí, zdravotně postižené a také rodinám s trojčaty nebo víceročaty. Pečovatelská služba provádí terénní služby, kdy sociální pracovníci docházejí do domu klienta a pomáhají mu s činnostmi běžného života – hygiena, praní, nákup, úklid, doprovod na lékařské vyšetření a další. Dále nabízí rozvoz obědů, kdy spolupracují s Nemocnicí Vyškov, která jim dodává jídlo a centrum ho následně rozváží klientům do domu. Nabízí také „středisko osobní hygieny“, kde mohou klienti využít různé služby v rámci hygienických činností – koupel, pedikúra, mytí vlasů, sprcha a vodovou ondulaci. Poslední službou je individuální sociální péče, která je poskytována rodinám s trojčaty a víceročaty, tato služba je poskytována do čtyř let věku dětí. (Centrum sociálních služeb Vyškov, 2023)

Dalším střediskem je azylový dům, kde je poskytováno ubytování ženám a matkám s dětmi v nepříznivých životních situacích. Je jim zde poskytována strava nebo pomoc pro její zajištění, ale také pomoc při uplatňování práv nebo při obstarávání osobních záležitostí. Pracovníci se zde snaží motivovat ženy k brzkému návratu do samostatného života a pomáhají jim se začlenit do pracovního prostředí. (Výroční zpráva, 2022)

Třetím střediskem je poradna pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy, kde zaměstnanci poskytují psychologické poradenství pro jednotlivce, páry, rodiny, psychologické diagnostiky, práci s využitím psychoterapeutických prvků a také základní sociální poradenství. Další odbornou prací je psychologické poradenství a diagnostika dětem i rodičům, terapeutická činnost v rámci oprávnění k poskytování sociálně právní ochrany dětí. (Výroční zpráva, 2022)

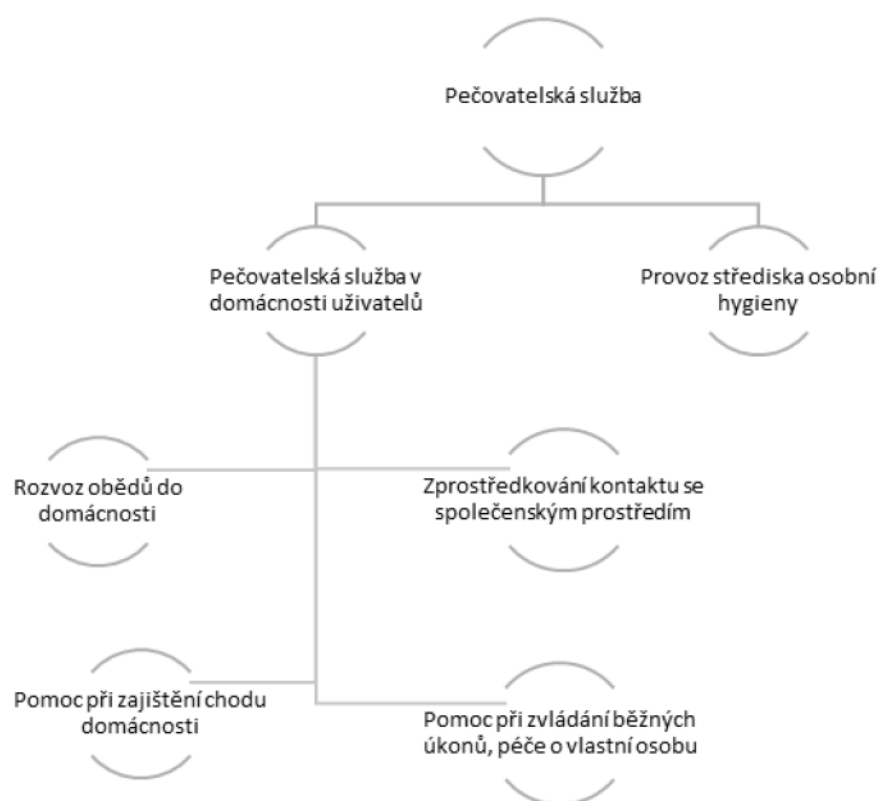
Posledním střediskem, respektive činností je komunitní činnost, aktivizace seniorů, kde je poskytováno technické zázemí pro zájmové, vzdělávací a rekreační aktivity obyvatel města Vyškov seniorského věku. (Výroční zpráva, 2022)

5.1 Vize a poslání organizace

Vize a poslání centra jsou jednotlivě rozděleny podle vybraných středisek, ale v konečném souhrnu jde vždy o jeden cíl a tím je pomoc, těm, kteří o to požádají (Výroční zpráva, 2022).

Pečovatelská služba

Posláním je zajištění sociální služby a podpory seniorů a zdravotně postižených takovým způsobem, aby si zachovali svůj dosavadní způsob života ve svém domácím prostředí a zvyšovat kvalitu a soběstačnost se zachováním vazeb na své blízké (Výroční zpráva, 2022).



Obrázek 2 Struktura rozložení a aktivit pečovatelské služby.

Volně upraveno podle výroční zprávy CSS Vyškov (2022).

Azylový dům

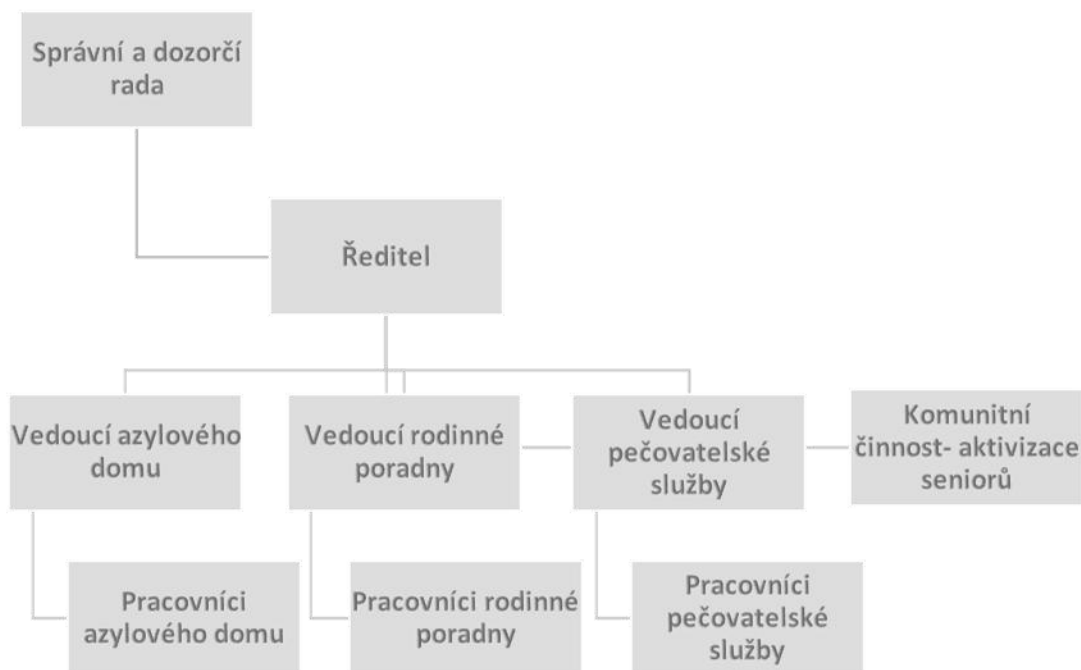
Posláním azylového domu je pomoc ženám, těhotným ženám a matkám s dětmi v nepříznivé životní situaci spojené se ztrátou bydlení, formou poskytování ubytování, individuálního poradenství a podpory s cílem jejich znovu začlenění do běžného života (Výroční zpráva, 2022).

Poradna pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy

Posláním poradny je poskytnout odbornou pomoc a poradenství lidem, kteří se ocitnou v nepříznivé sociální situaci – psychická či sociální tíseň. Poradna svou činností přispívá k utváření příznivých rodinných, partnerských a mezilidských vztahů, napomáhá rozpoznat a odstranit příčiny poškození těchto vazeb a podporuje opětovné optimální zapojení člověka do rodinného a občanského života. Individuální potřeby, vlastní vůle klientů a jejich práva jsou plně respektována. (Výroční zpráva, 2022)

5.2 Organizační struktura

V následujícím obrazi je vyobrazena organizační struktura Centra sociálních služeb Vyškov. Nejvýše postavená je správní a dozorčí rada, následuje ředitel organizace, kterému jsou podřízeni vedoucí pracovníci jednotlivých středisek – Azylový dům, Pečovatelská služba a Manželská poradna. Nejnižší položeni jsou pracovníci všech jednotlivých středisek. (Výroční zpráva, 2022)



Obrázek 3 Schéma organizační struktury. Volně upraveno podle výroční zprávy CSS Vyškov (2022).

Ředitel organizace je hlavním vedoucím pracovníkem, jehož požadavky na vzdělání, praxi a kvalifikační dovednosti stanovuje zřizovatel. Jeho jmenování a odvolání schvaluje správní rada. Jako statutární orgán má právo jednat jménem organizace. Jeho povinností je řídit, organizovat, kontrolovat a nést odpovědnost za celkovou činnost zařízení v souladu

s platnými zákony a dalšími právními předpisy. Zajišťuje dodržování zásad hospodárnosti a efektivního provozu a odpovídá za personální záležitosti zařízení. Ředitel je nadřízeným ekonomovi organizace a vedoucímu pečovatelské služby. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Co se týče kvalifikačních požadavků, ředitel musí mít znalost personálních záležitostí a právních předpisů, jako je zákoník práce, zákon o sociálních službách a zákon o obcích. Také musí mít povědomí o ekonomických otázkách. V současné personální struktuře organizace splňuje ředitel veškeré požadavky na kvalifikaci sociálního pracovníka a má v oblasti sociální práce výkonnou, metodickou a kontrolní funkci. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Co se týče osobnostních předpokladů, ředitel by měl být komunikativní, otevřený, přizpůsobivý a flexibilní. Motivace k výkonu povolání a schopnost práce v týmu jsou rovněž důležité. Dále by měl mít schopnost zvládat stresové situace, pracovat s počítačem a řídit se standardy kvality. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Ekonomické služby zahrnují vedení účetní agendy a mzdového účetnictví.

Pokud jde o kvalifikační požadavky, je vyžadováno ekonomické vzdělání a znalost příslušných právních předpisů týkajících se této profese a pracovně právních předpisů. Dále je potřeba orientace ve vícezdrojovém financování a kompetence ve vyúčtování dotací a výkaznictví. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Co se týče osobnostních předpokladů, je důležitá spolehlivost, samostatnost, přesnost, pečlivost a výkonnost. Také je potřeba vynikající společenské vystupování, komunikace s ostatními zaměstnanci, organizační a řídicí schopnosti. Ochota vykonávat práci přesčas, odolnost vůči vysoké pracovní zátěži a schopnost řešit konfliktní situace jsou také důležité. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Vedoucí pečovatelské služby musí splňovat určité kvalifikační požadavky. Je požadováno vysokoškolské vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání. Dále je potřeba mít kvalifikaci sociálního pracovníka podle §110 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Vedoucí pečovatelské služby musí také absolvovat povinné další vzdělávání podle § 111 ZSS a mít znalost příslušných právních předpisů a schopnost je aplikovat v praxi. Dále je potřebná znalost práce s výpočetní technikou na uživatelské úrovni. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Co se týče osobnostních předpokladů, je důležitá trpělivost, laskavost, spolehlivost, přesnost, pečlivost, samostatnost, kreativita, výkonnost a schopnost navazovat kontakty. Dále je potřeba empatie, výborné společenské vystupování, klidné a vyrovnané chování a schopnost řídit tým. Vedoucí pečovatelské služby by měl také umět aplikovat právní předpisy v praxi, být ochoten se učit novým věcem v oboru a aplikovat je v praxi. Důležitá je také schopnost organizace práce, týmové spolupráce a komunikace s ostatními zaměstnanci. Vedoucí pečovatelské služby by měl být odolný vůči vysoké pracovní zátěži a konfliktním situacím a měl by mít řídičské oprávnění skupiny B. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Pracovník sociálních služeb, konkrétně pečovatelka, musí splňovat určité kvalifikační požadavky. Je požadováno střední vzdělání s výučním listem, nebo alternativně střední vzdělání nebo základní vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu dle § 116 odst. 5a) nebo b) Zákona o sociálních službách. Dále je nutné dodržovat povinnost dalšího vzdělávání dle § 116 ZSS a mít řídičské oprávnění skupiny B, což je výhodou. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Co se týče osobnostních předpokladů, je důležitá zodpovědnost, spolehlivost, trpělivost, laskavost, samostatnost, pečlivost a schopnost empatie. Dále je potřebná ochota pomáhat, spolupracovat a psychická odolnost. Pracovník sociálních služeb by měl mít také schopnost práce s lidskými exkrementy, se znečištěným prádlem a dezinfekčními roztoky. Důležitá je schopnost navazovat kontakt s obyvateli, plnit pokyny nadřízeného a jednat klidně a vyrovnaně. Je potřebná dobrá fyzická kondice a schopnost týmové spolupráce, stejně jako ochota učit se novým věcem v oboru a organizovat svou práci. Pracovník sociálních služeb by měl být schopen střídat pracovní směny. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Vedoucí zaměstnanci mají následující práva, povinnosti a odpovědnosti: Stanovovat konkrétní úkoly a přijímat opatření k jejich plnění v rámci své působnosti. Definovat práva, povinnosti a odpovědnost podřízených zaměstnanců v jejich pracovní náplni. Zajišťovat správné hospodaření se svěřenými finančními prostředky a majetkem. Kontrolovat dodržování právních předpisů ve svém oboru. Podporovat odborný rozvoj podřízených zaměstnanců. Rozhodovat o mimořádných odměnách podřízených. Dohlížet na dodržování předpisů o bezpečnosti práce a požární ochraně. Dodržovat všechny interní řády organizace. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Povinnosti zaměstnance zahrnují plnění pracovních povinností dle uzavřené pracovní smlouvy s řádností a zodpovědností, dodržování pracovních a organizačních řádů a okamžité hlášení případných problémů nadřízeným, předávání informací o možném ohrožení majetku nebo zdraví a přijímání preventivních opatření, nepoužívání firemního majetku pro osobní účely, oznámení o jakýchkoli změnách v osobních údajích, dodržování pravidel bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti, a zachování tajemství firemních informací. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Povinnosti zaměstnavatele spočívají v poskytování zaměstnancům práce a mzdy v souladu s dohodou, podporování jejich rozvoje a zvyšování kvalifikace, a zajištění dodržování pracovněprávních vztahů (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020).

Tabulka 1 - Struktura zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru s ředitelem organizace.

Středisko	Pozice	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Počet
Pečovatelská služba	Vedoucí pracovník	Žena	40 let	Vysokoškolské	1
	Pracovníci v sociálních službách	Ženy	20 až 56 let	Střední škola s maturitou (4) Vyučení (7)	11
Poradna pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy	Psychologové + 1 sociální pracovnice	Ženy	22 až 60 let	Vysokoškolské	3
	Vedoucí pracovník		60 let		1
Azylový dům	Vedoucí pracovník	Ženy	60 let	Vysokoškolské	1
	Pracovníci v sociálních službách	Ženy	25 až 55 let	Střední škola s maturitou	4

5.3 Personální politika organizace

Personální politika centra sociálních služeb je navržena tak, aby podporovala poskytování kvalitních služeb a péči o klienty (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020).

- Nábor a výběr zaměstnanců – organizace zavádí inovativní přístup k náboru nových zaměstnanců, včetně aktivního oslovování potenciálních uchazečů na sociálních sítích. Během pohovoru provádí důkladné hodnocení odborných znalostí,

ale také empatie, schopnosti práce v týmu a komunikační dovednosti. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

- Rozvoj a školení – v oblasti vzdělání a rozvoje poskytuje organizace pravidelné školení svých zaměstnanců v oblasti komunikace s klienty, etiky práce a profesního růstu. Podporuje zaměstnance v účastech na odborných kurzech a konferencích. Usiluje o certifikaci a akreditaci pro zaměstnance v oblastech, které jsou zásadními pro poskytování sociálních služeb, jako jsou terapeutická zacházení nebo práce s lidmi s mentálním postižením. Dále umožňuje zaměstnancům účast na dobrovolných aktivitách nebo stážích, kde získávají cenné zkušenosti. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)
- Odměňování a hodnocení – v organizaci je zaveden spravedlivý a transparentní systém odměňování na základě pracovního výkonu a příspěvku k plnění cílů organizace. Zaměstnancům je také nabízen příspěvek na stravu. Pravidelně je zde veden hodnotící systém zaměstnanců, kdy vedoucí pracovník hodnotí své zaměstnance, alespoň jednou ročně. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Řízení lidských zdrojů má z největší části na starosti ředitel organizace. K některým dílčím činnostem, jako je výběr pracovníků, jejich zaškolování, adaptaci, hodnocení, pověřuje vedoucí jednotlivých pracovišť (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020).

V souladu s organizační strukturou organizace vedoucí azylového domu provádí:

- Výběr pracovníků z vnějších zdrojů formou inzerce, oslovováním známých lidí, spoluprací s Úřadem práce. Z vnitřních zdrojů – využití stávajících pracovníků na nové pracovní pozici, např. u zástupu za mateřskou dovolenou. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)
- Zaškolování pracovníků provádí přímo vedoucí azylového domu, po dobu adaptace pověřuje zkušeného pracovníka vedením adaptačního plánu. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)
- Hodnocení pracovníka provádí přímo vedoucí azylového domu, hodnocení předkládá řediteli organizace. Hodnocení je prováděno jednak jako zákonný požadavek, a dále slouží především jako podklad k odměňování pracovníka. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

V souladu s organizační strukturou organizace vedoucí poradny pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy provádí:

- Výběr pracovníků z vnějších zdrojů formou inzerce na vysokých školách, konkrétně fakultách vyučujících jednooborovou psychologii. Z vnitřních zdrojů – využití stávajících pracovníků na nové pracovní pozici, např. u zástupu za mateřskou dovolenou. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)
- Zaškolování pracovníků provádí přímo vedoucí poradny pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy, po dobu adaptace pověřuje zkušeného pracovníka vedením adaptačního plánu. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)
- Hodnocení pracovníka provádí přímo vedoucí poradny pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy, hodnocení předkládá řediteli organizace. Hodnocení je prováděno jednak jako zákonný požadavek, a dále slouží především jako podklad k odměňování pracovníka. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

V souladu s organizační strukturou organizace vedoucí pečovatelské služby provádí:

- Výběr pracovníků z vnějších zdrojů formou inzerce, reference od stávajících zaměstnanců, spolupráci s Úřadem práce. Z vnitřních zdrojů – využití stávajících pracovníků na nové pracovní pozici, např. u zástupu za mateřskou dovolenou. Stejný způsob je volen u zaměstnávání na dohody, které se využívají jako zástupy za nemoci, dovolené. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)
- Zaškolování pracovníků provádí přímo vedoucí pečovatelské služby, po dobu adaptace pověřuje zkušeného pracovníka vedením adaptačního plánu (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020).
- Hodnocení pracovníka provádí přímo vedoucí pečovatelské služby a předkládá je řediteli organizace. Hodnocení je prováděno jednak jako zákonný požadavek, a dále slouží především jako podklad k odměňování pracovníka. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

5.4 Základní ukazatele kvality řízení

Flukuační tendence

V roce 2023 u azylového domu odešel 1 pracovník ze zdravotních důvodů, byl přijat 1 pracovník, který do té doby pracoval na příležitostný zástup na dohodu. To znamená, že je zachován trvalý stav pracovníků, 1 vedoucí + 5 pracovníků v sociálních službách.

V roce 2023 u poradny pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy došlo k odchodu 1 pracovníka, který byl zaměstnán na úvazek 0,5 a byl zaměstnán nový pracovník, psycholog – rodinný a manželský poradce také na 0,5 úvazku. Personální stav poradny v roce 2023 setrvává ve struktuře vedoucí poradny + 2 psychologové – rodinný a manželský poradce a 1 sociální pracovník.

V roce 2023 u pečovatelské služby se zvýšilo personální obsazení o celý 1 úvazek pracovníka v sociálních službách na základě schválení Krajským úřadem Jihomoravského kraje. To znamená, že personální kapacita pečovatelské služby byla v roce 2023 na úrovni vedoucí služby – sociální pracovník a 11 pracovníků v sociálních službách – pečovatelek.

Zdroj: Podkladem pro zjišťování informací se stal rozhovor s ředitelem organizace Centra sociálních služeb, o.p.s. ve Vyškově.

Míra absence

- Azylový dům

Za rok 2023 bylo v azylovém domě odpracováno celkem 12384 hodin, z toho 682 hodin nemoc a 32 hodin ošetřování člena rodiny.

- Poradna pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy

Za rok 2023 bylo v poradně celkově odpracováno 8256 hodin, z toho 660 hodin nemocnost a 313 hodin ošetřování člena rodiny.

- Pečovatelská služba

Za rok 2023 bylo odpracováno v pečovatelské službě 35040 hodin, z toho 4204 bylo stráveno na nemocenské a 1226 bylo ošetřování člena rodiny.

Drobné absence jako návštěva lékaře, doprovod člena rodiny k lékaři nejsou samostatně evidovány.

Zdroj: rozhovor s ředitelem organizace.

6 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

Jak již vychází z teoretické rešerše, je řízení lidských zdrojů klíčovým aspektem v každé jednotlivé organizaci, a to především v neziskové organizaci, proto je analýza řízení lidských zdrojů v této práci velmi důležitým bodem pro zjištění, jak organizace funguje, jak využívá a řídí své zdroje, a jak jsou zde zaměstnanci spokojeni. V této části bude analyzováno prostředí Centra sociálních služeb, jak zde probíhá nábor nových zaměstnanců, jaké jsou požadavky na tyto zaměstnance, kolik pracovníků organizace má, jak zaměstnance motivuje a odměňuje a také jak probíhá rozvoj a vzdělání všech pracovníků v rámci organizace. Všechny následující informace jsou získávány ze souboru platných směrnic organizace.

6.1 Analýza míst

Centrum sociálních služeb má okolo dvaceti zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do jednotlivých středisek. Na každé středisko připadá jeden vedoucí pracovník. Na středisku pečovatelské služby je jedenáct pečovatelek, na azylovém domě čtyři sociální asistentky a v poradně jsou dva psychologové a jedna sociální pracovníce. Na práci Centra sociálních služeb se podílí také dobrovolní pracovníci, v letních měsících jsou to zejména dobrovolné pečovatelky. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

6.2 Nábor a výběr zaměstnanců v dané organizaci

Na všechna volná pracovní místa v organizaci probíhá nábor zaměstnanců v podobě pohovorů s uchazeči. Nábor nových zaměstnanců iniciuje ředitel, inzeruje se v místním tisku – Zpravodaj města Vyškov, případně Deník JMK. V ojedinělých případech byl využit inzertní server Úřadu práce. Tento proces je vyloženě operativní záležitostí, organizace vykonává nábor velmi zřídla (četnost v jednotkách ročně). Při malém počtu zaměstnanců se jedná o reakce na odchod zaměstnance a jeho nahrazení, jen výjimečně jde o změnu či navýšení personálního pracovníka.

Při pohovoru je přítomen ředitel, a jím pověřeni pracovníci organizace. Konečné rozhodnutí na obsazení volného místa pak náleží řediteli organizace. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

6.2.1 Výběr pracovníků

Výběr uchazeče začíná pozváním uchazečů k přijímacímu pohovoru. Pohovor vede zpravidla vedoucí služby, někdy za přítomnosti ředitele. Vždy je přítomen další zkušený pracovník. Stejně tak vedoucí služby vede vstupní zaškolení pracovníka, další zaškolování a předávání zkušeností vede pověřený pracovník. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Pohovor vypadá následovně:

- **Představení a uvítání:** Začne se pozdravem a krátkým představením ředitele a přítomných členů komise.
- **Představení pozice a očekávání:** Popíše se kandidátovi pozici, včetně jejích hlavních odpovědností a očekávaných výsledků. Při vedoucí pozici by měl být důraz kladen na schopnosti řízení a organizace práce, znalost právních předpisů a schopnost aplikace v praxi, komunikaci a týmovou spolupráci. Při přijímání pracovníka sociálních služeb je důraz kladen především na psychickou odolnost a schopnost navazovat kontakt s klienty.
- **Hodnocení kvalifikací a zkušeností:** Ověření, zda kandidát splňuje požadované kvalifikační požadavky, jako je vzdělání a kvalifikace sociálního pracovníka.
- **Diskuse o osobnostních předpokladech:** Prozkoumat osobnostní vlastnosti uvedené v požadavcích na zaměstnance. Zjistit, jak kandidát řeší konfliktní situace, jak komunikuje s ostatními zaměstnanci a jak se vyrovnává se stresem.
- **Vyhodnocení loajality a spolehlivosti:** Zeptat se na kandidátovu představu o loajalitě k zaměstnavateli a jeho připravenost plnit povinnosti spojené s pracovním místem.
- **Dotazy a závěrečné informace:** Dát kandidátovi možnost klást otázky ohledně pozice nebo organizace a informovat ho o dalším postupu výběrového řízení.

Na závěr pohovoru by měl být kandidát informován o dalším postupu výběrového řízení. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr v organizaci vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nejpozději v den nástupu do práce. Pracovní smlouva, náplň práce a platové podmínky jsou vypracovány a podepsány ředitelem.

Po nástupu do pracovního poměru je nový zaměstnanec seznámen s platnými předpisy týkajícími se jeho práce, organizačním řádem, pracovním řádem a vnitřními platovými předpisy. Dále je nový zaměstnanec proškolen v oblasti bezpečnosti práce a protipožární ochraně a vybaven osobními ochrannými pracovními pomůckami. Nový zaměstnanec je představen a předán svému přímému nadřízenému, který bude dohlížet na jeho práci po dobu 3 měsíců zaškolování. Přímý nadřízený nového zaměstnance podporuje v rozvoji praktických dovedností a organizaci práce a informuje ředitele organizace o průběhu zaškolování a o vhodnosti pokračování v pracovním poměru po uplynutí zkušební doby. V případě pracovníků v přímé péči je nový zaměstnanec také seznamován s problematikou standardů kvality a jejich uplatňováním v praxi při práci s uživateli. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Vstupní lékařská prohlídka

Vstupní lékařská prohlídka je povinná ze zákona ve všech případech, i v případě dohod. Pro pracovníky pracující v rizikové skupině 1 postačuje přinést potvrzení od obvodního lékaře. Pro rizikovou skupinu 2 a výše (spadají sem právě pečovatelky) je využíván smluvní lékař pracovně-lékařské služby. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Evidence zájemců

V současné době je využívá jednoduchý vstupní dotazník, u zájemců jsou sbírána pouze nejnnutnější data, tj. jméno, příjmení, kontakt, kvalifikace. Teprve po přijetí pracovníka jsou sbírána další data potřebná pro zpracování mezd a daňové účely. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

6.3 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Organizace umožňuje zaměstnancům zapojit se do rozvoje a zkvalitňování poskytování služeb, je zde uplatňován systém oboustranné komunikace mezi pracovníky a vedením. Vedení a pracovníci se pravidelně setkávají na společných poradách. Rozvíjení zaměstnanců vyplývá z celé řady skutečností, jakou jsou zavádění standardů kvality do praxe, zavádění nových metodických postupů nebo měnící se přístup k uživatelům apod. Program vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců je řazen k základním úkolům vedoucího k dosažení vysoké kvality služeb. Vedoucí pracovník s každým pracovníkem vytváří individuální rozvojový plán. Tento plán vychází z Interní směrnice CSS Vyškov (2020), ve které jsou zahrnuty:

- analýzy potřeb okruhu osob, kterým je služba poskytována;
- informace o nových metodách práce, nových poznatků v oboru;
- analýzy potřeb (poslání, cílů, strategie, dlouhodobých cílů) sociální služby;
- povinnosti, které ukládá zákon o sociálních službách a dalších požadavků na službu kladených;
- analýzy potřeb zaměstnanců – ty souvisejí s osobními profesními cíli zaměstnanců a vycházejí z požadavku naplnění poskytovatelem definovaných kompetencí;
- možnosti, které se na vzdělávacím programu nebo v dosahu organizace nabízejí;
- rozhodnutí zaměstnavatele.

Zaměstnavatel je povinen poskytnout pracovníkům vzdělání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, díky čemuž se upevňuje a doplňuje kvalifikace zaměstnanců. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Plán vzdělávacích potřeb pracovníka se aktualizuje pravidelně jednou ročně. Část vzdělávacích programů je realizována formou interního vzdělávání, které vede buď vedoucí pracovník, anebo pracovník, který prošel některým vzdělávacím programem realizovaným externě. Ze strany zaměstnanců však není o průběžné vzdělávání příliš velký zájem. Berou to jako povinnost, která vyplývá ze zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

6.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci

V organizace je uplatňován postup pravidelného hodnocení pracovníků, a to nejméně jednou ročně. Kvalitní práce týmu vychází z práce jednotlivých pracovníků, proto je velmi žádoucí, aby byla práce jednotlivce dostatečně ohodnocena. Organizace poskytuje odměny v podobě morálního ocenění a samozřejmě finančního odměňování, které vychází z vnitřního platového předpisu. Zaměstnavatel také poskytuje příspěvek na stravování. Stanovení osobního příplatku, odměny a příspěvku se odvíjí od celkového rozpočtu objemu finančních prostředků organizace. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

Podle interního mzdového předpisu jsou pro tvorbu mezd respektovány tabulky pro veřejný sektor, konkrétně tabulka určená pro sociální práci. Průměrná mzda pečovatelek je cca 25 tisíc, u ostatních zaměstnanců je to podle skutečně odpracovaných let a vzdělání. Každý pracovník, který za den odpracuje 4 a více hodin má nárok na příspěvek

na stravování ve výši 40 Kč/den. Po ukončení zkušební doby nebo také obdobím adaptace je přiznám osobní příplatek, který je přidělován podle dlouhodobého dobrého pracovního výkonu. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

6.5 Motivování zaměstnanců v organizaci

Jako nejvhodnější motivační faktor uznává organizace ústní ocenění, tedy pochvalu. Morální oceňování zaměstnanců provádí ředitel organizace nebo vedoucí pracovník vyjádřením uznání za dobře odvedenou práci nebo průběžně formou pochvaly. Morální ocenění lze provést na poradách nebo při běžném pracovním kontaktu, dále poděkování mezi ostatními pracovníky a poděkování pracovníkům na nástěnce. (Interní směrnice CSS Vyškov, 2020)

7 ANALÝZA KVALITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI POMOCÍ CHECK-LISTU

Tato kapitola se zaměřuje na personální audit, klíčový nástroj pro posouzení efektivity řízení lidských zdrojů v organizaci. V rámci této kapitoly jsou převzaty kontrolní seznamy (Check-listy) jako standardizované předlohy pro zajištění kontroly oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci ve znění Bláhy (2005), který podrobně kontroluje všechny důležité oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Průběh kontroly je prováděn společně s vedoucím pracovníkem, což je zásadní pro získání pravdivých informací o fungování lidských zdrojů v organizaci. Na základě výsledků této kontroly bude získaná jasná představa o stavu a efektivitě procesů řízení lidských zdrojů v organizaci. Po sběru a vyhodnocení dat budou výsledky podrobeny analýze, která umožní identifikovat klíčové potřeby a případné oblasti zlepšení v rámci personální politiky a praxe.

Kontrolní seznam (Check-list) obsahuje sedm základních oblastí, na které se zaměří.

7.1 Průzkum

Průzkum je prováděn v sedmi oblastech řízení lidských zdrojů (ŘLZ). První oblastí je strategie

a plánování lidských zdrojů, která obsahuje 11 otázek. Následuje oblast organizačního uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů, obsahující 12 otázek. Třetí oblast zkoumá výběr a přijímání nových zaměstnanců pomocí 10 otázek. Díky dalším 12 otázkám je zanalyzována oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Řízení výkonu a pracovního hodnocení je oblastí číslo 5 a obsahuje 14 otázek. Následuje oblast odměňování a zaměstnanců se 17 otázkami, a nakonec oblast zkoumající práci s dobrovolníky za pomoci 12 otázek. Otázky jsou spíše dichotomické, kde se odpovídá ano/ne a na konci většiny oblastí je hodnocení celkové úrovně dané oblasti použitím škály od jedné do pěti, kdy pět značí vysokou úroveň a jedna nejnižší. Hodnocení jednotlivých oblastí je následující:

- Dichotomické otázky ano/ne = jeden bod za každé „ano“;
- Škála od 1 do 5 = počet bodů stejný jako uvedený u odpovědi (1 až 5);
- Oblast 1, otázka č. 10 = 41 % a víc – 3 body; 40 % a méně – 2 body;
- Oblast 4, otázka č. 11 = 4 a více – 3 body; méně než 4 – 2 body; 0 – žádný bod;

- Oblast 6, otázka č. 9 = většina podle výkonu – 3 body; obojí – 2 body.

První oblastí je strategie a plánování lidských zdrojů v organizaci. Oblast strategického řízení zahrnuje činnosti a rozhodnutí, týkající se rozvoje a řízení personálu na všech úrovních (Bláha, 2005).

Tabulka 2 - Check-list - strategie a plánování lidských zdrojů.
Převzato (Bláha, 2005, s. 250).

Otázky	ano	ne			
1. Má firma vypracovanou strategii?		X			
2. Tato strategie je s výhledem více než na dva roky?		X			
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ – proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?	X				
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?	X				
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		X			
6. Znájí je všichni manažeři?	X				
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?	X				
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?		X			
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?		X			
10. Kolik potřebuje vaše firma (uveďte procentuální podíly tak, aby jejich součet činil 100 %):					
<ul style="list-style-type: none"> • klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy)5..... % • obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti)90..... % • ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci)5..... % 					
11. U následující otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň ŘLZ ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Hodnocení: Za oblast strategie a plánování lidských zdrojů bylo možné získat maximálně 17 bodů, organizace zde obdržela pouze 9 bodů. U otázky 1 – 9 byl připsán za každé „ano“ jeden bod. V otázce 10 bylo možné získat 3 body, pokud organizace měla 41 a více procent uvedeno u klíčových zaměstnanců. Poslední otázka byla hodnocena stejně tak, jaká byla odpověď, v tomto případě tedy 3 body. Toto hodnocení značí nízkou úroveň této oblasti.

Vzhledem k tomu, že v neziskových organizacích často závisí na podpoře dárců a veřejného mínění, bylo by vhodné zveřejnění cílů lidských zdrojů, protože to může pomoci budovat důvěru u široké veřejnosti. Dále začlenění oblasti řízení lidských zdrojů do organizačního schématu může pomoci zajistit, že lidské zdroje jsou účinně spravovány a koordinovány v rámci celé organizace. Pro organizaci by také měly být klíčové plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů pro udržení stability a kontinuity činností organizace, a to hlavně vzhledem k omezenosti finančních zdrojů a jejich proměnlivé povaze.

Druhou oblastí je organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů. Velikost i uspořádání personálního útvaru závisí na specifických podmínkách jednotlivých organizací, obzvláště na její činnosti a na uplatňování systému řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2010).

Tabulka 3 - Check-list organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů.
Převzato (Bláha, 2005, s. 250).

Otázky	ano	ne			
1. Je určena osoba, která zodpovídá za úroveň ŘLZ?	X				
2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?	X				
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?	X				
4. Je pro činnost jasně daná filosofie firmy pro ŘLZ?		X			
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?	X				
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?	X				
Popisy pracovních míst slouží:					
7. K řízení lidských zdrojů ve firmě.	X				
8. Pro odměňování zaměstnanců ve firmě.	X				
9. Pro normy jakosti (ISO aj.)		X			
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?	X				
11. Znalí zaměstnanci firmy požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?		X			
12. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Hodnocení: Pro oblast organizačního uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů bylo vymezeno 16 bodů, zde organizace nasbírala bodů 11. V otázkách jedna až jedenáct bylo získáno osm bodů a tři body v otázce poslední. Toto hodnocení ukazuje, že tato oblast vykazuje střední úroveň.

Některé nástroje pro řízení lidských zdrojů lze v organizaci hodnotit velmi kladně, jako jsou jasně definované zodpovědnosti, existence popisů pracovních míst a také průběžná aktualizace dokumentů. Jsou zde však některé oblasti, kde jsou vidět nedostatky. Neexistující jasně definovaná filosofie může vést k nejednotnému přístupu a rozhodování v této oblasti. Zaměstnanci nejsou obeznámeni s požadavky kladenými na vedoucí pracovníky, což může mít za následek nedorozumění a nejednotný přístup.

Třetí oblastí je výběr a přijímání nových zaměstnanců. Hlavním cílem při obsazování pozic, je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace, jde však o oboustranný proces, kdy nejen organizace vybírá své zaměstnance, ale také uchazeči si vybírají své zaměstnaní (Bláha, 2005).

Tabulka 4 - Check-list výběr a přijímání nových zaměstnanců.
Převzato (Bláha, 2005, s. 251).

Otázky	ano	ne			
1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?	X				
2. Je proškolená?	X				
3. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?	X				
4. Jsou vedoucí proškolení ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor?		X			
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?		X			
6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci?	X				
7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?		X			
8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?		X			
9. Je ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance?		X			
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Hodnocení: V oblasti výběru a přijímání nových zaměstnanců bylo možné získat 16 bodů, kdy organizace získala pouze 7 bodů. U dichotomických otázek bylo dosaženo čtyř bodů a další tři body u otázky č. deset. Tato oblast má nízkou úroveň.

Prvním pozitivem je určení osoby, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců, což vede ke zodpovědnosti a koordinaci tohoto procesu. Stejně tak proškolení této osoby zajišťuje, že proces výběru je řízen odborně a v souladu s nejlepšími postupy. Také přítomnost vedoucího pracoviště u přijímacího pohovoru vede k osobnímu poznání kandidátů a zajišťuje, že jsou vhodní pro specifické potřeby organizace. Na druhou stranu absence ustáleného postupu pro přijímání nových zaměstnanců vede k nedostatečnému řízení procesu a může dojít k chybám v náboru. Také nedostatečně školený vedoucí v oblasti vedení pohovoru, může vést k neefektivnímu hodnocení uchazečů. Absence strategie pro upřednostňování vnitřních zdrojů před vnějšími, může snižovat motivaci stávajících zaměstnanců a bránit i v jejich rozvoji kariéry v rámci organizace.

Čtvrtou oblastí je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky organizace. Správně aplikovaný proces vzdělávání a rozvoje je ku prospěchu organizace, ale také všech zaměstnanců, jako proces seberozvoje (Bláha, 2005).

Tabulka 5 - Check-list vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
Převzato (Bláha, 2005, s. 251).

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?		X			
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?	X				
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?	X				
4. Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		X			
5. Zajišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?		X			
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?	X				
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?	X				
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?	X				
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?	X				
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?	X				
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kursech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více než12.....hodin					
12. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Hodnocení: Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obsahovala otázky, u kterých bylo možné nasbírat 18 bodů. Organizace získala 13 bodů. Sedm bodů bylo získáno odpověďmi „Ano“, tři body v poslední otázce a za otázku číslo jedenáct bylo možné získat tři body, pokud bylo odpovězeno čtyři a více hodin. Této oblasti organizace věnuje větší pozornost a značí střední úroveň.

V organizaci je určená osoba, která zodpovídá za rozvoj zaměstnanců, což je pozitivní, protože to může vést ke koordinaci a strategickému plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit, ale absence nastavené politiky vzdělávání a rozvoje může tuto oblast omezovat, a tak i potenciál zaměstnanců pro růst a rozvoj. Podpora profesionálního rozvoje zaměstnanců prostřednictvím externích odborníků je dobrým krokem pro získávání nových dovedností a znalostí mimo pracovní prostředí, stejně tak i semináře pro vedoucí pracovníky, díky kterým dochází k rozvoje manažerských dovedností a efektivnímu řízení týmu, což je pro organizaci vždy vhodné. Avšak chybějící ustálený postup výběru

zaměstnanců pro rozvoj může vést k subjektivnímu rozhodování a nedostatečně zohledněných potřeb jednotlivých zaměstnanců. I když organizace výsledky vzdělávacích programů vyhodnocuje, je důležité, aby proces byl systematický a zahrnoval i zhodnocení dlouhodobého dopadu vzdělání na výkonnost a produktivitu zaměstnanců. Tato opatření mohou zajistit efektivní využití investic do lidských zdrojů a posílení udržitelnosti organizace.

Pátou oblastí je řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců. Soustavná kontrola pracovních výsledků všech zaměstnanců, je nedílnou součástí pro zjištění nežádoucích odchylek a pro správný chod každodenních procesů v organizaci (Bláha, 2005).

Tabulka 6 Check-list řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.
Převzato (Bláha, 2005, s. 252).

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?	X				
2. Provádíte ve firmě pravidelně hodnocení zaměstnanců?	X				
3. Chválíte své zaměstnance?	X				
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?	X				
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?	X				
Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídají pouze ti, kteří mají zaveden systém pracovního hodnocení, ostatní přejdou k otázce 13) v:					
6. V odměňování zaměstnanců.	X				
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.	X				
8. V přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.	X				
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.	X				
10. Zvyšování výkonnosti firmy.	X				
11. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.	X				
12. Zvyšování kvality řízení a vedení lidí.	X				
13. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší			
	1	2	3	4	5
14. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?					
	1	2	3	4	5

Hodnocení: Pro oblast řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců bylo nastaveno 22 možných bodů pro získání. Organizace obdržela 20 bodů. Ztratila pouze dva body u posledních dvou otázek, kdy nebylo dosaženo nejvyššího stupně. V této oblasti je vidět, že jí organizace věnuje velkou pozornost – vykazuje vysokou úroveň.

Celkově lze říci, že organizace má silný základ pro řízení výkonu a pracovního prostředí. Zavedený systém pracovního hodnocení umožňuje objektivně zhodnotit výkon zaměstnanců a identifikovat jejich silné a slabé stránky. Pravidelné hodnocení napomáhá organizaci sledovat výkonnost a poskytovat zpětnou vazbu, která je důležitá pro rozvoj a motivaci, stejně tak chvála zaměstnanců. Vždy však existuje prostor pro rozvoj a zdokonalování pro posílení procesu dosahování strategických cílů organizace.

Šestá oblast je o odměňování, zahrnuje rozdělení na mzdu a zaměstnanecké výhody. Správně nastavený program odměňování by měl mít za výsledek účinný, aktivní a motivující systém, který naplňuje princip spravedlivé odměny za vykonanou práci. Systém odměňování má motivovat zaměstnance k co největšímu pracovnímu výkonu (Bláha, 2005).

Tabulka 7 - Check-list mzda.
Převzato (Bláha, 2005, s. 253).

Otázky	ano	ne		
1. Má firma mzdovou politiku?	X			
2. Je tato politika zveřejněna?	X			
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?		X		
4. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní?	X			
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?		X		
6. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?		X		
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců:				
• pouze individuální pracovní výkon				
• pouze počet odpracovaných let				
• obojí – počet odpracovaných let i výkon	X			
8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktace?	X			
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií:				
• pouze individuální pracovní výkon50..... %				
• pouze počet odpracovaných let50..... %				
• obojí – počet odpracovaných let i výkon100..... %				
10. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší		
	1	2	3	4

Oblast mezd, z tabulky výše, je hodnocena spolu s tabulkou zaměstnaneckých výhod, z tabulky níže. V oblasti mezd bylo možné získat maximálně 16 bodů. Organizace zde získala celkem 11 bodů.

Tabulka 8 - Check-list zaměstnanecké výhody.
Převzato (Bláha, 2005, s. 253).

Otázky	ano	ne			
1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?	X				
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování, deputát)?	X				
3. Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vybrat zaměstnanecké výhody (je uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod)?		X			
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizována?		X			
5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenční organizací?	X				
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?	X				
7. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Hodnocení: Maximální počet získaných bodů bylo 16 za oblast mezd a 11 za oblast zaměstnaneckých výhod, tedy celkem 27 bodů. Organizace dosáhla 11 bodů v oblasti mezd a 7 bodů v oblasti výhod, takže celkem 18 bodů. Za odpovědi typu „ano“ bylo dosaženo devíti bodů, sedm bodů v rámci otázek o hodnocení úrovně a dva body za rozdělení zaměstnanců. V této oblasti byla zjištěna střední úroveň.

Přítomnost mzdové politiky poskytuje strukturu a směr pro spravedlivé odměňování, což vede k důvěře a spokojenosti zaměstnanců, avšak absence propojení mzdové politiky s podnikatelskou strategií může vést k nesouladu v cílech organizace a následně omezit efektivitu. Nesoulad může vést také k plýtvání zdrojů. Poskytování zaměstnaneckých výhod může být dobrý způsob, jak ocenit práci zaměstnanců v neziskovém sektoru, kde obvykle nejsou tak vysoké platové možnosti jako v soukromém sektoru, vede to ke zlepšení pracovní morálky a loajalitě k organizaci. Naopak chybějící plán na zvýšení mezd a nezávislost růstu mezd na produktivitě může ovlivnit nedostatečnou motivaci a k nárůstu flukuační tendence zaměstnanců.

Sedmou oblastí jsou dobrovolníci. Práce s dobrovolníky je nedílnou součástí v neziskových organizacích a vyžaduje vysoký podíl motivace pro jejich udržení (Medlíková a Šedivý, 2017).

Tabulka 9 - Check-list dobrovolníci.
Volně upraveno podle Nonprofit HR Management Indicators: Checklist (2023).

Otázky:	Ano	ne
1. Organizace má jasně definovaný účel role, kterou mají dobrovolníci v rámci organizace.	X	
2. Popisy pracovních míst existují pro všechny dobrovolnické pozice v organizaci.		X
3. Organizace má dobře definovaný plán řízení dobrovolníků, který zahrnuje politiku nábory, popis všech dobrovolnických pracovních míst, prohlášení o tom, kteří zaměstnanci mají dozor nad dobrovolníky a jakékoli další informace o zásadách dobrovolného personálu.		X
4. Organizace se řídí náborovou politikou, která nediskriminuje, ale respektuje, podporuje a reprezentuje rozmanitost komunity.		X
5. Organizace poskytuje odpovídající školení a orientaci, aby pomohla dobrovolníkovi při výkonu jeho dobrovolnické činnosti.	X	
6. Organizace respektuje schopnosti a časové nasazení dobrovolníka a má různé pracovní povinnosti, aby tyto potřeby naplnila.	X	
7. Organizace pravidelně hodnotí výkon dobrovolníků a sděluje dobrovolníkům, jak se jim daří, nebo kde je zapotřebí další pozornosti.	X	
8. Organizace pravidelně oceňuje nebo chválí dobrovolníky a zaměstnanci dávají najevo své uznání dobrovolníkům a jejich úsilí.	X	
9. Organizace má proces pro přezkoumání a reagování na nápady, návrhy, komentáře a postřehy od dobrovolníků.	X	
10. Organizace poskytuje účastníkům programu příležitosti k dobrovolnictví.	X	
11. Organizace vede současné záznamy dokumentující dobu dobrovolnictví v přidělených programech.	X	
12. Pracovní místa nejsou dávana dobrovolníkům jen proto, že jsou považována za horší než místa obsazované placeným personálem.		X

Hodnocení: Poslední oblast byla zaměřena na dobrovolníky, v rámci kterých bylo možné získat 12 bodů. Organizace dosáhla 8 bodů za odpovědi „ano“.

Jasně stanovený účel a očekávání týkající se role dobrovolníků, přispívá k efektivní spolupráci a dosahování cílů organizace. Poskytování odborného školení, oceňování a pravidelné hodnocení vede ke zlepšení účinnosti a zapojení v rámci organizace. Jsou zde však místa pro zlepšení, především rozdělování pracovních pozic a nedostatečného zapojení dobrovolníků do rozhodovacích procesů, kdy může vést k pocitu nedocenění a narušit motivaci a angažovanost dobrovolníku v rámci organizace.

7.2 Vyhodnocení průzkumu

Organizace dosáhla celkem 86 bodů ze 128 možných. Z bodového hodnocení lze konstatovat, že organizace věnuje řízení lidských zdrojů střední pozornost. Při zhodnocení dílčích výsledků oblastí lze dojít k závěru, že hodnocená organizace disponuje několika klíčovými prvky pro efektivní řízení lidských zdrojů, ale zároveň jsou zde oblasti, které vyžadují svou pozornost ke zdokonalení. Zveřejněním cílů lidských zdrojů

a začlenění oblasti řízení lidských zdrojů do organizačního schématu by mohlo posílit důvěru široké veřejnosti a zlepšit efektivitu řízení lidských zdrojů. Navíc je důležité, aby si organizace vytvořila plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů a aby měla jasně definovanou politiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Některé nástroje pro řízení lidských zdrojů, jako jsou jasně definované zodpovědnosti a pravidelné aktualizace dokumentů, lze zhodnotit velmi pozitivně. Avšak nedostatečně definovaná filosofie v této oblasti a nedostatečná informovanost zaměstnanců o požadavcích na vedoucí pracovníky mohou vést k nejednotnému přístupu a rozhodování.

Pokud jde o oblast výběru a přijímání nových zaměstnanců, určení odpovědné osoby a proškolení této osoby jsou klíčové pro zajištění odborného a efektivního průběhu tohoto procesu. Na druhou stranu nedostatečně ustálený postup a absence strategie pro upřednostňování vnitřních zdrojů mohou bránit v rozvoji kariéry stávajících zaměstnanců a snižovat jejich motivaci.

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je pozitivní, že organizace podporuje profesionální rozvoj a poskytuje školení mimo firmu, ale absence jasně stanovené politiky a plánu pro tuto oblast může rozvoj zaměstnanců brzdit a snižovat tak jejich potenciál.

V oblasti řízení výkonu a pracovního prostředí organizace disponuje zavedeným systémem pracovního hodnocení, což umožňuje objektivní zhodnocení výkonu zaměstnanců. Pravidelné hodnocení a oceňování zaměstnanců mohou posilovat motivaci a pracovní morálku. Avšak nedostatečné propojení mzdové politiky se strategií a absence plánu na zvýšení mezd mohou vést k nesouladu a neefektivnímu využití zdrojů.

Co se týče práce s dobrovolníky, organizace má jasně definovaný účel role dobrovolníků a poskytuje jim odpovídající školení a orientace. Na druhou stranu nedostatečně definovaný plán řízení dobrovolníků a nedostatečná náborová politika mohou omezit efektivitu práce s dobrovolníky.

Organizace má silné stránky ve správě lidských zdrojů, ale jsou zde oblasti, které vyžadují pozornost. Je důležité, aby organizace tyto oblasti identifikovala a vypracovala plány a strategie pro jejich zlepšení, což povede k posílení efektivity a udržitelnosti organizace v dlouhodobém horizontu.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI ZAMĚŘENÉ NA SPOKOJENOST A FLUKTUAČNÍ TENDENCI

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci bylo provedeno jako součást výzkumné části této práce, která umožní získat důležité informace o názorech, postojích a potřebách zaměstnanců. Dotazník obsahuje 16 otázek týkajících se pracovních podmínek, pracovní spokojenosti, motivace, rozvoje a dalších relevantních témat spojených s prací v centru sociálních služeb.

Dotazník byl inspirován průzkumem spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách, který vedla asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (APSS).

Dotazník, který byl předložen zaměstnancům organizace, je k nahlédnutí v příloze (P1).

Cíl dotazníkového šetření

Cílem je zhodnotit spokojenost zaměstnanců se současným stavem řízení lidských zdrojů v centru sociálních služeb. Průzkum je zaměřen na zodpovězení otázek: Jsou zaměstnanci v CSS Vyškov spokojeni s nastavenou politikou řízení v organizaci? Jsou spokojeni natolik, aby ve své práci pokračovali nebo mají v plánu změnit své zaměstnání? Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami, benefity a vzděláním?

8.1 Postup sběru a analýza dat

Postup sběru a analýzy dat zahrnuje několik kroků, které umožní získat relevantní informace a provést tak jejich analýzu. Prvním krokem byl sběr primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance centra sociálních služeb, díky kterému bude získáno obecné povědomí o jejich názorech a postojích. Následující krok byla analýza primárních dat, ze které se vytyčí klíčová témata a problematiky, které vyžadují hlubší porozumění. Na základě vyhodnocených dat byl zrealizován rozhovor s vedoucím pracovníky (viz kapitola 9).



Obrázek 4 - QR kod – dotazník.

Zdroj: Survio.cz

8.2 Vyhodnocení dat

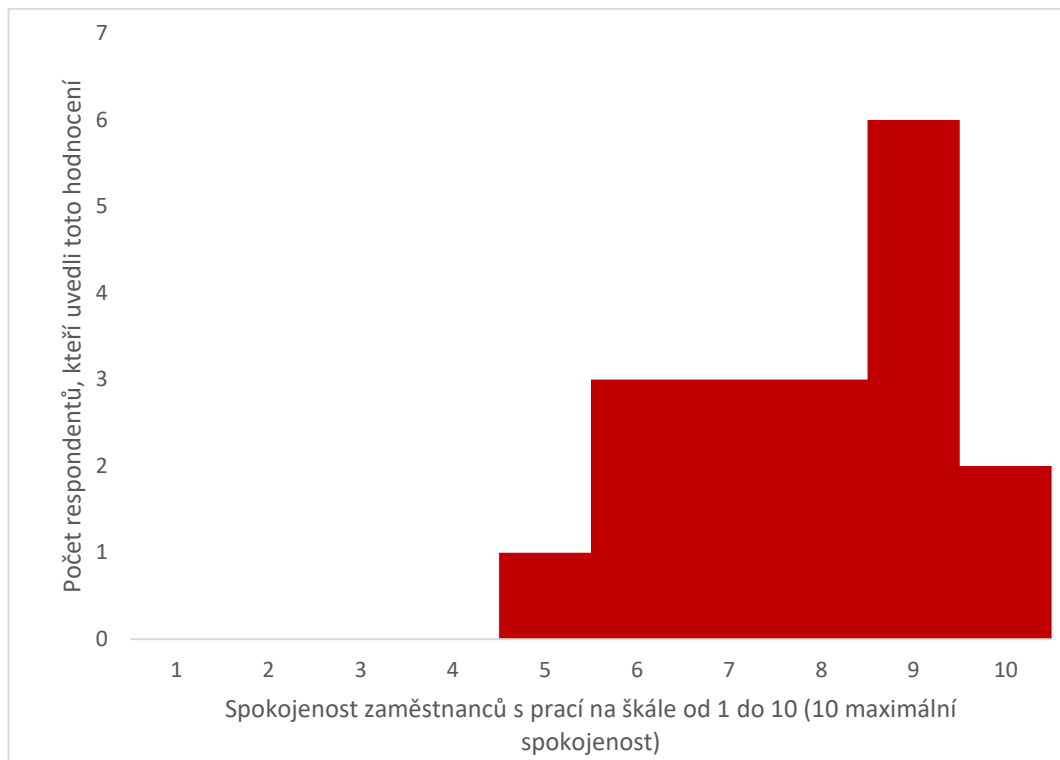
V následující kapitole je vyhodnoceno dotazníkové šetření, které vyplnily všechny zaměstnankyně CSS Vyškov. Výsledky dotazníku – převzaty ze stránky survio.cz, jsou uvedeny v příloze (P2.1, 2.2, 2.3 – Výsledky).

Průzkumu spokojenosti zaměstnanců CSS Vyškov se zúčastnilo 18 respondentů ze 3 středisek. Všichni respondenti se shodli na tom, že si myslí, že jejich práce má smysl a je někomu užitečná. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou pracovní náplní, odpověděli všichni zaměstnanci kladně (10 odpovědělo „ano“ a 8 „spíše ano“). Celkem 14 respondentů uvedlo, že jsou spravedlivě ohodnoceni za svou práci (z toho 11 uvedlo „spíše ano“), další 3, že s tím spíše nesouhlasí a jeden dokonce uvedl, že má pocit, že není spravedlivě ohodnocen. S tvrzením, že se organizace stará o rozvoj zaměstnanců, souhlasili všichni zaměstnanci. Většina respondentů odpověděla, že pocítují hrdost, že pracují právě v této organizaci a dokonce 17 respondentů by doporučilo práci zde svým známým, pouze 2 odpověděli, že hrdost nepocítují. Všichni zaměstnanci jsou spokojeni se svou pozicí a pouze 2 zvažují do budoucna změnu zaměstnavatele, tyto změny byly nejčastěji zdůvodněny lepší nabídkou nebo finančním ohodnocením.

8.2.1 Spokojenost zaměstnanců

Při porovnání jednotlivých středisek lze konstatovat, že zaměstnanci azylového domu vykazují nejvyšší míru spokojenosti ve srovnání s ostatními. Převažují zde pozitivní odpovědi, což naznačuje vysokou míru spokojenosti se svou prací, podmínkami a ohodnocením. Pečovatelská služba vykazuje nižší míru spokojenosti než v azylovém domě, nicméně stále převažují pozitivní odpovědi a zaměstnanci se jeví být spokojeni. Nejnižší míra spokojenosti vyplývá z výsledků poradny, ale stejně jako u dvou

předchozích středisek, tak i zde jsou zaměstnanci považováni za spokojené. Celková spokojenost zaměstnanců lze hodnotit pozitivně, je však možné, že některé aspekty práce nebo pracovního prostředí by mohly ovlivnit celkovou spokojenost a jevit se jako méně uspokojivé.



Graf 1 - Vyhodnocení otázky „Jak jste spokojeni se svou prací?“

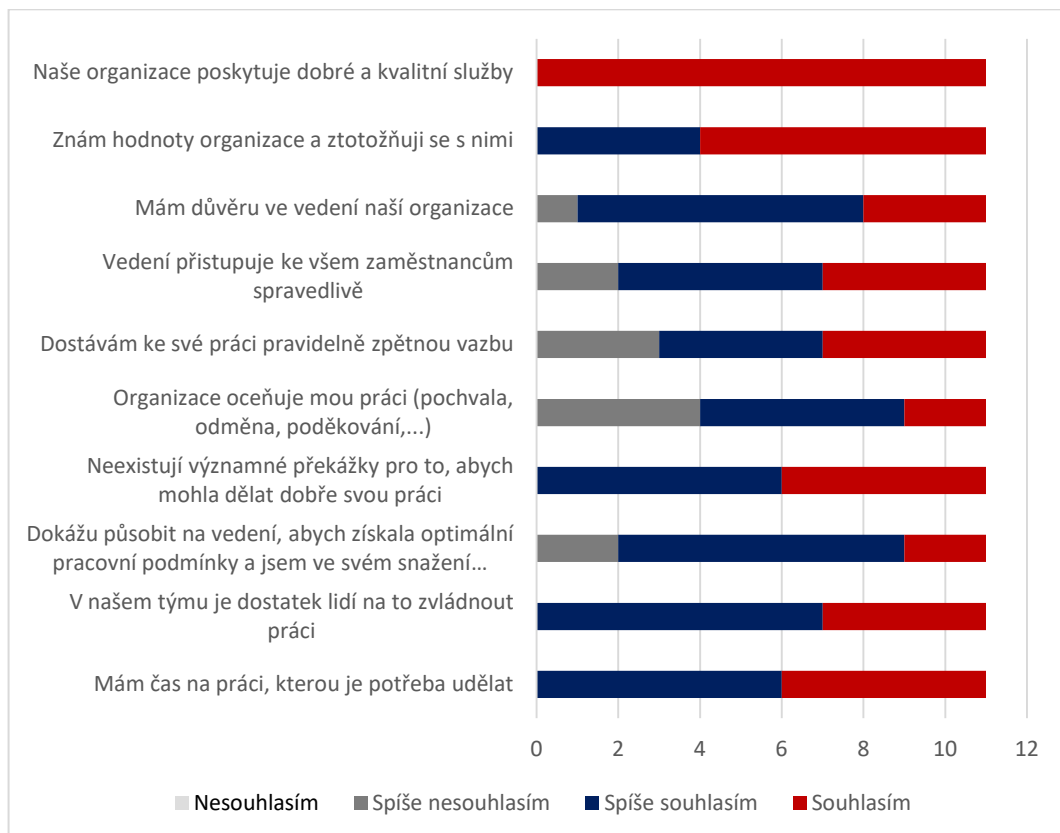
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Výše uvedené grafické znázornění prezentuje celkovou spokojenost všech zaměstnanců ve všech střediscích. Následující části se budou zabývat jednotlivými středisky.

Pečovatelská služba

Z hlediska faktorů, které naplňují a uspokojují zaměstnance v práci, většina z nich vyjádřila pozitivní hodnocení, obzvláště v aspektech jako jsou pomoc potřebným, atmosféra na pracovišti a jistota zaměstnání. Co se týká benefitů, zmínili spíše nespokojenost. Při podrobnějším prozkoumání se jedná hlavně o nespokojenost v oblasti stravenek a paušálního systému, množstvím administrativních úkonů a konání večírků /teambuildingů. Uvedli však svou spokojenost s volnem na vyřizování na úřadech, sick-days a dovolené nad rámec, vybavením pomůcek a zázemím na odpočinek. Zaměstnanci se ztotožňují s hodnotami organizace a věří, že organizace poskytuje kvalitní služby. Někteří však uvedli, že organizace dostatečně neoceňuje jejich práci, což souvisí i s finančním ohodnocením, u kterého pět z nich uvedlo „spíše mě nenaplňuje“.

Při ohodnocení své spokojenosti na pracovišti uvedlo 9/10 (27 %), stejně tak 8/10, 7/10 (19 %), a po 9 % uvedli 10/10, 6/10 a 5/10.



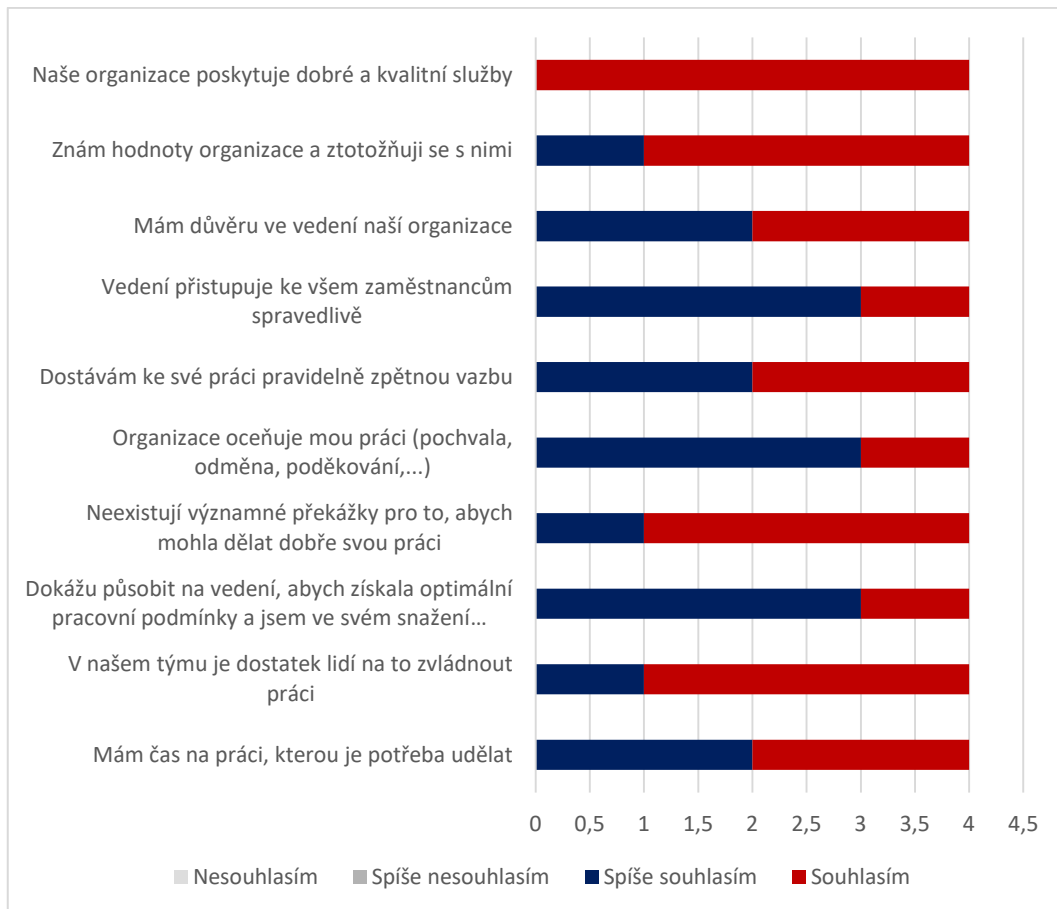
Graf 2 - Vyhodnocení otázky „Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?“ u Pečovatelské služby.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Prezentované výsledky vyjadřují míru souhlasů zaměstnanců s jednotlivými tvrzeními na středisku pečovatelské služby.

Azylový dům

Z výsledků dotazníků vyplývá, že zaměstnanci vykazují převážně spokojenost s pracovními podmínkami a vyjádřili pozitivní vnímání smyslu a užitečnosti své práce, což naznačuje, že jsou zaměstnanci spokojeni s nastavenou politikou řízení v organizaci. Většina respondentů vnímá pozitivně pomoc potřebným, pracovní kolektiv, atmosféru na pracovišti a jistotu zaměstnání. Tato pozitivní zpětná vazba nasvědčuje celkově příznivému pracovnímu prostředí a vztahům v organizaci. Celkově u žádné z otázek nebyla zaznamenána negativní odpověď. Zaměstnanci uvedli, že jejich spokojenost je na stupni 9/10 (75 %) a 10/10 (25 %).



Graf 3 - Vyhodnocení otázky „Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?“ u Azylového domu.

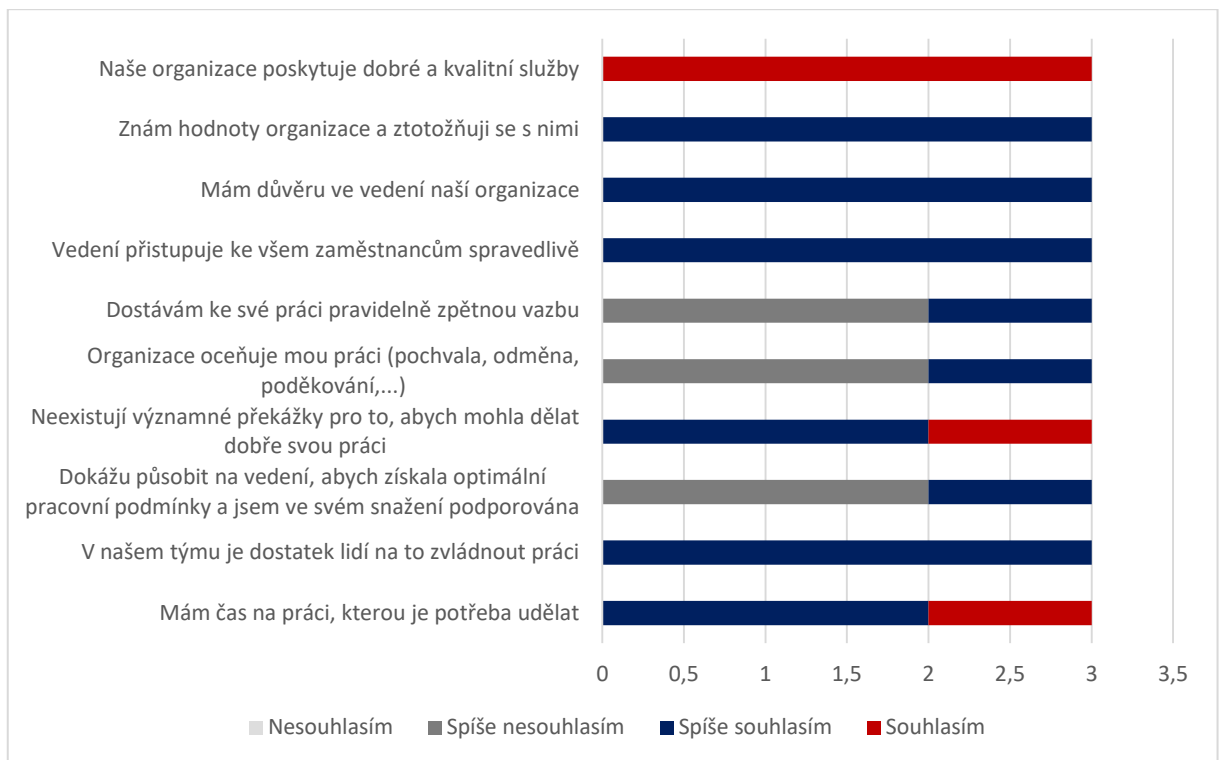
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Prezentované výsledky vyjadřují míru souhlasů zaměstnanců s jednotlivými tvrzeními na středisku azylový dům.

Poradna

Z provedeného dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci střediska poradna jsou spíše spokojeni se svou prací i pracovními podmínkami. Uvedli, že jejich práce má smysl a naplňuje je. Všichni také potvrdili, že jsou spokojeni se svou pracovní náplní (67 % uvedlo „ano“ a 33 % „spíše ano“). Při detailnějším prozkoumání se ukazuje, že jsou převážně nespokojeni s benefity a finančním ohodnocením. Dále se cítí nedostatečně oceňováni ze strany organizace (67 %). Většina respondentů souhlasí s tvrzením, že jsou za svou práci spravedlivě ohodnoceni, ačkoli existuje menší odchylka ve vnímání tohoto ohodnocení. Co se týká souhlasu s různými aspekty práce, tak většina respondentů vyjádřila spíše souhlas s pozitivními tvrzeními, jako je dostatek času na práci, organizace nabízí kvalitní služby, v týmu je dostatek členů na zvládnutí práce, neexistují výrazné

překážky na zvládnutí práce, mají důvěru ve vedení, přístup je spravedlivý a nejdůležitější aspekt – ztotožňují se s hodnotami organizace. Nicméně, existují aspekty, jako je zpětná vazba a ocenění od organizace, ve kterých zaměstnanci vyjadřují spíše nespokojenost. Zaměstnanci by také ocenili, kdyby organizace přidala benefity jako je životní pojištění, penzijní připojištění a příspěvek na dovolenou či kulturu. Celkově zaměstnanci uvedli, že svou spokojenost hodnotí 6/10 (67 %) a 7/10 (33 %).



Graf 4 - Vyhodnocení otázky „Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?“ u Poradny.

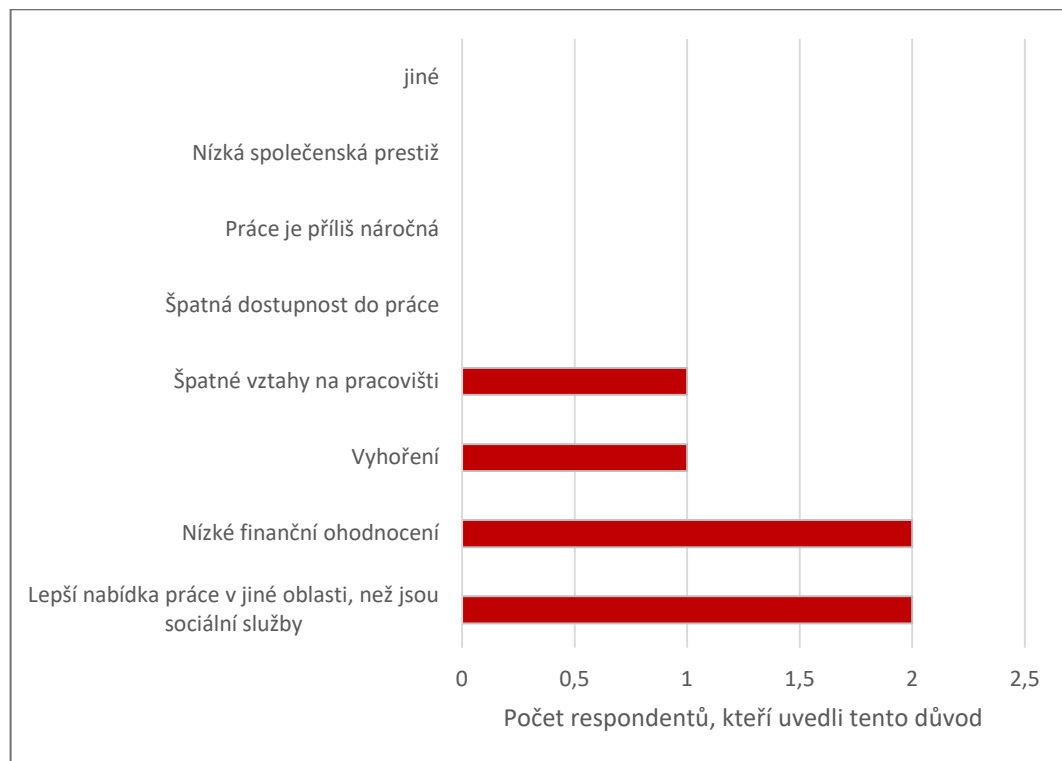
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Prezentované výsledky vyjadřují míru souhlasů zaměstnanců s jednotlivými tvrzeními na středisku poradny pro rodinu a mezilidské vztahy.

8.2.2 Flukuační tendence

Celkově lze říct, že flukuační tendence v organizaci jako celku je relativně nízká. Zaměstnanci ze středisek pečovatelská služba a azylový dům nevyjádřili zájem o změnu zaměstnavatele, což naznačuje, že jejich spokojenost je dostačující. Naopak v poradně byl zaznamenán vyšší počet zaměstnanců, kteří přemýšleli o změně zaměstnavatele. Tento fakt je možné interpretovat jako projev nespokojení některých zaměstnanců s podmínkami,

prostředím nebo finančním ohodnocením. Nicméně celková spokojenost zaměstnanců je natolik vysoká, že není důvod se obávat o žádné výrazné odchody zaměstnanců.



Graf 5 - Vyhodnocení otázky „Pokud uvažujete o změně zaměstnavatele, jaké jsou Vaše důvody?“

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Grafické zobrazení znázorňuje odpovědi zaměstnanců pouze ze střediska poradna.

Pečovatelská služba

Vzhledem k tomu, že žádný ze zaměstnanců v dotazníku nezmínil, že by přemýšlel o změně zaměstnavatele, lze konstatovat, že zaměstnanci se jeví jako dostatečně spokojení se svou prací a značí to nízká flukuační tendence.

Azylový dům

Ani jeden ze zaměstnanců neprojevil zájem o změnu zaměstnavatele, což naznačuje, že většina neplánuje opustit současné zaměstnání a jsou tedy natolik spokojeni, aby ve své práci pokračovali.

Poradna

I přes to, že zaměstnanci v dotazníku projevili spíše spokojenost s pracovními podmínkami i prostředím, ukázalo se, že 67 % respondentů zvažují do budoucna změnu zaměstnavatele. Tuto změnu odůvodnili především nízkým finančním ohodnocením a lepší nabídkou mimo sociální služby, jeden ze zaměstnanců také uvedl vyhoření nebo špatné vztahy na pracovišti. Nicméně žádný ze zaměstnanců, kteří uvedli, že uvažují o změně, ještě nezačali novou práci aktivně hledat, může to tedy znamenat jen aktuální rozpoložení.

9 ROZHOVOR S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Cílem rozhovoru s vedoucími pracovníky bylo získání jejich pohledu a jejich názoru na řízení organizace, komunikaci v organizaci a vnímání prostředí a kultury. Rozhovor byl prováděn na základě vyhodnoceného dotazníku, který vyplnili všichni zaměstnanci tří středisek. Rozhovory byly provedeny osobně, na každém středisku s vedoucím pracovníkem, v průměru každý z nich trval 20 minut. Každý z vedoucích dostal 4 otázky, kde měl konstatovat, jak vnímá svou roli, jaký je jeho pohled na organizační strukturu a hodnoty, jak komunikuje se zaměstnanci a jak vnímá zpětnou vazbu od zaměstnanců. Následovala diskuse o výsledcích dotazníkového šetření. Nakonec zodpověděl otázky týkající se budoucnosti.

Následuje vyhodnocení rozhovorů. Kompletní rozhovor s jednotlivými pracovníky je uveden v příloze (P3).

Pečovatelská služba

Celkově lze říct, že vedoucí pracovník střediska pečovatelské služby má jasnou vizi pro budoucnost a plánuje implementovat opatření, která povedou k udržení spokojenosti zaměstnanců a kvality poskytovaných služeb. Zároveň si uvědomuje důležitost komunikace a participace zaměstnanců na řízení a rozvoj organizace. To naznačuje také skutečnost, že každé ráno je prostřednictvím porady, podporován osobní styk se zaměstnanci a prostor pro získání zpětné vazby a připomínek. Svou roli vnímá především v zajištění chodu pečovatelské služby a koordinace týmu. Důležitost úlohy vedoucího v efektivním řízení a zabezpečení kvality poskytovatelů služeb, také značí fakt, že vedoucí pracovník spolupracuje s ředitelem organizace na metodické a koncepční činnosti. Vedoucí pracovník klade důraz na vytvoření pohodového pracovního prostředí, které může kompenzovat nižší finanční ohodnocení. Vedoucí pracovník vnímá výsledky dotazníkového šetření velmi pozitivně a chápe, že zlepšení finančního ohodnocení a benefity mohou být klíčem k udržení spokojenosti zaměstnanců.

Azylový dům

Vedoucí pracovník azylového domu má jasně stanovenou strategii pro budoucnost, která zahrnuje udržení kvality poskytovaných služeb a podpora dobré organizační kultury. Zároveň si uvědomuje důležitost komunikace a spolupráce se zaměstnanci při dosahování těchto cílů. Vedoucí pracovník vnímá výsledky dotazníkového šetření velmi pozitivně

a bere je jako potvrzení spokojenosti zaměstnanců se svou prací a pracovním prostředím, v malém kolektivu azylového domu, se vytváří přátelské a rodinné pracovní prostředí, kdy se klade především důraz na transparentní předávání informací a přijímání připomínek a stížností pro nápravu, prostřednictvím pravidelných porad. Vzniká tak možnost podílení se na chodu a tvorbě pracovního prostředí pro zaměstnance. Vedoucí střediska azylový dům neplánuje vytvářet zásadní změny, naopak plánuje pokračovat ve stávajícím řízení.

Poradna

Vedoucí pracovník, střediska poradna, si je vědom výzev spojených s vedením malého kolektivu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a s vysokou flukтуаční tendencí. Plánuje tedy do budoucna zavést opatření zaměřených na zlepšení stability týmu a podpory dlouhodobé udržitelnosti poradny. Vedoucí svou hlavní roli vidí v zabezpečování kvalitních poradenských, sociálních a psychologických služeb. Koordinuje činnost a dohlíží na správné rozdělení úkolů. Probíhají zde pravidelné porady. Komunikace je realizována především osobním stykem, ale i prostřednictvím informačního systému. Zaměstnanci vedou řešené případy sami a informace sdílí prostřednictvím záznamů v systému. Na zaměstnance je kladena vysoká odpovědnost, a mají proto značnou míru autonomie. Nicméně i přes vysokou informovanost vedoucího pracovníka a působením, že má své zaměstnance plně pod kontrolou, byl velmi překvapen výsledky, které vyplývaly z dotazníkového šetření, obzvláště v oblasti fluktuace, kde nečekal, tak vysokou míru. Plánuje tedy zajistit stabilitu a zlepšit motivační faktory kromě finančního ohodnocení.

9.1 Shrnutí zjištění z rozhovorů

Všichni vedoucí pracovníci se snaží poskytnout kvalitní služby a vytvářet příjemné pracovní prostředí pro své zaměstnance, ačkoli mají různé charakteristiky a specifika. Mají za úkol zajišťovat bezproblémový chod pracovišť, koordinovat činnosti, péči o zaměstnance a klienty a řízení provozu. Všichni také kladou důraz na komunikaci se zaměstnanci a osobní setkání. Každý vedoucí má před sebou odlišné výzvy, zatímco vedoucí na středisku pečovatelské služby se zaměřuje na péči o klienty a poskytování kvalitních sociálních služeb, tak vedoucí azylového domu se soustředí na poskytování kvalitních pobytových služeb sociální prevence. Vedoucí poradny se pak věnuje poradenské a psychologické podpoře. Rozdílnost je také ve velikosti pracovních týmů, ale i přes veškeré rozdíly, se vedoucí dle svých slov snaží poskytnout ideální pracovní prostředí a dosáhnout co nejkvalitnějších služeb pro své klienty.

10 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Centrum sociálních služeb Vyškov projevu středně vysokou úroveň řízení lidských zdrojů, kdy se zaměřuje především na spokojenost zaměstnanců. V rámci této práce byl proveden průzkum, kde bylo zjištěno skutečné fungování řízení lidských zdrojů. V následující kapitole jsou sepsány poznatky zjištěné ze tří samostatných průzkumů: kontrolní seznam (proveden s ředitelem organizace), dotazníkové šetření (provedeno se zaměstnanci organizace na nižších pozicích) a rozhovory (provedeny se zaměstnanci organizace na vyšších pozicích).

Tabulka 10 - Shrnutí předností a nedostatků v organizaci.
Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací od ředitele organizace.

Oblast	Přednosti	Nedostatky
Strategie a plánování	Stanovení poslání a cílů řízení lidských zdrojů	Absence strategie, plánů pro budoucí zabezpečení lidských zdrojů
Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	Osoba zodpovědná za tuto oblast; popis pracovních míst	Absence jasně stanovené filosofie
Nábor zaměstnanců	Proškolená osoba zodpovědná za tento proces	Absence plánu strategie pro povyšování, adaptačního plánu
Vzdělávání a rozvoj	Školení mimo organizaci prostřednictvím odborníků; záznamy o vzdělávání	Absence nastavené politiky vzdělávání a postupu výběru zaměstnanců pro školení
Řízení výkonu a pracovní hodnocení	Zavedený systém hodnocení; výsledky hodnocení jsou dále využívány	Nedostatečné ocenění zaměstnanců a poskytování zpětné vazby
Odměňování zaměstnanců	Nastavená mzdová politika	Formální plán pro zvyšování mezd, Propojení výkonosti se mzdou

Spokojenost zaměstnanců

V oblasti spokojenosti zaměstnanců lze pozorovat mírné rozdíly mezi jednotlivými středisky. Nejvyšší míra spokojenosti byla zaznamenána na azylovém domě, kde u zaměstnanců převládali pozitivní odpovědi naznačující vysokou míru spokojenosti

s prací, podmínkami i ohodnocením. Zaměstnanci tohoto střediska jsou obzvláště spokojeni s nastavenou politikou řízení, pracovním kolektivem, atmosférou a jistotou zaměstnání. Dalším střediskem byla pečovatelská služba, která vykazuje nižší spokojenost než azylový dům, nicméně i zde jsou zaměstnanci značně spokojeni. Svou spokojenost projeví hlavně při pomoci potřebným, atmosférou i jistotou zaměstnání. Nejnižší míra spokojenosti se jeví na středisku poradny, ale opět, stejně jako v předešlých střediscích, i zde jsou zaměstnanci spokojeni, obzvláště v užitečnosti práce a důvěrou ve vedení. Na druhou stranu nespokojenost byla projevna hlavně v oblasti benefitů a finančního ohodnocení. Zaměstnanci střediska poradny projeví značnou nespokojenost s nedostatečným oceněním ze strany organizace. V azylovém domě nebyla zaznamenána žádná negativní odpověď. Většina zaměstnanců organizace považuje svou práci za smysluplnou a cítí se propojeni s hodnotami organizace.

Fluktuční tendence

Fluktuční tendence v organizaci je zaznamenána jako nízká. Zaměstnanci ze středisek azylový dům a pečovatelská služba neprojeví o změnu zaměstnavatele zájem, ani do budoucna. Nicméně na středisku poradny je fluktuční tendence vysoká, až 67 % zvažuje do budoucna změnu zaměstnavatele. Zaměstnanci uvedli, že jako důvod změny by byly finanční podmínky, lepší nabídka mimo sociální služby, vyhoření nebo špatné vztahy na pracovišti.

Vedoucí pracovníci

Všichni vedoucí pracovníci poskytují kvalitní služby a příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance. Jejich role se liší v závislosti na charakteru a specifikace jednotlivých středisek, ale všechny mají za úkol zajistit bezproblémový chod pracovišť a péči o zaměstnance a klienty. Komunikace mezi zaměstnanci je pro všechny klíčová a snaží se díky ní zajistit, aby byl prostor pro vyjádření všech zaměstnanců. Vedoucí pečovatelské služby hodnotí jasnou vizi pro budoucnost a plánuje realizovat opatření na udržení spokojenosti zaměstnanců a kvality poskytovaných služeb. Vedoucí azylového domu má jasně stanovenou strategii pro budoucnost, která zahrnuje udržení kvality služeb a podporu organizační kultury. Důraz klade na komunikaci a rodinné pracovní prostředí. Vedoucí poradny se snaží řešit výzvu spojenou s vedením malého kolektivu vysoce kvalifikovanými kolegy a s vysokou fluktuční tendencí, což bylo pro vedoucího překvapením a naznačuje to špatnou komunikaci. Plánuje opatření na zlepšení stability týmu a podporu dlouhodobé udržitelnosti.

11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DANÉ ORGANIZACI

Na základě analýzy, která byla provedena v organizaci na třech úrovních, tedy z pohledu ředitele organizace (kontrolní seznam), z pohledu zaměstnanců (dotazník) a nakonec z pohledu vedoucích pracovníků (rozhovory), ukázal, že organizace má jisté nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů, které mohou být napraveny následujícími návrhy.

Vypracování jasně definované filosofie řízení lidských zdrojů

Z průzkumu je zřejmé, že organizace má v oblasti strategie a plánování deficit. Je otázkou, zda v prostředí měnícího se politického, legislativního prostředí a společenské objednávky, je možné vytvořit dlouhodobou stabilní strategii. S tím souvisí také plánování, které lze v přesnější podobě dělat jen v krátkodobém horizontu zpravidla jednoho roku. Je to dáno i existencí ročních krajských akčních plánů, na nichž je závislá hmotná podpora poskytovaných služeb.

Organizace by měla definovat svou filozofii ohledně řízení lidských zdrojů, která by odrážela hodnoty a cíle organizace. Tato filosofie by měla být jasně sdělena zaměstnancům i dobrovolníkům, aby všichni byli na stejné vlně ohledně očekávání a hodnot organizace. Vytvoření kompletního manuálu obsahujícího jasně definovanou filozofii řízení lidských zdrojů, který bude obsahovat strategii, hodnoty a principy, které by platili pro celou organizace, ale zároveň pro každé středisko zvlášť, by mohlo přinést větší informovanost zaměstnanců a podpořit jejich zapojení do procesu. Zároveň školení vedoucích pracovníků zaměřené na hlubší porozumění řízení lidských zdrojů, by mohlo pomoci v efektivní implementaci do každodenního řízení. Vzhledem k tomu, že organizace je opravdu malá, stačilo by si ujasnit základní hodnoty a v rámci společné porady, vést diskusi o tom, jak tyto hodnoty promítnout do pracovního procesu. Zároveň by bylo vhodné zveřejnit cíle organizace, pomůže to k budování důvěry u široké veřejnosti, což je u neziskových organizací klíčové.

Nicméně ačkoli bylo v kontrolním seznamu uvedeno, že organizace nemá pevně stanovenou strategii a zveřejněny hodnoty, tak z dotazníkového šetření je patrné, že všichni zaměstnanci se snaží poskytnout co nejkvalitnější služby a ztotožňují se s cíli a hodnotami organizace. Zaměstnanci také uvedli, že věří, že organizace poskytuje kvalitní služby. Organizace má tedy již vybudovaný základ, na kterém se dá stavět.

Tento návrh nebude organizaci stát žádné finanční náklady, pouze čas.

Propojení mzdové politiky s filozofií organizace

Organizace by si měla zvážit, zda nepropojí mzdovou politiku se strategií, aby byly mzdy nastaveny tak, aby podporovaly dosahování cílů organizace a byly spravedlivě vyváženy vzhledem k finančním možnostem organizace a výkonům zaměstnanců. Z kontrolního seznamu je patrné, že mzdové ohodnocení není přímo úměrné výkonu zaměstnanců, z dotazníkového šetření byl tento fakt potvrzen. Několik zaměstnanců uvedlo, že nejsou spokojeni s finančním ohodnocením a benefity, které organizace nabízí. Odměňování zaměstnanců by v neziskovém sektoru mělo odrážet hodnoty a cíle organizace. Pokud organizace má za cíl, poskytnout klientům kvalitní služby, měl by odměňovací systém zohlednit výkon v této oblasti. Například bonus za odvádění kvalitních služeb, na základě pochval od klientů nebo ocenění za poskytování péče o klienty. Pro vyšší motivaci zaměstnanců a třeba i větší pocit ocenění, by bylo možné zavést oceňování zaměstnanců v podobě vyhlašování zaměstnance měsíce nebo roku. Tento zaměstnanec by byl vepsán na nástěnce a za ocenění by získal třeba drobnost jako je čokoláda, ale vnitřní pocit zaměstnance by byl o tom, že se cítí oceněný a užitečný, navíc by zaměstnanci mohli mít větší zápal do práce, protože by toto ocenění chtěli získat.

Propojení mzdové politiky se strategií spočívá v úsilí o dosažení transparentního a srovnatelného odměňování. V tomto ohledu jsou respektovány tabulky pro odměňování ve veřejném sektoru a tento stav neposkytuje velkou flexibilitu. Nicméně je zde prostor pro zlepšení a možnost nabízet i jiné odměny než pouze finanční.

Náklady na tento návrh jsou zanedbatelné, pokud by se jednalo o zahrnutí vyhlašování zaměstnance měsíce/roku.

Zavedení ustálené politiky a plánu pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Organizace by měla vypracovat jasnou politiku a plán pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, který by byl zarovnan s cíli a potřebami organizace. To by mohlo zahrnovat pravidelné školení, mentorování a rozvojové programy zaměřené na posilování dovedností a znalostí zaměstnanců. Ačkoli se ze směrnic zdá, že školení zaměstnanců je pravidelné v určitých intervalech jednoho roku, v kontrolním seznamu je uvedeno, že organizace nemá pevně stanovený plán, kterým by se řídila. Nicméně zaměstnanci uvedli, že o jejich rozvoj a vzdělání je v organizaci postaráno. Z rozhovoru s ředitelem organizace by se dalo vyvodit, že zaměstnancům vyhovuje, že neexistuje přímý plán rozvoje a vzdělání, protože tento proces vnímají spíše jako povinnost než benefit od organizace v rámci seberozvoje.

Bylo by tedy na místě zapřemýšlet o změně dosavadního vzdělávání a školení, vzhledem k tomu, že se jedná o program povinný, nemusí být pro zaměstnance „zábavný“ a můžou mít pocit, že se nejedná o nic nového, že si ze školení nic navíc neodnesou. Bylo by vhodné udělat analýzu pro identifikaci současných dovedností, znalostí a potřeb zaměstnanců v rámci rozvoje a vzdělání a na jejím základě zkusit oslovit agenturu, která by provedla individuální školení v této oblasti.

Organizace má v každé své službě individuální vzdělávací plán pro každého zaměstnance. To plyne z požadavků zákona o sociálních službách a standardizace sociálních služeb. Pro tvorbu globální politiky vzdělávání, dlouhodobější koncepce však doposud nebyl prostor.

Náklady na tento návrh ovlivňují následující faktory: Typ a rozsah školení, počet školených zaměstnanců, lokalita, ze které bude zvolená agentura (jak daleko bude muset dojíždět školitel nebo zaměstnanci za školitelem), případné materiály potřebné ke školení a samotný školitel/agentura, která bude školení vykonávat. Pro orientační kalkulaci nákladů bylo osloveno několik agentur, které se zabývají školením zaměstnanců v oblasti rozvoje a vzdělání, ozvala se však jen jedna, a to agentura pefek.cz, která potvrdila, že poskytne orientační cenu vzhledem k organizaci a její struktuře, nicméně do dnešního dne kalkulaci neposkytla.

Zlepšení komunikace

Organizace by měla posílit komunikaci ve všech oblastech řízení lidských zdrojů, včetně zveřejňování cílů a politik, poskytování zpětné vazby zaměstnancům a jejich zapojení do rozhodovacích procesů, kde je to vhodné. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí zpětná vazba ke své práci a také její ocenění, nicméně vedoucí pracovníci uvedli, že komunikace je pro ně primárním klíčem k efektivnímu řízení. Pravidelně probíhají porady, ve kterých si poskytují zpětnou vazbu a snaží se přijímat připomínky a návrhy. Vznikají zde tedy rozdílné pohledy na věc.

Komunikace není stejná u všech poskytovaných služeb. U pečovatelské služby vyžaduje preciznost a dlouhodobě vyzkoušený funkční systém. Závisí na tom zajištění životně důležitých služeb klientům. Naopak poradna pro manželství, rodinu a mezilidské vztahy vykazuje vysokou autonomii práce jednotlivých zaměstnanců a komunikace zde probíhá nejčastěji u společně řešených případů, a to se negativně odráží v běžné, lidské komunikaci a tím i ve vztazích mezi zaměstnanci.

Tento návrh sebou nenese žádné finanční náklady, pouze potřebu chvilky a času. Čas nemusí být vyhrazen pouze na tento akt, lepší komunikace může být součástí denního programu. V případě, že by v komunikaci byl problém ze strany vedoucích a jejich nedostatku komunikačních schopností, je možné udělat školení, které by už bylo finančně dražší. Agentura Top vision nabízí kurz efektivní komunikace pro vedoucí pracovníky za cenu 11.990Kč. Tento kurz probíhá v Brně, což zahrnuje náklady na cestovné. Cena jednosměrné jízdenky do Brna je 49Kč, tramvaj po Brně stojí 25Kč na 60 minut (IDOS). Tento kurz trvá dva dny, bylo by zde možné zajistit i ubytování, ale vzhledem k malé vzdálenosti (půl hodiny cesty autobusem), je levnější zvolit variantu s dojížděním. Kurz probíhá od 9:00 do 16:30. V ceně kurzu je i občerstvení, oběd a studijní materiál. Školení je zakončeno udělením certifikátu. (Top Vision – kurz, 2024)

Tabulka 11 - Náklady na školení vedoucího v oblasti komunikace.
Zdroj: Vlastní zpracování

Cena kurzu	Cena autobusu	Cena jízdenky po Brně	Délka kurzu	Kalkulace na jednu osobu
11.990,-	49,-	25,-	2 dny	12.286,-

Posílení ocenění a zpětné vazby

Mnoho zaměstnanců vyjádřilo nedostatek ocenění od organizace, proto by zavedení pravidelného poskytování zpětné vazby a vyjádření uznání za práci a úsilí, mohlo vést ke zvýšení motivace a loajality zaměstnanců. Z výsledků je patrné, že zaměstnancům tato zpětná vazba chybí, stejně jako ocenění, které by mohlo napomoci i k větší spokojenosti zaměstnanců a následnému snížení zájmu o změnu zaměstnanců. Z dotazníku je však patrné, že zaměstnanci se cítí být nespokojeni s finančním hodnocením, což by mohlo souviset právě s oceněním, které si žádají. Nicméně jasné stanovení cílů a očekávání pro každého zaměstnance a následná komunikace ohledně jejich pokroků a výkonu by mohlo napomoci k lepšímu porozumění zaměstnanců ohledně svých rolí. Vzhledem k odpovědím vedoucích pracovníků, kteří naznačují, že jejich zpětná vazba je dostatečná a vzniká i prostor pro návrhy, je možné, že vedoucí sice má tento pocit, ale zaměstnanci to nenesou osobně, protože je s nimi jednáno pouze jako s kolektivem pracovníků. Zaměstnancům by možná pomohl individuálnější přístup k jednotlivcům, cítili by se pak více užiteční a neměli by pocit, že jsou zastíněni davem.

Tento návrh nebude organizaci stát žádné finanční náklady, proces může být součástí pravidelné komunikace mezi zaměstnanci.

Analýza pracovních podmínek

Důkladnější analýza, obzvláště na středisku poradna, by mohlo identifikovat potenciální problémy, jako jsou špatné vztahy na pracovišti nebo vyhoření, a umožnit organizace přijmout opatření k jejich vyřešení. Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem poradny, bylo zjištěno, že je z výsledků dotazníkového šetření velice překvapen a netušil, že je v jeho pracovním týmu někdo, kdo by chtěl změnit svého zaměstnavatele. Proto by bylo vhodné zjistit, proč tito zaměstnanci nedali najevo svou nespokojenost, aby se proti tomu dala zavést opatření. Souvisí s tím i absence plánu pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů, kterého vytvoření je aktuálně na místě.

Tento návrh souvisí se zavedením lepší komunikace a posílení zpětné vazby.

Posílení finančního ohodnocení a benefitů

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci organizace naznačují nespokojenost s benefity a finančním ohodnocením. Jsou to taky důvody, proč někteří ze zaměstnanců uvažují o změně zaměstnavatele. Organizace by tedy mohla zvážit zlepšení nabízených benefitů, jako je příspěvek na kulturu/dovolenou/fitness, penzijní připojištění nebo životní pojištění, aby mohla lépe konkurovat na trhu práce. Při zlepšení těchto pracovních benefitů, by organizace mohla získat větší spokojenost zaměstnanců, nicméně se jedná o vyšší vstupní náklady a je tedy potřeba zjistit, zda je tato cesta jediná pro zlepšení tohoto procesu. Jak jedna z vedoucích uvedla, je zde také možnost snažit se vytvořit přátelské prostředí, kde se zaměstnanci budou cítit natolik dobře, že jim to vynahradí právě chybějící benefity nebo nižší finanční ohodnocení. Součástí posílení benefitů může být i vyšší počet pořádaných společenských akcí, kde se zaměstnanci mohou mezi sebou mimo jiné i lépe poznat.

Náklady na posílení této oblasti jsou variabilní podle uvážení vedení. Při zvolení společenské akce, mohou zaměstnanci sami zajistit občerstvení a akce může probíhat v prostorách organizace.

Zlepšit ukotvení řízení lidských zdrojů v organizaci

To znamená opřít se o písemně definované strategie, vize, cíle. Zlepšit ukotvení řízení lidských zdrojů v organizaci je klíčové pro dosažení dlouhodobého úspěchu a udržitelnosti.

Tento proces lze posílit a prohloubit opíráním se o písemně definované strategie, vize a cíle, které jsou odrazem potřeb a očekávání jak zaměstnanců, tak organizace jako celku. Z výsledků kontrolního seznamu vyplývá, že organizace se již na určité aspekty řízení lidských zdrojů zaměřuje, ale existuje zde prostor pro zlepšení a prohloubení této oblasti. Na základě dotazníkového šetření je zjevné, že by zaměstnanci mohli povzbudit pevně stanovený systém odměn a ohodnocení. Písemně definované strategie by mohly obsahovat konkrétní sazby a konkrétní výkon, který je k získání určité odměny potřebný. Díky tomuto systému, by mohly být zaměstnanci více motivováni pro vytváření vyššího výkonu. Dále, podle rozhovorů s vedoucími pracovníky, by mohly být formulovány strategie a cíle, které stanovují potřeby a specifika jednotlivých pracovišť. Pečovatelská služba by se mohla zabývat podporou pracovního prostředí, Poradna může klást důraz na udržení odborné úrovně a stabilizace pracovních sil.

Opět se zde, stejně jako u většiny návrhů, jedná o minimální vynaložení finančních nákladů. Vedoucí zde musí zaujmout postoj, ve kterém budou ochotni něco zlepšit a prokázat své dovednosti a znalosti.

Zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků

Vytvoření transparentního systému získávání a výběru pracovníků, který bude formálně definován a závazný pro všechny vedoucí pracovníky a zároveň s možností specifikace pro jednotlivá pracoviště. Tento systém by obsahoval jasně stanovené kroky a postupy pro vyhledávání, hodnocení a výběr vhodných kandidátů. Jeho cílem je dodržování stanovených standardů ve všech částech organizace. Zavedení tohoto návrhu by mohlo vést ke zvýšení efektivity a objektivitu procesu náboru, posílení důvěry mezi zaměstnanci a vedením. Bylo by vhodné zařadit sem také možnosti povýšení svých aktuálních zaměstnanců, respektive možnost obsazování nových pozic z vnitřních zdrojů, aby i pro ně bylo jasně stanovené, jak a kdy nebo za jakých podmínek by mohli získat vyšší pozici nebo získat lepší platové ohodnocení.

Tento návrh je při množství a variabilitě zaměstnanců věcí vysloveně operativní. Organizace reflektuje odchody pracovníků, zřídka změnu struktury pracovních míst. Získávání a výběr není zpracován v kodifikované podobě a řídí se nepsanými pravidly – zaměstnanci vybírá vedoucí pracoviště spolu se svými spolupracovníky. Záleží tedy na řediteli, jakou důležitost přikládá této oblasti.

Optimalizace pracovních úvazků pro řízení lidských zdrojů

Uvolnění personální kapacity pro samotné řízení lidských zdrojů v organizaci. To znamená dostatečná velikost pracovního úvazku pro řízení lidských zdrojů. Navrhuje se posoudit a případně upravit pracovní úvazky zaměstnanců zodpovědných za řízení lidských zdrojů. Cílem by bylo uvolnění dostatečného času a zdrojů pro řádné plánování, strategické rozhodování a implementaci nových postupů v této oblasti. Důležité je zajistit, aby pracovníci, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů, měli dostatečný pracovní úvazek, který jim umožní efektivní a úspěšné plnění svých povinností v této oblasti.

Tento návrh souvisí se mzdovými náklady, pokud by se zvýšil úvazek vedoucího pracovníka, jde i o zvýšení mzdy. V případě nového pracovníka, který bude soustředěn pouze na tuto oblast, vytvoří to náklady na dalšího zaměstnance, které nebudou jednorázové. Personalista se zařazuje do platové třídy 8, dle NSP se tato pozice pohybuje v platovém rozmezí 30.000-55.000,- (Národní soustava povolání). Což by znamenal pravidelný náklad organizace v této výši. Podle EQF je personalista zařazen v úrovni 5, platové podmínky se však také odvíjí podle dále dosaženého vzdělání v souladu s EQF s úrovní 6 případně 7 (Evropský rámec kvalifikací, 2024).

Zpětná vazba od ředitele organizace

„Se zájmem jsem si přečetl výsledky práce a návrhy na zlepšení. Mohu říci, že autorka postihuje realitu a navíc rozkrývá skutečnosti, které u nás jsou již zastřeny rutinou a provozní slepotou. Poznatky jsou pro nás cenné a zcela jistě se je budeme snažit v co nejvyšší míře aplikovat v praxi. Přinejmenším si je vezmeme jako námět pro naši další práci.“ – Mgr. Zdeněk Leznar

ZÁVĚR

Jak literární rešerše, tak z provedeného šetření vyplynulo, že oblast řízení lidských zdrojů je zásadní pro zajištění úspěchu a udržitelnosti organizace. Práce je zaměřena na analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů v Centru sociálních služeb, Vyškov o.p.s. Následně pak na základě získaných informací, navrhnout doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů v této organizaci.

V teoretické části byly rozebrány základní principy a postupy řízení lidských zdrojů, zanalyzovány rozdíly mezi řízením lidských zdrojů v neziskové organizaci a podnikatelském sektoru. Dále byl představen princip personálního auditu a jeho využití v praxi.

V úvodu praktické části byla představena vybraná organizace a proveden check-list s ředitelem organizace, jako nástroj personálního auditu. Všechny oblasti byly vyhodnoceny a organizace projevila střední úroveň řízení lidských zdrojů. Následně byl vytvořen a distribuován dotazník zaměstnancům organizace, pro zjištění, jak organizaci vnímají, jak jsou se svou prací spokojeni a jaká je v organizaci flukтуаční tendence. Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že v organizaci jsou zaměstnanci celkově spokojeni. Nespokojenost byla projevena pouze s oblastí finančního ohodnocení a procesu ocenění ze strany vedení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že flukтуаční tendence je nízká. Zaměstnanci azylového domu a pečovatelské služby neprojevili žádnou tendenci pro změnu zaměstnavatele. Oproti tomu ve středisku poradna byli dva zaměstnanci, kteří mají v plánu změnit své zaměstnání, a to hlavně z důvodu finančních podmínek nebo lepší pracovní nabídky z jiného prostředí, než jsou sociální služby.

Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření byl proveden rozhovor s vedoucími pracovníky všech středisek. Vedoucí pracovníci pečovatelské služby a azylového domu si zakládají na dobré komunikaci a vytvoření přátelského pracovního prostředí jako náhradu vyšší mzdové politiky. Ačkoli se i na středisku poradny, vedoucí vyjadřoval ke komunikaci a jejímu efektivnímu fungování, byl na základě dotazníku zjištěn opak. Byla zjištěna vyšší flukтуаční tendence a zaměstnanci zmiňovali vyhoření, špatný pracovní kolektiv nebo špatně nastavené benefity. Je tedy patrné, že komunikace není na tak dobré úrovni, jakou vedoucí prezentoval. Ovšem benefity, zpětnou vazbu nebo ocenění ze strany vedení za vykonanou práci postrádají zaměstnanci všech středisek. Nicméně se jedná o pracovní odvětví s tabulkami řízenou mzdovou politikou, tak není

možná vyšší flexibilita platového hodnocení. V důsledku toho se někteří vedoucí snaží zvýšit úroveň vztahů v jiných oblastech, jako třeba přátelské pracovní prostředí nebo pozitivní vztahy v organizaci.

Na základě výsledků provedeného průzkumu bylo stanoveno 10 doporučení na zlepšení řízení lidských zdrojů v této organizaci. Nejdůležitějším bude návrh na proškolení vedoucích pracovníků v oblasti filosofie řízení lidských zdrojů pro lepší porozumění a její efektivní implementaci. Vhodné by bylo také nastavit propojení mezi mzdovou politikou a výkonem zaměstnance nebo jasně definované podmínky pro možnost povýšení zaměstnanců nebo písemně stanovený systém hodnocení a odměn. Provedené změny by pak měly organizaci pomoci k větší motivovanosti a angažovanosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AHAMMAD, Mohammad F., Keith W. GLAISTER a Emanuel GOMES. Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review* [online]. 2020, vol. 30, no. 1, s. 100700. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482218307435>.

ALFES, Kerstin, Bethania ANTUNES a Amanda D. SHANTZ. The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2017, vol. 28, no. 1, s. 62-97. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Praxe manažera. Brno: CP Books, 2005. ISBN 8025103749

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024744292.

BUSTINZA, Oscar F. et al. Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2019, vol. 30, no. 8, s. 1370-1392. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216878>.

Centrum sociálních služeb Vyškov. Online. Centrum sociálních služeb Vyškov, o.p.s. Dostupné z: <http://www.css.vys.cz>.

CIPRO, Martin. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

GARCIA-ARROYO, José a Amparo OSCA. Big data contributions to human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2021, vol. 32, no. 20, s. 4337-4362. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>.

Gee, I. H., Nahm, P. I., Yu, T., & Cannella, A. A. (2023). Not-for-Profit Organizations: A Multi-Disciplinary Review and Assessment From a Strategic Management Perspective. *Journal of Management*, 49(1), 237-279. <https://doi.org/10.1177/01492063221116581>

HR Audit: Definition, Importance, Types, Process & Benefits [online]. . -06-23T14:50:41+05:30, 2023 [cit. May 7, 2024]. Dostupné z: <https://www.pockethrms.com/blog/hr-audit/>.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HEJDUKOVÁ, Pavlína; HOMMEROVÁ, Dita a KRECHOVSKÁ, Michaela. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

IDOS. Online. IDOS. Dostupné z: <https://idos.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

Interní směrnice CSS Vyškov, 2020. PDF. 2020. CSS Vyškov.

JURÁŠKOVÁ, Olga a HORŇÁK, Pavel. Velký slovník marketingových komunikací. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KASSIN, Saul M., 2012. Psychologie. 2. vyd. Brno: CPress. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024732695.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Management. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024722023.

MASUM, Hossain, 2023. A basic checklist of human resource audit for an organization. Online. Dostupné z: linkedin, <https://www.linkedin.com/pulse/basic-checklist-human-resource-audit-organization-hossain-aca-peaoc>.

MILLMORE, Mike; LEWIS, Philip; SAUNDERS, Mark; THORNHILL, Adrian a MORROW, Trevor, 2007. Strategic Human Resource Management. 1. Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-68163-2.

Ministerstvo vnitra, 2024. Online. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Dostupné z: www.mvcr.cz.

Národní soustava povolání, 2017. Online. Národní soustava povolání. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista>.

Nonprofit HR Management Indicators: Checklist [online]. , 2022 [cit. May 7, 2024]. Dostupné z: <https://management.org/organizationalperformance/nonprofits/human-resources.htm>.

NXT, Recruit, 2022. Human Resources Audit and Its Key Elements. Online. Dostupné z: linkedin, <https://www.linkedin.com/pulse/human-resources-audit-its-key-elements-recruitnxt>.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.

PHILIP, Karen a Jim ARROWSMITH. The limits to employee involvement? Employee participation without HRM in a small not-for-profit organisation. *Personnel Review* [online]. 2021, vol. 50, no. 2, s. 401-419. ISSN 0048-3486. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0457>.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

RIDDER, Hans-Gerd, Alina McCandless BALUCH a Erk P. PIENING. The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review* [online]. 2012, vol. 22, no. 1, s. 1-14. ISSN 1053-4822.

SANTOS, Márcia R. C. a Raul M. S. LAUREANO. Developing a vulnerability-based conceptual model for managing risk in non-profit projects: a multicase study in a European country. *Public Management Review* [online]. 2023, vol. 25, no. 2, s. 313-339. ISSN 1471-9037. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1972685>.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102495

ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 9788070410837.

Kurz - Top Vision, 2024. Online. Top Vision. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/efektivni->

komunikace/?gad_source=1&gclid=EAIAIQobChMlOr0iPOPhgMVU6qDBx34WAnBEAAYAiAAEgJz2vD_BwE#terminy.

URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. Management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. ISBN 9788087974155.

VLADIMÍR, Hyánek. Neziskové organizace: teorie a mýty. Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

VRABCOVÁ, Pavla a URBANCOVÁ, Hana. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vyhodnocení dotazníku spokojenosti. Online. Asociace poskytovatel sociálních služeb ČR. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/asociace/aktuality/kazdy-treti-zamestnanec-socialnich-sluzeb-je-nespokojeny-se-svym-platem>.

Výroční zpráva 2022, 2023. Vyškov. Centrum sociálních služeb Vyškov.

WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: Nové poznatky. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 - Schematické znázornění zajištění zisku a vytvoření zásobárny talentů.....	26
Obrázek 2 Struktura rozložení a aktivit pečovatelské služby.	42
Obrázek 3 Schéma organizační struktury. Volně upraveno podle výroční zprávy CSS Vyškov (2022).	43
Obrázek 4 - QR kod – dotazník.	66
Graf 1 - Vyhodnocení otázky „Jak jste spokojeni se svou prací?“	67
Graf 2 - Vyhodnocení otázky „Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?“ u Pečovatelské služby.	68
Graf 3 - Vyhodnocení otázky „Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?“ u Azylového domu.....	69
Graf 4 - Vyhodnocení otázky „Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?“ u Poradny.	70
Graf 5 - Vyhodnocení otázky „Pokud uvažujete o změně zaměstnavatele, jaké jsou Vaše důvody?“	71

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Struktura zaměstnanců.	46
Tabulka 2 - Check-list - strategie a plánování lidských zdrojů.	56
Tabulka 3 - Check-list organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů. Převzato (Bláha, 2005, s. 250).	57
Tabulka 4 - Check-list výběr a přijímání nových zaměstnanců.....	58
Tabulka 5 - Check-list vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	59
Tabulka 6 Check-list řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.....	60
Tabulka 7 - Check-list mzda.....	61
Tabulka 8 - Check-list zaměstnanecké výhody.	62
Tabulka 9 - Check-list dobrovolníci.	63
Tabulka 10 - Shrnutí předností a nedostatků v organizaci.....	75
Tabulka 11 - Náklady na školení vedoucího v oblasti komunikace.	80

REJSTŘÍK

- agentura, 79
azylový dům, 41, 69, 70, 74, 76, 106, 121
benefity, 35, 65, 69, 73, 78, 81, 84
delegování, 27
dobrovolníci, 32, 33, 62, 63, 91
dotazník, 12, 38, 52, 77, 84, 90, 94
dovednosti, 14, 23, 34, 43, 47, 82
efektivita práce, 15
filosofie, 57, 64
financování, 30, 31, 35, 44
flukuační tendence, 37, 62, 70, 71, 76, 84
hodnocení, 20, 24, 26, 28, 33, 34, 37, 38, 39, 46, 47, 48, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 67, 75, 82, 85, 91
hodnoty, 16, 19, 32, 33, 34, 73, 77, 78, 120
check-list, 7, 38, 84
komunikace, 6, 19, 29, 44, 45, 47, 52, 73, 79, 80, 81, 84, 89, 91
kontrola, 9, 23, 25, 27, 28, 37, 38, 60, 120
kvalifikace, 33, 46, 51, 52, 53
management, 7, 17, 19, 86, 88, 89
manažer, 18
motivace, 6, 11, 14, 15, 16, 32, 35, 39, 62, 65, 80
nábor, 9, 21, 33, 46, 50, 75
náklady, 18, 21, 24, 30, 77, 80, 81, 83
nezisková organizace, 6, 29, 88
neziskový sektor, 29, 31, 33
odměna, 35, 123
odměňování, 9, 15, 17, 18, 28, 34, 37, 39, 47, 48, 53, 55, 57, 60, 61, 62, 78
organizační struktura, 43
pečovatelská služba, 41, 70, 76
personál, 19, 20, 21, 121
personální audit, 6, 12, 37, 39, 55
plánování, 26, 27, 29, 34, 55, 56, 59, 75, 77, 83, 91
plány, 24, 27, 28, 56, 64, 120
pohovor, 22, 24
poradna, 41, 43, 69, 71, 74, 79, 81, 84
pracovní místo, 21, 24
pracovní prostředí, 6, 12, 20, 59, 74, 76, 85, 121, 122
proces, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 37, 39, 50, 58, 59, 60, 63, 75, 78, 81, 82
rozhovor, 11, 22, 38, 49, 58, 65, 73, 84
rozhovory, 12, 37, 75, 77
rozvoj, 6, 9, 11, 16, 18, 20, 24, 27, 29, 34, 35, 37, 39, 45, 50, 52, 59, 61, 64, 66, 73, 75, 78, 91
rozvoj zaměstnanců, 6, 9, 24, 29, 52, 59, 64, 66, 78, 91
řídící pracovníci, 17
řízení lidských zdrojů, 1, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 20, 26, 29, 32, 33, 37, 39, 50, 55, 56, 57, 63, 64, 65, 75, 77, 79, 81, 83, 84, 85, 87, 91
sebehodnocení, 25
schopnosti, 14, 17, 21, 22, 23, 44, 47, 51, 63, 120
Sociální služby, 9, 30, 31
spokojenost zaměstnanců, 6, 12, 65, 67, 71, 75, 81
spolupráce, 8, 20, 21, 29, 33, 45, 73, 120
stimulace, 15, 16
strategické řízení, 17
strategie, 17, 29, 34, 53, 55, 56, 58, 59, 61, 64, 75, 77, 81, 91
školení, 26, 34, 37, 47, 59, 63, 64, 75, 77, 78, 79, 80, 91
vedoucí pracovník, 19, 25, 27, 47, 50, 53, 54, 73
vzdělání, 22, 23, 24, 26, 34, 35, 39, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 53, 59, 60, 78, 79, 83
vzdělávání, 17, 18, 24, 25, 27, 34, 44, 45, 52, 53, 55, 59, 60, 62, 64, 75, 78, 79, 88, 91
zaměstnanci, 6, 10, 11, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 29, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 44, 45, 50, 51, 56, 57, 58, 62, 63, 65, 66, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 120, 121, 122
znalosti, 14, 21, 23, 25, 82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Dotazník

Příloha P 2.1 : Výsledky dotazníkového šetření Poradna

Příloha P 2.2 : Výsledky dotazníkového šetření Azylový dům

Příloha P 2.3 : Výsledky dotazníkového šetření Pečovatelská služba

Příloha P 3: Rozhovor s vedoucími pracovníky

PŘÍLOHA P 1: DOTAZNÍK

Spokojenost zaměstnanců CSS Vyškov

1 V jakém středisku vykonáváte svou činnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Pečovatelská služba Azylový dům Poradna

2 Myslíte si, že práce, kterou děláte má smysl a je někomu užitečná?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

3 Jste spokojena se svou pracovní náplní?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Spíše ano Ne Spíše ne

4 Co Vás v práci naplňuje a uspokojuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Nenaplnuje	Spíše mě nenaplnuje	Spíše mě naplňuje	Naplňuje
Pomoc potřebným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní kolektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosféra na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesní rozvoj a růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrá dostupnost od místa bydliště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 Souhlasíte s tvrzením, že jste za svou práci spravedlivě ohodnoceni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Spíše ano Ne Spíše ne

6 Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Mám čas na práci, kterou je potřeba udělat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našem týmu je dostatek lidí na to zvládnout práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokážu působit na vedení, abych získala optimální pracovní podmínky a jsem ve svém snažení podporována	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neexistují významné překážky pro to, abych mohla dělat dobře svou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace oceňuje mou práci (pochvala, odměna, poděkování,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostávám ke své práci pravidelně zpětnou vazbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení přistupuje ke všem zaměstnancům spravedlivě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám důvěru ve vedení naší organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znám hodnoty organizace a ztotožňuji se s nimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naše organizace poskytuje dobré a kvalitní služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Jak jste spokojeni s pracovními podmínkami?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	spokojena	spíše spokojena	spíše nespokojena	nespokojena
Množství přesčasů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vybavení dostatečným množstvím ochranných pomůcek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uspořádání pracovního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zázemí pro odpočinek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S množstvím administrativních úkonů vztahujících se k vaší práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Jak jste spokojeni s benefity, které organizace nabízí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Spokojena	Spiše spokojena	Spiše nespokojena	nespokojena	V organizaci nemáme	v organizaci nemáme, ale chtěla bych
Poskytování stravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky/paušální systém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní přípojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dovolená nad rámec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sick-days	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
volno na vyřizování na úřadech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na dovolenou/kulturu/fitness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambuilding/večírky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Stará se organizace o Váš profesní rozvoj a vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Ne

10 Pociťujete hrdost, že pracujete právě pro tuto organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Ne

11 Doporučila byste svým známým práci v této organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne Spíše ano Spíše ne

12 Ráda bych zůstala pracovat na současné pozici

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne Ne - chtěla bych být na vyšší pozici

13 Zvažuji změnu zaměstnavatele

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano - v horizontu jednoho roku Ne Ano - do budoucna

14 Pokud uvažujete o změně, hledáte již jinou práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

15 Pokud uvažujete o změně, jaké jsou Vaše důvody?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | |
|--|---|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nízké finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> Nízká společenská prestiž | <input type="checkbox"/> Špatné vztahy na pracovišti | <input type="checkbox"/> Vyhoření |
| <input type="checkbox"/> Práce je příliš náročná | <input type="checkbox"/> Lepší nabídka práce v jiné oblasti, než jsou sociální služby | <input type="checkbox"/> Špatná dostupnost do práce | |
| <input type="checkbox"/> Jiná (prosím uveďte) | <input type="text"/> | | |

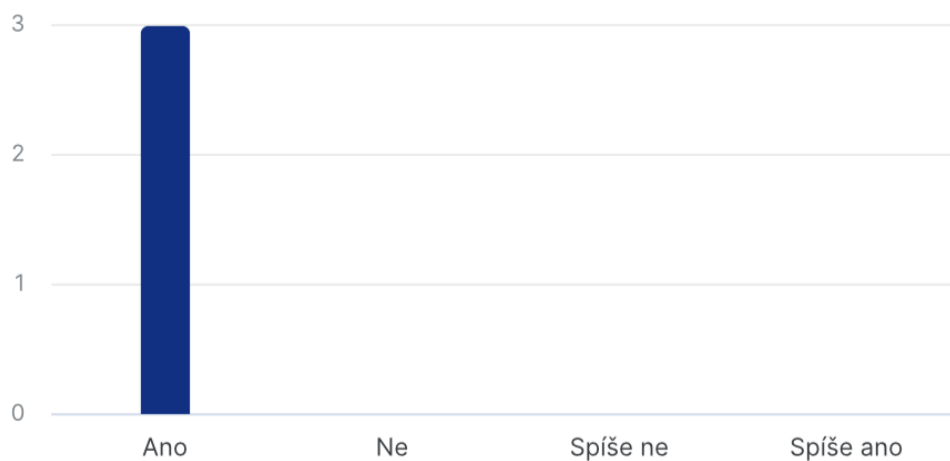
16 Jak jste spokojena se svou prací na stupnici od jedné do desíti?

Nápověda k otázce: *1 nespokojen ... 10 spokojen*

- ☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

PŘÍLOHA P 2.1: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – PORADNA

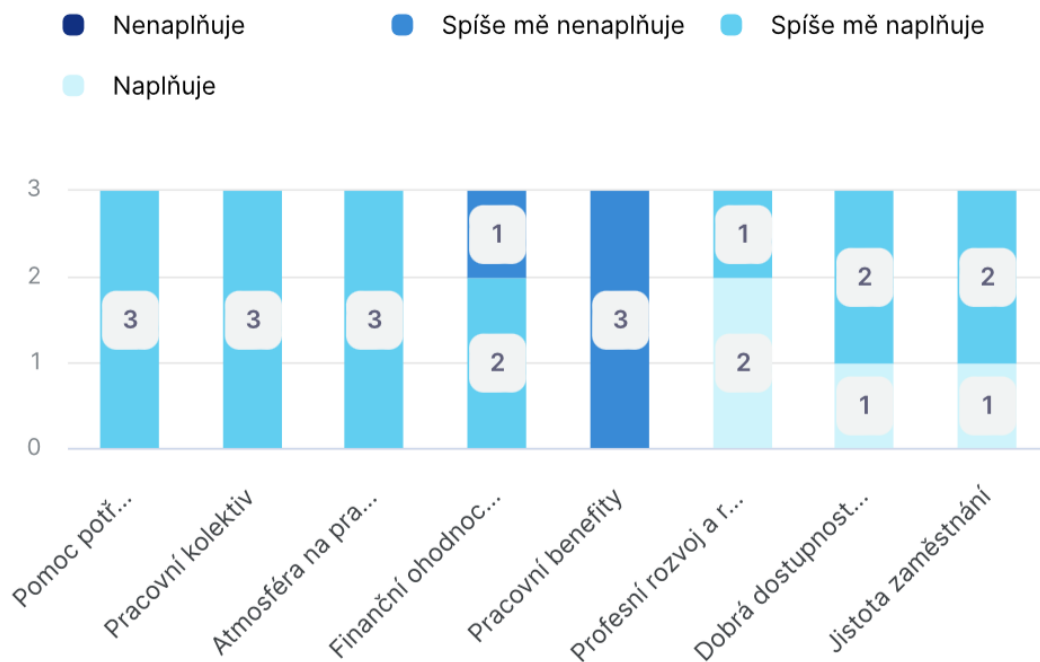
2. Myslíte si, že práce, kterou děláte má smysl a je někomu užitečná?



3. Jste spokojena se svou pracovní náplní?



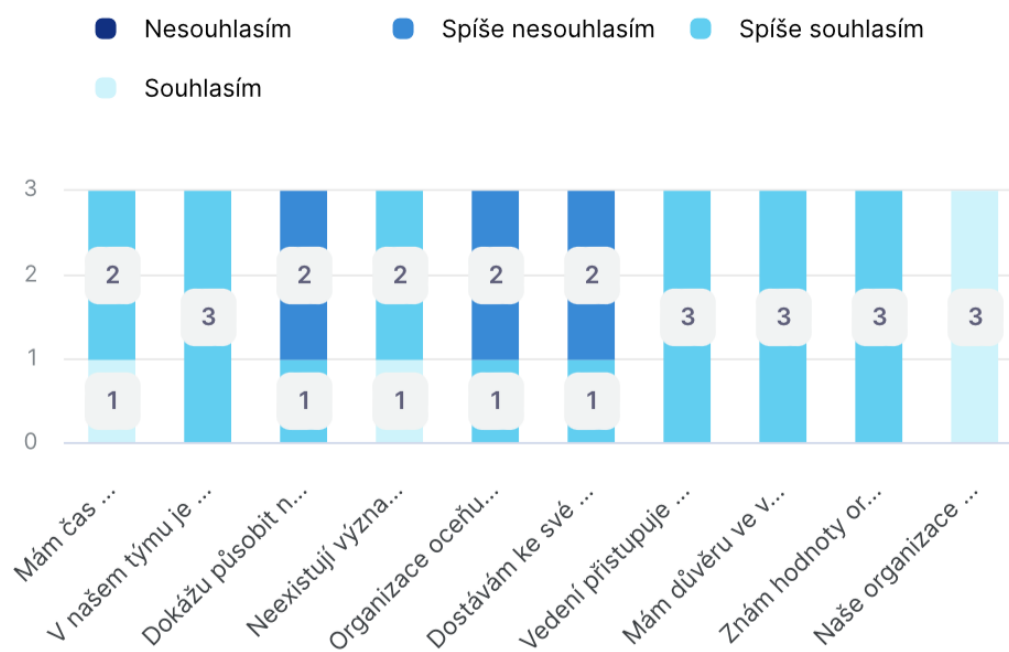
4. Co Vás v práci naplňuje a uspokojuje?



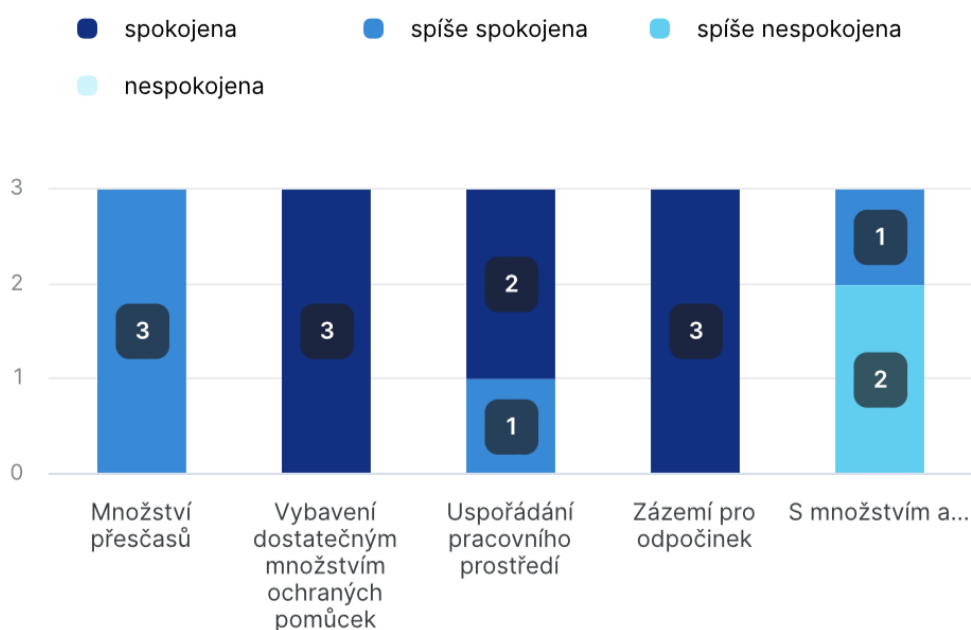
5. Souhlasíte s tvrzením, že jste za svou práci spravedlivě ohodnoceni?



6. Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?



7. Jak jste spokojeni s pracovními podmínkami?

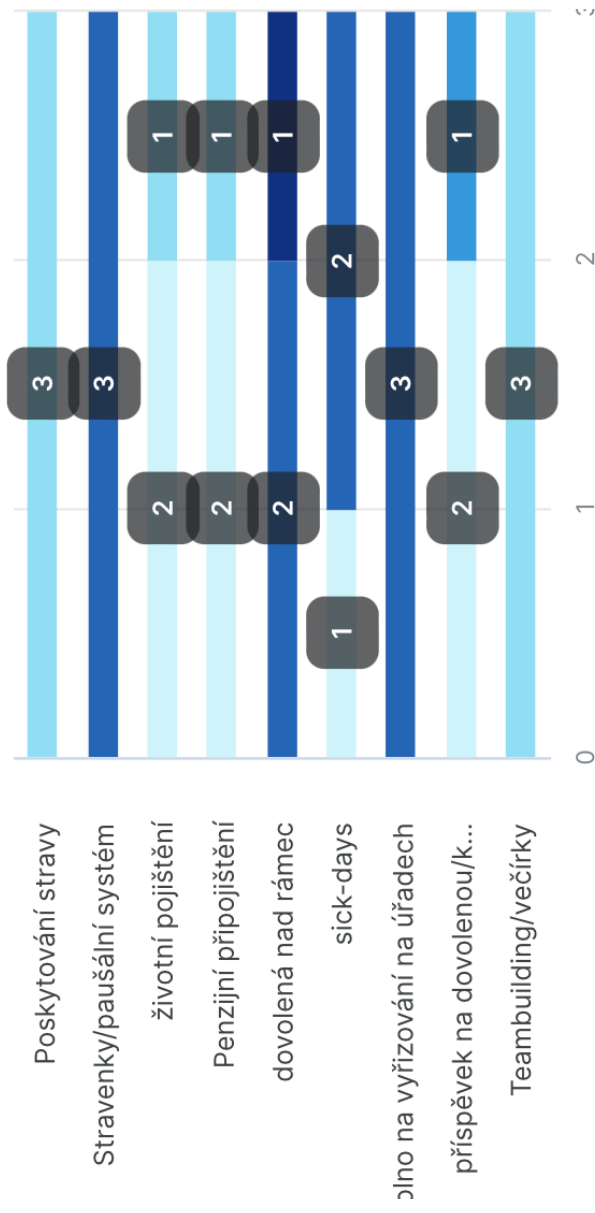


Jak jste spokojeni s benefity, které organizace nabízí?

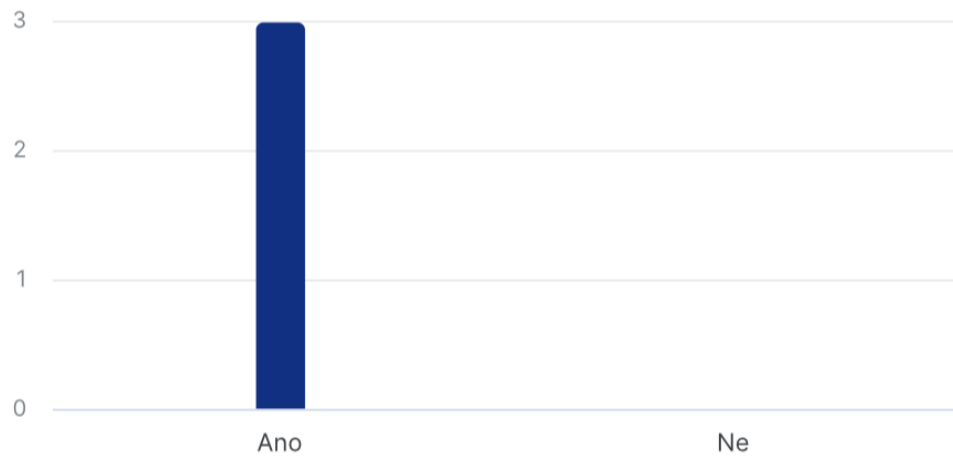
- Spokojena
- Spíše nespokojena
- V organizaci nemáme

- Spíše spokojena
- nespokojena

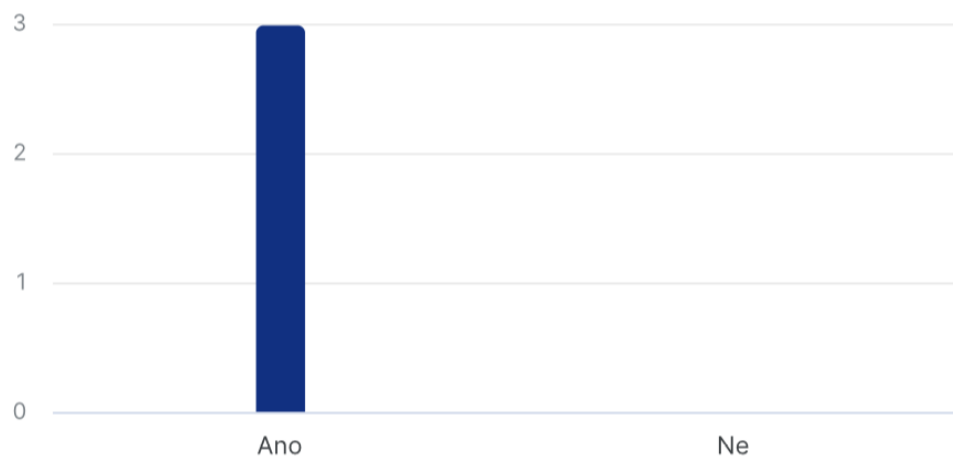
- v organizaci nemáme, ale chtěli bychom



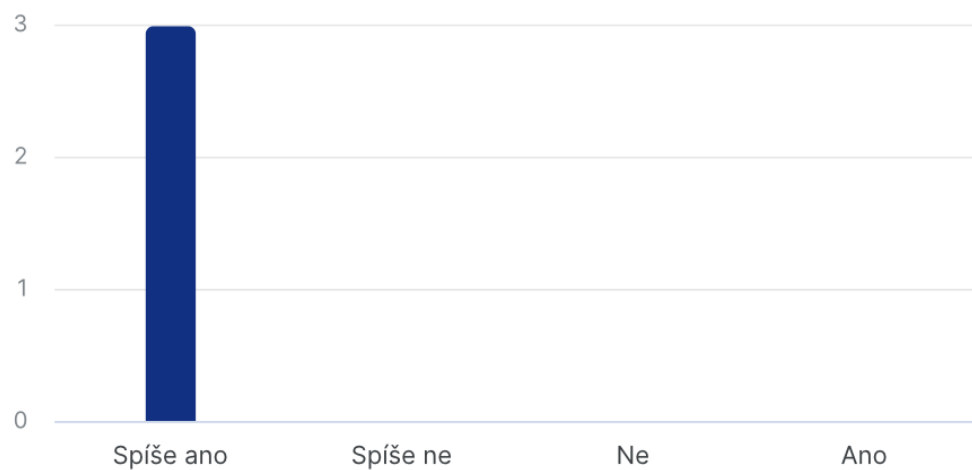
9. Stará se organizace o Váš profesní rozvoj a vzdělání?



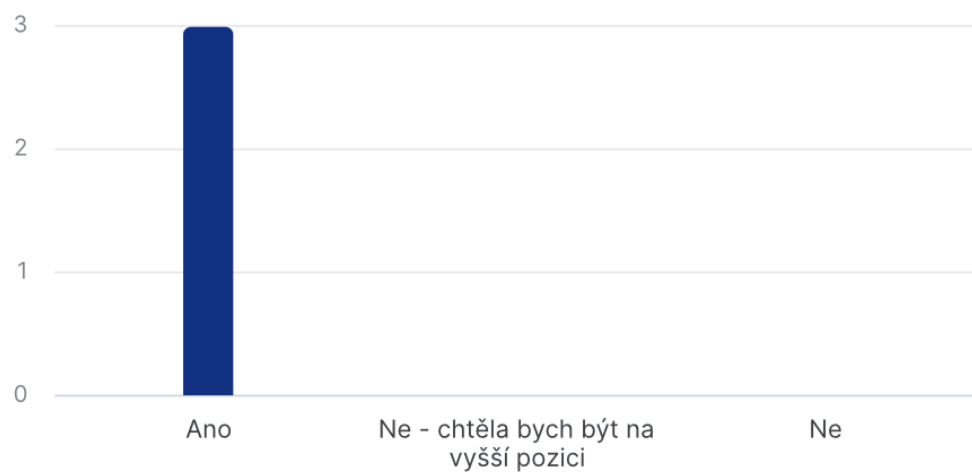
10. Pociťujete hrdost, že pracujete právě pro tuto organizaci?



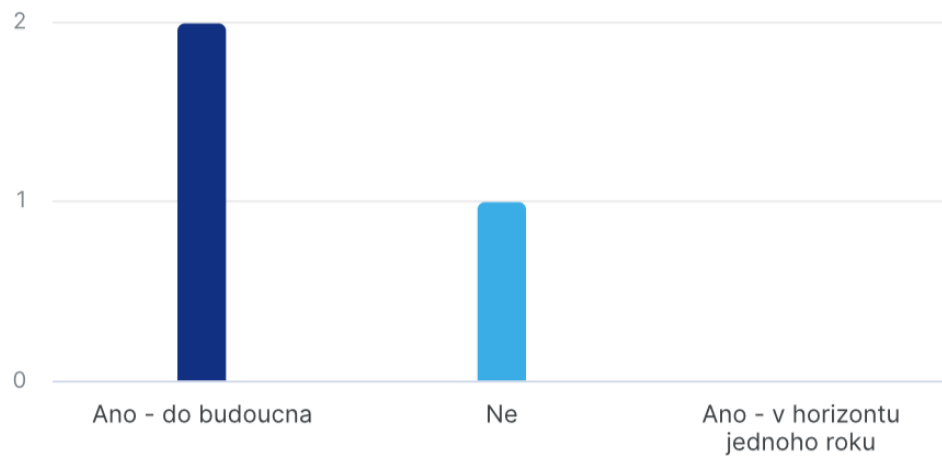
11. Doporučila byste svým známým práci v této organizaci?



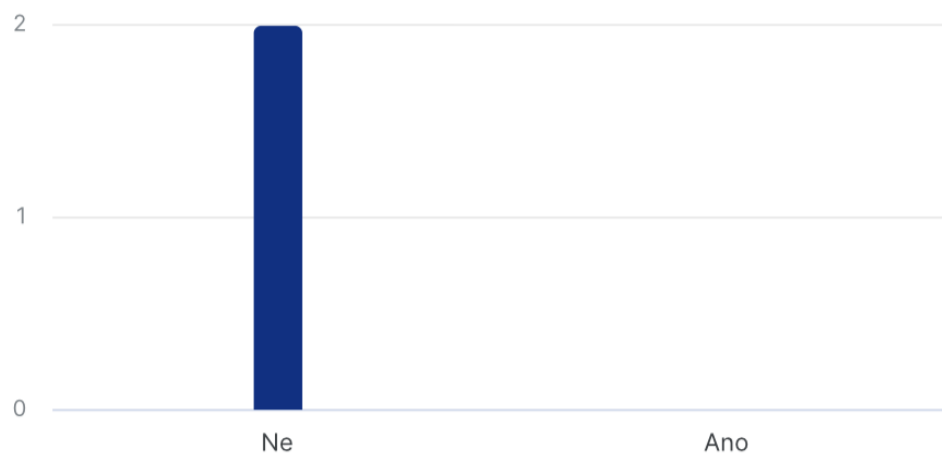
12. Ráda bych zůstala pracovat na současné pozici



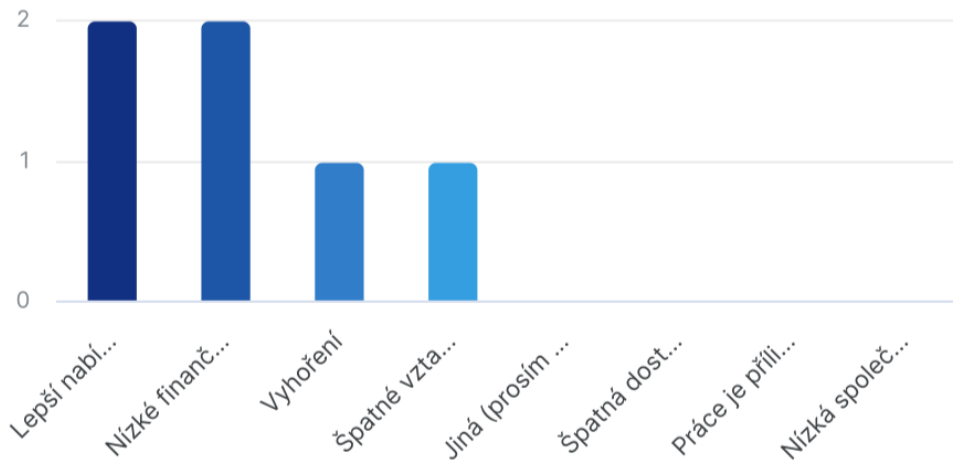
13. Zvažuji změnu zaměstnavatele



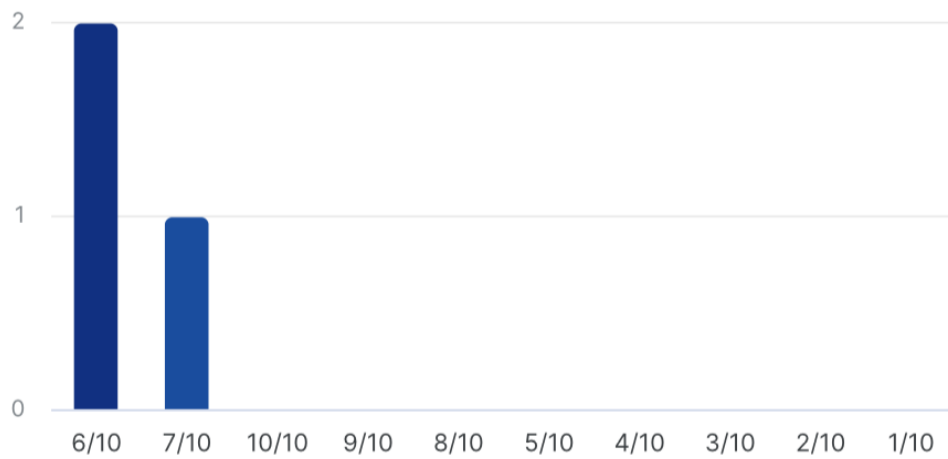
14. Pokud uvažujete o změně, hledáte již jinou práci?



15. Pokud uvažujete o změně, jaké jsou Vaše důvody?

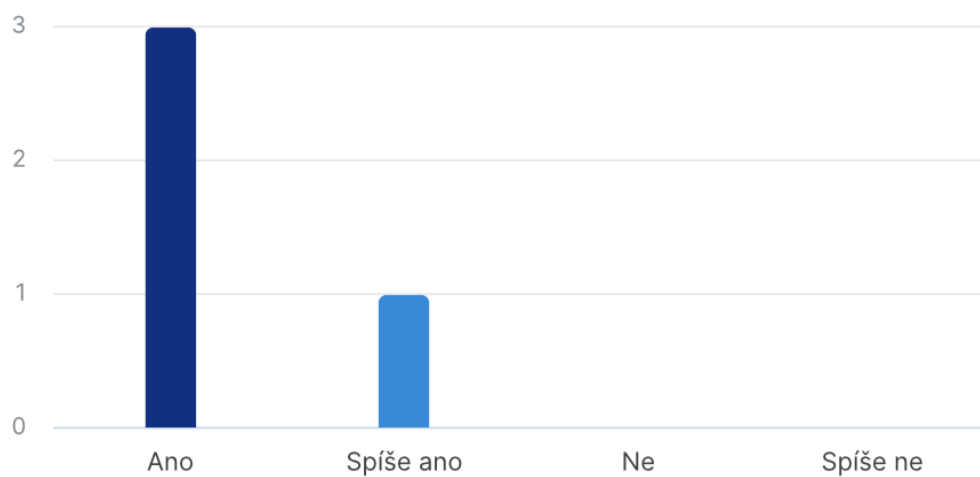


16. Jak jste spokojena se svou prací na stupnici od jedné do desíti?



PŘÍLOHA P 2.2 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – AZYLOVÝ DŮM

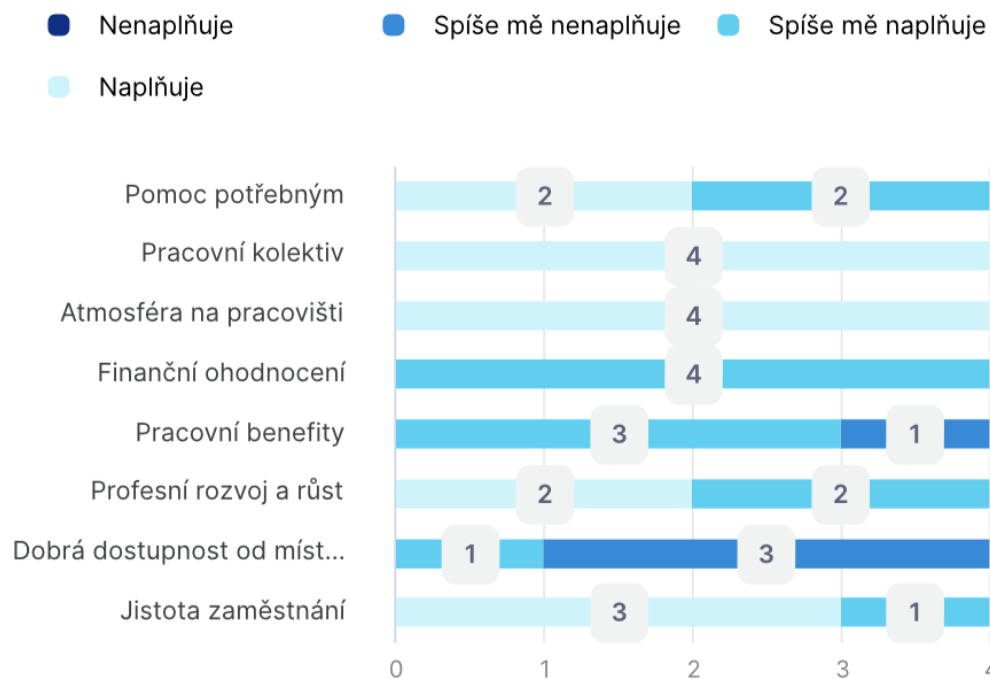
2. Myslíte si, že práce, kterou děláte má smysl a je někomu užitečná?



3. Jste spokojena se svou pracovní náplní?



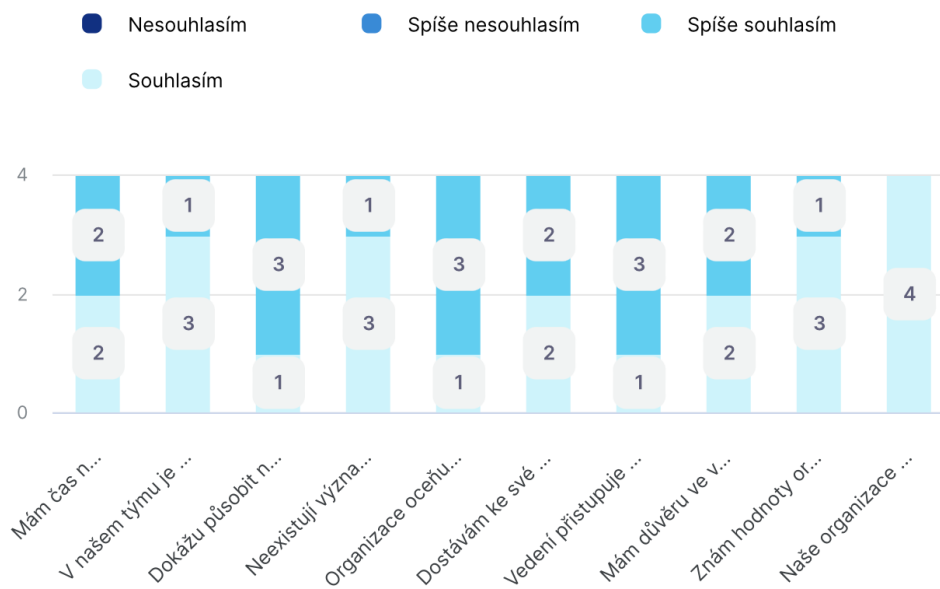
4. Co Vás v práci naplňuje a uspokojuje?



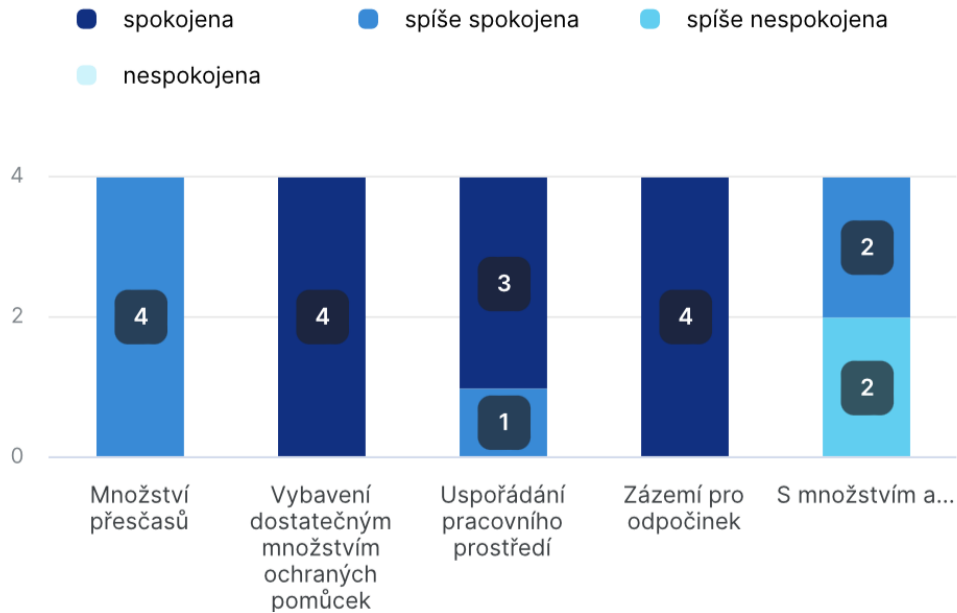
5. Souhlasíte s tvrzením, že jste za svou práci spravedlivě ohodnoceni?



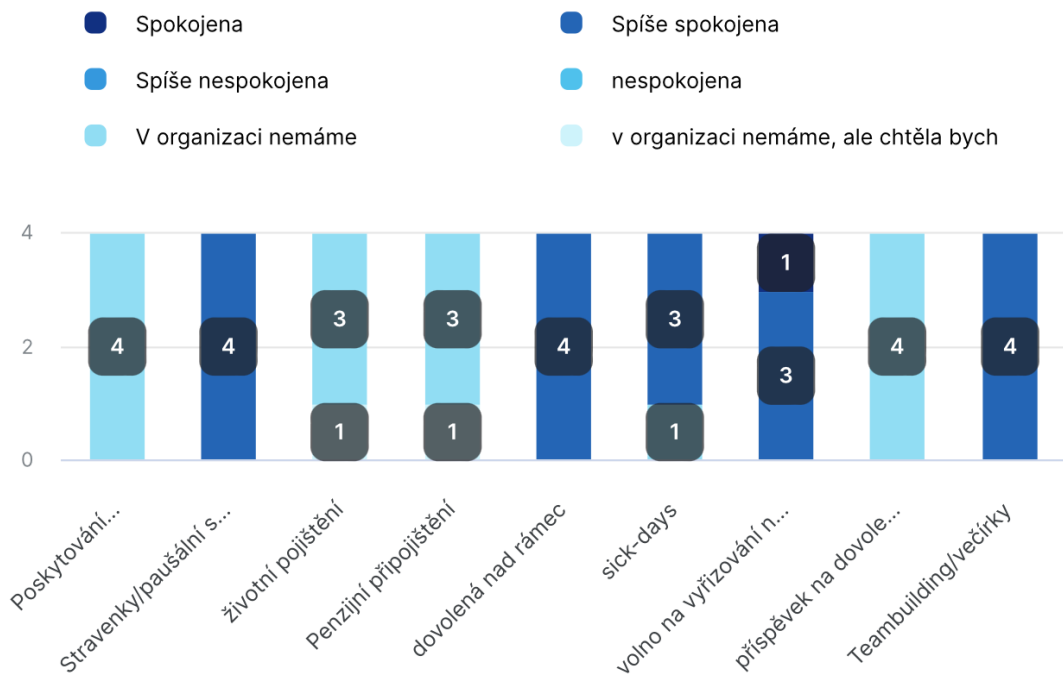
6. Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?



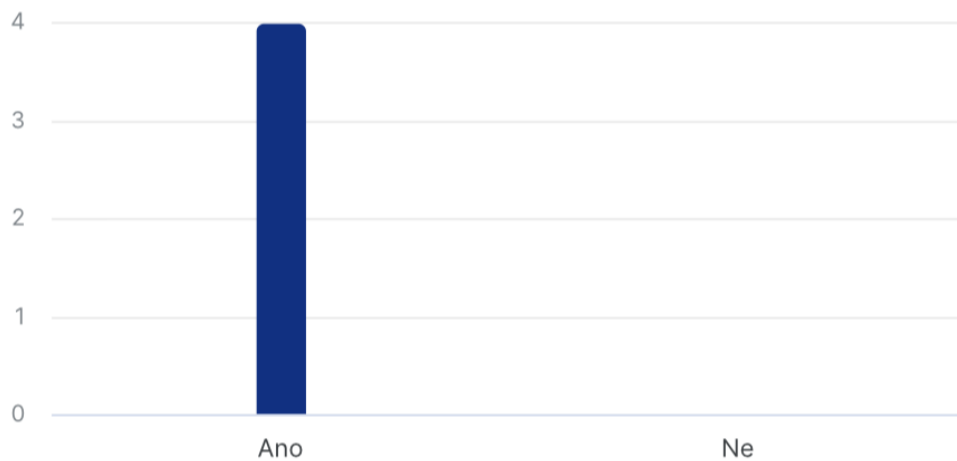
7. Jak jste spokojeni s pracovními podmínkami?



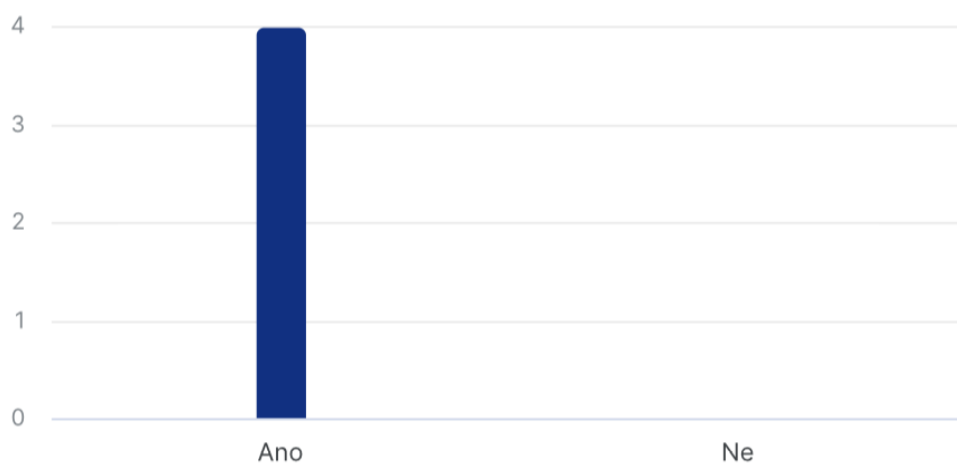
8. Jak jste spokojeni s benefity, které organizace nabízí?



9. Stará se organizace o Váš profesní rozvoj a vzdělání?



10. Pociťujete hrdost, že pracujete právě pro tuto organizaci?



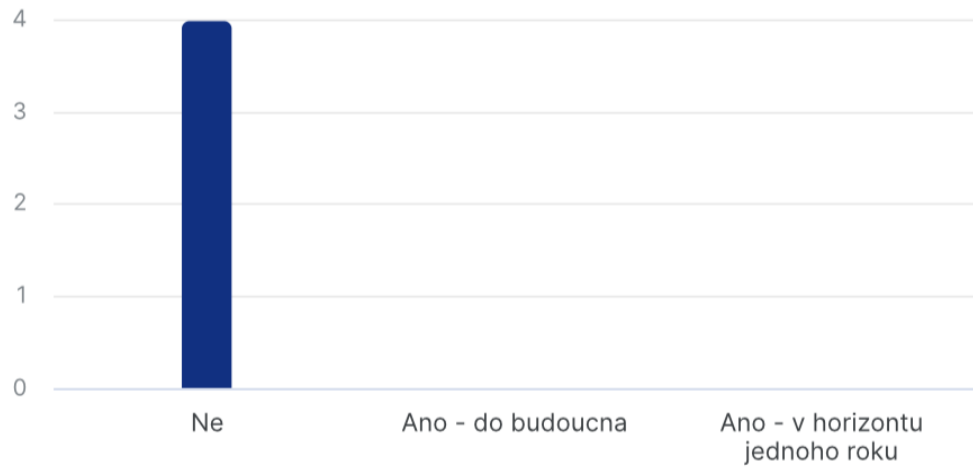
11. Doporučila byste svým známým práci v této organizaci?



12. Ráda bych zůstala pracovat na současné pozici



13. Zvažují změnu zaměstnavatele

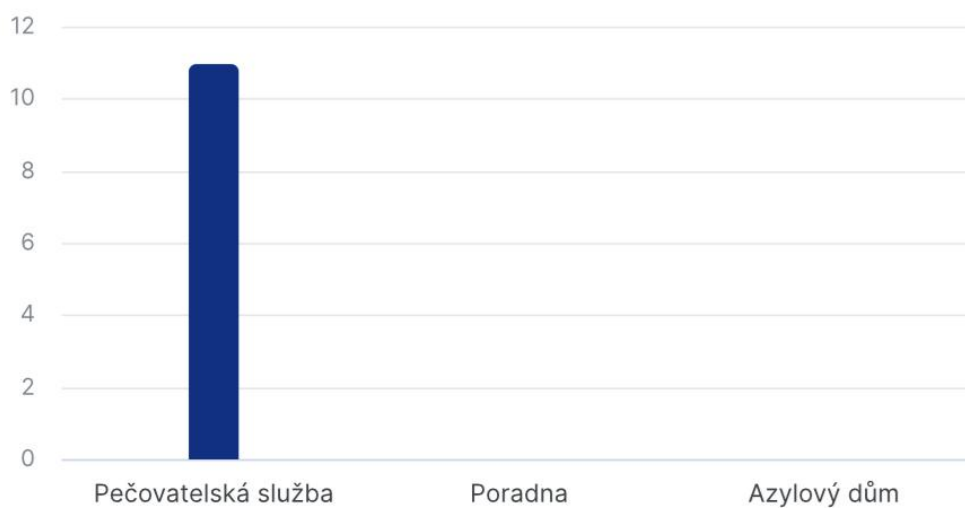


16. Jak jste spokojena se svou prací na stupnici od jedné do desíti?

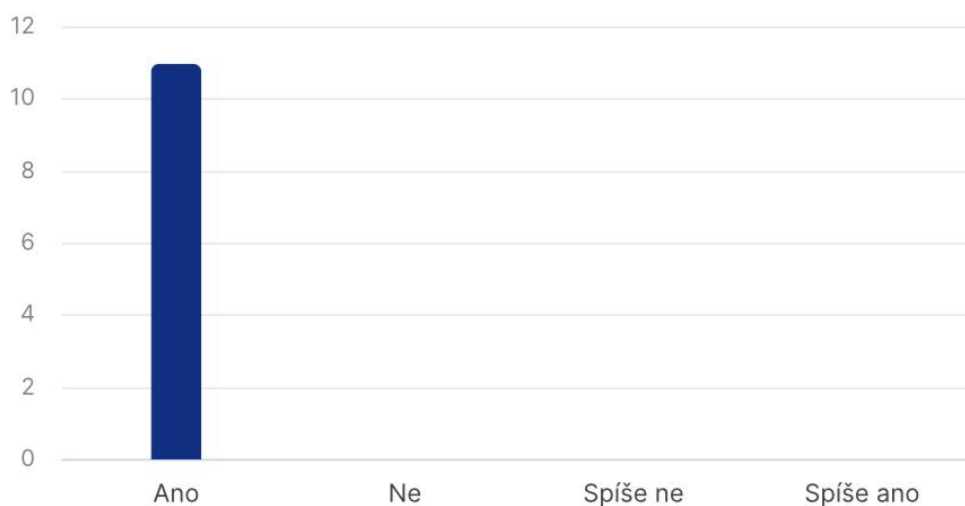


PŘÍLOHA P 2.3 – VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PEČOVATELSKÉ SLUŽBY

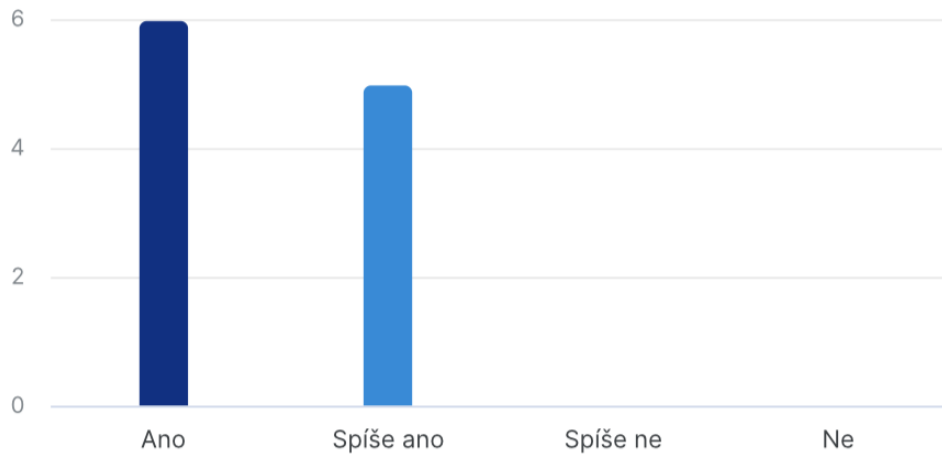
1. V jakém středisku vykonáváte svou činnost?



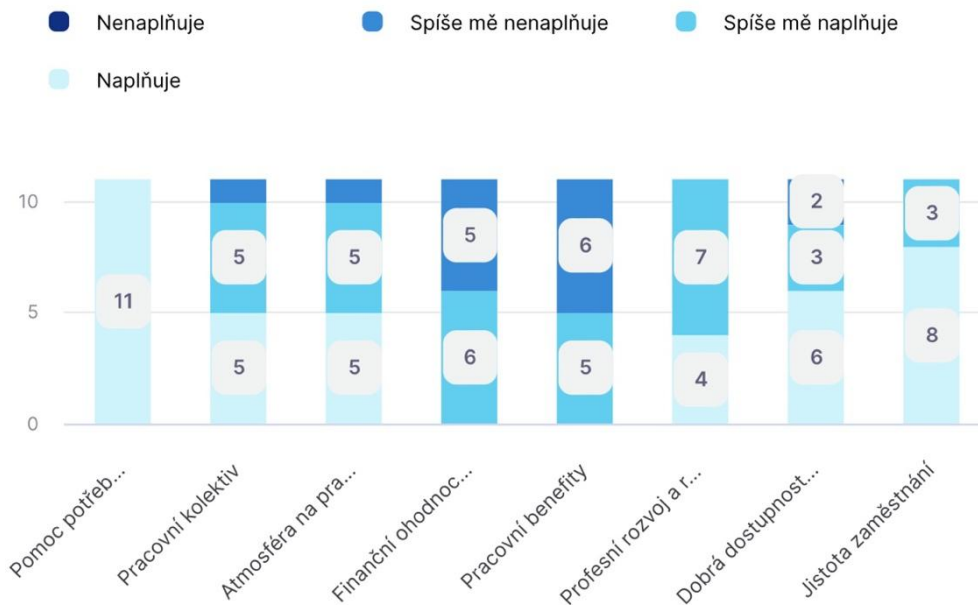
2. Myslíte si, že práce, kterou děláte má smysl a je někomu užitečná?



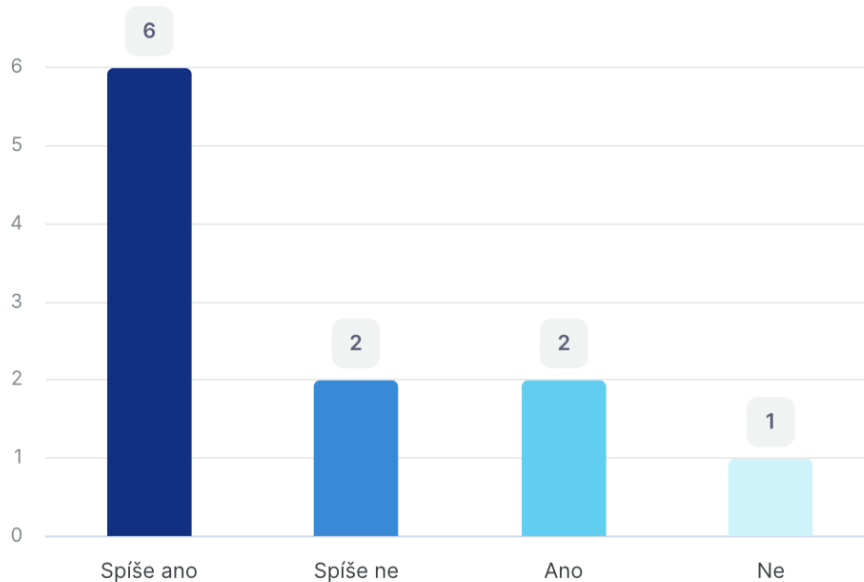
3. Jste spokojena se svou pracovní náplní?



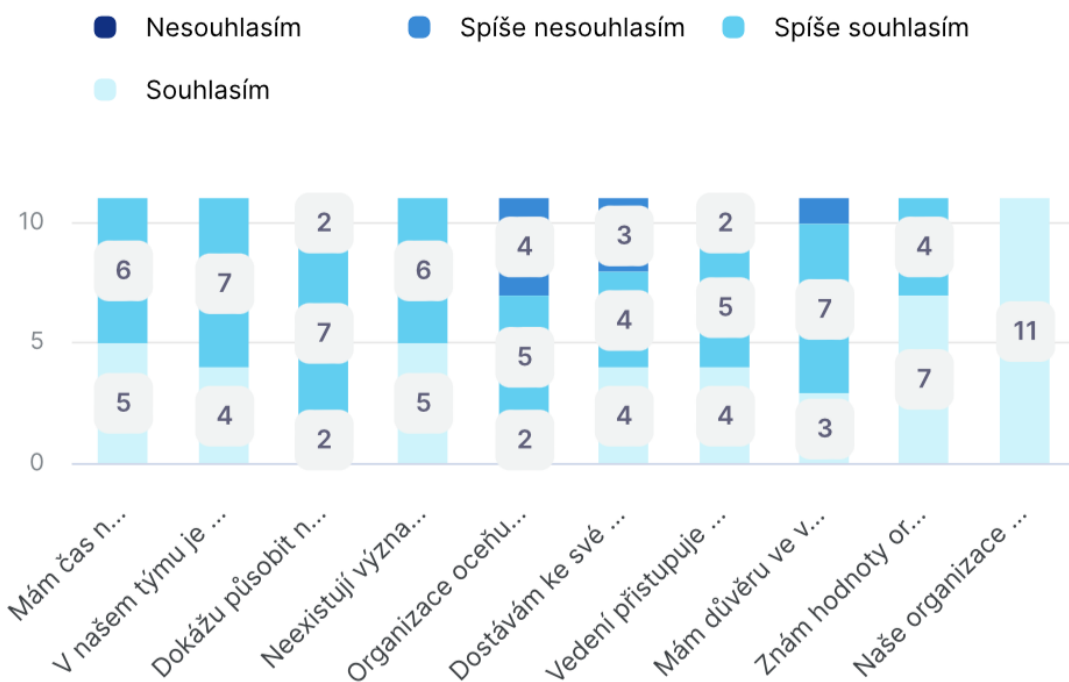
4. Co Vás v práci naplňuje a uspokojuje?



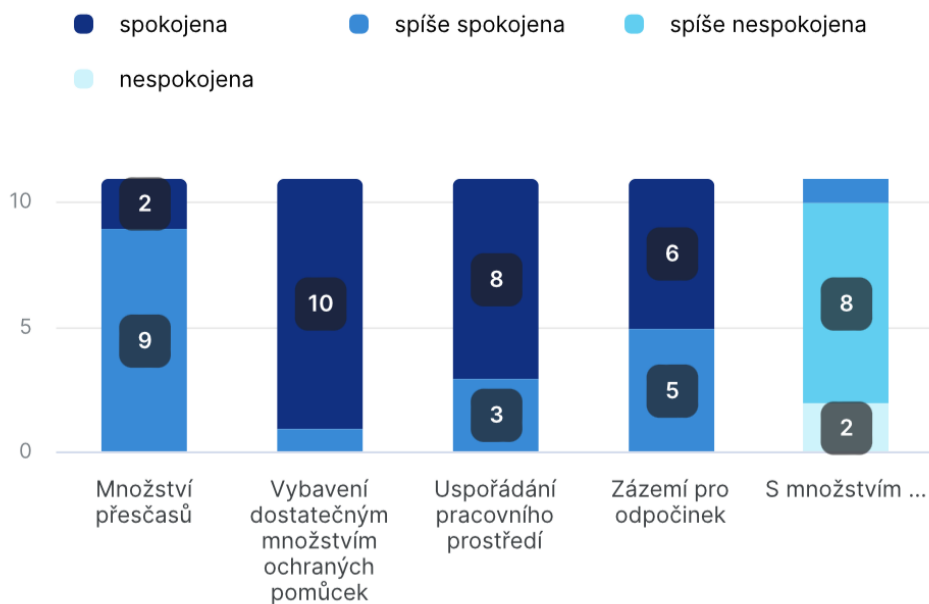
5. Souhlasíte s tvrzením, že jste za svou práci spravedlivě ohodnoceni?



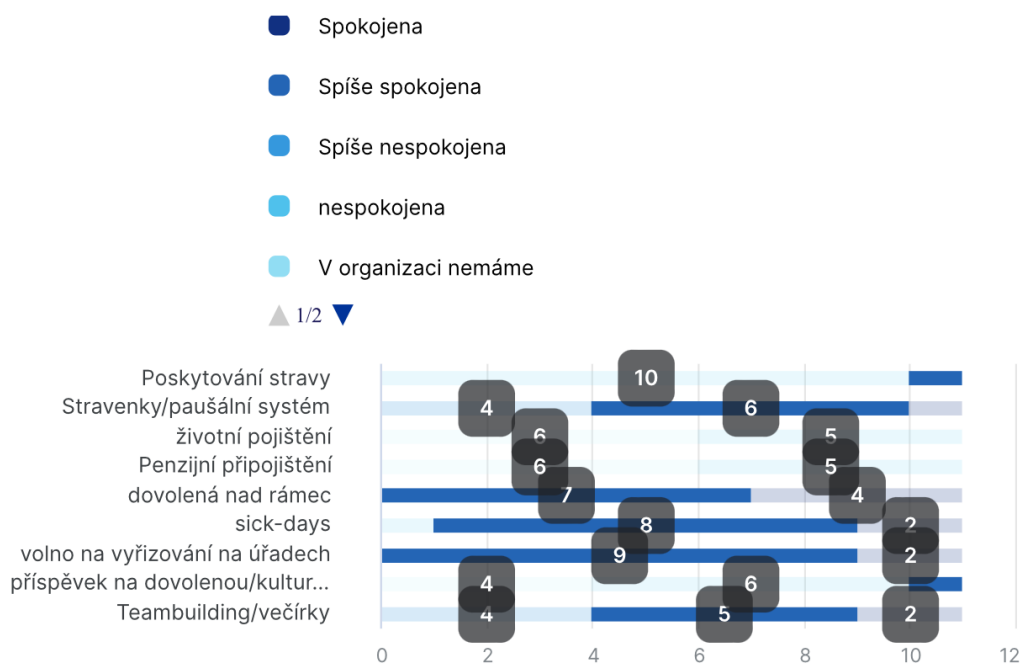
6. Do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními?



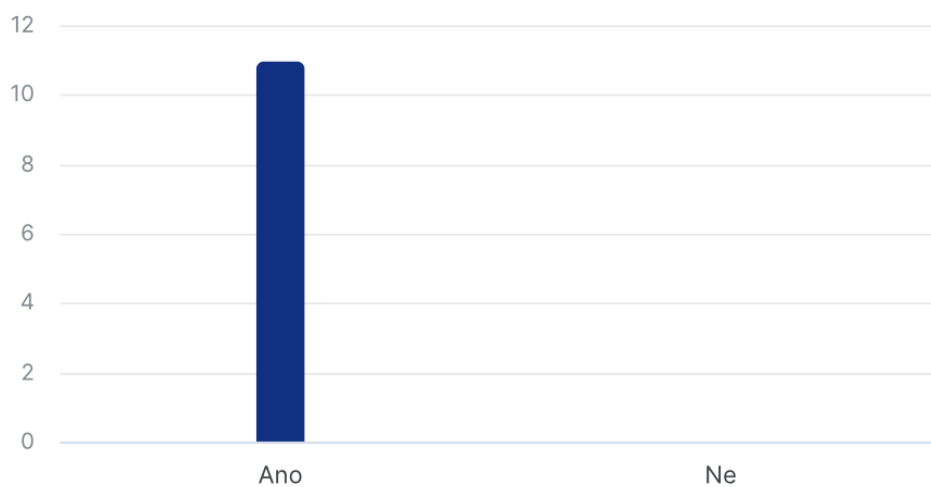
7. Jak jste spokojeni s pracovními podmínkami?



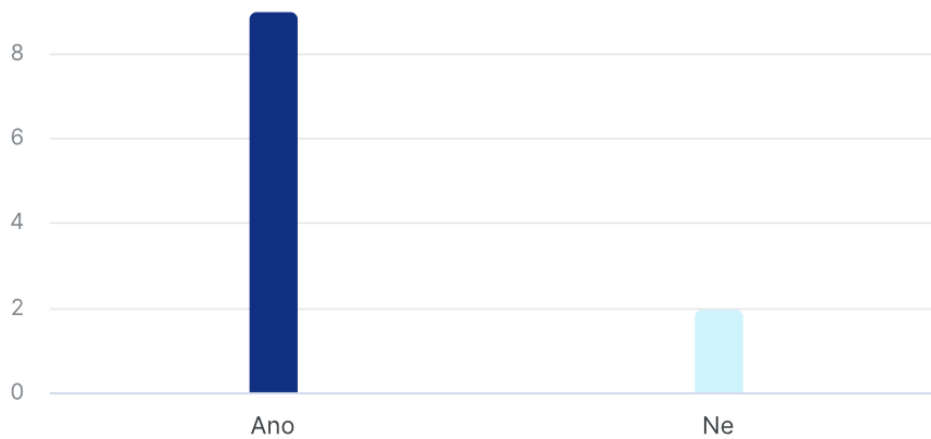
8. Jak jste spokojeni s benefity, které organizace nabízí?



9. Stará se organizace o Váš profesní rozvoj a vzdělání?



10. Pociťujete hrdost, že pracujete právě pro tuto organizaci?



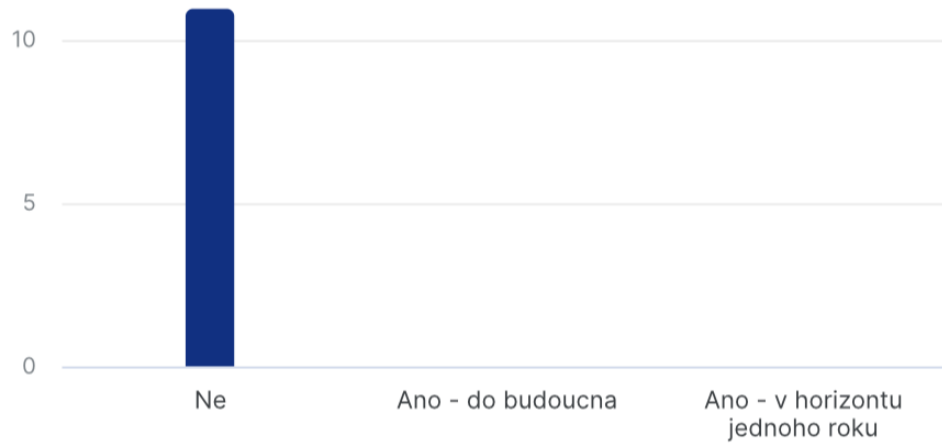
11. Doporučila byste svým známým práci v této organizaci?



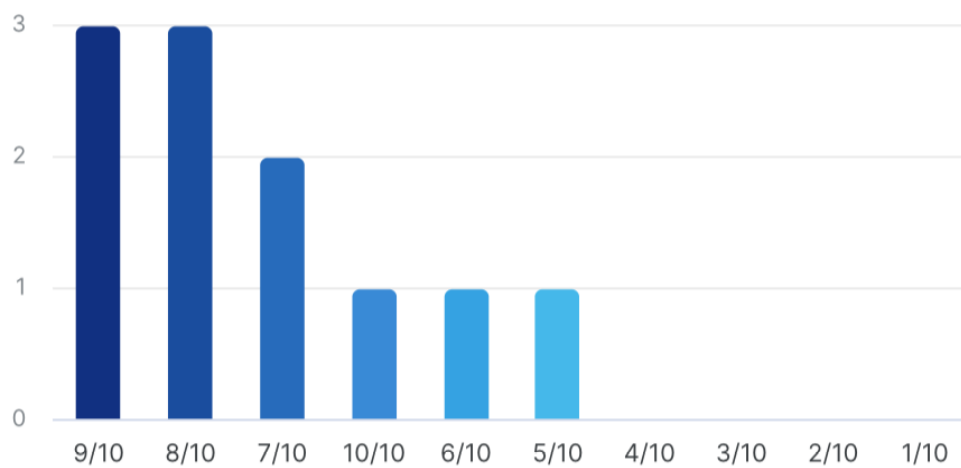
12. Ráda bych zůstala pracovat na současné pozici



13. Zvažuji změnu zaměstnavatele



16. Jak jste spokojena se svou prací na stupnici od jedné do desíti?



PŘÍLOHA P 3: ROZHovor S VEDouCÍMI PRACovNÍKY

Cílem rozhovoru s vedoucími pracovníky je získání jejich pohledu a jejich názoru na řízení organizace, komunikaci v organizaci a vnímání prostředí a kultury.

1. Jakým způsobem vnímáte svou roli vedení a řízení týmu?
2. Jaký je váš pohled na organizační kulturu společnosti? Jaké hodnoty a principy se podle vás v organizaci prosazují?
3. Jak často a jakým způsobem komunikujete se zaměstnanci a získáváte jejich názory a připomínky?
4. Jak vnímáte zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně pracovního prostředí a kultury v organizaci?

Diskuse o výsledcích dotazníkového šetření:

5. Jak reagujete na zjištěné výsledky z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci?
6. Jaká opatření a kroky plánujete přijmout na základě těchto výsledků?
7. Jak vidíte budoucí vývoj pracovního prostředí a organizační kultury v naší společnosti?
8. Jaké jsou vaše dlouhodobé strategické plány ohledně zlepšení pracovního prostředí a podpory zaměstnanecké angažovanosti?

Vedoucí PS:

1. Mým úkolem je veškeré zabezpečení chodu pečovatelské služby. To znamená, aby jednotliví pracovníci optimálně pokryli potřeby všech klientů, se kterými máme uzavřenou smlouvu. S tím souvisí tvorba rozpisu směn, kontrola řádného provádění pečovatelských úkonů, péče o vozový park, prostory, které jsou zázemím PS. Částečně se na metodické a koncepční činnosti podílí ředitel organizace, zejména v oblasti kvality a naplnění legislativních požadavků služby
2. V naší službě se snažíme posilovat kulturu participace všech pracovníků na jejím řízení. Aby byli ztotožněni se strategií a cíli PS. Velice záleží na týmovosti, schopnosti vzájemné spolupráce. Protože pracovníci pečovatelské služby nejsou příliš finančně ohodnoceni,

snažíme se to kompenzovat pohodou na pracovišti. Pokud je to možné snažíme se jim vycházet vstříc.

3. Se zaměstnanci komunikujeme zejména osobním stykem. Mají také k dispozici rozpisy úkolů. Osobně je také získávána zpětná vazba. Slouží k tomu tzv. ranní dispečink – krátká porada. Funguje nástěnka, flip chart, lístečky se vzkazy ...

4. zaměstnanci dle mého soudu vnímají pracovní prostředí a kulturu v organizaci pozitivně. Z jejich vyjádření je zřejmé, že „peníze nejsou všechno, pohoda je pohoda“.

5. Výsledky dotazníkového šetření vnímám pozitivně. Většina pracovníků je spokojena se svým zaměstnáním a nechce ho měnit. Je zřejmé, že rezervy jsou ve finančním ohodnocení pracovníků a nejrůznějších benefitech. To je ale z podstaty povolání, o to více v prostředí neziskové organizace.

6. Využití všech možností jak více hmotně motivovat zaměstnance.

7. Stávající podnikovou kulturu zachovat a posilovat. I přes administrativní nároky. Dále vytvářet pracovníkům pracovní pohodu a dobré zázemí organizace.

8. Dlouhodobým strategickým plánem je zachování kvality služeb. Pracovní prostředí považují za uspokojivé. Cílem je tedy mít personál pro zajištění požadovaných služeb v regionu, s tím související technické a prostorové vybavení. Angažovanost zaměstnanců plyne právě z participace na řešení každodenních problémů. Každému nápadu a připomínce nasloucháme.

Vedoucí AD:

1. Mojí rolí je zajištění bezproblémového chodu pobytové služby sociální prevence azylový dům. Obnáší to sociální práci, nastavení směn a služeb, péče o vybavení a prostory. Myslím si, že mám dostatečnou míru samostatnosti a autonomního rozhodování. S tím ale také souvisí dostatečná podpora ze strany vyššího managementu.

2. V prostředí azylového domu jsme malý kolektiv. Slabinou je, že spolu s vedoucím služby je přítomen vždy jen jeden zaměstnanec a s ostatními se setkává jen sporadicky. O to více záleží na jednotném pracovním postupu při práci s klientkami AD a jejich dětmi. Hodně dbáme na přátelské, takřka rodinné pracovní prostředí.

3. Se zaměstnanci komunikujeme zejména osobním stykem. Jako vedoucí služby mám zásadní roli při předávání informací. Protože zaměstnanci se mezi sebou málo setkávají, cca jednou za měsíc uděláme poradou, kde jsou řešeny všechny aktuální problémy, akceptovány připomínky, stížnosti, náměty. Informace jsou předávány také zápisy v individuálních plánech klientek, v knize denních hlášení. Hodně je využíván telefon, e-mail.

4. zaměstnanci dle mého soudu vnímají pracovní prostředí a kulturu v organizaci velice dobře. V malém kolektivu si ji vlastně sami vytváří. Z pozice vedení se snažíme je co nejméně zatěžovat globálními organizačními problémy. Mají prakticky všechn svůj pracovní prostor vyhrazený na přímou práci s klientkami.

5. Výsledky dotazníkového šetření vnímám uspokojivě. Je zřejmé, že zaměstnanci jsou spokojeni a nepřemýšlí o změně zaměstnání. Stejně tak i technické a materiální vybavení vnímají jako uspokojivé.

6. Pokračovat ve stávajících službách co do rozsahu i kvality. Udržet je. Není důvod k zásadním změnám.

7. Protože podniková kultura je na našem pracovišti velmi dobrá, lze jen pracovat na jejím udržení. Vztahy jsou zcela bezproblémové, srdečné, spolupracující. Je to dáno i tím, že vedení nám dává volnou ruku při výběru svých spolupracovníků.

8. Azylový dům má jasnou dlouhodobou strategii danou zákonným vymezením jakožto sociální služby. Naším cílem je udržet tuto službu kvalitní, naplněnou a zajištěnou.

Vedoucí Poradny:

1. V pozici vedoucího poradny pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy mám především úkol zabezpečit kvalitní poskytování poradenských, sociálních a psychologických služeb v celé šíři a variabilitě činností. Koordinuji všechny tyto činnosti, podílím se na nich a ještě navíc mám na starosti určitou administrativu. Důležité je dohlédnout na rozdělení úkolů mezi jednotlivé zaměstnance. Pracovníci v poradně jsou vysoce kvalifikovaní a z toho plyne i vysoká míra samostatnosti jejich práce. Zpravidla sami vedou jednotlivé řešené případy od začátku až do ukončení služby.

2. V poradně prosazujeme kulturu autonomie a odpovědnosti. To ovšem neznamená, že nespolupracujeme. Spolupráce spočívá z části v participaci na jednotlivých řešených

případech, konzultační součinnosti. Souhrnně lze říci, že prosazujeme kulturu vysoké odborné úrovně, renomé pracoviště.

3. Jsme malý čtyřčlenný kolektiv a prakticky neustále jsme všichni na jednom pracovišti, v jedné prostorách. Komunikujeme tudíž především osobně. Velkou roli při sdílení informací o řešených případech hraje informační systém poradny. Zde se zapisuje průběh případů, ale také poskytuje potřebné hodnotící výstupy a data.

4. V naší poradně jsme se nad podnikovou kulturou příliš ještě nezamýšleli. Snad to bude dáno i vysokou autonomií každého pracovníka. Na spokojenost pracovníků lze usuzovat snad i z toho, že si nestěžují na prostředí a pracovní podmínky

5. Výsledky dotazníkového šetření pro mě jsou velkým překvapením. Většina pracovníků jsou absolventy jednooborové psychologie, kde očekávají určité finanční ohodnocení. Také když vidí příjmovou situaci svých kolegů pracujících na komerční bázi. Ruku v ruce jde proto i záměr změnit zaměstnání. Často k nám do poradny přichází absolvent školy, kde dosáhne určité praxe, třeba i spolu ještě se specializovaným výcvikem, a následně odchází a „větším štěstím“. Fluktuace v poradně je z dlouhodobého hlediska poměrně vysoká.

6. Zajistit stabilitu pracovníků v poradně. Zapracovat i na ostatních motivačních faktorech, než je hmotná odměna.

7. Při počtu čtyř pracovníků se podniková kultura mění prakticky příchodem či odchodem každého jednotlivého zaměstnance. Zachovat prvky kultura jako je vysoká odborná úroveň práce a prestiž pracoviště.

8. Vizí budoucna je upravit činnosti poradny tak, aby byly udržitelné. Aktuálně musíme s ohledem na proběhlou inspekci, nastavit personálně spolupráci s pěstounskými rodinami. Jde o to, že veřejná podpora jednotlivých činností poradny je téměř každý rok jiná. Z toho důvodu hledáme model co největší dlouhodobé stability.