

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

System personální práce ve vybrané neziskové organizaci

Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor
Bc. Tereza Glaserová

2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza GLASEROVÁ**
Osobní číslo: **E110128**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém personální práce ve vybrané neziskové organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybrané neziskové organizaci a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému personální práce, řízení personálních činností; provedení analýz; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy na zlepšení oblasti systému personální práce ve vybrané neziskové organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému personální práce,
5. Diskuze a návrh rámcových změn,
6. Závěr,
7. Seznam literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

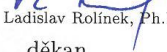
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-114901-5
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
ŠEDIVÝ, M., O. MEDNÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3

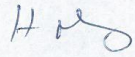
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studijní 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 25.8.2014

.....
Tereza Glaserová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování.

Současně děkuji vedení společnosti Ledax o.p.s. za poskytnutí potřebných informací a možnost zpracování interních dat.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	10
2.1	POSLÁNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	12
2.2	PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	12
2.3	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	14
3	NEZISKOVÉ ORGANIZACE A JEJICH ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ	15
4	SYSTÉM PERSONÁLNÍ PRÁCE	18
4.1	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
4.2	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ – PERSONÁLNÍ MARKETING	20
4.3	ROZMÍSTĚOVÁNÍ A UPLATNĚNÍ PRACOVNÍKŮ	21
5	SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NO.....	23
5.1	POZICE PERSONALISTY	25
5.2	SPECIFIKACE NÁBORU V NO.....	25
5.3	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
5.4	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....	28
6	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	32
7	NEZISKOVÁ ORGANIZACE LEDAX O. P. S. – CHARAKTERISTIKA.....	34
7.1	OSOBNÍ ASISTENCE	34
7.2	DOMÁCÍ OŠETŘOVATELSKÁ A HOSPICOVÁ PÉČE.....	35
7.3	PRONÁJEM ZDRAVOTNICKÝCH POMŮCEK	35
7.4	PEČOVATELSKÁ SLUŽBA	35
8	PEČOVATELSKÁ SLUŽBA LEDAX O.P.S.....	36
8.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
8.2	POZICE SPOLEČNOSTI A PRACOVNÍ NÁPLŇ	38
9	PERSONÁLNÍ UKAZATELE	42
9.1	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	42
9.2	SLOŽKY MZDY	45
9.3	FLUKTUACE.....	46
10	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	48
10.1	PERSONÁLNÍ ČINNOST	48
10.1.1	<i>Personální plánování.....</i>	<i>48</i>
10.1.2	<i>Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....</i>	<i>48</i>
10.1.3	<i>Systém odměňování zaměstnanců</i>	<i>51</i>

10.1.4	<i>Profesní rozvoj pracovníků</i>	53
10.1.5	<i>Porušování pracovní kázně, pracovních povinností a sankce</i>	55
10.1.6	<i>Ukončení pracovního poměru</i>	56
10.2	PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE	57
10.2.1	<i>Způsobilost pracovníka</i>	57
10.2.2	<i>Hodnocení způsobilosti pracovníka</i>	58
10.2.3	<i>Postup hodnocení</i>	59
11	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	61
11.1	SILNÉ STRÁNKY	61
11.2	SLABÉ STRÁNKY	62
12	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	63
13	ZÁVĚR	66
14	SUMMARY	68
15	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
16	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH	73

1 Úvod

Neziskový sektor je významnou součástí občanského života, protože své úsilí zaměřuje na pomoc ve všech oblastech lidského života, čímž plní funkce, které stát často není schopen zabezpečit. Zároveň nejsou zajímavé pro podnikatelský sektor, jelikož nejsou ziskové. Motivem činnosti neziskových organizací je dobrá vůle a snaha pomáhat. Realizují tak určitý zájem jednotlivců či skupin. Neziskové organizace přinášejí morální prospěch. Jejich náplní je poskytovat službu. Toto ovšem neznamena, že by zde neexistoval zisk v ekonomické rovině. Tyto organizace získané finance nerozdělují mezi vlastníky, ale v plné výši je investují do své činnosti.

Neziskové organizace mohou být malé i velké, s mezinárodním dosahem. V obou případech je vždy nutný určitý systém personálního řízení.

Personální řízení je, ta část řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování vztahu k vykonávané práci, organizaci i spolupracovníků, ale také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního rozvoje. Personální práce je jádrem a celého řízení organizace. Podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

Vybraný podnik se řídí zákonem o Sociálních službách č. 108/2006 Sb., který upravuje podmínky poskytování sociálních služeb v České republice. Velká variabilita a flexibilita sociálních služeb klade pak vysoké nároky na poskytovatele sociálních služeb a jejich zaměstnance nejen v oblasti kvality sociálních služeb, ale také v oblasti realizace služeb v souladu s pracovním právem. Pro management jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb bývá pak složité vyřešit situace na pracovištích tak, aby i v době finančního podhodnocení celého odvětví, zajistili kvalitní sociální služby pro své uživatele, služby poskytovali s dostatkem odborně vzdělaného personálu, zaměstnancům dokázali nabídnout adekvátní ohodnocení a zároveň dodržovali ustanovení zákoníku práce.

Sladit vyjmenované požadavky, vyhovět povinnostem vyplývajícím z legislativy a vytvořit službu přátelskou pro uživatele i zaměstnance není pro poskytovatele sociálních služeb úkol jednoduchý.

Cílem této diplomové práce je analýza Systému personální práce ve vybrané neziskové organizaci, která se zabývá sociálními službami návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

2 Literární přehled

Vymezení neziskového sektoru je přímo spojeno s historickým vývojem daných zemí a jejich sociálně-politickou strukturou, a odráží konkrétní právní systémy jednotlivých států. Stejně jako v České republice je činnost neziskových organizací definována jako činnost společenství osob nebo organizace, vzniklé za účelem naplňování společného cíle. Seskupení reprezentující názor či poskytující podporu určité znevýhodněné skupině osob jsou obvykle nazývána kooperacemi, korporacemi, spolky, svazy, kluby apod. I když je konkrétní podoba i terminologie těchto organizací odlišná, než v ČR, společným základním znakem zůstává naplňování společných cílů určité skupiny a zároveň jednání s úmyslem negenerovat zisk, respektive veškerý možný zisk použít pouze ve prospěch realizace tohoto cíle (Hurdík, 2009, s. 65 an.).

Mnoho společností prohlašuje, že lidé – zaměstnanci představují jejich nejvýznamnější hodnotu a vytvářejí největší přínos, přesto někteří představitelé těchto společností vnímají tytéž lidi – zaměstnance jako hlavní tvůrce nákladů (Rowley a Jackson, 2011)

Nezisková organizace (dále jen NO) je organizace (právnícká osoba), která nemá cíl v generování zisku, není tedy obchodní společností nebo jiným podnikatelským subjektem. Neznamená to však, že nezisková organizace nevykazuje vlastní příjmy – tyto příjmy ale nejsou rozdělovány mezi zakladatele nebo zaměstnance, ale jsou použity za účelem naplnění cílů, pro který byla organizace založena. Za neziskovou organizaci je možné tudíž označit všechny rozpočtové a příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany, hnutí, profesní komory, nadace, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti.

Z hlediska vazby na stát jsou neziskové organizace rozděleny na:

- nestátní (nevládní) organizace – občanské kolektivní aktivity vzniklé s cílem ovlivnění veřejných záležitostí, soukromé realizaci skupinových zájmů apod.
 - příspěvkové organizace státu a jiných veřejnoprávních korporací (obcí, krajů atd.)
- (neziskovky.cz, 2014).

Dle právní formy existují v České republice tyto základní typy nestátních neziskových organizací:

- a) Občanské sdružení (právní úprava občanského sdružení je obsahem zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů). Většinou sdružení fyzických nebo právnických osob za účelem prosazování či ochrany společného zájmu. Svou činností nesmí popírat nebo omezovat osobní, politická nebo jiná práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženské vyznání a sociální postavení.
- b) Obecně prospěšná společnost (její právní formu vymezuje zákon č. 231/2010 Sb. o obecně prospěšných společnostech). Subjekt (právnická osoba) poskytující obecně prospěšné služby. Tyto služby jsou poskytovány cílové skupině uživatelů za předem stanovených a pro všechny uživatele rovnocenných podmínek.
- c) Nadace (dle zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech). Nadace je účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle ve smyslu rozvoje duševních hodnot, ochrany lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Nadační příspěvky se poskytují z výnosů nadačního jmění a z ostatního majetku nadace.
- d) Nadační fond (dle zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech). Nadační fond má v podstatě stejný cíl jako Nadace, rozdíl je ve vlastnictví a nakládání s majetkem: Nadační fond nezřizuje nadační jmění a pro dosažení účelů smí použít veškerý svůj majetek.
- e) Mezi méně zastoupené neziskové organizace patří církve a jiné náboženské společnosti či politické strany.

(Hloušek, 2002)

Typ činností, které neziskové organizace vykonávají, již předem oznamuje nutnost externího financování. Přesto, že část aktivit NO může být zpoplatněna, je zřejmé, že existence neziskových organizací je závislá na dotacích od státních i soukromých organizací, sponzorství, členských příspěvcích apod. Výzkumů, které se zabývají skladbou finančního portfolia neziskových organizací, není mnoho. M. Šedivý a O. Mendlíková (2003) uvádějí vybrané statistiky z výzkumu provedeného u 455 neziskových organizací z celé ČR občanským sdružením Spiralis v roce 2003 (Neziskovky.cz, 2014).

Tabulka 1: Podíl finančních zdrojů na ročních příjmech neziskových organizací

Státní správa a samospráva (ministerstva, kraje, města, obce)	37%
Příjmy z vlastní činnosti	20%
Podnikatelé a obchodní firmy	11%
Nadace a nadační fondy	10%
Individuální dárci	7%
Členské příspěvky	6%
Veřejnost (anonymní sbírky)	2%
Zahraniční zastupitelstva v ČR	2%
Jiné zdroje	5%

Zdroj: Šedivý, Medlíková, 2011

2.1 Poslání neziskové organizace

“Jednou z nutných (nikoliv však dostačujících) podmínek vzniku neziskových organizací, je poslání.” (Plamínek et al. 1996, s. 186) Se záměrem, cílem, jsou zakládány všechny společnosti, ať již komerčního, nebo nekomerčního zaměření. U NO však není prioritou, jak tomu je u komerční sféry, zisk, ale ovlivňování podmínek života lidí ve společnosti. V tomto neziskovém sektoru je pozornost nejčastěji zaměřena na konfliktní aspekty soužití lidské společnosti. Tyto konflikty mohou být různého charakteru – od sporu vážícímu se k lokálnímu problému až k prosazování názorů většiny v rámci formování společnosti. Od zájmů malé skupinky lidí, zastávajících třeba i velmi diskutabilní postoj či řešení určité problematiky až na straně druhé ke snaze o až dobročinné jednání v rámci podpory znevýhodněných osob. Toto poslání je zásadní nejen pro samotný vznik organizace, tedy zformování skupiny lidí stejného názoru a cílů, ale hlavně pro následnou práci organizace – a to nejen směrem ven, tedy směrem k prosazování svých myšlenek, ale také směrem dovnitř, k práci s členy organizace, k jejich řízení, náboru a motivování.

2.2 Personální management

Pojem „organizace“ ve spojení „nezisková organizace“ označuje přítomnost struktury. Pokud je daná struktura, má být chod organizace bezproblémový. Je možnost či přímo nutnost využít znalostí managementu k fungování organizace. K pochopení řízení, managementu je třeba mít i obecné znalosti managementu

Definicí pro pojem management najdeme celou řadu, zjednodušeně však můžeme management nazvat způsobem řízení určité soustavy, společnosti, a ovládání její činnosti. Management je ve své podstatě souhrnem pěti základních souborů činností, jimiž jsou:

- a) Plánování
- b) Organizování
- c) Výběr a rozmístění lidí
- d) Vedení lidí
- e) Kontrolování

(Koontz, Weihrich, 1993)

Styl vedení v mnohém předjímá charakter společnosti i směr vývoje – a má zásadní dopad na životaschopnost společnosti jak v ziskové, tak i v neziskové sféře. V zásadě existují čtyři typy vůdců, zařaditelných do kategorií dle vzájemného poměru dvou základních kritérií:

- a) Schopnosti poskytovat prostor druhým lidem ve smyslu akceptace jejich názoru nebo naopak prosazování pouze svých zájmů;
- b) Podle míry aktivity či pasivity při samotném vedení lidí (managementmania.com, 2013).

Na základě posouzení příslušnosti vůdčí osobnosti, resp. jejího vystupování a způsobu řízení, lze tedy identifikovat čtyři styly vedení:

- 1) **Direktivní styl** - vysoce aktivní vedoucí prosazuje své názory ve smyslu příkazů, ve své podstatě neumožňuje druhým spolupodílet se na směřování společnosti.
- 2) **Demokratický styl** – takovýto manažer je aktivní, ale zároveň umožňuje a cíleně iniciuje vyslovení názorů ostatních pracovníků. Jejich náměty přijímá a umožňuje diskuzi nad svými rozhodnutími.
- 3) **Liberální styl** – takovýto manažer se rozhodování zcela nebo ve velké míře zřídá, přenechává vedení jiným lidem.
- 4) **Participální styl** – manažer na sebe bere úlohu kouče, který se zaměřuje na rozvoj týmu. Vytváří podmínky pro vlastní růst svých podřízených, dává jim prostor pro sebevyjádření a pouze koriguje činnost směrem, který je vhodný.

V neziskové sféře je možné najít – na rozdíl od sféry komerční – uplatnění pro všechny výše popsané typy vedoucích pracovníků. Mnohdy již samotný typ a zaměření neziskové organizace předjímá s vysokou pravděpodobností osobnost člověka ve vůdčí pozici (managementmania.com, 2013).

2.3 Personální řízení

Personální řízení představuje podle Kociánové (2012) oblast řízení zabývající se pracovníky. Specifikovat jej, přesněji jeho obsah, vyžaduje zvážit, co se má označovat, protože v různých kontextech může mít různý význam. V nejširším významu může vyjadřovat vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích. Může být vnímáno jako souhrn činností, které umožňují pracovníkům a těm, jež jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se dohoda plnila. Personální řízení může být součástí řízení organizace nebo pouze specifickou oblastí činnosti (Kociánová, 2012, s. 9).

V rámci personální strategie je nutné uvažovat o těchto skutečnostech:

- Plánování počtu zaměstnanců;
- nábor a výběr zaměstnanců do organizace;
- způsob přijímání lidí;
- adaptační proces, kterým zaměstnanci procházejí;
- systém hodnocení zaměstnanců;
- způsob odměňování, nástroje stabilizace a motivace pracovníků (odměňování upravuje zákoník práce. Běžně se využívá finančního i nefinančního odměňování. Mzda je tvořena základní mzdou, příplatky a odměnami. Nefinanční odměňování představuje pochvala, povýšení...);
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců;
- změny organizační struktury, zařazení lidí na pozici, plánování pracovní kariéry;
- způsob ukončování pracovního poměru;
- nutná administrativa související s evidencí pracovníků (Šedivý, Medlíková, 2011).

Pouze firma (nebo organizace), která si uvědomuje, že její fungování je závislé na lidech, má šanci na úspěch – a to ať je sféra její působnosti v ziskové nebo neziskové sféře.

Již při založení firmy nebo společnosti je proto nezbytné mít personální strategii, která vychází z poslání a života organizace a zároveň ho zpětně ovlivňuje podobně jako strategie marketingová, finanční, strategie péče o klienty či strategie rozvoje organizace.

3 Neziskové organizace a jejich organizační uspořádání

Z právního hlediska musí NO typu obecně prospěšných společností, nadací, nadačních fondů či příspěvkové organizace státu a jiných veřejnoprávních korporací splňovat řadu kritérií, zejména v oblasti výkonných orgánů. Organizační struktura společnosti je víceúrovňová, opřena o řídicí a rozhodovací orgány v podobě správní a dozorčí rady. Následná definice pozic a jejich vazeb je totožná se strukturou jakékoliv firmy či společnosti a je soustavou procesů, rozhodovacích kompetencí a komunikačních (informačních) kanálů.

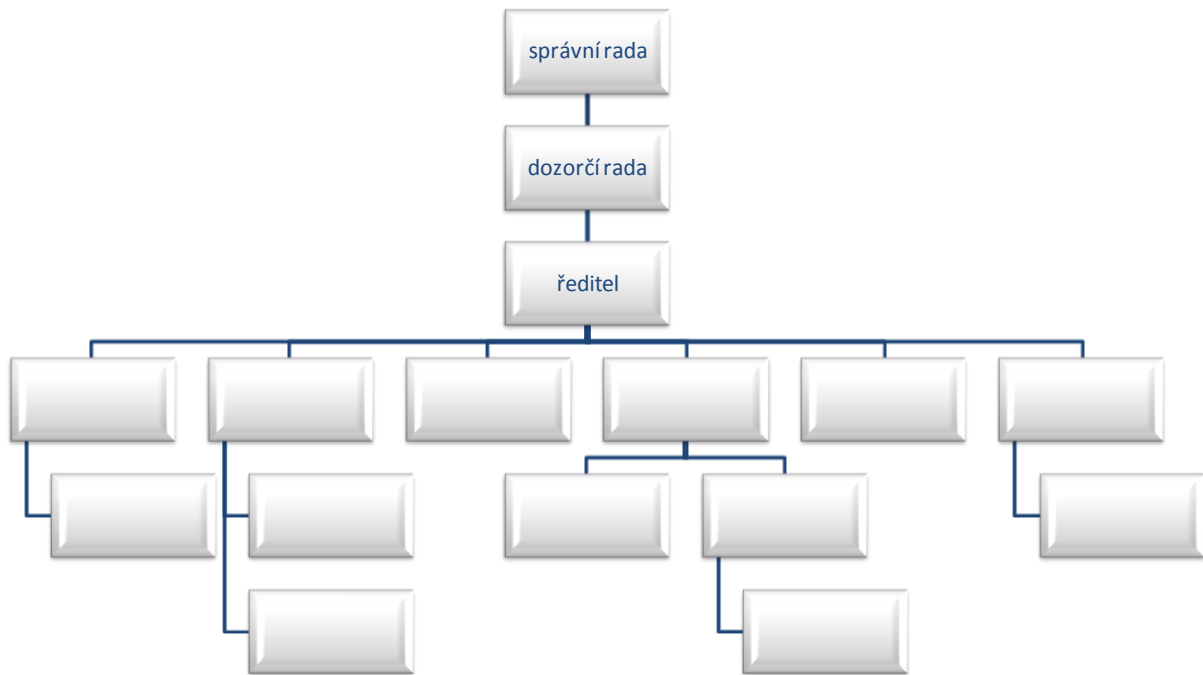
V daném typu neziskové organizace nedochází k rozčlenění pozic dle běžných personálních norem, tudíž nemůže být přesně stanovena. Pokud činnosti spojené s nezbytnými úkony vycházejícími ze zákonů ČR (účetnictví společnosti apod.) jsou činnosti v rámci NO vykonávány víceméně kolektivně (může docházet ke sdružení do specializovaných tematických pracovních skupin), případně jsou uloženy určité úkoly, které lidé takto pověření plní jednorázově. Jelikož se jedná o kolektiv obdobně smýšlejících osob, nebo alespoň osob prosazujících stejný zájem a názor na konkrétní téma či problém, je i personální základna v podstatě daná již v době založení organizace a pokud je doplňována, pak zejména o osoby z blízkého okolí, oslovené v průběhu akcí společnosti nebo osobní výzvou některého z již zainteresovaných členů. Z těchto důvodů nelze hovořit o pozici personalisty jako takové, spíše o naplňování některých činností z oblasti řízení lidských zdrojů osobou ve vedení organizace. Tento člověk, většinou předseda organizace, je tím, kdo iniciuje aktivity společnosti, dává jim směr a impuls. Za ním tzv. jdou ostatní členové organizace. Osoba vůdce, její kvality a schopnosti v pozitivním slova smyslu manipulace s lidmi, je pro vývoj organizace zásadní. Pokud je touto osobou vůdce direktivní, je velmi pravděpodobné, že v daném typu organizace neuspěje. Stejně tak vůdce liberální, díky jehož pasivitě může činnost organizace být postupně utlumena až k zániku.

Problematická je i osoba vůdce, jehož prioritou není řešení problému, kvůli kterému byla organizace založena, ale motivuje ho šance na zviditelnění své osoby, na získání prestiže využitelné pro svůj další kariérní postup.

Ve většině sdružení ale neexistuje hierarchie. Rozdělení funkcí (z důvodů zákonem definovaného povinného organizačního členění - předseda sdružení, jednatel, člen revizní komise apod.) je ryze formální. Veškerá domluva, plánování akcí, specifikace dalších aktivit sdružení, jejich realizace apod. funguje bezproblémově na bázi přátelství a vzájemné

kooperace. V tomto případě se jedná o vedení v participativním stylu (Václavková a kol., 2007, s. 49 an.).

Obrázek 1: Obecná organizační struktura (organigram) NO typu obecně prospěšných společností, nadací, nadačních fondů či příspěvkové organizace státu a jiných veřejnoprávních korporací



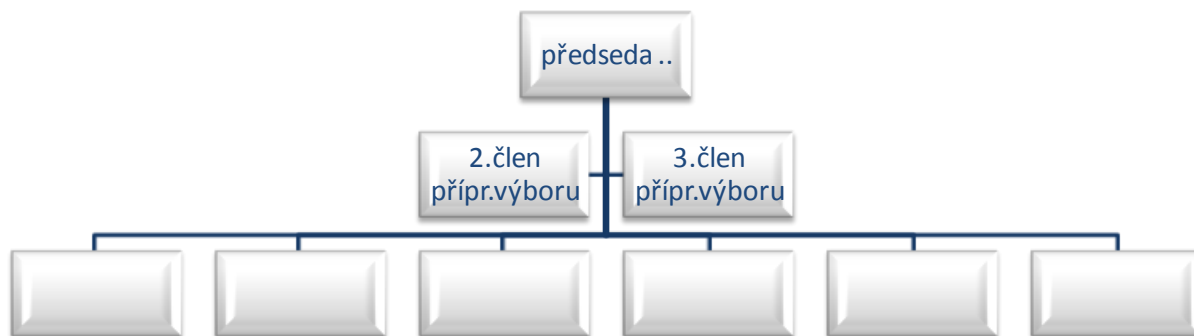
Zdroj: Vágner (2006)

Přístup k řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích nelze zevšeobecňovat, neboť je přímo závislý na typu organizace, resp. na její struktuře. Pro účel rozdělení základních typů neziskových organizací a jejich posouzení z hlediska personalistiky se může jako podpůrný prvek použít kritérium účelu nebo také zacílení organizace. Společného jmenovatele pak můžeme nalézt u neziskových organizací založených jako podpora vyjádření zájmu skupiny (v naprosté většině Občanská sdružení) a dále organizací založených za účelem pomoci určité cílové skupině (OPS, Nadace, Nadační fond).

Organizace v pozici prosazovatele předem definovaného zájmu či cíle mají – i přes splnění zákonem předepsaných podmínek – organizační strukturu v podstatě unilevelovou (obrázky 2 a 3), kdy se pod vedením vůdčí osobnosti, lídra, nositele impulzu k akci, nachází seskupení víceméně rovnocenných osob, jejichž pozice není konkretizovaná v rámci běžných personálních definic, ale odpovídá schopnostem a invencí člověka pouze ve vztahu

k problematice, kterou společnost řeší. Management je tedy soustředěn do jedné, centrální, pozice, a jeho podoba je přímo úměrná schopnostem a znalostem člověka v této pozici.

Obrázek 2: Struktura občanského sdružení – tříčlenný výbor organizace jako vůdčí orgán



Zdroj: Vágner (2006)

Obrázek 3: Struktura občanského sdružení – jednočlenný výbor organizace



Obrázek č. 3: Struktura občanského sdružení – jednočlenný výbor organizace

Zdroj: Vágner (2006)

Organizace založené za účelem pomoci cílové skupině (v rozmezí od NO poskytujících rady a informace v oblasti orientace v určité lokalitě, problematice apod. až k NO poskytujícím právní i finanční podporu a ochranu lidem v tísni, lidem potýkající se s vyčleněním z běžné společnosti z důvodů fyzických či sociálních apod.) fungují mnohem víc na principu tržní organizace ze ziskového sektoru. Mají více stupňů řízení a jsou zde zastoupeny jak pozice běžného typu, tedy „úvazkové“, se mzdou odpovídající profesi, dosaženému vzdělání a typu funkce, tak pozice dobrovolnické. V těchto NO je existence řízení lidských zdrojů opřená o pozici personalisty nezbytná (Bergerová, 2013, s. 11 an.).

4 Systém personální práce

Moderní personální práce nechápe prioritu svého poslání jen v obsazování pozic a udržování jejich obsazenosti, ale zároveň si klade za cíl vedení a stimulaci zaměstnanců k aktivnímu podílu na zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti dané organizace. V procesu personálního řízení je nutno nalézat rovnováhu mezi zájmy organizace a zájmy zaměstnance, protože v řadě organizací náklady na zaměstnance převyšují 50% provozních nákladů. Vyčíslování zisku vlivem kvalitního personálního řízení je však mnohem těžší než určovat náklady na zaměstnance. Proto se personalisté často dostávají do argumentační nevýhody. Pro řízení lidských zdrojů je nezbytné nalezení optimálního poměru mezi rozvojem lidských zdrojů a plánovanou strategií a programem dané organizace, umění komunikace na všech úrovních společnosti i mimo ni a schopnost navrhnout a obhájit plán rozvoje zaměstnanecké základny. Kvalitní plán rozvoje vede často k redukci zbytečných pracovních míst, k redukci přesčasů, snižování absence, omezení fluktuace a k realizaci nových efektivnějších organizačních jednotek či pracovních týmů. Důležitým faktorem v úspěšném řízení lidských zdrojů je i organizace personální činnosti v dané společnosti a rozložení odpovědnosti za personální politiku.

Dominantní oblasti personálního řízení a managementu jsou:

- plánování lidských zdrojů;
- získávání a výběr pracovníků – personální marketing;
- rozmísťování a uplatnění pracovníků;
- vzdělávání pracovníků;
- motivace pracovníků, hodnocení a odměňování.
- Ke každé z těchto částí budou nyní následovat základní charakteristiky (Váchal, Vochozka, 2013, s. 283 an.).

4.1 Plánování lidských zdrojů

Úkolem personálního řízení je zejména najít pro organizaci optimální pracovníky, a to v adekvátním počtu, s potřebnými znalostmi a praxí, s potřebnými osobnostními rysy, vhodně motivované, ve správnou dobu a s přiměřenými náklady. Výchozím podkladem k realizaci tohoto cíle je personální plán.

Personální plánování je zaměřeno na sledování cílů a strategie společnosti v souvislosti s personálním obsazováním v krátkém i delším časovém horizontu, a to

z hlediska vyváženosti počtu pracovníků a nároků na ně kladených. Nejedná se tedy pouze o doplňování nových pracovníků, ale také sledování rezerv a definování úspor. Personální plánování vychází z podrobné znalosti situace uvnitř společnosti, především ze stavu využití a kvality organizace stávajících pracovních sil, z přehledu aktuální situace na trhu práce, z podrobných regionálních informací ohledně pohybu pracovních sil. Personální plán musí být postaven na reálných základech, tedy musí zahrnovat jako požadavky, tak možnosti organizace a zároveň i stav na trhu práce.

Personální plánování je i systematické vytváření předpokladů pro zlepšování pracovních podmínek (odměňování, zlepšování pracovních podmínek, vzdělávací programy, respektování osobních a sociálních potřeb zaměstnanců). Cílem personálního plánování by mělo být i zvyšování produktivity práce.

Metodika personálního plánování zahrnuje v řadě teorií (Delfská metoda, Kaskádová metoda, metody založené na analýze vývojových trendů) přístup k plánování z různých úhlů a je aplikovatelná v rozdílných typech organizací především výrobní sféry. V rámci personalistiky neziskových organizací je tato metodika poměrně nezáživná (Dvořáková, 2007, s. 120 an.).

Další metody, které je možné v neziskových organizacích alespoň dílčím způsobem používat, se primárně zabývají efektivním využíváním stávajícího fondu pracovníků – mezi nejpoužívanější patří:

- a) *Kvalifikační přehledy* - vedení podrobné agendy a přehledů o zaměstnancích za účelem mít k dispozici stále aktuální informace a mít možnost operativně reagovat a zaměstnance přerazovat na základě nově vzniklých požadavků.
- b) *Schéma přemístění pracovníků* - podrobné seznamy osob, které jsou pro společnost důležité a je možné je zahrnout do strategických přesunů v rámci organizace.
- c) *Matice přemístění zaměstnanců* - podrobné schéma pohybu pracovních sil pro různé varianty vzniklých situací (Rejf, Kříž, 1996, s. 31).

V rámci plánování lidských zdrojů v neziskových organizacích se také setkáváme s dělením pracovníků na pracovníky řídicí (v zaměstnaneckém poměru) a pracovníky operační (ve vztahu dobrovolnickém). Plánování manažerských pozic v neziskových organizacích předpokládá většinou vznik pracovních-právního vztahu. Plánování dobrovolníků předpokládá vznik organizačně definovaného, vzájemně prospěšného vztahu mezi dobrovolníkem a organizací (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 45 - 45).

4.2 Získávání a výběr pracovníků – personální marketing

Nalezení adeptů na volná pracovní místa není v dnešní době s vysokou nezaměstnaností problém. Neziskové organizace jsou sice na trhu práce znevýhodněny přibližně o třetinu nižší průměrnou mzdou, ale počet uchazečů o nabízená pracovní místa je přesto vysoký. Je úkolem personálního marketingu, aby dokázal identifikovat nejoptimálnější kandidáty, respektive aby proces výběru omezil již předem pregnantně definovanými požadavky na pozici. Tyto požadavky musí být v první řadě reálné, vycházející jak z potřeb organizace, tak z jejích možností. Personalistka musí tedy nejen znát potřeby lidských zdrojů jednotlivých oddělení, ale pružně reagovat také na současný stav na trhu práce (Aronová, 2008, s. 29 -31).

Proces by měl být plánovaný, systémový s důrazem na plnění časového plánu a výši nákladů.

Základní postup je následující:

- a) identifikace potřeby získávání pracovníků,
- b) popis a specifikace pracovního místa,
- c) identifikace zdrojů uchazečů,
- d) volba metod získání pracovníků,
- e) volba dokumentů požadovaných od uchazečů,
- f) formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění,
- g) předvýběr,
- h) sestavení seznamu uchazečů (Špalková, 2004, s. 49).

Kromě získávání nových zaměstnanců lze využít také potenciál stávajících zaměstnanců. Oba postupy mají svá pozitiva i negativa (tabulky 2 a 3), je vždy na personalistovi, aby jejich poměr zvážil a zvolil pro organizaci výhodnější řešení.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody externího výběru

výhody			nevýhody	
	možnost postupu	X		omezený výběr
	nízké náklady na získání lidí			větší náklady na vzdělávání
	znalost podniku u uchazeče			podniková slepota
	znalost spolupracovníků			zklamání kolegů, rivalita
	vědomí svých schopností			klikaření
	udržení úrovně mezd			obavy z odmítnutí zkušených kolegů
	rychlejší obsazení místa			automatické povyšování
	uvolnění místa pro mladé zájemce			
	průhledná pers. politika			
	regulovatelnost personálním plánem			
	cílevědomé řízení a chování zaměst.			
	zabránění fluktuaci			

Zdroj: Rejf, Kříž, 1996, s. 33

Tabulka 3: Výhody a nevýhody interního výběru

výhody			nevýhody	
	širší možnost výběru	X		vyšší náklady na získání
	nové impulsy pro podnik			zvyšování fluktuace
	příchozí je rychleji uznán			negativní účinek na podnikové klima
	přesné pokrytí potřeby			riziko zkušební lhůty
	nižší náklady na vzdělání			neznalost podniku
				obsazení místa trvá déle
			stres z přechodu na nové pracoviště	
			představa vyššího platu	
			blokování šancí postupu	

Zdroj: Rejf, Kříž, 1996, s. 33

4.3 Rozmíst'ování a uplatnění pracovníků

Rozmístění pracovníků v organizaci je složitý proces, který principiálně odráží životaschopnost organizace. Aby mohlo dojít k maximálnímu využití schopností pracovníka, musí dojít k souladu mezi profilem pracovníka a profilem pracovního místa.

„Profilem pracovníka rozumíme jeho profesní a kvalifikační úroveň, jeho pracovní hodnocení, osobnostní a morální vlastnosti. Posouzením těchto kritérií by mělo být možné

určit vhodné zařazení pracovníka po stránce odbornosti, ale i např. po stránce odpovědnosti, psychické odolnosti, schopnosti vést tým atd.

Profillem pracovního místa rozumíme vlastní náplň práce, popis pracovního místa, použitou technologii, ale i požadavky na výkon a zvláštní požadavky na hygienu prostředí popř. bezpečnost práce“ (Rejř, Kříž, 1996, s. 71 - 76).

V rámci své práce pro organizaci může dále docházet k převedení pracovníka na:

- a) Vyšší pozici – tedy povýšení (vždy by mělo být v souladu s jeho růstem jeho schopností, ne automaticky provázáno na délku práce v organizaci apod.);
- b) Jinou pozici – převedení na jiné pracoviště (je nezbytné získání podpory samotného pracovníka);
- c) Nižší pozici – k přeřazení pracovníků na nižší funkce mohou být tyto základní důvody: negativní hodnocení pracovního výkonu, změna zdravotního stavu pracovníka, popř. zrušení pracovního místa z důvodu organizačních změn.

Informace o povaze zaměstnanců je rozhodující pro stanovení cílů a utváření rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů. Informace lze zacílit na každého jednotlivce a na pracovní sílu jako celek. Každý zaměstnanec má jedinečné zkušenosti, dovednosti, schopnosti, potřeby a motivace (Milkovich & Boudreau, 1988).

Řízení pohybu pracovníků z organizace, tedy snižování počtu pracovních sil, je komplikovaný proces, psychicky a morálně náročný, a zároveň náročný po stránce právní a ekonomické. Rozlišujeme odchody z organizace navrhované zaměstnancem, odchody iniciované zaměstnavatelem a odchody do důchodu. V tomto směru je velmi efektivní uplatňování tzv. outplacementu, tedy pomoci lidem (v produktivním věku) v otázkách dalšího postupu po odchodu z práce, podání základních informací o legislativě i nástin nabídky práce a orientace v ní (Koubek, 2001, s. 65 an.).

5 Specifika řízení lidských zdrojů v NO

V neziskové organizaci platí obecné principy řízení lidských zdrojů, avšak i zde jsou určitá specifika.

Práce s dobrovolníky vyžaduje ještě významnější podíl motivace než u kmenových zaměstnanců a je nezbytné si stále uvědomovat obě skupiny zaměstnanců, jejich potřeby, zájmy a v první řadě důvody k výkonu práce pro organizaci.

„Motivační systémy jsou u neziskových organizací výrazně ovlivněny právě neziskovým charakterem činnosti, ale také související legislativou, která vychází nejen z principu neziskovosti, ale také dobrovolnosti (u organizací nestátních) a ze skutečnosti, že určitá část neziskových organizací používá pro svoji činnost také prostředky z veřejných rozpočtů, prostředky daňových poplatníků.“ (Rektořík et al., 2001, s. 111)

Kvůli nízkému finančnímu ohodnocení, průměrný plat v neziskovém sektoru je v posledních letech mezi 15 a 18 tisíci korun (míněna tzv. hrubá mzda), což je přibližně o třetinu méně, než v komerční sféře, je v této oblasti vysoká fluktuace zaměstnanců. Kvalitní, vzdělaní lidé odcházejí a noví se dlouho nezdrží. To se samozřejmě negativně odráží na práci neziskové organizace, která je touto fluktuací nejen zpomalována v rozvoji, ale v případě odchodu opravdu cenného pracovníka s kontakty a zkušenostmi i ohrožena na existenci. Aby si nezisková organizace mohla být jistá v naplňování svého poslání, potřebuje mít silnou značku s pozitivní image. Obojí pak u sponzorů, příznivců, klientů, dodavatelů a dalších potenciálních partnerů vyvolává důvěru a jistotu jednak v plnění daného poslání, ale i v oblasti finančních prostředků. Právě na výkonu zaměstnanců, na jejich práci, která je „vidět“, závisí image neziskové organizace. Z těchto důvodů je osoba na pozici personalisty, její schopnosti a invence, pro fungování neziskové organizace velice důležitá.

Personalistika závisí na mnoha faktorech – od image neziskové organizace v očích veřejnosti až po typ řídicích pracovníků, styl jejich práce a schopnosti v řízení svých podřízených, nicméně v osobě personalisty existuje styčný bod, který může iniciovat aktivity, změny, dávat podněty a některé postupy i sám realizovat.

Jaké možnosti tedy personalistka v neziskové sféře pro práci se zaměstnanci a pro motivaci zaměstnanců má? Jaký argument je pro potenciálního zaměstnance rozhodující? Co lze pro udržení perspektivního zaměstnance či dobrovolníka použít?

- Srozumitelně nastavené vnitřní procesy v organizaci;
- Pregnantně definovaná pravidla práce, odměňování i sankcionování;

- Stanovení postupu pro řešení problematických situací;
- Možnosti kariérního růstu včetně podmínek k jeho aktivaci;
- Kvalitní kolektiv, dobré mezilidské vztahy, možnost ovlivnění výběru lidí do týmu;
- Teambuildingové aktivity, neformální setkávání a oslavy výročí;
- Stáže, rotace v zařízení i mimo ně;
- Společenské ohodnocení práce nebo profese (účast NO na soutěžích, konferencích, dobré reference na pracovníka nebo organizaci od klienta nebo sponzorů, ...);
- Možnost vzdělávání, pracovního i osobního rozvoje formou vzdělávacích programů, individuálních konzultací, supervizí, koučování, práce s mentorem ad.;
- Možnost individuální práce, iniciace změn, podíl na rozvoji organizace, ovlivňování firemní kultury ad.;
- Hodnocení pracovníka jako zpětná vazba k jeho práci. Pravidelná frekvence (ideálně jednou za kvartál, případně jednou za půl roku), formou neformálního pohovoru s předem stanovenou formou a možností vyslovení otevřeného názoru jak ze strany hodnotitele, tak hodnoceného;
- Pochvaly a ocenění, interní zveřejňování nejlepších výsledků, medializace úspěchů ve firemním tisku, na webových stránkách;
- Úprava režimu práce (kratší pracovní doba, práce z domova, zajištění hlídání dítěte, práce v některých dnech v týdnu...);
- Benefity hmotné: nápoje, ovoce k dispozici, stravenky a další nadstandardy (vstupenky na kulturní a sportovní akce, dárky ad.) možné díky sponzorství, případně reciprocitě v rámci vazeb organizace s jinými společnostmi, možnosti užívání firemní techniky k osobním účelům, ale i úprava pracovního prostředí dle přání zaměstnanců (malování, výzdoba, dekorace,...);
- Typické i netypické rituály aj.

Lidé vstupující do neziskové organizace prosazující určitý zájem jsou tímto zájmem motivováni (samozřejmě pokud pomineme nezbytné procento osob sledujících prioritně své osobní podnikatelské zájmy související případně s danou problematikou). Mají na určité téma totožný nebo velmi podobný názor a tudíž není potřeba hledat motivaci ve smyslu odměny naplňující jejich potřeby. Jelikož je práce vykonávána ve sdruženích minimálně finančně hodnocená, ve velké míře dobrovolnická a naopak vyžadující finanční a materiální dotace z řad členů, nemůžeme hovořit o motivaci finanční. Pro sdružení je však typické nadšení

členů pro oblast působení NO. Mnohdy se jedná o lidi, kteří mají dané téma jako hobby – např. ve sdruženích podporujících historické či kulturní tradice.

5.1 Pozice personalisty

V neziskových organizacích s vyšším počtem stupňů řízení a zároveň se širší základnou pracovníků, jak ve vztahu klasického pracovního poměru, tak dobrovolníků je pozice personalisty velmi potřebná. Navíc člověk vykonávající tuto funkci má úlohu jistě obtížnější, než personalistka v korporátní sféře, který má k dispozici nejen mnohem větší finanční zdroje (ať již k dispozici pro výkon činností – využívání externích headhunterů, assessment centra, ad. - nebo jako prostředek pro široké spektrum motivačních prvků). Musí být tedy velmi kreativní, nápaditý – a také díky tomu, že pracuje jak s kmenovými zaměstnanci, tak s dobrovolníky, také schopný odlišit přístup k jednotlivým skupinám dle jejich charakteru a motivace. Bohužel „...většina neziskových organizací provádí personální činnosti na úrovni personální administrativy, což je mj. umocněno absencí pozice personalisty. Výkonnost neziskových organizací závisí na profesionalitě jejich managementu, tj. správní rady a výkonného ředitele, od něhož se očekává, že zabezpečí vzájemné propojení práce placených a neplacených pracovníků v jeden harmonický celek pro dosahování cílů a naplňování poslání organizace“ (Dvořáková et al., 2012, s. 508).

5.2 Specifikace náboru v NO

Nábor do NO probíhá formou výběrového řízení jedno či vícestupňového dle obsazované pozice a rovněž velikosti a typu organizace, oznámení o výběrovém řízení je zveřejněno v zákonné lhůtě. Rozdíl mezi výběrovým řízením v neziskové a soukromé sféře je zejména v samotném způsobu vedení přijímacího pohovoru, kdy na setkání s uchazečem o pracovní poměr je většinou přítomen nejen personalistka, ale také případný nadřízený pracovník a i další členové kolektivu, do kterého je nový pracovník přijímán.

Přijímací řízení je v určitém aspektu stejně nestandardní, jako adepti na pozice a samotní pracovníci. Ve struktuře neziskových organizací najdeme pozice (ať již ve stavu kmenových zaměstnanců nebo dobrovolníků), které jsou obsazovány lidmi nadšenými pro danou problematiku (zejména lidé tzv. v terénu) – a vedle nich pozice obsazené odborníky, kteří preferují profesi před posláním. K takovým pozicím může – ale nemusí – patřit

fundraising, PR, marketing ad. Bohužel z důvodů této různorodosti pracovníků (a jejich vnitřní motivace k výkonu svého zaměstnání) dochází často k problémům ve způsobu řízení organizace, neboť zde existuje mnoho rozličných názorů na řešení otázek – a také tendence ke kolektivnímu rozhodování.

5.3 Vzdělávání pracovníků

Neziskové organizace se v posledních letech snaží v maximální míře využít možností grantové politiky, která je v mnohém zaměřena právě na podporu neziskového sektoru. V rámci Strukturálních fondů Evropské Unie je část určena k tomuto účelu. Zároveň organizace typu Linka bezpečí, Červený kříž ad. mají vzhledem k typu poskytované služby precizně vypracovaný systém školení, couchingu i mentoringu.

Mnohdy je však člověk, zabývající se personalistikou v organizaci, zároveň pověřen realizací grantů, a to včetně jejich zajištění, tedy zajištění podkladů pro grantové řízení, podání žádosti a následně kromě vlastního plnění projektu také vyřizování veškeré agendy s udělením grantu spojené. Objem této práce pak v rámci činností a k nim alokovaného času na pozici personalisty činí i většinový podíl. Tím pak ale běžná práce personalisty nemůže být produkována v požadovaném rozsahu – a redukuje se na pouhou administrativu.

V daném typu neziskové organizace nedochází k organizovanému vzdělávání členů, spíše je snaha o šíření informací – a potažmo vzdělávání – směrem k veřejnosti. Velkým pozitivem je přístup členů sdružení, který spočívá v sebevzdělávání, mnohdy provázaném se sběrem podkladů a informací k dané problematice (Plamínek, 2014, s. 303).

Pro každou organizaci je ideálním stavem téměř nulová nebo nulová fluktuace, která zaručuje stabilitu společnosti a plynulost, kontinuitu vývoje. Zároveň je ale nutné eliminovat poněkud omezující faktor ustrnutí až dokonce tzv. syndrom vyhoření u pracovníků, vykonávajících svoji práci dlouhodobě. Vzhledem k obecnému rychlému vývoji v oblasti technologií, způsobech řízení – ale i v legislativě, je nutné průběžné vzdělávání zaměstnanců. Je to zároveň i jeden z benefitů, které v posledních letech hrají čím dál větší význam pro adepty zejména na vyšších pozicích managementu. Vzdělávání je organizováno buď z vnitřních zdrojů, nebo je najímána externí specializovaná společnost. Ve značné míře jsou také využívány zejména v neziskové sféře granty a programy v rámci strukturálních fondů EU (Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost ad.) (Tureckiová, 2004, s. 89).

Efektivita vzdělávání je zvýšena jejím plánováním a pojmáním jako procesu, nikoliv jednorázových akcí. Celý cyklus vzdělávání by měl obsahovat čtyři stádia (Rejf, Kříž, 1996, s. 78 - 79):

1. Identifikace potřeby vzdělávání

- jedná se o výběr typu a rozsahu vzdělávacího programu na základě porovnání profesně-kvalifikačních struktur pracovní síly s konkrétními potřebami organizace, popř. s prognózou či plánem personálních potřeb organizace.

2. Plánování podnikového vzdělávání

- toto plánování zčásti již vychází z fáze identifikace. Zde se konkretizuje téma, místo, podmínky a zabezpečení vzdělávání.

3. Realizace školení

- v rámci školení na pracovišti rozlišujeme (Rejf, Kříž, 1996, s. 80 - 82) tyto metody vzdělávání:

a) *instruktáž* - např. zácvik předvedením pracovního postupu,

b) *coaching* - soustavné školení vedoucí k žádanému výkonu práce,

c) *mentoring* - školený pracovník si vybírá rádce a ten jej stimuluje,

d) *counselling* - vzájemné systematické konzultování na stejné úrovni,

e) *asistování* - školený pracovník je přidělen jako asistent školiteli,

f) *pověření úkolem* - školený pracovník formuje své schopnosti snahou splnit pověřený úkol při poskytnutí potřebných podmínek a kompetencí,

g) *rotace práce* - pověřování úkoly na různých místech organizace na určitou dobu,

h) *pracovní porady* - formování pracovních schopností v rámci diskuse a toku informací.

- V rámci školení mimo pracoviště rozlišujeme metody vzdělávání:

- přednáška,

- přednáška spojená s diskusí,

- případová studie - analýza a navržení způsobu řešení modelové situace,

- workshop - praktické problémy se stanovením komplexního konkrétního řešení,

- brainstorming - hledání optimálního řešení formou diskuse nad návrhy řešení,

- simulace - podrobný scénář problému a navržení řady rozhodnutí v čase,

- hraní rolí - hraní sociální role u vedoucích pracovníků,

- assessment centre - plnění úkolů a problému náhodně generovaných, vč. porovnání, s optimálním řešením. Jedná se o komplexní metodu pro manažery a setkáváme se zde s kombinacemi metod typu hraní rolí, simulace, případové studie.

4. vyhodnocení vzdělávacího programu

Problémem této fáze je stanovení kritérií hodnocení. Je snahou hodnotit neformálně na základě zpětných informací od školených pracovníků a od vedoucích úseků (Rejf, Kříž, 1996, s. 80 - 82).

5.4 Motivace pracovníků, hodnocení a odměňování

Definic pojmu motivace bychom opět mohli citovat celou řadu. Jako příklad může posloužit následující definice: „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání*“ (Pauknerová, 2006, s. 173).

Důležitá je podstata samotné existence motivace a uvědomění si její úlohy nejen v procesu pracovním, ale také v běžném životě. Motivace usměrňuje naše chování ve snaze dosáhnout určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – pozitivní pocity, očekávání, zvědavost atd. – které buď vedou jedince k výkonu, nebo mu naopak v činnosti zabrání.

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování zaměřené na uspokojování osobních potřeb (psychologické příčiny reakcí, pohnutky atd.)

Základní formou motivů jsou potřeby, tedy stavy nadbytku nebo nedostatku něčeho. Tento stav a jeho vnímání nás vede k činnostem, které daný stav pozmění. Všechny ostatní formy motivů se vyvíjejí z těchto potřeb (Lojda, 2011, s. 23).

Lidské chování je vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

Potřeby dělíme na dvě základní skupiny:

- **biologické** (biogenní, primární, vrozené) – jakými jsou: potřeba dýchání, příjmu potravy, pocitu bezpečí, spánku apod. Jsou nezbytné pro přežití, reprodukci nebo udržení zdraví.
- **sociální** (psychogenní, sekundární, získané):
 - a) kulturní (vzdělání, kulturní život apod.)
 - b) psychické (radost, štěstí, láska apod.).

Tyto potřeby zajišťují adaptaci na sociální podmínky, reagují na nedostatek v sociálním bytí.

Motivace může vycházet z interních nebo externích pohnutek a podnětů. Často bývá kombinací obou.

- **vnitřní motivace** - výsledek potřeb a zájmů člověka (poznávání, seberealizace, kulturní potřeby apod.).
- **vnější motivace** - je určena působením vnějších podnětů (přímá vazba na možnost trestu či odměny). Vnější motivace mívá výraznější účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě.

K motivaci v pracovní oblasti vedou dvě cesty. Cesta první je cestou sebemotivace lidí tím, že lidé hledají, nalézají a vykonávají práci (která jim může být také přidělena), jež uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Na druhé cestě na sebe člověk v pasivní roli nechává působit nadřizený orgán, v tomto případě management, různými motivačními metodami, jakými jsou odměňování, povyšování, pochvala, systém benefitů atd (Stýblo, 2008).

V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o motivaci zaměřenou na využití potenciálu daného jednotlivce, pracovníka, ve prospěch společnosti, organizace. „*Motivace jako výsledek manažerské úsilí se projevuje příznivou skutečností – harmonií zájmů jednotlivců a potřeb příslušné firmy*“ (Plamínek, 2010, s. 20).

Činnost, kterou vykonává personalistka nebo jiný řídicí pracovník, musí být korigována tak, aby byl výsledkem co nejefektivnější výkon pracovníka.

„*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup)*“ (Plamínek, 2010, s. 14).

Neziskové organizace tvoří díky poměrně specifické personální základně i mnohdy „nefiremním“ vazbám v rámci organizační struktury společnosti oblast v řízení lidských zdrojů, která je atypická a vyžaduje si ve svém výkonu velmi individuální přístup.

Stejně, jako existuje velké množství definic pojmu motivace, existuje rovněž nezanedbatelný počet teorií motivace. Mezi ty nejvíce respektované patří rozdělení dle M. Armstronga (Armstrong, 2007, s. 221):

Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow

(1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.

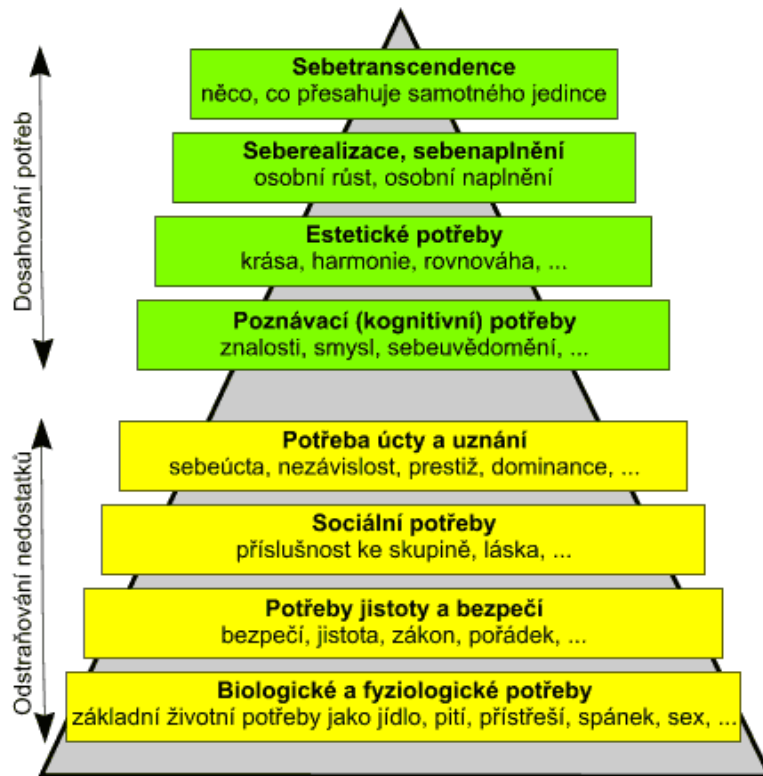
Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

Teorie potřeb je ve své podstatě nejrozšířenější, ovšem také velmi často zpochybňovanou teorií. Její pozitivum spočívá ve snadné pochopitelnosti i pro laickou veřejnost, ovšem z hlediska manažerského vedení jsou teorie kognitivní, tedy zaměřené na proces, mnohem realističtější a poskytující mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzbergova teorie.

Vezmeme-li do úvahy specifčnost neziskových organizací po stránce zacílení činností a personální skladby, můžeme na oblast motivace aplikovat jak teorii potřeb, tak teorie procesní.

Při pohledu na Maslowovu „pyramidu“ (viz obrázek 4) potřeb zjistíme, že lidé vstupující do neziskových organizací si v rámci dané činnosti většinou (výjimku tvoří občanská sdružení, která mají členskou základnu a jejíž členové nepobírají za svoji práci plat) naplňují jak potřeby zaměřené na odstraňování nedostatku (plat za odvedenou práci, smlouva vážící se k pozici, kolektiv, možný kariérní postup či alespoň hodnocení) a zároveň díky službě veřejnosti, která s náplní činností NO souvisí, se naplňují i potřeby „dosažitelné“, tedy takové, které souvisí s osobním růstem jedince, s jeho sebenaplněním. Zároveň činnost řady neziskových organizací řeší problematiku odstraňování nedostatku u lidí z cílových skupin, a to v rozsahu od problematiky řešení základních životních potřeb až po vzdělávání.

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Brooks , 2003

S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá vyšší potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Na druhé straně však nelze předpokládat, že přechodem k vyšším potřebám se pocitování potřeb nižších zcela vytrácí. Naopak, pokud míra jejich uspokojení klesne, mohou se znovu významně projevit. (Amstrong, 2002).

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Tyto kognitivní (poznávací) teorie se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak jej chápou. V případě neziskových organizací je to v prvé řadě otázka poslání, cíle organizace, která přivádí jedince do její struktury. Od toho se odvíjí pocit sounáležitosti s kolektivem, zodpovědnosti za vykonanou práci, očekávání vývoje v dané problematice právě díky jeho podílu na práci organizace apod.

6 Cíl a metodika práce

Diplomová práce s názvem Systém personální práce ve vybrané neziskové organizaci Ledax o.p.s. se sídlem v Českých Budějovicích.

Cílem této diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybraném podnikatelském subjektu, jeho posouzení, zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti. Práce je zaměřena na Pečovatelskou službu společnosti Ledax o.p.s.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy vztahující se k tématu – tedy obecné charakteristice neziskových organizací, jejich typologii z hlediska organizačního i z hlediska zacílení záměru neziskové organizace v rámci vykonávané činnosti. Dále bude zmiňován management neziskových organizací z pohledu stylu vedení a motivace a dalšími tématy z oblasti personální práce. Čerpala jsem ze zdrojů české i zahraniční literatury.

Analytická část je zaměřena na analýzu současného systému personální práce společnosti Ledax o.p.s., na Pečovatelskou službu. Analýza současného systému personální práce je rozdělena na charakteristiku podniku, analýzu pečovatelské služby i ostatních služeb společnosti Ledax o.p.s.. Dále byla provedena analýza personálních ukazatelů, analýza řízení lidských zdrojů obsahující personální činnost, získávání a výběr pracovníků, systém odměňování, profesní rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků. V analýze systému personálních činností byla provedena analýza silných a slabých stránek.

Na základě analýzy a teoretických znalostí byly navrženy návrhy na zlepšení v Systému personální činnosti společnosti Ledax o.p.s.

K analýze systému činností jednotlivých oblastí byly použity informace z podnikových materiálů:

- Výroční zprávy z let 2010 – 2013,
- stanovy ze dne 1. leden 2014,
- organizační schéma,
- pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků,
- podklady pro statistický výkaz pro rok 2012,
- etický kodex,
- vnitřní směrnice personálního řízení,
- BOZP, požární ochrana.

Další informace do analytické části byly zjištěny během pohovoru s personalistkou společnosti Ledax o.p.s., která se zaměřila na přijímání, pracovní náplně pracovníků, vzdělávání, ohodnocení pracovníků. Ředitel Pečovatelské služby se zaměřil na stanovy a všeobecné informace ohledně Pečovatelské služby. Informace o fluktuaci o věkově struktuře byly použity ze mzdového softwaru Nugget software Pečovatelské služby Ledax o.p.s.

7 Nezisková organizace Ledax o. p. s. – charakteristika

Ledax o.p.s. byl zapsán do rejstříku obecně prospěšných společností vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl 0, vložka 143. Právní forma organizace je obecně prospěšná společnost.

Ledax vznikl s hlavním cílem podporovat aktivní a spokojený život seniorů a důstojného stáří v jižních Čechách.

Společnost je registrovaným poskytovatelem sociálních služeb – pečovatelské služby a osobní asistence. Tato registrace poskytovatele služeb ho zavazuje k dodržování povinností stanovených zákonem o sociálních službách dle zákona č.108/2006 Sb. Tyto povinnosti jako např. výši úhrad za poskytnuté sociální služby, požadavky na vzdělání personálu a další.

Společnost nabízí celkem čtyři služby:

- **Osobní asistence;**
- **Domácí ošetřovatelská a hospicová péče;**
- **Pronájem zdravotnických pomůcek;**
- **Pečovatelská služba.**
-

7.1 Osobní asistence

Posláním Osobní asistence Ledax o.p.s. je odborně poskytovat pomoc a péči osobám se sníženou soběstačností, která vyplývá z jejich věku nebo onemocnění a to tak, aby mohli co nejdéle žít ve svém domácím prostředí. Pracovní tým dbá na kvalitu služby, motivaci jejich uživatelů a individuální přístup.

Osobní asistence poskytuje tyto základní služby:

- pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně,
- pomoc při zajištění stravy,
- pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

7.2 Domáci ošetrovatelská a hospicová péče

Posláním Domáci ošetrovatelské a hospicové péče je poskytovat osobám s onemocněním, zdravotním postižením, či lidem v terminálním období života, takovou péči, která jim umožní pobyt ve vlastní domácnosti. Největší důraz je kladen na lidskou důstojnost, kvalitní a profesionální práci a pozitivní přístup.

7.3 Pronájem zdravotnických pomůcek

Pronájem těchto pomůcek slouží lidem, kteří jsou v důsledku svého poranění nebo nemoci nuceni dočasně nebo trvale používat zdravotnické či kompenzační pomůcky.

7.4 Pečovatelská služba

Posláním Pečovatelské služby je především kvalitně poskytovat pomoc, podporu a péči osobám se sníženou soběstačností, zejména seniorům, při každodenních činnostech. Služba se snaží o zachování důstojného života uživatelů v jejich vlastních domácnostech.

Pečovatelská služba poskytuje tyto základní činnosti:

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím.
-

Hlavním cílem služby je, aby uživatel byl spokojený s poskytovanou sociální službou a zachoval si dosavadní způsob svého života.

8 Pečovatelská služba Ledax o.p.s.

Pro firmu Ledax o.p.s. je Pečovatelská služba nejvíce žádaná služba, proto se stala jednou z největších poskytovatelů sociálních služeb v jižních Čechách. Pečovatelská činnost je základní činností Ledax o.p.s., ostatní služby jsou doplňkové.

Ledax o.p.s. je celoročně fungující provoz, který má celkem 7 středisek, které mají své okrsky. Na každém z těchto středisek pracuje:

- Vedoucí střediska,
- sociální pracovník,
- pracovník v přímé péči.

V mapě jižních Čech, jsou vyznačena střediska pečovatelské služby Ledax o.p.s. jsou zeleně vyznačeny na mapě: středisko Trhové Sviny, Třeboň, Dačice, Jindřichův Hradec, Prachatice, Týn nad Vltavou, České Budějovice. Centrála společnosti je v Českých Budějovicích., Viz obrázek 5.

Obrázek 5: Orientační mapa středisek Ledax, o. p. s.



Zdroj: Informace pro obce. In: www.ledax.cz [online]. 2014 [cit. 2014-07-31]. Dostupné z: <http://www.ledax.cz/pro-verejnost/informace-pro-obce.html>

8.1 Organizační struktura

Celková struktura pracovníků Ledax o.p.s. odpovídá zákonu 108/2006 Sb. Struktura a počet pracovníků, která je ovlivněna počtem uživatelů.

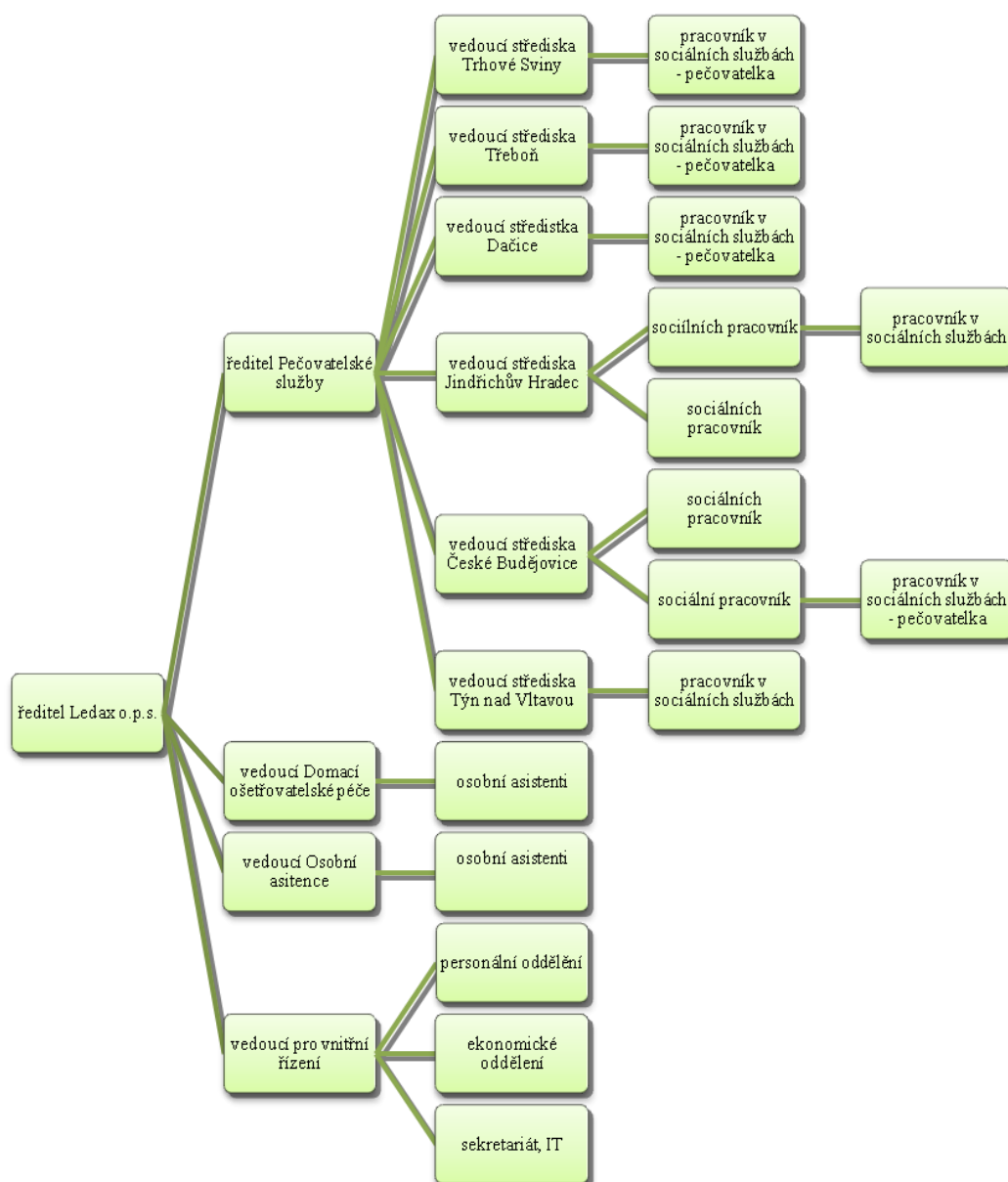
Pečovatelská služba má stanovenou přesnou strukturu a počet pracovních míst, kvalifikační požadavky, pracovní profily, morální a osobní předpoklady pracovníků. Struktura a velikost personálu odpovídá potřebám poskytované služby a hlavně aktuálnímu počtu uživatelů a jejich potřebám. Na jednotlivé pracovní pozice je vytvořen popis práce a požadována příslušná kvalifikace tj. profesionální znalosti.

Dále nároky na pracovníky závisí i na:

- stanovení kapacity zařízení;
- identifikaci potřeb cílové skupiny uživatelů;
- identifikace specifických potřeb jednotlivých uživatelů.

Tato diplomová práce se zaměřuje na Ledax o.p.s. a na jeho nejrozšířenější službu, tedy pečovatelskou službu. V organizační struktuře vede Pečovatelskou službu ředitel společnosti, který má celkem šest podřízených tj. vedoucích středisek. U středisek, kde je rozsáhlá péče o uživatele a je zde více, než pět pracovníků v sociální službě je další sociální pracovník.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Pozice společnosti a pracovní náplně

Každý pracovník má dané minimální požadavky na vzdělání a zároveň každý pracovník spolu s pracovní smlouvou podepisuje pracovní náplň.

Pracovní náplň je zpravidla informativní dokument, kde zaměstnavatel specifikuje sjednaný druh práce. Pracovní náplň je bližší vymezení úkolů v rámci druhu pozice.

Ředitel společnosti Ledax o.p.s.

Vzdělání: VŠ ekonomického nebo sociálního směru

Popis pracovní náplně:

- nejvýše postavený v hierarchii společnosti
- koordinace dvou vedoucích a jednoho ředitele
- průběžné řízení výnosů, nákladů, zisku, příjmů, výdajů a cash flow

Ředitel Pečovatelské služby

Vzdělání: VŠ – ekonomické nebo zaměřené na sociální péči

Popis pracovní náplně:

- přímým nadřízeným vedoucí středisek
- koordinace s vedoucími středisek s jejich podřízenými pokud je potřeba
- jednání se zástupci obcí a měst, kde je Pečovatelská služba provozována, řeší případné dotazy, nejasnosti a reklamace týkající se vzájemné spolupráce
- jedná s pronajímateli prostor pro zázemí pečovatelské služby

Sociální pracovník/ vedoucí střediska

Vzdělání: VOŠ, VŠ zaměřené na sociální péči

Popis pracovní náplně:

- Plnění úkolů, které jej pověřen ředitelem pečovatelské služby
- Koordinace činností střediska, dohlížení na činnost okrsků, spolupráce s kompetentními pracovníky centrály,
- komunikace a spolupráce se subdodavateli (vývařovny, zdravotnická střediska atd.),
- koordinace střediska v souladu se záměry a cíli společnosti Ledax,
- odpovědnost za znalost a dodržování Standardů kvality Pečovatelské služby,
- odpovědnost za pracovní kázeň na pracovišti, dodržování Zákoníku práce, BOZP,
- odpovědnost za autoprovoz, zpracování podkladů pro zpracování mezd,
- zúčastňuje se všech kurzů, školení, odborných konferencí a jednání
- zachovat mlčenlivost, která se vztahuje na služební záležitosti, postupy, plány dále osobní a citlivé údaje uživatelů a pracovník Pečovatelské služby

Vedoucí osobní asistence

Vzdělání: VOŠ, VŠ zaměřené na sociální práci

Popis pracovní náplně:

- odpovědnost za kvalitu poskytované péče dle Standardů kvality pro osobní asistenci a směrnic společnosti,
- dodržuje a koordinuje své podřízené, pracovní kázeň na pracovišti, Zákoník práce, BOZP,
- komunikuje s rodinou uživatele (např. návštěva lékaře, procházky) a podporuje komunikaci uživateli s rodinou,
- vykonává analytickou, metodickou, koncepční a depistážní činnost,
- vytváří rozvržení pracovní doby pracovníkům v přímé péči
- odpovídá za řádné vyúčtování úhrad za poskytování osobní asistence
- dodržuje Etický kodex, zachování mlčenlivosti

Pracovník v sociálních službách - pečovatelka

Vzdělání: ÚSO v oboru sociálních služeb, rekvalifikační kurz Pracovník v sociálních službách

Pracovní náplň:

- Plní úkoly dle zadání sociálního pracovníka,
- dodržuje pracovní dobu, je připraven pružně reagovat na akutní potřeby uživatelů,
- dodržuje zásady Etického kodexu, dbá především na dodržování mlčenlivosti o skutečnostech, o kterých se dozví v souvislosti s výkonem svého povolání,
- provádí úkony dle platného sazebníku (úkony vyplývající ze zákona o sociálních službách včetně doplňkových činností),
- provádí úkony v pečovatelské službě v Domovech s pečovatelskou službou,
- denně vyplňuje výkaz úkonů uživatelů, na konci každého měsíce předloží výkaz uživateli ke kontrole a získání podpisu,
- kontroluje jídlonosiče, zodpovídá za jejich čistotu, přípravu a údržbu,
- rozváží obědy dle naplánované trasy vozidlem, které je k tomu určené,
- je povinen nadále se vzdělávat, minimálně v rozsahu stanovém zákonem.

Sekretariát / IT

- evidence firemní dokumentace
- komunikace s úřady a bankami

- příprava zasedací místnosti pro jednání
- vyřizování a evidence korespondence, telefonátů, schůzek
- agenda při nástupu a odchodu zaměstnance
- příprava materiálů dle zadání ředitele
- evidence a archiv všech dokladů
- pořízení HW/SW – organizace výběrové řízení, koordinace, realizace
- zálohování telefonů
- správa údržba tiskáren
- antispyware a antivirové kontroly
- příprava PC včetně programů pro nové zaměstnance

Ekonomické oddělení/ účetní

- spolupracuje na sestavování účetních uzávěrek
- sestavuje účetní výkazy, kontroluje a účtuje faktury
- oceňuje majetek a kapitál podniku
- odepisuje dlouhodobá aktiva
- vytváří rezervy a opravné položky
- provádí účetní operace v organizaci
- řeší daňové povinnosti
- cestovní příkazy, stravenky, internetové bankovníctví apod.
- jednání s auditory a úřady
- zpracování docházek, mezd, exekuce

Zaměstnanci firmy Ledax o.p.s. mají náplně práce jasně specifikované. Každé oddělení má svoje činnosti a komunikuje s odlišnými lidmi. Proto je nevhodné spojené oddělení IT a sekretariátu, kdy sekretariát často využívá telefonické komunikace a řeší provozní věci celého Ledaxu o.p.s.. IT oddělení řeší interní věci, které by měli zůstat v tajnosti.

Ekonomické oddělení zpracovává kompletní účetnictví Ledax o.p.s.. Celé ekonomické oddělení je celkově přetížené. Všeobecná účetní zpracovává okolo 130 mezd včetně účetnictví. Takové množství by měla zpracovávat mzdová účetní.

9 Personální ukazatele

Byly provedeny výpočty na základě dostupných informací ze společnosti Ledax o.p.s, informace byly čerpány ze software Nugget SW.

9.1 Struktura zaměstnanců

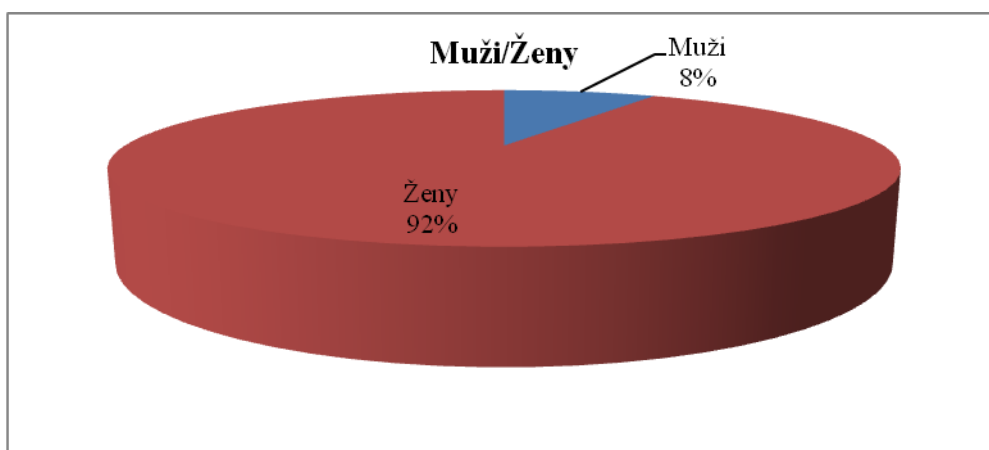
Struktura zaměstnanců Ledax o.p.s. je různorodá, protože lze posuzovat z mnoha úhlů. Pro účel této diplomové práce byla zvolena tři základní kritéria.

- **Dle pohlaví (tzv. genderové porovnání),**
- **dle struktury věku,**
- **dle dosaženého vzdělání.**

Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Z principu věci samozřejmě nezáleží na tom, zda danou práci vykonává muž či žena, pokud se nejedná přímo o činnosti, které nejsou jako povolání pro ženy doporučené (například práce s těžkými předměty).

Obrázek 7: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Personální systém Ledax o.p.s. – Nugget SW

Z výše uvedeného grafu (obrázek 7) je velmi dobře patrné, že ve společnosti Ledax o.p.s. pracuje větší podíl žen (92%) než mužů (8%). Konkrétní čísla jsou 121 žen a 10 mužů. Z toho vyplývá, že typickým zaměstnancem pro společnost Ledax o.p.s. je žena.

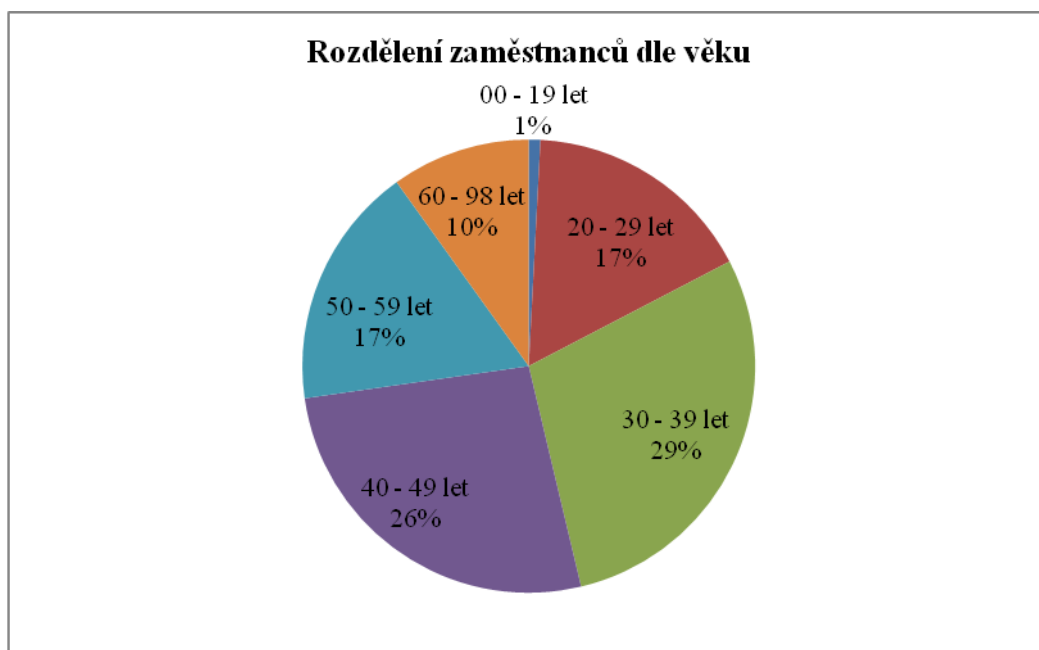
Tento fakt může být zapříčiněn hned několika faktory. Prvním faktorem je, že pozici pracovníka v sociálních službách, tedy pečovatelku, obsazují více ženy pro jejich schopnost pečovat a starat se. Dalším faktorem by mohl být nižší průměrný příjem, který však znamená větší jistotu zaměstnání ve stabilní společnosti.

Struktura zaměstnanců dle věku

Struktura zaměstnanců podle věku je závislá na mnoha faktorech. Může to být od náročnosti práce až po aktuální ekonomickou situaci dané země. Zaměstnaneckou skladbu Ledax o.p.s. tvoří více ženy, jak bylo analyzováno předchozí strukturou. Nyní bude analyzováno, jakou věkovou skladbu zaměstnanců má Ledax o.p.s..

V této analýze byli zaměstnanci rozděleni dle věku do šesti základních skupin. A to 0 - 19 let, 20 - 29 let, 30 - 39 let, 40 - 49 let, 50 - 59 let a poslední skupinou je skupina zaměstnanců starších 60 let. V níže přiloženém grafu (obrázek 8) je znázorněno, že největší část tvoří zaměstnanci ve věku 30 - 39 let (29%), v těsném závěsu je to kategorie zaměstnanců ve věku 40 – 49 let (26%), na třetím místě kategorie 50 – 59 let (17%) stejně tak kategorie 20 – 29 let (17%), na čtvrtém místě kategorie starších 60 let(10%) a poslední kategorie do 19 let (1%).

Obrázek 8: Rozdělení zaměstnanců dle věku



Zdroj: Personální systém Ledax o.p.s. – Nugget SW

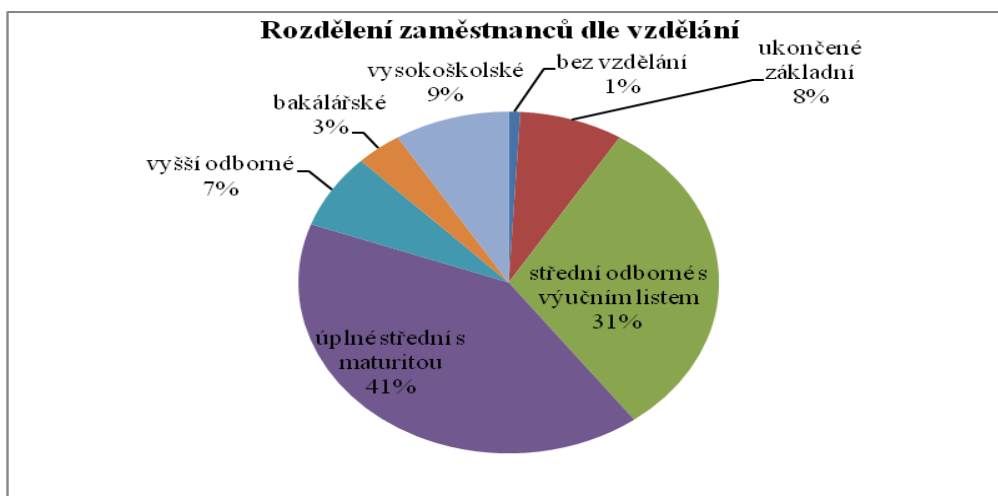
Byla položena otázka „Jaká je věková skladba zaměstnanců Ledax o.p.s.? V nejmladší kategorii do 19 let je pouze jeden zaměstnanec, v kategorii 20 – 29 let jsou většinou mladí lidé, kteří nastoupili po skončení středoškolského vzdělání, následující kategorie 30 – 39, 40 - 49 let, jsou zaměstnanci, kteří už jsou pracovně vyzrálí a díky zkušenostem jsou schopni vést tým lidí nebo naopak plnit své úkoly nadřízených. Kategorie 50 – 59 jsou většinou pečovatelky, které ztratily předchozí zaměstnání a udělaly si rekvalifikaci jako pracovníci v sociálních službách. V poslední kategorii nad 60 let jsou zaměstnanci, kteří se blíží důchodovému věku nebo naopak lidé, kteří rádi i v důchodovém věku pracují.

Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Vzdělávání je jedním z klíčových kritérií při získávání, výběru i přijímání nových zaměstnanců. V Ledax o.p.s. je pro pozici pracovníka v sociálních službách nutné dokončené základní vzdělání, pro sociální pracovníky je podmínkou bakalářské vzdělání v oboru a pro nejvyšší management je to vysokoškolské vzdělání.

Jen 1% je bez dokončeného základního vzdělávání, 8% má dokončené základní vzdělání, tzn. pozici pracovníka v sociálních službách. Nižší střední vzdělání, tzn. ukončené střední odborné vzdělávání s výučním listem, má 31%, zaměstnanců. Úplné střední s maturitou 41%, vyšší odborné vzdělání 7% a vysokoškolsky vzdělání zaměstnanci tvoří dohromady 12% z celkového počtu zaměstnanců, - takto vzdělání zaměstnanci jsou často ve vedení společnosti. Viz obrázek 9.

Obrázek 9: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Personální systém Ledax o. p. s. – Nugget SW

Běžný zaměstnanec společnosti Ledax o.p.s.

Z výše vytvořených statistik zaměstnanců je zřejmé, že převažujícím zaměstnancem neziskové organizace Ledax o.p.s. je žena ve věku 30 – 39 let s ukončením středním vzděláním s maturitou.

Z obecných znalostí lze odvodit, že práce v pečovatelské službě je spíše pro ženy, středního věku, které vyžadují jistotu budoucího povolání v soukromé firmě, možnost volby zkráceného úvazku a odpovídající finanční ohodnocení.

9.2 Složky mzdy

Do složky mzdy patří mzdový tarif, příplatky, náhrady mezd a doplatky mezd, překážky v práci, prémie, čtvrtletní odměny, odměna za dlouhodobé plnění pracovních úkolů, odměna při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu za dlouhodobé plnění pracovních úkolů, odměna při životním jubileu.

Ve společnosti Ledax o.p.s. je vedoucí pracovník povinen neustále sledovat, kontrolovat a hodnotit práci svých podřízených. Hodnocení zaměstnanců je prováděno v souvislosti se mzdovým ohodnocením. Vedoucí pracovník provádí hodnocení každý měsíc, kdy dostane, od účetní, měsíční tabulku odměn s osobním ohodnocením a může regulovat dle svého uvážení. Osobní ohodnocení se ponechává každý měsíc ve stejné výši pouze v případě porušení pracovních povinností lze понížít. Jednou za čtvrtletí se doplňuje o čtvrtletní odměny, které rozděluje dle pokynů ředitele společnosti.

Minimálně jednou ročně všichni vedoucí pracovníci vyplní formulář hodnocení svých podřízených pracovníků. Jelikož na každou práci jsou potřebné jiné vlastnosti či dovednosti, je stanovení velikosti vah na individuálním posouzení vedoucího divize. Hodnocení by mělo mít motivační charakter a zaměstnanec má právo se k jeho výsledku vyjádřit.

Způsob odměňování v společnosti Ledax o.p.s. je v souladu s obecně závaznými právními předpisy, kolektivní smlouvou a interními mzdovými předpisy. Základním kritériem pro výši mzdy obecně jsou složitost a namáhavost práce, její množství dále pak k dosaženému vzdělávání, praxi, ale i odpracovaným létům. Náklady na vzdělávání tvoří samostatnou položku rozpočtu.

Ve společnosti Ledax o.p.s. je vypracován Plán osobního rozvoje pracovníků (viz podrobně dále), který je součástí hodnotícího formuláře pracovníků a obsahuje přehled činností sloužících k profesnímu rozvoji pracovníků.

Na základě hodnocení pracovníků, vedoucí pracovník dává návrh na potřebná školení, odborné kurzy nebo rekvalifikaci. Tyto návrhy z jednotlivých pracovišť se stávají podkladem pro personální oddělení. To vyhodnotí nejdůležitější okruhy pro vzdělávání všech pracovníků, včetně zařizování školení BOZP.

Ledax o.p.s. svým zaměstnancům umožňuje se zapojit do rozvoje a zkvalitňování poskytovaných činností a uplatňuje systém obousměrné komunikace mezi pracovníky přímé péče a sociálními pracovníky. Proto se schází na pravidelných poradách. Ředitel uskutečňuje pravidelné čtvrtletní koordinace s vedoucími středisek, vedoucí středisek uskutečňují porady se sociálními pracovníky svého střediska, a ti pak mají porady s pečovatelkami.

Pracovníci jsou motivováni k odvedení kvalitní práce tím, že jejich výkon je oceněn, nejedná se jen o finanční ohodnocení. Ale jedná se o příležitost k osobnímu růstu, zajímavou práci, pocit zodpovědnosti, dobré pracovní podmínky apod.

V rámci profesního rozvoje je uplatňován program dalšího vzdělávání pracovníků, a to zejména těch, kteří se věnují přímé práci s uživatelem. Další vzdělávání se odvíjí od potřeb uživatelů a aktuálních trendů v sociálních službách.

Sociální pracovníci a pracovníci přímé péče musí dle novely zákona č. 108, o sociálních službách, splnit limit 24 hodin prohlubování své kvalifikace za rok.

Školení probíhají několikrát do roka, i tak se někteří bohužel nemohou účastnit buď z důvodů nemoci, nebo jiných osobních překážek. Pracovníkům tedy chybí dané vzdělávání.

Mezi interní školení, které se koná jednou do roka, patří školení o bezpečnosti práce a protipožární ochrana, kterých by se měl každý zaměstnanec i dobrovolník účastnit minimálně jednou do roka. Není nikdo, kdo by zaznamenával, zda se opravdu zaměstnanec školení účastnil nebo se omluvil.

9.3 Fluktuace

Fluktuace je odchod ze zaměstnání ze subjektivních důvodů, kdy na uvolněné místo nastoupí nový zaměstnanec. V posledních letech se tento ukazatel velmi sleduje. Je to velmi cenná informace pro zaměstnavatele, a to z důvodu, že následné získávání nového zaměstnance je velmi nákladné.

Na základě dostupných dat byla fluktuace vypočítána od roku 2009 – do 2013, jako skutečný přepočtený průměrný počet zaměstnanců.

Fluktuace zaměstnanců byla počítána, dle základního vzorce:

$$\text{Fluktuace v roce } x = \frac{\text{počet odchodů v roce } x}{\text{průměrný počet zaměstnanců v roce } x} \times 100$$

Výsledky z jednotlivých let podle výše popsaného vzorce shrnuje tabulka 4.

Tabulka 4: Data pro výpočet fluktuace

Rok	skutečný přepočtený průměrný počet zaměstnanců	počet odchodů	fluktuace v %
2010	77,02	13	16,8%
2011	84,28	21	24,9%
2012	85,35	24	28,1%
2013	78,65	19	24,1%

Zdroj: vlastní zpracování

Fluktuace firmy Ledax o.p.s. je za období 2010 – 2013 průměrně 23,4%, což je v podstatě průměr v ČR. Vedoucí pracovníci se snaží snížit fluktuaci na co nejmenší číslo, ale bohužel konkurence v sociálních službách je velká. Je to dáno také tím, že zde pracují lidé s nižším vzděláním a nechají se snadno zlákat lepšími nabídkami.

Míra fluktuace v ČR je okolo 15% výjimečně dosahuje i 25% podle toho, v jakém oboru firma podniká, jaké je stáří firmy, jaká je konkurenceschopnost nebo úroveň výše mezd apod. Rozmezí je tedy závislé na mnoha faktorech. Některé teorie doporučují držet hodnotu pod 10%. Každá firma by si měla individuálně nastavit, od jaké hranice je pro ni fluktuace nežádoucí a současně se zamyslet, zda fluktuace není příliš nízká. Dlouhodobá fluktuace pod 5% může působit také negativně, tzv. vyhoření, což je v dnešní době, kdy je potřeba neustálých změn a inovací, také nežádoucí (Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012, 2013).

10 Řízení lidských zdrojů

10.1 Personální činnost

Souhrn všech personálních činností Ledax o.p.s., jejich provádění a kontrola jsou úzce spjaty s celkovou personální politikou Ledax o.p.s., která by měla hlavně vycházet z celkové strategie. Činností, které lze považovat dle jejich charakteru aktuálně za personální, je velké množství, ale v diplomové práci budou analyzovány jen ty nejdůležitější.

Jednotlivé kapitoly popisují skutečné postupy používané ve společnosti Ledax o.p.s., které vycházejí ze zákoníku práce.

10.1.1 Personální plánování

Plánování potřeby zaměstnanců ve společnosti Ledax o.p.s. je v kompetenci řídicích pracovníků podniku, hlavně tedy ředitelů jednotlivých divizí Ledax o.p.s..

Počet sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách a řidičů se odvíjí od počtu uživatelů, které podepíše smlouvu se společností Ledax o.p.s.. Snížení či zvýšení počtu pracovníků vždy schvalují ředitelé.

10.1.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

V první řadě si společnost Ledax o.p.s. vybírá z tzv. „databáze uchazečů,“ kterou vede personalistka. V této databázi jsou vedeni zájemci o pracovní místo a personalistka má možnost vybrat vhodného zaměstnance.

Jsou zde vedeny osoby, pro které v době žádosti nebylo žádné vhodné pracovní místo. Uchazeč zanechá na personálním oddělení svůj životopis. Personální oddělení kontaktuje potřebného pracovníka telefonicky či emailem a nabídne zaměstnání. Pokud uchazeč má stále zájem o volné pracovní místo, personální oddělení připraví pracovní smlouvu atd. Tento postup je pro podnik nejjednodušší, protože má v databázi veškeré potřebné informace, takže další pohovory či výběrová řízení jsou zbytečná.

Pokud personální oddělení nenajde v databázi vhodného uchazeče, vypisuje inzeráty a výběrová řízení. Inzerce zasílá na úřad práce v příslušném městě, kde se pracovník hledá. Dále zadává inzerce na web Ledax o.p.s. do sekce kariéra.

V pracovní nabídce se uvádí:

- Jakou pozici chce společnost obsadit, např. sociálních pracovník;
- Náplň práce;
- Minimální požadavky na vzdělání;
- Co podnik může uchazeči nabídnout;
- Emailový kontakt a telefon na personální oddělení pro případné dotazy.

Po skončení termínu pro zaslání životopisů proběhne první kolo výběrového řízení.

V tomto kole personalistka hodnotí vhodnost uchazečů na základě zaslaných životopisů. Do hodnocení zahrnuje především předchozí profesní zkušenosti a dosažené vzdělání.

Uchazeči, kteří neprojdou prvním kolem výběrového řízení jsou informováni, a pokud mají zájem, tak jsou zařazeni do databáze uchazečů.

Úspěšní uchazeči jsou pozváni do druhého kola výběrového řízení, které probíhá formou pohovoru. U tohoto pohovoru je přítomen ředitel, vedoucí pracovník a personalistka. Tento tým hodnotí chování uchazeče, jeho příjemný vzhled a také jeho vyjadřovací schopnosti.

Pokud uchazeč projde druhým kolem výběrového řízení, může přijmout nabídku společnosti Ledax o.p.s.. Personální oddělení zašle emailem k náhledu pracovní smlouvu a mzdový výměr k odsouhlasení.

Dále je nutné:

- podrobit se vstupní lékařské prohlídce u firemního lékaře;
- předložit platný výpis z rejstříku trestů;
- potvrzení o zaměstnání od bývalého zaměstnavatele;
- kopie dokumentu nejvyššího dosaženého vzdělávání;
- vyplnění osobního dotazníku.

Pracovní smlouva se uzavírá jménem ředitele společnosti Ledax o.p.s. nebo samotnou personalistkou. Při uzavírání je samozřejmostí dodržování ustanovení Zákoníku práce a Vnitřních směrnic společnosti.

Náplň pracovní pozice připraví personální oddělení po konzultaci s vedoucím pracovníkem.

Smlouva společnosti Ledax o.p.s. se uzavírá nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Uzavírá se obvykle na dobu určitou jednoho roku s tříměsíční zkušební lhůtou. Roční smlouva se může až třikrát prodloužit, avšak obvykle je prodloužena po prvním roce na dobu

neurčitou. Jedno vyhotovení smlouvy zůstává zaměstnanci, druhé si ponechává zaměstnavatel.

Dokumenty, které zaměstnanec podepisuje při nástupu:

- mzdový výměř;
- pro účely uplatňování slev při výpočtu zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků podepsat tzv. „Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků“;
- osobní dotazník;
- souhlas se srážkami ze mzdy za stravné;
- souhlas se srážkami ze mzdy za mobilní telefon;
- hmotná odpovědnost;
- etický kodex;
- předávací protokol.

Zaměstnanec musí doložit následující dokumenty:

- dokument o absolvování vstupní zdravotnické prohlídky;
- výpis z rejstříku trestů;
- potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele;
- dokument o nejvyšším dosaženém vzdělání;
- kopie řidičského, občanského průkazu, kartičky zdravotní pojišťovny;
- pro účely uplatňování slev při výpočtu zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti doložit potvrzení od manžela/ky, potvrzení o studiu atd.
- v případě bezhotovostní výplaty odměny za práci předat číslo bankovního účtu, na který bude mzda vyplácena;
- poskytnout součinnost při zpracování formulářů pro zdravotní pojišťovnu a správu sociálního zabezpečení (například poskytnout průkaz zdravotní pojišťovny zaměstnance).

Při nástupu se nový zaměstnanec seznámí:

- vedoucí pracovník seznámí zaměstnance s organizačním řádem společnosti, organizačními směrnicemi, pokyny, kolektivní smlouvu a všemi právy a povinnostmi v rozsahu potřebné pro výkon;
- s bezpečností práce při vstupním školení, se základními předpisy o bezpečnosti práce, riziky práce a používání osobních ochranných pomůcek na pracovišti;
- vedoucí pracovník seznámí s podmínkami ochrany osob a majetku společnosti, obchodního tajemství společnosti a pravidel sdělování informací;
- personální oddělení zajistí základní školení bezpečnosti práce.

10.1.3 Systém odměňování zaměstnanců

Ve společnosti Ledax o.p.s. je mzda zaměstnanců uvedena ve mzdovém výměru, který je součástí pracovní smlouvy. Skládá se z 3 složek a z toho dvě složky jsou nenárokové ze strany zaměstnance, tzv. motivační.

- základní mzda, která je stanovena paušální částkou;
- motivační složky: měsíční osobní ohodnocení
- čtvrtletní prémie.

Vedle základní mzdy může být zaměstnanci individuálně vyplaceno měsíční osobní ohodnocení až do limitu stanového ve mzdovém výměru, které může být vyplaceno až po uplynutí zkušební doby, není-li ujednáno ve mzdovém výměru jinak. Výši osobního ohodnocení navrhuje nadřízený pracovník a schvaluje ředitel.

Čtvrtletní prémie, které jsou stanoveny ve mzdovém výměru maximálním limitem, může být vyplacena až po ukončení zkušební doby. Návrh na vyplacení opět navrhuje nadřízený pracovník. O celkové výši čtvrtletní odměny rozhoduje ředitel na základě ekonomické situace společnosti.

Každý zaměstnanec má právo čerpat všechny firemní benefity společnosti Ledax o.p.s., které jsou pro všechny zaměstnance stejné. Zaměstnanec má právo odmítnout poskytování benefity. Benefity navrhuje a schvaluje ředitel společností s personálním oddělením.

Benefity

Zaměstnanecké výhody Ledaxu o.p.s. jsou součástí odměňování pracovníků a zpravidla se jim poskytují pouze za to, že jsou v daném podniku v pracovním poměru. Lze je zařadit do čtyř skupin: výhody sociální povahy, výhody zkvalitňující využívání volného času, výhody mající vztah k práci, výhody spojené s postavením v podniku (Mathis, Jackson, 2012).

Benefity jsou jako zaměstnanecké výhody, které firma Ledax o.p.s. poskytuje pracovníkům za to, že pro firmu pracují. Původně se benefity poskytovaly zaměstnancům pracujícím ve stálém pracovním poměru. V současné době, kdy se neustále zvětšuje podíl pracovníků mimo hlavní pracovní poměr (dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti), se výhody poskytují všem těmto pracovníkům.

Benefity na rozdíl od mzdového ohodnocení nejsou vázány na výkon pracovníka. Benefit je vázán na to, jakou má pracovník funkci a jak dlouho pracuje pro Ledax o.p.s. atd.

1) Finanční odměny

- hotovostní odměny – vychází z vnitřních směrnic

2) Zaměstnanecké finanční výhody

- stravenky – v hodnotě 80Kč, zaměstnavatel přispívá v hodnotě 28Kč a zaměstnanec si doplácí 52Kč. Ledax střediska jsou po celých jižních Čechách, takže není možné zajistit závodní stravování zaměstnanců;
- příspěvek na školení – každý zaměstnanec má možnost školení v neomezené výši, ale vždy musí mít schválení od svého vedoucího pracovníka;
- jazyková výuka – možnost využití jazykových kurzů v době pracovní doby, náklady hradí zaměstnavatel (využívají spíše vedoucí pracovníci);
- narozeninový servis – zaměstnanec obdrží poukazy Vital Pass v hodnotě dle organizační struktury (pečovatelka 150 Kč, sociální pracovník 250 Kč, ostatní 350 Kč);
- firemní telefon – nastaven limit, po překročení limitu si hradí zaměstnanec sám;
- 5 týdnů dovolené – jeden týden dovolené navíc;
- sleva do fitness – sleva na permanentku i jednotlivé vstupy;
- sleva na ubytování – sleva na letní i zimní dovolenou pro zaměstnance ve výši 10%;
- finanční pomoc – možnost poskytnutí bezúročných půjček;

- proplacení MHD - pokud pečovatelky využívají MHD, ke své práci (např. jsou to pečovatelky, které neřídí auto);
- příspěvek na penzijní pojištění – u vedení společnosti pravidelný roční příspěvek 4000,- Kč;

3) *Nefinanční odměny* – společnost Ledax o.p.s. dostává od různých sponzorů dary, jako jsou vstupky na volné akce Města České Budějovice, Jihočeské divadlo atd. Zaměstnanci mají vždy možnost je využít.

- využití knihovny v centrále Ledax o.p.s.,
- firemní školka,
- dodatková dovolená,
- příspěvek na dovolenou.

4) *Podpora a propojitelnost s organizací*

- Vánoční večírek;
- teambuildingové akce;
- neformální setkání v průběhu celého roku.

Zaměstnanci by měli být více zainteresováni na výsledcích celého Ledaxu o.p.s.. Podpořil by se tak týmový „hráč“. V opačném případě dochází k soupeření mezi jednotlivými středisky.

Pracovníci jako kompletní tým Ledaxu o.p.s. se vidí jen velmi málo, maximálně jednou do roka na vánočním večírku. Nemohou tak navázat kontakt, i když pracují ve stejném městě. Nemohou znát ani sekretariát nebo účetní, které pro ně pracují. Chybí zde osobní kontakt.

10.1.4 Profesionální rozvoj pracovníků

Pečovatelství společnosti Ledax o.p.s. zajišťuje vzdělávání pracovníků týmu a jednotlivých pracovníků, rozvoj jejich dovedností a schopností potřebných pro splnění veřejných závazků dané služby i osobních cílů uživatelů. Cílem a zájmem poskytované služby je mít co nejodbornější personál, schopný naplnit přání a potřeby uživatelů. Důraz je tedy kladen na motivaci pracovníků.

Možnost profesního rozvoje má za hlavní cíl dodat pracovníkům potřebnou jistotu, že odvádějí kvalifikovanou práci a uživatelům je zajištěna kvalitní podpora a pomoc.

Pečovateľská služba má stanoven jasný postup pravidelného hodnotení pracovníkov. Tento postup zahŕňa zejména stanovení, vývoj a naplňovanie individuálnych cieľov, úloh a potreby ďalšej odbornej kvalifikácie pracovníkov. Pro zistenie kvality práce jednotlivých pracovníkov, vykonávajú vedúci pracovníci (sociálni pracovníci) hodnotenie svojich podriadených (pečovateľov) pravidelne 1x ročne.

Na základe hodnotení pracovníkov spracováva nadriadený pracovník u svojich podriadených 1x za rok návrh tém na potrebné školenia, odborné kurzy, prípadne rekvalifikáciu. Pravidelné školenia BOZP pre všetkých pracovníkov zaisťuje personálny oddelenie.

Ďalšou možnosťou je zapojiť pracovníkov do rozvoja a zjednotenia poskytovanej činnosti a uplatňuje systém obousmerného komunikácie medzi vedením spoločnosti a pracovníkmi pečovateľskej služby (sociálny pracovník, pracovník v priamej starostlivosti). Preto sa zamestnanci a vedenie stretávajú na pravidelných spoločných poradiach. Riaditeľ uskutočňuje pravidelné štvrtletné koordinácie s vedúcimi stredísk. Vedúci stredísk uskutočňujú štvrtletné koordinácie so sociálnymi pracovníkmi svojho strediska. Sociálni pracovníci uskutočňujú štvrtletné koordinácie s pečovateľkami.

Pracovníci sú motivovaní k odovzdaniu kvalitnej práce tým, že je ich pracovný výkon náležite ocenený.

Do hodnotenia sa zahŕňa osobné ohodnotenie a štvrtletná prémie, ktoré sú závislé na výsledkoch cash flow Ledax o.p.s., ale tiež sa berie v úvahu:

- Príležitosť k osobnému rastu;
- záujem o prácu;
- dobré vzťahy medzi kolegami;
- uznanie za dobre odvedenú prácu;
- pocit zodpovednosti;
- dobré pracovné podmienky.

Potreba rozvíjať znalosti a dovednosti personálu vyplýva z celého radu skutočností. Možnosť profesijného rozvoja dodáva zamestnancovi potrebné predpoklady pre odovzdanie kvalitnej práce a pre zaisťovanie kvalitných sociálnych služieb.

- Zavádzanie nových metód práce;
- zmeny v prístupe k užívateľom;
- zavádzanie systému kvality práce do praxe (standarty aj.).

Sociálni pracovníci a pracovníci priamej starostlivosti musia dle novely zákona č. 108 o sociálnych službách, splniť limit 24 hodín prehĺbovania svojej kvalifikácie za rok.

10.1.5 Porušování pracovní kázně, pracovních povinností a sankce

Kázeň pracovníků je jedním ze základních předpokladů pro úspěšnou činnost. Spočívá především v kvalifikovaném využívání znalostí a schopností, aktivním a důsledným plnění pracovních úkolů a dodržování všech vnitřních směrnic, pravidel a standardů kvality sociálních služeb poskytované služby Ledax o.p.s..

V případě porušení pracovní kázně s ohledem na okolnosti a závažnosti každého případu, které posoudí vedoucí/sociální pracovník a schválí ředitel, bude použito při dodržení doby a lhůty, vyplývající z pracovněprávních předpisů a po vyjádření pracovníka, který se dopustil porušení pracovní kázně, některé z následujících opatření:

1) méně závažné porušení pracovní kázně:

a) *ústní domluva, upozornění, napomenutí nadřízeným pracovníkem (nebo ředitelem)* = nadřízený projedná s pracovníkem méně závažné porušení pracovní kázně a poučí ho o nesprávnosti jeho jednání, o jednání s pracovníkem je možné provést písemný zápis.

2) závažné nebo opakované porušení pracovní kázně:

a) *písemné napomenutí nadřízeným pracovníkem* = nadřízený písemně vytkne pracovníkovi závažné nebo opakované porušení pracovní kázně a kopii předá na oddělení personalistiky do složky pracovníka. Vytýkáci dopis (jeho formu) navrhuje personální oddělení.

b) *návrh na snížení osobního ohodnocení* = může být sníženo dle rozhodnutí nadřízeného.

c) *návrh na odebrání osobního ohodnocení* = návrh nadřízeného pracovníka.

3) závažné opakované porušení pracovní kázně:

a) *návrh na rozvázání pracovního poměru* = podle § 52 g) Zákoníku práce podá vedoucí střediska návrh na rozvázání pracovního poměru z důvodu opakovaného závažného porušování pracovní kázně řediteli ke schválení a dále jej postupuje personálnímu oddělení společnosti Ledax o. p. s.

10.1.6 Ukončení pracovního poměru

Při ukončování pracovního poměru společností Ledax o.p.s. se řídí Zákoníkem práce. Pracovní poměr tedy může být rozváznán několika způsoby, dle podmínek §48 a 68 zákona č. 262/2006 Sb.

Způsoby ukončení pracovního poměru:

- dohodou;
- výpovědí;
- okamžité zrušení;
- zrušení ve zkušební době;
- uplynutím sjednané doby u smlouvy na dobu určitou.

Podnět na rozváznání pracovního poměru, ať už zrušení ve zkušební době, dohodou nebo okamžité zrušení pracovního poměru, podává zaměstnanec písemně na personální oddělení nebo svému řídicímu pracovníkovi. Jeden z nich potvrdí příjem svým podpisem a datem podání.

Nejčastěji se podnik snaží rozváznat pracovní poměr dohodou, což je považováno za oboustranně prospěšné.

Zaměstnanec má povinnost dle pokynů nadřízených konat práci podle pracovní smlouvy ve stanové pracovní době a dodržovat povinnost, které vyplývají z pracovního poměru.

Povinnosti zaměstnanců stanovuje § 301 Zákoníku práce:

- pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci;
- plnit kvalitně a včas své úkoly;
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

Kromě výše uvedených povinností jsou zaměstnanci povinni dodržovat náležitosti stanovené ve vnitřních směrnících společnosti. Jejich porušení je klasifikováno jako porušení vyplývající z pracovního poměru, a to dle závažnosti:

- zvláště závažné porušení pracovní kázně;
- závažné porušení pracovní kázně;
- méně závažné porušení povinnosti.

V souvislosti se skončením pracovního poměru je zaměstnanec povinen odevzdat veškeré předměty, které mu byly svěřeny, které jsou uvedeny v předávacím protokolu vedené společnosti Ledax o.p.s..

10.2 Plán osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje Ledax o.p.s. je jasný stručný přehled činností, které slouží k profesnímu rozvoji pracovníka a zahrnuje samostatné vzdělávání, formální vzdělávání, výcvik, práci na projektech, účast na stážích a konferencích a dalších aktivitách.

Plán osobního rozvoje vychází z informací zjištěného z hodnocení. Na základě toho má navrženo vzdělávání pro další rok, které mu pomohou získat větší sebedůvěru a znalosti v oboru.

Při hodnocení pracovníků se vychází ze způsobilosti pracovníka.

Význam hodnocení spočívá v tom že:

1. Pečovatelská služba Ledax o.p.s. získá informace a přehled o tom, co pracovníci vědí o své práci.
2. Výsledky hodnocení jsou ideálním podkladem pro plánování rozvoje a vzdělávání pracovníků.
3. Výsledky hodnocení jsou ideálním podkladem pro mzdový růst, morální odměňování a oceňování pracovníků.

10.2.1 Způsobilost pracovníka

Je definována jako schopnost pracovníka plnit zadané úkoly způsobem odpovídajícím požadavkům pro danou funkci, tj. v požadované kvalitě, čase a při dodržení všech pravidel souvisejících se zadanou prací při využití všech svých znalostí a dovedností.

Způsobilost pracovníka se posuzuje jako:

- schopnost využít odborných znalostí;
- schopnost rozumět tomu, co je třeba dělat – praktické uvažování, předvídavost, hledání nových forem řešení apod.
- schopnost zajistit vykonávání práce – aktivní přístup, ambice, sebedůvěra, sebekontrola, vytrvalost, zaujetí pro práci, organizační schopnosti apod.

- schopnost působit na lidi – přesvědčivost, rozhodnost, motivace, argumentace, vliv, umění komunikace apod.

Schopnost prakticky uvažovat, hledat vhodná řešení je pro pracovníky v sociálních službách, kteří se pohybují neustále v terénu, velmi náročné. Chybějí zde znalosti města, ve kterých poskytují u uživatelů. Jsou zvyknutí na předem dané trasy, které se, ale mohou několikrát týdně měnit. Není možné, aby sociální pracovník (vedoucí pracovník) fyzicky kontroloval nebo doprovázel pracovníky v sociálních službách a plánoval jim každý den jinou trasu. V této oblasti vznikají zbytečné mzdové náklady na pracovníky a také náklady na pohonné hmoty aj.

10.2.2 Hodnocení způsobilosti pracovníka

Umožňuje posoudit, zda je pracovník schopen vykonávat danou práci dobře.

Základní kritéria hodnocení způsobilosti dle společnosti Ledax o.p.s.:

1. Odbornost pracovníka (dosažené vzdělání, osvědčení, akreditace);
2. Znalosti a dovednosti (znalost postupů provedení poskytovaných úkonů a činností, řízení auta atd.);
3. Znalost metod a nástrojů pro zlepšování práce;
4. Praxe;
5. Osobnostní schopnosti (rozhodovací schopnosti, praktické uvažování, organizační schopnosti, sebekontrola atd.);
6. Schopnost nést zodpovědnost;
7. Znalost vnitřních směrnic, pravidel, apod.
8. Znalost zákonů, vyhlášek, standardů, apod.

V pečovatelské službě Ledax o.p.s. jsou vytvořeny 2 verze hodnotících formulářů pro pracovníky: verze pro vedoucí pracovníky (vedoucí/sociální pracovník), verze pro pracovníky pracující v přímé péči (pracovník v přímé péči, řidič) viz. příloha č. 1 a 2.

10.2.3 Postup hodnocení

Hodnocení způsobilosti pracovníka provádí jeho nejbližší nadřízený (sociální pracovník, vedoucí střediska), nadřízený pracovník si z výsledků z hodnocení způsobilosti podřízených pracovníků zaznamená náměty, podněty. Sociální pracovník své podněty předá vedoucí střediska (v písemné podobě), vedoucí střediska předá podněty (své, sociálních pracovníků). Personalistka na základě podnětů od pracovníků navrhne témata pro vzdělávání tak, aby přispěla ke zlepšení kvality poskytované služby. S navrženými tématy seznámí ředitele. Po schválení témat ředitelem s nimi personalistka seznámí vedoucí pracovníky.

Hodnocení probíhá 1x ročně během měsíců září/prosinec (v druhé polovině prosince jsou podněty předány personálnímu oddělení).

Koncem každého kalendářního roku probíhá tzv. individuální koordinace nadřízeného pracovníka s jeho podřízenými pracovníky. Na této koordinaci probírá nadřízený s každým podřízeným pracovníkem individuální potřeby ke zkvalitnění jeho práce, a další náměty a podněty ke zlepšení činnosti. Závěr z této koordinace se může promítnout do celkového hodnocení pracovníka.

Nadřízený pracovník informuje podřízeného o výsledku jeho hodnocení na následující koordinaci. Pracovník má právo vyjádřit se tak k výsledkům hodnocení.

Při hodnocení pracovníka se postupuje po jednotlivých kritériích a sleduje se, jaké má pracovník znalosti a zejména, jak je využívá při své práci. Přidělování bodů pro jednotlivá kritéria se provádí podle zvolené stupnice:

- 0 bodů - žádné znalosti (dovednosti, schopnosti, apod.)
- 3 bodů - dobré znalosti
- 5 bodů - výborné znalosti

Je nutné mít stanoven minimální počet bodů, které pracovník musí získat u jednotlivých kritérií, aby byl považován za způsobilého, bez ohledu na bodový zisk v dalších kritériích. V našem hodnocení maximální bodový zisk pro jednotlivá kritéria tvoří 5 bodů, minimum pro každé kritérium je zisk 1 bodu. Maximální hodnota získaných bodů tedy činí 55 bodů. Zisk 55 – 40 bodů je vyhodnocen jako výborný výsledek hodnocení, zisk 39 – 20 bodů jako dobrý výsledek, 19 – 11 bodů je dostačující výsledek hodnocení. Méně než 11 bodů je hodnoceno jako nedostatečné prokázání znalostí a schopností pracovníka. Ten, kdo dosáhl nedostatečného počtu bodů je povinen se dovzdělat tak, aby splňoval základní požadavky k této pozici a splnil další hodnocení alespoň na 11 bodů.

Výstupem celého procesu je zpracování písemného hodnocení celkového profilu pracovníka. Z tohoto písemného hodnocení vyplývají závěrečné návrhy na udělení:

- pochvaly (nadřízeným pracovníkem)
- finanční odměny (mimořádné prémie)
- upozornění nadřízeným pracovníkem
- napomenutí (nadřízeným pracovníkem)

Hodnocení je moderní manažerská aktivita, která je velmi náročná. Vyžaduje velmi dobrou přípravu ze strany hodnotitele (nadřízeného pracovníka), a to nejen ve smyslu získávaných dostupných informací, ale hlavně po lidské stránce empatie a umění jednat se spolupracovníky. Představa toho, že by každý vedoucí zaměstnanec mohl přímo hodnotit svého zaměstnance je náročné. V této oblasti je viditelná absence vzdělávání vedoucího pracovníka, který hodnotí podřízené.

11 Analýza silných a slabých stránek

V oblasti péče o seniory je v jihočeském kraji poměrně velká konkurence. Působí zde Český červený kříž, různé agentury domácí péče, různé charity a dále ještě centrum TEP a o. p. s. Maltézská pomoc. (peceoseniory.cz, 2014) Díky tomu, že se Ledax o.p.s. zaměřuje přímo a jen na seniory, má v této konkurenci poměrně výrazné postavení a nemá nouzi o zákazníky. Je to částečně zapříčiněno i dobrou PR prezentací (velmi pěkné a funkční webové stránky) a podporou měst a obcí. Ledax o.p.s. využívá i finanční podpory ESF. Mezi financovanými projekty byly např. Vzděláváním ke zvyšování kvality sociálních služeb v Ledax o.p.s. nebo Akademii sociálního vzdělání, projekt POZNESS - Poznáním k lepším sociálním službám. (Aktuální projekty, 2014; Archiv, 2013) Společnost se také snaží nabízet stále něco nového (nedávno došlo k rozšíření služeb o klub R51 Plus) a "něco navíc" (vydává např. čtvrtletně Ledax noviny).

Následující analýza se ale zaměří hlavně na systém personální práce ve společnosti, protože právě ten je předmětem práce. Čerpáno bylo z Výroční zprávy Ledax o.p.s.

11.1 Silné stránky

- pro podporu zaměstnanosti a vzdělanosti zaměstnanců umí využít projektů ESF i jihočeského kraje a grantů měst, obcí a nadací (podpora Statutárního města České Budějovice, Podpora města Týn nad Vltavou, Nadace Taťány Kuchařové, Nadační fond Livie a Václava Klausových, nadační fond Avast) (ledax.cz, 2014).
- klinické pracoviště Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (pomáhá budovat prestiž mezi zákazníky, protože ne každá organizace získá důvěru od takovéto instituce; navíc pomáhá získat pracovníky, je tu i šance, že se z brigádníků stanou stálí zaměstnanci);
- oslovuje studenty (nejen z JČU) a jakékoliv další zájemce o práci prakticky z webových stránek (sekce Praxe a Kariéra);
- organizační struktura a zařazení jednotlivých pracovníků je nastaveno dle moderních trendů;
- pracovníci centrály pracují nezávisle na ostatních střediscích a řeší si svoje zadání úkolů - praktické, protože umožňuje pružně reagovat na situace dle potřeby a není nutné vždy čekat na schválení z centrály;

- V rámci jednotlivých oddělení je striktně stanovena hierarchie a jsou jasně dané pracovní postupy - pracovníci znají možnosti i hranice, což pomáhá redukovat možnou chybovost apod.
- personální záležitosti (jako např. obsah smluv, výpovědi apod.) se striktně řídí zákoníkem práce, což ujišťuje zaměstnance v tom, že se jedná o solidní organizaci a je možné se dovolat pomoci;
- poměrně propracovaný, jasný i motivační systém benefitů;
- společnost dělá vše proto, aby své zaměstnance efektivně stimulovali a motivovali při upozadění finanční stránky (viz osobní plány rozvoje);
- existuje systém obousměrné komunikace mezi vedením a pracovníky (mají např. možnost vyjádřit se k hodnocení);
- dobrý a funkční personální software.

11.2 Slabé stránky

- vzhledem k tomu, že společnost je z velké části financována prostředky z evropských a dalších fondů, vyskytuje se velká kontrola jak pracovníků, tak i financí, což může omezovat i např. v oblasti možných dalších investic (do nákupu pomůcek, rozšíření služeb apod.), dále je s tímto spojena velká byrokracie, kdy nemohou být prostředky na personál tímto se zabývajícím věnovány na skutečné poslání společnosti - tedy pomoc seniorům apod.
- v této sféře je velká konkurence, proto je společnost stále nucena čelit hrozbě nedostatku dobrovolníků a pracovníků a zároveň i poměrně velké fluktuaci (téměř 24%), protože pracovníci odcházejí pracovat do státních a jiných ziskových organizací;
- složitá koordinace pracovníků v případě krizového plánování;
- nemožnost motivovat finančně (viz ale silné stránky).

12 Diskuze a návrh změn

Diplomová práce byla zaměřena na Systém personální práce ve společnosti Ledax o.p.s. sídlící v Českých Budějovicích. V současné době zaměstnává okolo 130 pracovníků, největší podíl tvoří Pečovatelská služba. Pečovatelská služba má celkem 7 středisek v jižních Čechách.

Práce byla zaměřena na analýzu hlavních personálních činností, získávání, výběr pracovníků, hodnocení, odměňování pracovníků a vzdělávání pracovníků.

Organizační struktura a zařazení jednotlivých pracovníků je nastaveno dle moderních trendů řízení. Pracovníci centrály pracují nezávisle na ostatních střediscích a řeší si svoje zadání úkolů.

Mezi první návrh na zlepšení je, aby Ledax o.p.s. vytvořil nové pracovní místo pro mzdovou účetní. Důvodem je zpracování 130 mezd měsíčně. Bylo by to ulehčení pro ekonomické oddělení, které by mohlo samostatně fungovat. Mzdová účetní by měla na starosti kompletní správu mzdové agendy. Mzdová účetní a její náplň práce:

Mzdová účetní a její náplň práce:

- každý měsíc uzavírá výpočet mezd,
- kontroluje správnost převodu z docházkového systému, bonusy, stravné
- provádí roční uzávěrku a zakládá mzdové listy, evidenční listy důchodového pojištění
- kompletuje osobní spis zaměstnance, aktualizuje osobní údaje,
- oznamuje zdravotní pojišťovně a okresní správě sociálního zabezpečení nástup a výstup zaměstnance,
- zpracovává jednotlivé části interních mzdových předpisů.
- příprava mzdových pásek zaměstnancům.

Považuji za důležité zpracovat pracovní náplň pro mzdovou účetní, protože v této oblasti pracovních činností jí vymezuje její pravomoc a hlavně odpovědnost za mzdovou agendu. Bohužel tento návrh se dá těžko uskutečnit, protože další pracovní místo by stálo firmu Ledax 418.000,-Kč ročně navíc, její hrubá měsíční mzda by činila okolo 26.000,-Kč. Je důležité, aby se propočítalo, zda se navýšení nákladů na mzdovou účetní vyplatí.

Prováděním analýzy bylo zjištěno, že ne všichni pracovníci se školí v rámci interních školení BOZP nebo protipožární ochrany, bohužel není nikdo, kdo by reálně evidoval jejich účast. Toto školení je velmi důležité pro bezpečnost při práci a je dané zákonem. Proto navrhuji, aby personalistka zajišťovala kompletní školení, jak jeho realizaci, tak povinnou účast. Školení by se mělo plánovat mimo období dovolených a hlavně pokud se někdo nemohl účastnit, tak najít náhradní termín. Dále bych navrhovala závěrečný test, který zhodnotí pozornost a proškolenost účastníků. Personalistka musí vést dokumentaci o školení týkající se problematiky a v případě kontroly mít kdykoliv připravené k předložení. Navrhuji, aby sám personalistka po skončení a úspěšného absolvování školení zadal do mzdového software Nugget datum školení a datum dalšího školení.

Další návrh, který by posloužil ke zlepšení koordinace pracovníků, je vybavení všech vozů technologií „GPS tracker“, díky níž lze online sledovat, kde se nachází jednotlivá vozidla. V případě potřeby by se tak mohlo zjistit, který z pracovníků je nejbližší místu určení a flexibilně jej tam vyslat. GPS tracker je také možné použít k exportu dat pro Knihu jízd a také např. k zabezpečení vozu. V případě krádeže je velmi snadná a rychlá lokalizace. Výhoda spočívá i v možnosti kontroly jednotlivých pracovníků, zda jsou v požadovaný čas na daném místě apod. Dalším benefitem většího využití těchto technologií je mnohem jednodušší zastupitelnost pracovníků v případě nemoci, dovolených apod. Celkově by to velmi usnadnilo koordinaci pracovníků.

Kromě standardního teambuldingu (pořádání firemních akcí sloužících k utužení pracovního kolektivu), který je velmi důležitý, by měl být zaveden i individuální motivační program pro jednotlivce a jednotlivé týmy. Mohlo by jít např. o seberealizaci v dílčích projektech sloužících ke zlepšení pracovní výkonnosti, rozšíření služeb i firemní kultury. Bylo by možné i vyhlásit nějaké soutěže mezi týmy či středisky pečovatelských služeb. Vítěznému týmu by pak vedoucí pracovníci předali např. dort a případně další odměny. Pracovníci by se poznali při jiných aktivitách než v práci.

Mezi návrhy na zlepšení lze započítat to, aby vedoucí zaměstnanec prováděl alespoň dvakrát do roka hodnotící pohovor s každým svým podřízeným. Také by bylo vhodné zavést sérii kurzů zaměřených právě na hodnotící pohovor, protože pouhá funkce ředitele nemusí být zárukou kvalitního a objektivního pohovoru. Hodnotitel musí hodnocené osoby skutečně znát, což vzhledem k charakteru práce (práce v terénu apod.) není vždy možné dobře posoudit. Zaměstnanci sice mají možnost se ke svým výsledkům vyjádřit, ovšem ne každý má tu

odvahu. Vhodné by bylo zavést možnost podpořit své hodnocení za pomoci vyjádření lidí, které si hodnocený sám vybere (např. klienti, kolegové atd.). Získala by se tak poměrně objektivní zpětná vazba i o vztazích mezi zaměstnanci apod. Také by se tak mohly lépe určit kurzy dalšího vzdělávání pro zaměstnance a celkově optimalizovat plnění pracovních povinností. V návrzích také zazněla možnost, aby si zaměstnanci kromě ročních cílů stanovovali i cíle krátkodobější a dlouhodobější vedoucí např. ke kariéernímu růstu. Vhodné je zavedení pravidelných 1 : 1 setkání s přímým nadřízeným.

Motivaci pro práci ve společnosti je také možné upevnit pokračujícími PR aktivitami a zvyšováním prestiže společnosti.

Dalším návrhem je zavedení "konzultací", kdy by mohl jakýkoliv pracovník přijít v přesně vyhrazený čas a prokonzultovat jakkoliv věc s ředitelem Pečovatelské služby.

Analýzou personálního řízení systému personální práce jsem zjistila některé nedostatky v činnostech personálního řízení. Ledax o.p.s. se neustále snaží vzdělávat své zaměstnance a hledat moderní postupy řízení. Tyto metody se snaží uplatňovat v praxi. Personalistka Ledax o.p.s. má zájem o tuto práci a ráda by odstranila nedostatky a vzala v úvahu návrhy na zlepšení.

Společnost Ledax o.p.s. je velmi úspěšná společnost v jihočeském kraji, která je konkurenceschopná. Firma je řízena mladými lidmi, kteří mají jasné vize a cíle firmy. Do budoucna by rádi rozšiřovali služby do dalších jihočeských měst a již nyní připravují projekt na Domov pro seniory.

13 Závěr

Základním předpokladem fungování jakékoliv společnosti jsou nezbytné základní zdroje - materiálové, finanční a lidské. Nejdůležitější z nich jsou však zdroje lidské.

Personální systém tvoří lidé se svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi, které přinášejí do firmy, ve které pracují. Management, který rozpozná jejich kvality a schopnosti. Management je dále dokáže motivovat, rozvíjet a současně vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci. To vše vede k větší šanci bojovat s tvrdým konkurenčním prostředím. Pro organizaci jsou další důležité vlastnosti zaměstnanců, jako je kreativita, schopnost inovace, tvoření, flexibilita, ale také týmový „hráč.“

Cílem diplomové práce byla analýza systému personální práce ve vybraném podnikatelském subjektu, jeho posouzení a zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti. Práce byla zaměřena na Pečovatelskou službu společnosti Ledax o.p.s.

V literárním přehledu je nejprve přiblížena problematika neziskových organizací, konkrétně jejich dělení podle platné právní úpravy v České republice. Dále je prostor věnován poslání neziskových organizací i jejich personálnímu managementu, který je souhrnem pěti činností - plánování, organizování, výběru a rozmístění lidí, vedení lidí a kontrolování. Část věnovaná personálnímu řízení dokázala, že jedine organizace, jež si uvědomuje, že její fungování je závislé na lidech, má šanci na úspěch – a to platí jak pro ziskovou, tak i neziskovou sféru.

V systému personální práce lze rozlišit 5 dominantních oblastí personálního řízení a managementu. První je plánování lidských zdrojů, které je zaměřeno na sledování cílů a strategie společnosti v souvislosti s personálním obsazováním v krátkém i delším časovém horizontu, a to z hlediska vyváženosti počtu pracovníků a nároků na ně kladených. Další oblastí je personální činnost, která by měla dokázat identifikovat neoptimalnější kandidáty. Tento proces by měl být plánovaný, systémový s důrazem na plnění časového plánu a výši nákladů. V rámci nalezení vhodných adeptů se využívá i potenciálu stávajících zaměstnanců. Třetí oblastí je rozmisťování pracovníků, což je složitý proces principiálně odrážející životaschopnost organizace. Další dominantní oblasti se zabývají vzděláváním a motivací pracovníků.

V praktické části se stanovilo za cíl popsat a zhodnotit systém personální práce v neziskové organizaci Ledax o.p.s. a pracovalo se s hypotézou, že je možné tento systém

zlepšit. Během popisu se ukázalo, že je společnost spravována za pomoci moderních a funkčních trendů řízení. Pracovní poměr je řízen podle Zákoníku práce, společnost využívá pro financování veškerou možnou podporu od různých institucí, ať už EU, Jihočeského kraje či přímo různých měst a nadací. Své zaměstnance se snaží motivovat promyšleným systémem benefitů i plány osobního rozvoje. Právě motivace zaměstnanců pro práci v neziskové organizaci se totiž jeví jako největší výzva, protože v oblasti sociálních služeb existuje velká konkurence.

Pracovat s lidmi a ke každému z nich mít individuálních přístup, poznat a rozvíjet jejich silné stránky. Dbát na jejich osobní rozvoj, odborné vzdělávání, motivovat je a stimulovat ke kvalitnímu plnění úkolů patří k základním povinnostem a kompetencí managementu. Právě manažeři nesou zodpovědnost za personální činnosti.

14 Summary

The basic to the functioning of any society are the necessary basic resources - material, financial and human. The most important of them are the human resources.

Personnel system consists of people with their knowledge, experience, skills and abilities they bring to the company in the company. Management recognizes the quality and ability. Management is also able to motivate, develop and at the same time create conditions for their realization. All this leads to a greater chance to fight with very competitive environment. For the organization are other important characteristics of workers, such as creativity, innovation, creation, flexibility, but also a team "player."

The aim of this thesis was to analyze the HR systems in selected business person, its assessment and evaluation and design changes to improve and streamline the management of this area. The work was focused on community care service company Ledax.

The literature review is first given an idea of non-profit organizations, specifically their division by laws in the Czech Republic. Furthermore, the space dedicated to the mission of non-profit organizations and their personnel management, which is a summary of the five activities - planning, organizing, selection and deployment of people, leadership and controlling. Part of HR management has, proved that the only organization that realizes that its functioning is dependent on people, has a chance of success - and this is true both for profit and non-profit sector.

The HR systems can differentiate five dominant areas of personnel management and management. The first is human resource planning, which focuses on the monitoring of objectives and strategy of the company in connection with the personnel filling in the short and longer term, and in terms of the balance between the number of workers and demands imposed upon them. Another area is a personnel action that should be able to identify optimal candidates. This process should be planned, with the accent on system performance schedule and cost. In the context of finding suitable candidates with the potentials of existing employees. The third area is the deployment of workers, which is a complex process principally reflecting the viability of the organization. Another dominant areas involved in the education and motivation of employees.

In the practical part, set out to describe and evaluate the system of personnel work in non-profit organization Ledax, ops and worked with the hypothesis that the system can be

improved. During describe it turned out that the company is managed through modern and functional management trends. Employment is controlled according to the Labour Code, the company uses to finance all possible support from various institutions, whether EU, South Bohemian Region or directly different cities and foundations. Their employees to motivate elaborate system of benefits and personal development plans. Currently motivation of employees to work in non-profit organization, it is clear that the biggest challenge, because in the area of social services, there is great competition.

Working with people and each of them have individual access, discover and develop their strengths. Take care their personal development, training, motivating and stimulating to quality performance of tasks is one of the basic duties and management competencies. Now managers are responsible for HR activities.

15 Seznam použité literatury

MONOGRAFIE:

- 1) ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80247-1407-3
- 2) ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) ARONOVÁ, Klára. 2008. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*. Praha: Agnes, 2008, 139 s. ISBN 978-80-903696-3-4.
- 4) BERGEROVÁ, Marcela. 2013. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013. ISBN 978-80-87779-05-7.
- 5) BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- 6) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2012.
- 7) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 8) HURDÍK, Jan. 2009. *Právnícké osoby a jejich typologie*. 2. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xi, 108 s. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-807-4001-680.
- 9) KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- 10) KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 11) KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Hans. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
- 12) KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- 13) LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- 14) MATHIS, L. Robert a John Harold JACKSON. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6th edition. Mason: South-Western, 2012. ISBN 978-0-538-48170-0.
- 15) MATTESON, Ivancevich. *Organizational behavior and management*. Texas: Business Publications, INC., Plano, 1987. 780 s. ISBN 0-256-05608-0

- 16) MILKOVICH, G. T. & BOUDREAU, J. W. (1988). *Personnel/Human Resource Management. A diagnostic Approach*. Fifth edition. Homewood, Illinois: BPI, Irwin, 872 p. ISBN 0-256-15963-2
- 17) PAUKNEROVÁ, Daniela. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006.
- 18) PLAMÍNEK, Jiří, et al. 1996. *Řízení neziskových organizací: První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha : Nadace Lotos, 1996.
- 19) PLAMÍNEK, Jiří. 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- 20) REJF, Libor a Jaroslav KRŮŽ. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1996. 144 s. ISBN 80-01-01526-2.
- 21) REKTORŮK, Jaroslav, et al. 2001. *Organizace neziskového sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001.
- 22) ROWLEY, Chris a Keith JACKSON. *Human resource management: the key concepts*. New York: Routledge, 2011, xxxiv, 286 p. Routledge key guides. ISBN 02-038-4181-6.
- 23) ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.
- 24) ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- 25) ŠPALKOVÁ, Dagmar. 2004. *Personální management*. 1. vyd. Brno : Bonny Press, 2004.
- 26) TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 27) VÁCLAVKOVÁ, Lucie. 2007. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha: Oeconomica, 2007, 33 s. ISBN 978-80-245-1186-3.
- 28) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 29) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8

ZÁKONY:

- 30) Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů
- 31) Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- 32) Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech
- 33) Zákon č. 231/2010 Sb. o obecně prospěšných společnostech

INTERNETOVÉ ZDROJE

- 34) Aktuální projekty. In: *Www.ledax.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.ledax.cz/projekty/aktualni-projekty/>
- 35) Archiv. In: *Www.ledax.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.ledax.cz/projekty/archiv/>
- 36) HLOUŠEK, Jan. Jak založit neziskovou organizaci. Občanské poradenské středisko, o.p.s., červenec 2000. [online, cit. 2. 7. 2013]. Dostupné na WWW: www.neziskovky.cz
- 37) Informace o neziskových organizacích. In: *Www.neziskovky.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-08-07]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>
- 38) Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012. In: *Www.hr-monitor.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-07-31]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>
- 39) Péče o seniory - terénní služby: Jihočeský kraj. In: *Www.peceoseniory.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.peceoseniory.cz/terenni-sluzby/vyhledavani?kraje%5B%5D=Jiho%C4%8Desk%C3%BD&mesto=&nazev=&akce=vyhledat>
- 40) STÝBLO, Jiří. Motivací k vyšší výkonnosti. In: *Www.mzdovapraxe.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-08-07]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3513v4751-motivaci-k-vyssi-vykonnosti/?search_query=
- 41) Styl řízení / styl vedení. In: *Managementmania.com* [online]. 2013 [cit. 2014-08-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-veden>

16 Seznam tabulek, obrázků a příloh

Seznam tabulek

TABULKA 1: PODÍL FINANČNÍCH ZDROJŮ NA ROČNÍCH PŘÍJMECH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ...	12
TABULKA 2: VÝHODY A NEVÝHODY EXTERNÍHO VÝBĚRU	21
TABULKA 3: VÝHODY A NEVÝHODY INTERNÍHO VÝBĚRU	
TABULKA 4: DATA PRO VÝPOČET FLUKTUACE.....	47

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: OBECNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA (ORGANIGRAM) NO TYPU OBECNĚ PROSPĚŠNÝCH SPOLEČNOSTÍ, NADACÍ, NADAČNÍCH FONDŮ ČI PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STÁTU A JINÝCH VEŘEJNOPRÁVNÍCH KORPORACÍ.....	16
OBRÁZEK 2: STRUKTURA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ – TŘÍČLENNÝ VÝBOR ORGANIZACE JAKO VŮDČÍ ORGÁN.....	17
OBRÁZEK 3: STRUKTURA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ – JEDNOČLENNÝ VÝBOR ORGANIZACE.....	17
OBRÁZEK 4: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB	31
OBRÁZEK 5: ORIENTAČNÍ MAPA STŘEDISEK LEDAX, O. P. S.	36
OBRÁZEK 6: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	38
OBRÁZEK 7: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ DLE POHLAVÍ	42
OBRÁZEK 8: ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE VĚKU	43
OBRÁZEK 9: ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE VZDĚLÁNÍ	44

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZPŮSOBILOSTI PRACOVNÍKŮ V PŘÍMÉ PÉČI.....	74
PŘÍLOHA 2: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZPŮSOBILOSTI PRACOVNÍKŮ V PŘÍMÉ PÉČI.....	75

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: Formulář pro hodnocení způsobilosti pracovníků v přímé péči

Formulář pro hodnocení způsobilosti pracovníků v přímé péči

Jméno a příjmení pracovníka

Pracoviště

Hodnocená kritéria	Počet získaných bodů
1. Osobnostní předpoklady	
Ochota, zodpovědnost, empatie, samostatnost, spolehlivost, schopnost naslouchat	
2. Komunikace, jednání, vztahy	
Schopnost spolupráce, loajalita ke společnosti, kolegům	
Vztah k uživatelům, individuální přístup	
3. Znalosti a dovednosti	
Řešení náročných a mimořádných situací (zachovat klid, umět si poradit, vědět, co dělat)	
Dodržování metodiky činností a úkonů (podpora při činnostech)	
Znalost standardů kvality	
Dodržování Etického kodexu, BOZP	
Individuální plánování služby s uživatelem, zvládání role klíčového pracovníka	
4. Pracovní návyky a předpoklady	
Přizpůsobivost (flexibilita), ochota zastupovat atd.	
Šetrné a odpovědné zacházení se svěřenými prostředky (služební vůz, čisticí a úklidové prostředky atd.)	
Schopnost rozvrhnout si práci – péči u uživatelů, administrativu, individuální plánování atd.	
Celkem bodů:	

Zdroj: výroční správa Ledax

Písemné hodnocení profilu pracovníka dle hodnotícího formuláře:

.....
.....

Doporučený plán osobního rozvoje pro daný rok:

.....
.....

Sestavil:

Dne:

Pracovník seznámen dne podpis pracovníka:

PŘÍLOHA 2: Formulář pro hodnocení způsobilosti pracovníků v přímé péči

Formulář pro hodnocení způsobilosti vedoucích pracovníků

Jméno a příjmení pracovníka

Pracoviště

Hodnocená kritéria	Počet získaných bodů
1. Osobnostní předpoklady	
Zodpovědnost, schopnost samostatné práce, samostatné rozhodování, spolehlivost, schopnost naslouchat	
Organizační schopnosti	
2. Komunikace, jednání, vztahy	
Schopnost spolupráce v týmu, předávání informací	
Vztah ke spolupracovníkům, loajalita k organizaci	
3. Znalosti a dovednosti	
Řešení náročných a mimořádných situací (zachovat klid, umět si poradit, vědět, co dělat)	
Jednání dle standardů kvality, dodržování směrnic	
Zaškolování podřízených pracovníků (standarty, zaškolování nových pracovníků atd.)	
Orientace v legislativě a nových přístupech v sociálních službách	
Aktualizace SQ (včetně informovanost uživatelů, veřejnosti atd.)	
4. Pracovní návyky a předpoklady	
Přizpůsobivost (flexibilita)	
Vedení dokumentace, administrativy, práce v SW Zájíc	
Celkem bodů:	

Zdroj: výroční správa Ledax

Písemné hodnocení profilu pracovníka dle hodnotícího formuláře:

.....
.....

Doporučený plán osobního rozvoje pro daný rok:

.....
.....

Sestavil: Dne:

Pracovník seznámen dne podpis pracovníka:

