

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA FILOZOFICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Aneta Pavková

Univerzita Pardubice

Fakulta Filozofická

Řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících
sociální služby

Aneta Pavková

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Pavková**
Osobní číslo: **H14627**
Studijní program: **B6107 Humanitní studia**
Studijní obor: **Humanitní studia**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby**
Zadávací katedra: **Katedra věd o výchově**

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

Bakalářská práce bude zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích (NNO) poskytujících sociální služby. Bude rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Cílem práce by bylo zmapovat a popsat specifika řízení lidských zdrojů v NO poskytujících sociální služby.

V teoretické části by byla popsána obecně problematika řízení lidských zdrojů se zaměřením na strategii a politiku v oblasti řízení lidí, na problematiku organizační kultury, motivaci, pracovní spokojenost a stimulaci pracovníků. Dále by byl definován sektor nestátních neziskových organizací a poté by byla analyzována konkrétní témata řízení lidských zdrojů a neziskové organizace poskytující sociální služby. Pozornost by byla věnována personálním standardům kvality sociálních služeb.

Praktická část by byla zpracována metodologicky v kontextu kvalitativního výzkumu, metodami rozhovoru, studií a rozбором dokumentů, zejména personálních standardů kvality sociálních služeb. Rozhovory by byly realizovány s vedoucími pracovníky NO poskytujících sociální služby.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

VÍTKOVÁ, Marcela. Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. ISBN 80-7041-678-5.

ČERMÁKOVÁ, Kristýna a Milena JOHNOVÁ. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. ISBN 80-865-5245-4.

MPSV ČR Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů. Dostupný na www.mpsv.cz

MPSV ČR Vyhláška č. 505/2006 Sb., (ve znění pozdějších předpisů) ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Zdenka Šándorová, Ph.D.

Katedra věd o výchově

Datum zadání bakalářské práce:

30. dubna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. března 2017



prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc.
děkan



L.S.



Ing. Jaroslav Myslivec, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2016

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne: 28. 11. 2017

Aneta Pavková

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala PaedDr. Šándorové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady, vedení mé bakalářské práce a čas strávený při konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům za věnovaný čas, ochotu a cenné informace.

ABSTRAKT

Bakalářská práce s názvem Řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytující sociální služby se zabývá aktuálními problémy v oblasti řízení lidských zdrojů, zaměřuje se také na výhody a nevýhody práce v neziskových organizacích, které poskytují sociální služby.

Cílem bakalářské práce je zmapovat a popsat specifika řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby.

Pro výzkumné šetření byly využity výzkumné metody rozhovoru a analýzy dokumentů. Respondenti jsou vedoucí pracovníci v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby.

KLÍČOVÁ SLOVA

nestátní neziskové organizace, řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců

TITLE

Human Resources Management in Nonstate Nonprofit Organizations Providing Social Services

ABSTRACT

The bachelor thesis called Human Resources Management in Nonstate Nonprofit Organizations Providing Social Services focuses on current issues in a field of human resources management. It also deals with advantages and disadvantages over working in nonprofit organizations which provide social services.

The work aims to present and describe particularities of human resources management in nonstate nonprofit organizations providing social services.

The interview method and documents analysis was applied for the research. Respondents of the survey are social workers who work in managerial positions of nonstate nonprofit organizations providing social services.

KEY WORDS

nonstate nonprofit organizations, human resources management, motivation of employees

Obsah

Úvod.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NEZISKOVÝ SEKTOR	11
1.1 Historie nestátních neziskových organizací v České republice	11
1.2 Typologie neziskových organizací v ČR	13
1.3 Typologie NNO v ČR podle funkcí	15
1.4 Dobrovolnictví v NNO.....	17
2 SOCIÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ SLUŽBY	17
2.1 Sociální politika	17
2.2 Základní principy sociální politiky	18
2.3 Maslowova pyramida potřeb	19
2.4 Sociální služby.....	20
2.4.1 Bílá kniha v sociálních službách.....	20
2.4.2 Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.	23
2.4.3 Standardy kvality sociálních služeb.....	28
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	32
3.1 Definice a cíle řízení lidských zdrojů	32
3.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	33
3.3 Management a řízení organizace	34
3.3.1 Výběr pracovníků	38
3.3.2 Odměňování pracovníků.....	38
3.3.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	39
3.3.4 Fundraising	40
3.3.5 Komunikace, public relations	40
4 PRAKTICKÁ ČÁST	42
4.1 Metodologie	43

4.2 Cíl výzkumu.....	43
4.3 Výběr výzkumného vzorku.....	44
4.4 Informace o organizacích, v nichž respondenti působí.....	44
4.5 Metoda sběru dat.....	50
4.6 Průběh získávání dat	50
5 Metoda zpracování dat.....	51
5.1 Kategorie 1: Specifika a aktuální problémy v NNO.....	51
5.2 Kategorie 2: Výhody a nevýhody práce v NNO.....	54
5.3 Kategorie 3: Výběr zaměstnanců	55
5.4 Kategorie 4: Motivace zaměstnanců.....	57
6 Shrnutí výzkumu.....	60
7 Závěr	61
POUŽITÉ ZDROJE.....	63
Přílohy.....	67

Úvod

V dnešní době se mnohdy můžeme setkat s tím, že lidská pracovní síla je nahrazována nejmodernějšími technologiemi ve snaze zefektivnění pracovního výkonu. Toto ovšem neplatí pro neziskové organizace, které poskytují sociální služby. V této oblasti budou lidské zdroje vždy tím nejdůležitějším článkem organizace, a to například z důvodu individuálního přístupu a empatie ke každému klientovi. Problematika lidských zdrojů a jejich řízení by měla být středem pozornosti každé organizace, protože odráží mimo jiné i její efektivitu a kulturu.

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích, proto je důležité si nejprve představit neziskový sektor, zmínit jeho specifika a formy organizací, které pod neziskový sektor spadají. Pro komplexní pochopení problematiky je důležité mít základní informace o sociální politice a sociálních službách, včetně legislativních dokumentů, zákonů a vyhlášek, které s tímto tématem souvisejí. Konkrétně je to především zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách v platném znění, jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006 v platném znění a Bílá kniha v sociálních službách, které definují mimo jiné, jaké služby jsou v České republice poskytovány, a především definují standardy kvality sociálních služeb, kterými se musí řídit všechny organizace, které sociální služby poskytují, a to s cílem zlepšování kvality v sociálních službách.

V oblasti personálního managementu v sociálních službách se klade velký důraz na výběr vhodného pracovníka, zda má dostatečné vzdělání, osobnostní předpoklady pro to, aby mohl vykonávat náročnou profesi v sociálních službách, na schopnost týmové spolupráce, schopnost komunikace apod. Tomuto tématu je také věnována náležitá pozornost v teoretické části bakalářské práce.

V bakalářské práci je také popsán management a řízení lidských zdrojů, odměňování pracovníků, jejich další vzdělávání a profesní rozvoj, fundraising a public relations, tedy komunikace organizace vzhledem k veřejnosti.

Cílem bakalářské práce je *zmapovat a popsat specifika řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby.*

Praktická část je realizována v rámci kvalitativního výzkumu metodami – analýzou dokumentů a rozhovorů. Jako výzkumný vzorek pro rozhovor byli zvoleni vedoucí pracovníci nestátních neziskových organizací, poskytujících sociální služby.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Neziskový sektor si prošel v posledních desetiletích významným rozvojem a má svou historii. Historický vývoj je spojován s rozvojem demokracie, ale také se snahou řešit narůstající problémy, se kterými se běžně při zabezpečování sociálních jistot ve vyspělých státech setkáváme. Neziskový sektor se někdy označuje jako „třetí sektor“, což znamená, že se jedná o sektor, který působí mezi státem a trhem. (Frič, 2001, s. 7-11) Podle Boukala je *Neziskový sektor* zakládán s cílem dosáhnout přímého užitku a většinou s sebou nese charakter veřejné služby. Finance získávají z vlastních zdrojů nebo od veřejných subjektů na základě přerozdělování prostředků. Neziskový sektor se dále dělí na veřejný sektor a soukromý sektor.

Neziskový veřejný sektor je soubor subjektů, které jsou zakládány státním orgánem, městem či obcí, tyto veřejné subjekty poskytují prostředky, ale neočekávají dosažení zisku, jsou zainteresovány na daném přímém užitku.

Neziskový soukromý sektor je zakládán s primárním cílem dosáhnout přímého užitku. Zakladateli jsou subjekty, které NNO vkládají prostředky bez očekávání zisku, ale stejně jako v případě veřejného sektoru jsou zainteresovány na daném přímém zisku.

Nestátní nezisková organizace (NNO) je taková organizace, která vytvořený zisk nevyužívá k přerozdělení mezi vlastníky či zakladatele. Vytvořený zisk musí být použit na rozvoj organizace a k naplnění jejích cílů. NNO reagují na společenskou potřebu v několika oblastech, například v oblasti sociální, zdravotní, náboženské a kulturní.

Oproti neziskovému sektoru na trhu existuje *ziskový sektor*, ten představuje soubor subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosažení zisku, tyto podniky nakládají s majetkem financovaným z vlastního kapitálu či z půjček a nesou podnikatelské riziko (Boukal, 2009, s. 10-15)

1.1 Historie nestátních neziskových organizací v České republice

Začátky dnešních neziskových organizací a opodstatnění jejich existence lze vysvětlovat v kontextu svobody sdružování, ale musíme brát v úvahu také souvislost mezi pojmy neziskovost a filantropie. (Rektořík, 2012, s. 25)

Filantropie má u nás kořeny zejména v křesťanské filozofii, již od 13. století vznikaly nadace na podporu církví a duchovního vzdělávání. Neziskové organizace mají u nás bohatou historii, proto si ji ve stručnosti představíme v jednotlivých obdobích.

Husitská revoluce byla pod vlivem renesance a humanismu, moci se ujal stát a začal církve ze sociální péče a vzdělávání vytlačovat. Nad nadacemi byl stanoven státní dohled. V období Národního obrození nadace a spolky podporovaly rozvoj národní kultury, umění, vědy a vzdělávání, tyto aktivity probíhaly ve dvou národních liniích – české a německé. Neziskový sektor prožíval zlatý věk v období Československé republiky v roce 1918, a to především díky rozvoji spolkových aktivit, vznikla řada neziskových organizací, které se inspirovaly v zahraničí. Avšak kvůli německé okupaci byl přerušen vývoj neziskového sektoru, okupační režim mnohé NNO zrušil a ty, co nebyly zrušeny sloužily státní moci. Po válce se spolky začaly spolu s demokracií obnovovat, nicméně byly pod silným vlivem politických stran (např. Sokol).

Komunistický převrat v roce 1948 zapříčinil v neziskovém sektoru velké změny. Byl znovu nastolen totalitní režim, který sdružování občanů omezil na centrálně řízené masové organizace. NNO nahradily akční výbory. Majetek spolků a církevních organizací byl zkonfiskován. Zapojení občanů bylo spíše formální a vynucené režimem. NNO působilo v oblastech školství, zdraví a sociální péče byly hrazeny státem. Po komunistickém puči další změnu do oblasti nestátních neziskových organizací přineslo Pražské jaro. Narostl zájem občanů o veřejné záležitosti. V tomto období bylo obnoveno několik významných NNO - Junák, Sokol. Zájem občanů o veřejné záležitosti byl opět utlumen, tentokrát vpádem vojsk Varšavské smlouvy a obdobím normalizace.

V období po roce 1989 organizace jako např. Junák navázaly na svou bohatou českou tradici, následky komunistického režimu ale stále působily jako brzda v rozvoji neziskového sektoru. Stát neumožňoval daňové zvýhodnění dárců a NNO byly závislé na podpoře státu. (Třetí patro, [b.r])

V letech 1990 - 1992 začaly vznikat první právní úpravy neziskového sektoru (zákon o sdružování a právní úprava nadací). Vznikla Rada pro nadace jako poradní orgán vlády pro otázky, které se NNO týkaly. Liberální politika státu vytvářela podmínky k nastartování veřejně prospěšné činnosti, kterou v počátcích podpořili zahraniční dárci. V období mezi lety 1993 - 1996 se stát stavěl k neziskovému sektoru skepticky. Státní politika v této době zaostala za vlastním vývojem neziskového sektoru. Přesto podpora zůstala stabilní. Co se týká

let 1997 až 2001, vztah státu k neziskovému sektoru začal být intenzivnější. Proběhla příprava nových zákonů a zpřesňování dotačních pravidel jednotlivých ministerstev. Byla obnovena činnost Rady vlády pro nestátní neziskové organizace a došlo k přerozdělení finančních prostředků z Nadačního investičního fondu. V roce 2002 byly v rámci reformy veřejné správy vytvořeny kraje, které začaly ovlivňovat situaci NNO v regionu. Další významnou změnu přinesl rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie (EU), což přineslo nové výzvy a schopnosti navázat partnerství a využívat fondy EU. (Česká republika, © 2009)

1.2 Typologie neziskových organizací v ČR

Pro lepší orientaci v neziskovém sektoru je důležité vědět, jaké organizace do neziskového sektoru zařazujeme. Většina neziskových organizací vzniká jako spolky, v kterých jsou zapojeni lidé, kteří hledají řešení pro lokální či celospolečenské problémy. Časem se tyto organizace posouvají k formátu obecně prospěšných organizací, nadací a nadačních fondů. Tento posun je závislý na růstu schopnosti získávat finanční prostředky, rozpracováním původních témat a rozšiřováním nových služeb. S tímto růstem přichází i profesionalizace a to nejen v oblasti lidských zdrojů. (Aperio: Společnost pro zdravé rodičovství, © 2012) Každá nezisková organizace by měla sdílet stejné hodnoty, normy a cíle což lze označit jedním pojmem, a to organizační kultura. (Managementmania, ©2016)

Členění neziskových organizací podle právní normy

Toto členění vychází z důrazu kladeného v praxi na institucionální formu neziskových organizací, které je vymezeno danou legislativou. V právním systému je vymezení neziskové organizace nejbližší zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, který definuje organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Zákon sem řadí tyto organizace:

- Zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu
- Občanská sdružení včetně odborových organizací
- Politické strany a politická hnutí
- Registrované církve a náboženské společnosti
- Nadace, nadační fondy
- Obecně prospěšné společnosti
- Veřejné vysoké školy
- Obce

- Vyšší územní samosprávné celky
- Organizační složky státu a územních samosprávních celků
- Příspěvkové organizace
- Státní fondy (Škrabelová, 2005)

Nyní si jednotlivé druhy neziskových organizací blíže představíme, a to včetně změny legislativy, která nastala v roce 2014.

Občanské sdružení neboli SPOLEK

Hlavní činností spolku může být uspokojování a ochrana zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Spolek nemůže být zakládán se záměrem podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. Dne 1. 1. 2014 nabyl platnosti zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve kterém zní to, že občanská sdružení jsou považována za spolky. Sdružením byla dána možnost rozhodnout o své transformaci buď na ústav, nebo sociální družstvo a to ve tříleté lhůtě ode dne platnosti občanského zákoníku. Spolky měly povinnost do 1. 1. 2016 přizpůsobit právní úpravě svůj název (musí obsahovat slova „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z. s.“) Spolky měly povinnost do 1. 1. 2017 uvést zápis ve veřejném rejstříku do souladu s rejstříkovým zákonem 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Změna zápisu ve spolkovém rejstříku je podrobena soudnímu poplatku ve výši 1 000 Kč. (Svět neziskovek, ©2014)

Nadace a nadační fondy

Účel nadace je podle nového občanského zákoníku veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, za předpokladu, že spočívá v podpoře určitého okruhu osob. Správní rada může rozhodnout o změně právní formy nadace na nadační fond v případě, že došlo ke snížení hodnoty nadačního finančního obnosu. Nadační fond se zakládá ke společensky či hospodářsky užitečnému účelu. Podle § 398 NOZ majetek nadačního fondu vzniká z vkladů a darů. Co je v majetku nadačního fondu, nelze zastavit, ani jinak použít k zajištění dluhu. (Zákon č. 89/2012 Sb., v platném znění)

Účelová zařízení církví

Jsou zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona § 16a č. 3/2002 Sb., Zákon o církvích a náboženských společnostech. Tento zákon mluví o účelovém zařízení registrovaném církví a náboženskou společností. Mohou poskytovat sociální nebo

zdravotnické služby nebo působí jako charita či pomoc chudým a nemocným. Podmínkou pro vznik účelového zařízení je zakládací listina.

Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost je právní forma nestátní neziskové organizace, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby. Zakladateli může být jak osoba fyzická, tedy jednotlivec, nebo osoba právnická, tedy i obce, kraje či stát. Avšak podle zákona není přesně definováno, co tyto služby zahrnují, a proto je velmi důležité, aby zřizovatel obecně prospěšné společnosti v zakladatelské smlouvě správně formuloval směr, kterým bude organizace směřovat, aby se předešlo případným sporům. (Boukal, 2009, s. 58) Již vzniklé obecně prospěšné společnosti (o.p.s.) se řídí zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, nové obecně prospěšné společnosti není možné zakládat od 1. 1. 2014. (Nadace Neziskovky, ©2015)

Ústav

Zákon 89/2012 Sb. definuje ústav jako právnickou osobu, která má za účel provozování činnosti společensky či hospodářsky užitečné a využívá při tom své osobní a majetkové složky. Činnost ústavu je každému rovnocenně dostupná za předem stanovených podmínek. Zisk může ústav použít k úhradě nákladů na vlastní správu a k podpoře činnosti, pro kterou byl založen. Nenaplní-li ústav dlouhodobě svůj účel, zruší jej soud na základě návrhu.

Školské právnické osoby

Školské právnické osoby registruje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Ve většině případů se jedná také o církevní školy. Jejich hlavní činností je poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů. Zřizovatelem může být ministerstvo, kraj, obec, jiná právnická osoba nebo osoba fyzická. (Školský zákon 561/2004 Sb., v platném znění)

1.3 Typologie NNO v ČR podle funkcí

Nestátní neziskové organizace v České republice mají široké pole působnosti. Pro lepší představu o tom, čím vším se mohou nestátní neziskové organizace zabývat je lze typologicky rozdělit podle funkcí.

- **Servisní NNO** - Poskytují služby klientům a přímo řeší problémy. Jsou typické pro oblast zdravotnictví, sociální péče a humanitární pomoci. Struktura servisní NNO je převážně nečlenská.
- **Advokační NNO** – Bojují za práva vymezených skupin, prosazují změny či brání změnám proti veřejným nebo soukromým institucím. Hrají významnou roli v prosazování rovnosti a potlačení diskriminace.
- **Filantropické NNO** – Finančně i hmotně podporují veřejné prospěšné aktivity. Typickým příkladem jsou nadace a nadační fondy. Jsou především nečlenské.
- **Zájmové NNO** – Nejpočetnější skupina NNO v ČR. Zaměřují se na zájmové činnosti pro své členy nebo pro širší veřejnost. Typické pro oblast sportu, kultury a pro venkovské zájmové spolky. Jsou založeny na členském principu. (Nadace Neziskovky, ©2015)

V souvislosti s nestátními neziskovými organizacemi se setkáváme s pojmy Správní rada a Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, z tohoto důvodu budou níže specifikovány.

Správní rada je volený nebo jmenovaný orgán, který se skládá z dobrovolníků a odpovídá za nejvyšší rozhodnutí v organizaci. V jeho kompetenci bývá možnost rozhodovat o existenčních otázkách, o poslání organizace, o obsazení nejvyšší manažerské pozice. Měl by nést zodpovědnost za finanční zajištění organizace a hospodaření s finančními zdroji. Správní radu tvoří lidé, kteří v organizaci bývají nejaktivnější, výhodou je to, že mají o organizaci dokonalý přehled. Můžeme se také setkat s tím, že správní rada je tvořena známými osobnostmi, které organizaci propůjčili své jméno a čas. (Plamínek, 1996, s. 50-51)

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace je zajišťována Úřadem vlády ČR. „*Rada shromažďuje, projednává a prostřednictvím předsedy předkládá vládě materiály vztahující se k vytváření vhodného prostředí pro jejich existenci a činnost.*“ (Skovajsa, 2010, s.149) V rámci rady pracují tři výbory, které připravují podklady pro návrhy v oblastech, v nichž působí:

- *Výbor pro Evropskou unii*
- *Výbor pro legislativu a financování*
- *Výbor pro regiony* (Skovajsa, 2010, s.149)

1.4 Dobrovolnictví v NNO

Již v historii bylo zmíněno, že dobročinnost provází člověka odjakživa jako jedna z občanských ctností a mají kořeny v křesťanství. *“Obecně lze říci, že dobrovolnictví je svobodně zvolená činnost, konaná ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu.”* (Boukal, 2009, s. 133) Odměnou může být dobrý pocit z pomoci ostatním a získání zkušeností. Dobrovolnictví tvoří jeden z pilířů neziskového sektoru. Dobrovolnictví má také mimořádný vliv na hospodaření a některé NNO, zejména v oblasti humanitární, ochraně životního prostředí či v oblasti kultury se bez dobrovolníků neobejdou. Vedoucí pracovníci mají za úkol dobrovolníky seznámit s motivy a přínosy, které jim dobrovolnictví nabízí a maximálně využít jeho potencialu, zároveň je potřeba brát na vědomí rizika. (Boukal, 2009, s. 133)

2 SOCIÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Jelikož se v bakalářské práci zaměřuji na neziskové organizace poskytující sociální služby, je nutné si představit, pojmy sociální služby a sociální politika. Představíme si sociální politiku, její význam a rozdělení. V rámci sociálních služeb si představíme legislativní dokumenty, zejména Bílou knihu v sociálních službách a zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. v platném znění. Zaměříme se také na standardy kvality sociálních služeb.

2.1 Sociální politika

Sociální politiku je nutno vnímat jako celek s četnými komplikovanými vnitřními vazbami i s vazbami na společenský systém, sociální politika je úzce vázána na své společenské okolí. Je vždy specifická v každé zemi a době, ale zároveň ji spojují společné znaky. (Krebs, 2007, s. 20) Sociální politika je v užším slova smyslu chápána jako snaha zdokonalit životní podmínky obyvatel pomocí činnosti státu, organizací a institucí, které společně usilují o přirozený vývoj a blahobyt jedince i společnosti. (Duková, 2013, s. 33) Mezi nejznámější dělení sociální politiky patří Titmussova typologie sociálních států. Sociální stát je podle Titmusse rozdělen na 3 typy:

- *Reziduální sociální stát* – jedinec zodpovídá za budoucnost svoji i své rodiny, pokud nemůže pomoci rodina, přichází na pomoc stát, sociální dávky pokryjí pouze základní existenční potřeby a zaměřují se na řešení již vzniklých problémů, vznik stigmatizace
- *Institucionální sociální stát* – je opakem reziduálního státu, integrace společnosti, snaha předcházet sociálním událostem

- *Pracovně výkonnostní sociální stát* – pomoc státu se odvíjí od začlenění a produktivity práce, velký prostor pro nestátní organizace, které poskytují sociální péči (Duková, 2013, s. 14-16)

Welfare state je označení pro stát blahobytu, veřejných sociálních služeb, sociálního zabezpečení a sociálních práv. Mezi jeho základní cíle patří prosperita, snižování chudoby, sociální rovnost, sociální integrace a prevence sociálního vyloučení, sociální stabilita a nezávislost občanů. (Duková, 2013, s. 22)

2.2 Základní principy sociální politiky

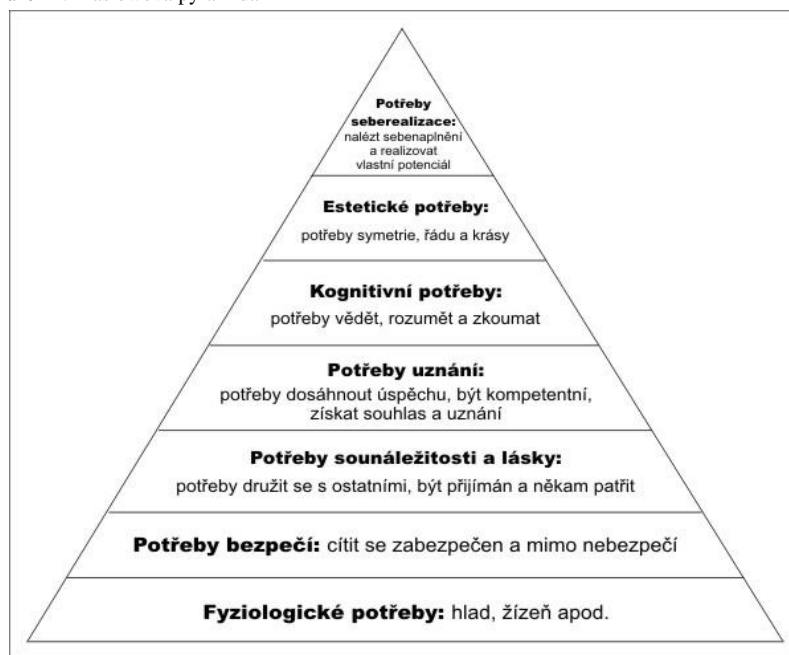
Nejvýznamnější a typické principy pro sociální politiku lze podle Krebse rozdělit na princip sociální spravedlnosti, sociální solidarity, subsidiarity a participace.

- *Princip sociální spravedlnosti* - jedná se o klíčový princip sociální politiky. Sociální spravedlnost lze vymezit pravidly, která jsou zásadní pro společnost při rozdělování příjmů a bohatství, životních příležitostí mezi jednotlivé občany či sociální skupiny. Pojem sociální spravedlnost je relativní a je k němu potřeba přistupovat z různých hledisek.
- *Princip sociální solidarity* – vzájemná podpora, sounáležitost souvisí s utvářením a rozdělováním životních podmínek a prostředků jedinců a sociálních skupin. Základem je poznání o nutnosti harmonické spolupráce mezi lidmi. Je vedena úsilím o sjednocování zájmů na základě svobodné vůle lidí a jejich ochoty podřídit se zájmům širšího společenství.
- *Princip subsidiarity* – vychází z přístupu k člověku jako jedinci s ojedinělými vlastnostmi, vůlí a schopnostmi, které je v mravním slova smyslu povinen využívat ku prospěchu a sociálního bezpečí pro sebe i pro své blízké. Podle principu subsidiarity je každý povinen pomoci sám sobě, pokud nemá tu možnost, musí mu pomoci rodina. Až na posledním místě je k pomoci vyzýván stát.
- *Princip participace* – jedná se o postupný, dlouhodobý proces, který lze nazvat jako přechod od člověka jako objektu převážně sociální politiky k člověku jako plnoprávnému, odpovědnému a respektovanému subjektu. Člověk se sám podílí na sociálně politických opatřeních a spolurozhoduje o jejich realizaci. Je zde předpoklad toho, že občané jsou vzdělaní, dobře informovaní a uvědomují si svá práva. (Krebs, 1997, s. 28-36)

2.3 Maslowova pyramida potřeb

Sociální potřeby patří bez pochyby mezi nejdůležitější potřeby lidské osobnosti. Tuto skutečnost si uvědomoval již Abraham Maslow, a tak sociální potřeby zařadil na třetí místo hned za potřebami fyziologické či za potřeby bezpečí. Zatímco fyziologické potřeby a potřebu bezpečí nám může pomoci zajistit stát (např. ochrana před zločinem, finanční minimum, zajištění pomoci v případě úrazu nebo nemoci), tak sociální potřeby, mezi které patří přátelství, intimní a partnerský život, podpora a komunikace v rámci rodiny, nám ani vyspělý sociální stát dokonale nenahradí. Člověk potřebuje mít pocit sounáležitosti, má potřebu milovat a být milován. Pokud nejsou tyto potřeby naplněny, člověk může pociťovat sociální úzkost či depresi. Někdy se může stát, že sociální potřeby převyšují potřeby fyziologické (např. nemáme pocit hladu). (Armstrong, 2002, s. 162-163)

Obrázek 1: Maslowova pyramida



Zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Syndrom vyhoření

Práce v oblasti sociálních služeb je náročnou prací jak po fyzické, tak především po psychické stránce. Zaměstnanci jsou dennodenně vystavováni stresu, z tohoto důvodu se může stát, že se u nich projeví syndrom vyhoření.

Syndrom vyhoření je soubor příznaků vznikajících zejména u pracovníků v pomáhajících profesích, a to z důvodu neovladatelného pracovního stresu. Syndrom vyhoření je jedním z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci opouštějí sociální práci. Obecnou příčinou

jeho vzniku jsou specifické nároky, jež na pracovníka klade intenzivní kontakt s lidmi, kteří využívají sociální služby. Dosáhnout pocitu uspokojení a vidět výsledky ve své práci je pro tyto pracovníky obtížnější nežli v jiných profesích. (Matoušek, 2013, s 52-53)

Matoušek také definuje typické projevy syndromu vyhoření:

- Neangažovaný vztah ke klientům, snaha vyhýbat se delším kontaktům s nimi
- Lpění na standardních a zavedených postupech, ztráta citlivosti a tvořivosti
- Práci je věnováno minimum energie
- Preference administrativních činností před činnostmi, které vyžadují kontakt s klienty
- Důraz na pracovní pozici, služební postup, na mzdu a jiné výhody plynoucí ze zaměstnání
- Skepse o budoucnosti klientů i účinnosti služby
- Časté pracovní neschopnosti
- Omezení komunikace s kolegy
- Pocity depersonalizace, vyčerpání
- V ojedinělých případech i zneužívání klientů

2.4 Sociální služby

Sociální služby poskytují pomoc lidem, kteří jsou společensky znevýhodněni, nezaměřují se pouze na jednotlivce, kteří mají problémy, snaží se zapojovat i rodinu a skupiny, do kterých jsou společensky znevýhodněné osoby začleněni. Sociální služby v užším pojetí spadají pod Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále MPSV). Sociální služby v širším pojetí mohou spadat pod Ministerstvo zdravotnictví (léčebny pro dlouhodobě nemocné), Ministerstvo vnitra (prevence kriminality mládeže) či pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (výchovné ústavy pro děti a mládež). (Matoušek, 2011. s. 9-10)

2.4.1 Bílá kniha v sociálních službách

Za jeden ze základů sociálních služeb je považována Bílá kniha. V EU mají bílé knihy charakter doporučení a nacházíme je na úrovni Unie i na úrovni jednotlivých členských států. Tento dokument usiluje o vyjádření celospolečenských potřeb a je formulován tak, aby se nezabýval pouze jednotlivými problémy, ale aby formuloval i soubor doporučení. Doporučení jsou přitom určena všem zúčastněným stranám, tedy jak uživatelům sociálních služeb, tak i poskytovatelům, politikům, pracovníkům administrativy a široké veřejnosti. Bílá kniha vychází z myšlenky, že sociální služby jsou především o lidech a o životě, který lidé ve svých

společenských žijí. Snaží se o to, aby lidé ve svých komunitách byli schopni žít aktivní život. Zjednodušeně řečeno sociální služby existují z toho důvodu, aby poskytovaly pomoc tam, kde je nejvíce potřeba, snaží se lidem znovu vrátit svou nezávislost.

Bílá kniha definuje sedm vůdčích principů, které tvoří základ všech sociálních služeb:

1) Nezávislost a autonomie pro uživatele služeb

Služby by měly podporovat nezávislost. Mnoha lidem stačí počáteční pomoc a poté jsou schopni být znovu nezávislí a svou nezávislost si udržet bez jakékoliv další pomoci. Služby by měly respektovat lidi jako jednotlivce a měly by zajišťovat jejich důstojnost, individualitu. Lidé je nutno podporovat v rámci mezí ve svém vlastním rozhodnutí o svém životním stylu.

2) Začlenění a integrace – nikoli sociální vyloučení

Sociální služby pomáhají lidem udržet si své místo ve společnosti a chrání je před sociálním vyloučením. Úkolem sociálních služeb je pomoci lidem žít běžným životem. Umožnit jim pracovat, chodit do školy, navštěvovat místa víry, aktivně trávit volný čas, starat se sám o sebe a o svou domácnost. To, že lidé dávají přednost tomu setrvat ve svém domově, znázorňuje i graf, který je v bílé knize přiložen.

Obrázek 2: Srovnání důležitosti jednotlivých aspektů



Zdroj: Bílá kniha v sociálních službách

3) Respektování potřeb

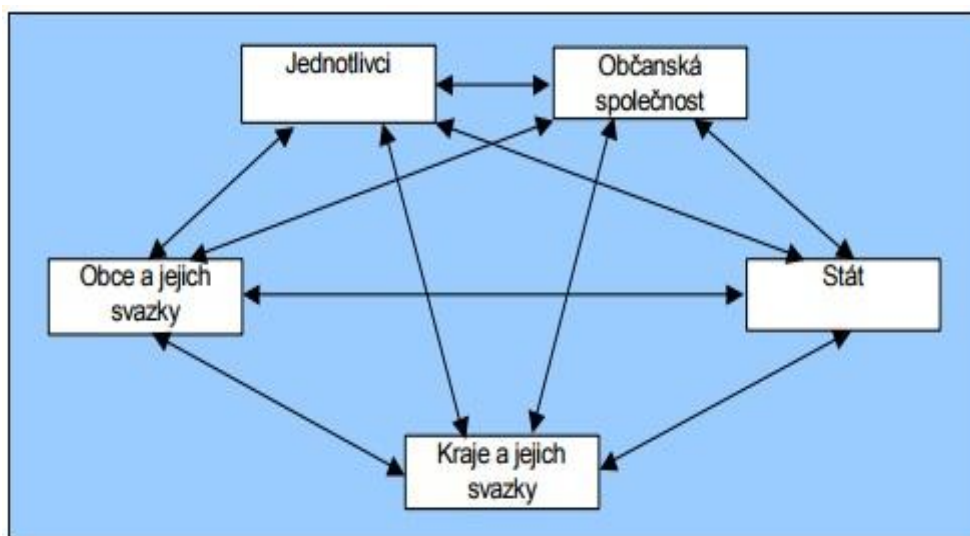
Služba je určována individuálními potřebami lidí, nikoliv potřebami systému. Neexistuje model, který vyhovuje všem.

4) Partnerství

Služby mohou fungovat efektivně, pouze pokud existuje spolupráce mezi všemi sektory společnosti. Spolupráce, konzultace a kooperace jsou klíčové pro dosažení pozitivních výsledků. **Jedná se o pětistranné partnerství:**

- *Jednotlivci* – nesou za sebe odpovědnost, starají se o sebe a pomáhají s péčí o příslušníky svých rodin, pracují jako dobrovolníci
- *Komunity včetně místní samosprávy (obce)* – posuzují potřeby jednotlivců i komunity, zařizují poskytování služeb, podporují rozvoj nových typů služeb, podporují konzultace a dialog mezi jednotlivci na úrovni komunity
- *Občanská společnost* – především NNO a dobrovolníci, poskytuje služby, organizuje činnost dobrovolníků, vystupuje jako obhájce nebo zástupce uživatelů, vyvíjí nové typy služeb
- *Kraje* – zaměřují se na potřeby kraje, připravují plány sociálního a ekonomického rozvoje v oblasti kraje, podporují rozvoj služeb a zároveň mohou služby poskytovat, přispívají k monitorování a sledování služeb a připravují výroční zprávu pro Ministerstvo místního rozvoje
- *Stát* – určuje státní politiku a její priority, určuje národní standardy pro poskytování sociálních služeb a následně standardy kontroluje za pomoci inspekce, shromažďuje výroční zprávy od krajů a obcí

Obrázek 3: Odpovědnost za sociální služby



Zdroj: Bílá kniha v sociálních službách

5) Kvalita

Aby mohly sociální služby dobře fungovat, je nutné, aby uživatelé služeb důvěřovali službám, které jsou jim poskytovány. Na druhou stranu poskytovatelé sociálních služeb musí být schopni posoudit, zda jejich poskytované služby jsou v souladu se standardy. Pro to, aby poskytované sociální služby byly kvalitní, je také důležité to, aby si pracovníci v sociálních službách věřili. Minimální standardy pro dovednosti a kvalifikaci zajistí, trvalý profesionální vývoj a klasifikaci pracovníků na úrovni doby.

6) Rovnost

Každý člověk, bez ohledu na postižení, původ, víru, věk, pohlaví nebo sexuální orientaci by měl mít přístup k sociálním službám na základě jeho potřeb.

7) Standardy národní, rozhodování v místě

Jelikož poskytování služeb vyplývá z potřeb jednotlivců a komunity, musí být rozhodnutí o tom, co je poskytováno, komu a jakým způsobem učiněno, také na úrovni jednotlivce a komunity. Podrobná rozhodnutí se budou lišit místo od místa, z toho důvodu, že místo od místa se také liší podmínky. Obce jsou klíčem k poskytování služeb, ale jak již bylo zmíněno výše, neočekává se od nich, že všechno zastanou samy, očekává se spolupráce s krajem, vládou a jednotlivci. Vláda bude plnit klíčovou úlohu ve vytváření celkového rámce a nebude hrát žádnou roli v přímém poskytování služeb, jelikož je tento orgán příliš vzdálen od znalosti individuálních potřeb.

2.4.2 Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.

Tento zákon je stěžejním pro všechny poskytovatele sociálních služeb. Upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory pro osoby, které se ocitli v nepříznivé sociální situaci. Zákon také definuje podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, zabývá se příspěvky na péči, inspekcí sociálních služeb. Zákon upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka za předpokladu, že vykonává činnost v sociálních službách či při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, ve zdravotnických zařízeních, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních. Vzhledem k tématu mé bakalářské práce je nejdůležitější téma, kterému se zákon věnuje, předpoklad pro výkon činnosti v sociálních službách. Tento zákon se v mnohém shoduje s Bílou knihou v sociálních službách. I zde zákon klade důraz na individualitu osob. Stanovuje, že rozsah a forma pomoci musí zachovávat lidskou důstojnost, musí působit aktivně, podporovat rozvoj samostatnosti, motivovat je k činnostem, které

nevedou k prohlubování nepříznivé sociální situace, posilovat jejich sociální začleňování. Zákon nezapomíná ani na to, že vždy musí být zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod.

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách definuje základní formy a druhy poskytování sociálních služeb. Formy se dělí na poskytování služeb jako pobytové, ambulantní nebo terénní.

- *Pobytové služby* – služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb
- *Ambulantní služby* – služby, za kterými osoba dochází, je doprovázena nebo dopravována, součástí služby není ubytování
- *Terénní služby* – služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném prostředí

Sociální služby se rozdělují do tří základních druhů:

- 1) ***Sociální poradenství*** – zprostředkuje kontakt se společenským prostředím, poskytuje pomoc při uplatňování práv, sociální poradenství se dále rozděluje na
 - a) *Základní sociální poradenství* – poskytuje osobám potřebné informace přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace, jedná se o základní činnost při poskytování všech druhů sociálních služeb, a poskytovatelé sociálních služeb jsou vždy povinni tuto činnost zajistit
 - b) *Odborné sociální poradenství* – zaměřuje se na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů domácího násilí, zahrnuje také sociální práci s osobami, jejichž styl života je v rozporu se společností
- 2) ***Služby sociální péče*** – pomáhají zajistit osobám jejich fyzickou a psychickou soběstačnost s cílem zapojit je do běžného života společnosti, v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajišťují důstojné prostředí a zacházení, patří sem:
 - *Osobní asistence*
 - *Pečovatelská služba*
 - *Tísňová služba*
 - *Průvodcovské a předčitatelské služby*
 - *Podpora samostatného bydlení*
 - *Odlehčovací služby*

- *Centra denních služeb*
- *Denní stacionáře*
- *Týdenní stacionáře*
- *Domovy pro osoby se zdravotním postižením*
- *Domovy pro seniory*
- *Domovy se zvláštním režimem*
- *Chráněné bydlení*
- *Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče*

3) ***Služby sociální prevence*** – napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky, způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, trestnou činností jiné fyzické osoby, cílem služeb sociální prevence je pomoci osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů, mezi služby sociální prevence se zařazuje:

- *Raná péče*
- *Telefonická krizová pomoc*
- *Tlumočnické služby*
- *Azylové domy*
- *Domy na půl cesty*
- *Kontaktní centra*
- *Krizová pomoc*
- *Intervenční centra*
- *Nízkoprahová denní centra*
- *Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež*
- *Noclehárny*
- *Služby následné péče*
- *Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi*
- *Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením*
- *Sociálně terapeutické dílny*
- *Terapeutické komunity*
- *Terénní programy*
- *Sociální rehabilitace*

Matoušek rozděluje sociální služby podle cílových skupin:

- *Služby pro nezaměstnané, služby reagující na chudobu a bezdomovectví*
- *Služby pro děti a rodiny*
- *Služby pro rizikové děti a mládež Služby pro staré lidi*
- *Služby pro etnické*
- *Služby pro uprchlíky*
- *Služby pro lidi s postižením*
- *Služby reagující na krize a služby pro lidi trpící duševními nemocemi*
- *Služby pro nemocné*
- *Služby pro lidi se závislostmi*
- *Služby související s výkonem spravedlnosti*
- *Služby pro občany (Matoušek, 2011. s. 89-116)*

Předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka

V kontextu tématu bakalářské práce je pro definici předpokladů pro výkon sociálního pracovníka důležitý §109 ze zákona č. 108/2006 Sb. který uvádí obsah práce sociálního pracovníka. Sociální pracovník vykonává sociální šetření, sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v soc. oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb. Jedním z předpokladů pro povolání sociálního pracovníka je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost.

Zaměstnanci obcí, krajů, státu a poskytovatelů sociálních služeb jsou povinni zachovávat mlčenlivost o osobních údajích osob, kterým jsou poskytovány sociální služby. Tato povinnost trvá i po skončení pracovního vztahu. Údaje lze sdělovat jiným subjektům pouze v případě, že tak určí zákon (např. trestní řád). V ostatních případech je potřeba písemný souhlas osoby, které se informace týkají. Zobecněné informace lze využívat v publikační a pedagogické činnosti ovšem bez jmenných údajů. V případě, že tuto povinnost zaměstnanec poruší, dopouští se přestupku. (Zákon č. 108/2006 Sb., v platném znění)

Odborná způsobilost

- Za odbornou způsobilost se považuje vyšší odborné vzdělání v oborech zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální a humanitární práce, sociální práce, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost.
- Vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku.
- Absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených výše v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let za podmínky ukončeného vysokoškolského studia.
- Absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 10 let, za podmínky středního vzdělání v oblasti sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. Prosince 1998. (Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. §110)

Další vzdělávání zaměstnanců

Jako v každé profesi, tak i zde je nesmírně důležité další vzdělávání pracovníků. Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. §111 uvádí, že zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Pokud pracovní poměr sociálního pracovníka u téhož zaměstnavatele netrvá celý kalendářní rok, činí rozsah dalšího vzdělávání jednu dvanáctinu částky rozsahu uvedeného ve větě první za každý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru. V případě nepřítomnosti v práci v rozsahu delším než jeden kalendářní měsíc se rozsah dalšího vzdělávání krátí o jednu dvanáctinu celkové částky rozsahu. Povinnost zabezpečení dalšího vzdělávání se nevztahuje na zaměstnance ve zkušební době.

Co se týká formy dalšího vzdělávání zaměstnanců, je hned několik možností:

- Specializační vzdělávání, které zajišťují vysoké školy či vyšší odborné školy navazující na získanou odbornou způsobilost
- Účast v kurzech s akreditovaným programem
- Odborné stáže
- Účast na školicích akcích

- Účast na konferencích

2.4.3 Standardy kvality sociálních služeb

Standardy kvality sociálních služeb nalezneme ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. Tyto standardy jsou závazné pro všechny typy sociálních služeb, bez ohledu na poskytovatele. Standardy kvality sociálních služeb poskytují záruku uživatelům služeb a jejich rodinám. Zaměřují se na výstupy, které musejí být poskytovány, nikoliv na vstupy. Vyhláška č. 505/2006 Sb. nařizuje patnáct standardů kvality sociálních služeb.

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb
2. Ochrana práv osob
3. Jednání se zájemcem o sociální službu
4. Smlouva o poskytování sociální služby
5. Individuální plánování průběhu sociální služby
6. Dokumentace o poskytování sociální služby
7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby
8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje
9. Personální a organizační zajištění sociální služby
10. Profesní rozvoj zaměstnanců
11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
12. Informovanost o poskytované sociální službě
13. Prostředí a podmínky
14. Nouzové a havarijní situace
15. Zvyšování kvality sociální služby

Standard č. 9 - Personální a organizační zajištění sociální služby

Vyhláška č. 505/2006 Sb. definuje standard č. 9 takto:

- a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována
- b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní

- c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje
- d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2009)

Jelikož je tento standard stěžejní vzhledem k tématu bakalářské práce, je nutno mu věnovat větší pozornost. K lepšímu pochopení mi dopomohla Čermáková, která vychází z vyhlášky 505/2006 a definuje standard takto: „*Struktura, počet pracovníků i jejich vzdělání a dovednosti odpovídají potřebám uživatelů služeb a umožňují naplňování standardů kvality sociální služby. Noví pracovníci jsou zaškoleni.*“ (Čermáková, 2004, s. 69) Čermáková také uvádí, že klíčem ke kvalitním službám jsou lidé, kteří tyto služby poskytují, z tohoto důvodu je nutné zajistit dobrý výběr pracovníků, dát jim příležitost dalšího vzdělávání a poskytnout jim průběžnou odbornou pomoc od nezávislých odborníků (supervize).

Čermáková jednotlivé body standardu č. 9 rozdělila do kritérií.

Kritérium 9.1

„Zařízení má stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní a morální předpoklady zaměstnanců. Struktura i velikost personálu odpovídají definovaným potřebám zařízení a aktuálnímu počtu uživatelů služeb a jejich potřebám. Složení a doplňování pracovního týmu umožňuje naplňování standardů kvality.“ (Čermáková, 2004, s. 69) Čermáková poukazuje na to, že pokud má dojít k naplnění tohoto kritéria, je potřeba vycházet z personálního plánu, jehož cílem je vytvoření reálné představy o množství, požadované kvalitě a kvalifikaci zaměstnanců. Je žádoucí, aby tento plán vedení konzultovalo s pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s lidmi, kteří jejich služby využívají.

Kritérium 9.2

„Zařízení má vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků. Zvláštní pozornost je při zaškolování věnována principům, které zařízení uplatňuje v oblasti ochrany práv uživatelů služeb a způsobům naplňování specifických potřeb jednotlivých uživatelů, se kterými má pracovník pracovat“ (Čermáková, 2004, s. 70)

Výběr nových pracovníků

Předtím, než dojde k oslovení uchazečů o práci, je potřeba vytvořit popis pracovního místa. Ten by měl obsahovat obsah práce, pravomoci, odpovědnosti, spolupráci s jinými pracovníky, kvalifikační předpoklady, speciální předpoklady (např. cizí jazyky). Nové pracovní místo může zastat už někdo ze stávajících pracovníků organizace, což má za výhodu to, že odpadne fáze zaučování, u takových pracovníků jsou již ověřeny jejich schopnosti a vlastnosti. Jestliže je výběrové řízení úspěšné, musí nám dát odpověď na tyto otázky. Může uchazeč tuto práci vykonávat? Chce uchazeč tuto práci vykonávat? Čím se liší tento uchazeč od ostatních? Jaké jsou jeho slabé a silné stránky? (Čermáková, 2004, s. 70)

Kritérium 9.3

„Pro uživatele se specifickými potřebami pracuje personál s odpovídajícím odborným vzděláním a dovednostmi.“ Jako kontrola může sloužit evidence stížností ze strany uživatelů, je také dobré se zeptat pracovníků, zda mají pocit, že jejich znalosti jsou dostatečné. (Čermáková, 2004, s. 71)

Kritérium 9.4

„Zařízení vytváří podmínky k tomu, aby způsob přijímání a zaškolování pracovníků odpovídal platným obecně závazným normám a stanoveným vnitřním pravidlům.“ (Čermáková, 2004, s. 72) Čermáková zmiňuje několik základních zákonů, kterými je potřeba se řídit.

- zákon č. 65/1965 Sb. zákoník práce - upravuje vznik a změny pracovního poměru, pracovní dobu, bezpečnost, odpovědnost a povinnost
- zákon č. 1/1991 Sb. o zaměstnanosti - postup zaměstnavatelů při zaměstnávání občanů a zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností (ZPS)
- nařízení vlády č. 228/2000 Sb. o stanovení povinného podílu počtu občanů se ZPS na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele
- zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě a odměně za pracovní pohotovost a průměrném výdělku

Standard č. 10 - Profesní rozvoj zaměstnanců

- a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který se zabývá i vývojem a naplňováním osobních profesních cílů a potřeby další odporné kvalifikace
- b) Poskytovatel má zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců
- c) Poskytovatel má zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci
- d) Poskytovatel má zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců, toto kritérium není zásadní
- e) Poskytovatel zajišťuje zaměstnancům podporu nezávislého kvalifikovaného pracovníka

(Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2009)

Čermáková s Johnovou tento standard dále rozvádějí a připomínají, že v současné době jsou na pracovníky v sociálních službách kladeny vysoké nároky, zejména pak profesionální výkony a současně lidský přístup k uživatelům sociálních služeb. Pracovníci musí mít dobré podmínky pro svou práci. Čermáková zmiňuje tyto podmínky:

- **atmosféru důvěry** – jasná vnitřní pravidla pro všechny důležité oblasti práce
- **jasný systém odměňování** – nejenom finančně, patří sem také slovní hodnocení
- **jasný systém kompetencí** – ideální je grafické znázornění struktury organizace

Pracovník je z hlediska standardů kvality kdokoli, kdo vykonává v zařízení nějakou práci, patří sem tedy i dobrovolníci či praktikanti. (Čermáková, 2004, s. 73)

Supervize

Hawkins se ve své knize odkazuje na Hesse, který supervizi definuje jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“. (Hawkins, 2004, s. 59)

Funkce supervize

Vzdělávací funkce – rozvoj dovedností, porozumění a schopnosti supervidovaných, děje se to prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Během toho jim supervizor může pomoci.

- Lépe klientovi porozumět
- Více si uvědomovat své reakce a odezvy a klienta
- Chápat dynamiku toho, jak probíhá jejich interakce s klientem
- Podívat se na to, jak intervenují a jaké jsou dopady jejich intervencí
- Zkoumat další způsoby práce s touto či podobnou situací klienta

Řídící funkce – plní funkci kontroly kvality, mít někoho, kdo se s námi dívá na naši práci a může přidat pohled na věc, předejde se tím lidskému selhání.

Podpůrná funkce – reaguje na skutečnost, že na pracovníky v sociální práci nevyhnutelně působí zoufalství, bolest klientů, zaměstnanec tedy potřebuje čas, aby si začal uvědomovat, jakým způsobem ho to může ovlivnit, musí se naučit tyto situace zvládat, pokud jsou pracovníci nadmíru empatictí a začnou se s klienty nadmíru identifikovat, může dojít až k syndromu vyhoření. (Hawkins, 2004, s. 60)

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V každé organizaci hrají důležitou roli lidské zdroje a tato poslední kapitola teoretické části se vedle řízení lidských zdrojů zaměřuje na management organizace, také na výběr zaměstnanců, jejich odměňování a další vzdělávání, ale i na komunikaci a public relations.

3.1 Definice a cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tedy lidí, kteří v organizaci pracují jako jednotlivci, ale i jako kolektiv a přispívají tím k dosažení cílů, které si organizace stanovila. Pracovníci jsou tedy chápáni jako bohatství organizace. (Armstrong, 2002, s. 27) Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, jeho organizování a propojování pracovní činnosti, pracovní chování. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a udávají směr jejich využívání. Lidské zdroje jsou rozhodující z hlediska prosperity a konkurenceschopnosti organizace. (Duda, 2008, s.7) Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích má specifické znaky a jedním z nich je různá struktura. V těchto organizacích pracují jak vysoce kvalifikovaní specialisté (učitelé či lékaři), tak pracovníci, kteří vykonávají řídicí činnost (manažeři, vedoucí jednotlivých oddělení) ale také řada neprofesionálních pracovníků (údržbáři, administrativní pracovníci). Dalším specifickým znakem je to, že vedle placených pracovníků, často v organizacích působí dobrovolníci, kteří vykonávají svou činnost bez

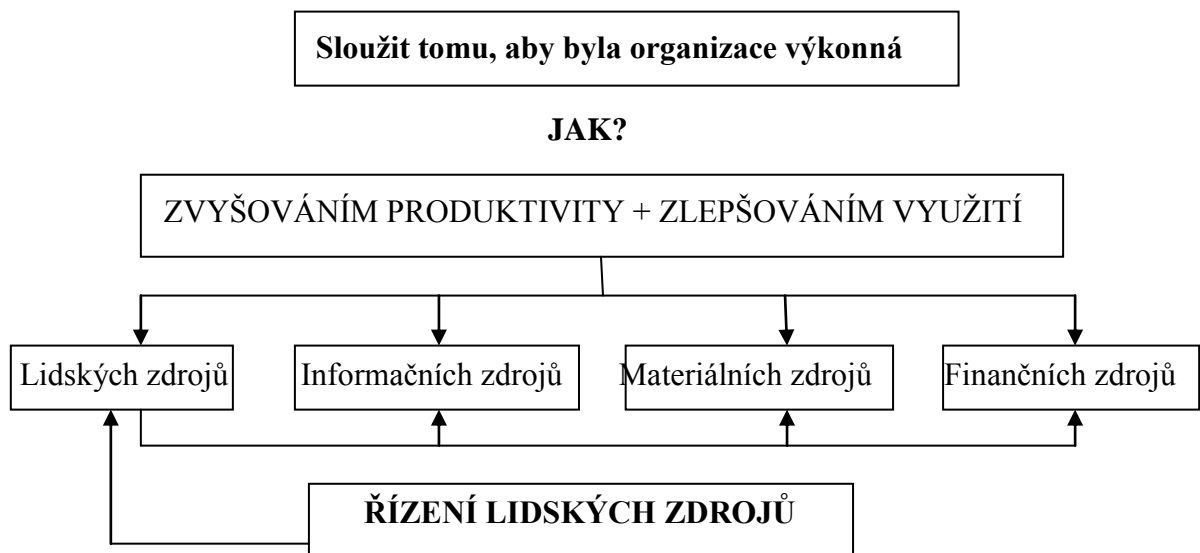
nároku na finanční odměnu. Zajímavý je také fakt, že většinu zaměstnanců v neziskovém sektoru tvoří ženy. (Václavková, 2007, s. 49) Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- *Zabezpečování a rozvoj pracovníků* – je potřeba předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil, poskytování příležitosti k soustavnému vzdělávání
- *Ocenění pracovníků* – zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků
- *Vztahy* – vytváření ovzduší, ve kterém budou převládat harmonické vztahy, kladen důraz na důvěru (Armstrong, 2002, s. 28)

3.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má za úkol to, aby byla organizace co možná nejvíce výkonná a aby se její výkon zlepšoval. K tomu, aby mohl být tento úkol splněn, je potřeba, aby se souběžně zlepšovaly všechny zdroje, které se v organizaci nachází, konkrétně například zdroje materiální, informační, lidské a finanční. Klíčovou rolí ve zlepšování a rozvoji lidských zdrojů hraje rozvíjení pracovních schopností. Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad názorně zobrazuje schéma.

Obrázek 4: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.*

Koubek zmiňuje také to, že by se řízení lidských zdrojů mělo zaměřit na jinak definované hlavní úkoly s jinými prioritami. Jedná se tedy o pět úkolů:

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu
5. Zvýšení připravenosti na změny

3.3 Management a řízení organizace

Mnoho autorů se odkazuje na Petera Druckera, který je považován za zakladatele moderního managementu. Z hlediska řízení organizace jsou podle něho podstatné tři klíčové role – lídr, manažer a vykonavatel. Všechny tři role jsou v organizaci nezastupitelné. Organizace bez lídrů má nejistou budoucnost, organizace bez manažerů selhává v každodenním provozu, organizace bez vykonavatelů není schopna jakékoliv produkce.

Lídr

Lídr neboli vůdce je často synonymem pro vedoucího pracovníka organizace a má dvě hlavní úlohy. První z nich je stanovovat strategický rámec organizace a druhým úkolem je prosadit jej uvnitř organizace. Úroveň organizace je často závislá na kvalitě lídra. S rolí lídra jsou obvykle spojovány následující charakteristiky:

- Přirozená inteligence
- Řečnický talent
- Optimismus, nadšení
- Sebevědomí
- Spolehlivost, vytrvalost, houževnatost
- Orientace na jasné cíle a výsledky
- Podpora růstu zaměstnanců

Manažer

Manažer je osobou, která řídí aktivity druhých lidí a odpovídá, za jejich výsledky. Aby manažer zajistil dosažení cíle, musí se zaměřit na následující činnosti, které na sebe navzájem navazují a souhrnu tvoří uzavřený cyklus:

- *Plánování* – definice cílů, stanovení cest a postupných kroků k dosažení cíle
- *Organizování* – zabezpečení všeho, co je k dosažení cílů v odpovídajícím čase potřeba, koordinace dílčích kroků a aktivit

- *Vedení lidí* – zahrnuje oblast komunikace, argumentace, podněcování, vyjednávání, řízení a řešení konfliktů, trvalé motivování
- *Kontrolování* – monitoring průběžných výsledků a chování pracovníků, identifikace odchylek od plánovaného stavu řízení změn

Manažer má přirozenou autoritu vedoucího skupiny a autoritu, která je vymezena jeho pozicí. Míra participace týmu na rozhodnutí je ovlivněna osobností manažera, typem organizace a situací, ve které rozhodnutí vzniká. Pokud si situace žádá okamžitého řešení, zvětšuje se prostor pro autoritativní rozhodnutí a zmenšuje se prostor pro diskusi týmu. Například přijetí zákona o sociálních službách předcházelo několikaletý proces plný připomínek a formulování změn. Do něj byly na celonárodní úrovni zapojeny veřejná správa a samospráva, státní a nestátní neziskové organizace, vysokoškolská a výzkumná pracoviště, participace tak byla široká a dlouhá. Manažer, který vede tým podřízených, může být sám podřízen výše postavenému manažerovi. Záleží na tom, na jaké úrovni management vykonává.

1. **Vrcholový management** – sem patří vrcholoví manažeři, rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni celé organizace, vrcholový manažer je též nazýván jako ředitel například ředitel společnosti, finanční ředitel, personální ředitel,...
2. **Střední management** – manažeři střední linie mají rozsah odpovědnosti na úrovni určité oblasti, patří sem například vedoucí úseku, manažer vývoje, v malých organizacích jsou manažeři pouze na úrovni vrcholového a středního managementu
3. **Nízký management** – manažeři první linie mají na starost nejmenší organizační jednotky, například vedoucí úctárny (ManagementMania, ©2011-2017)

Vztah lídr – manažer

Pro lepší pochopení odlišností mezi jednotlivými funkcemi jsem vytvořila následující tabulku.

Tabulka 1: Vztah lídr - manažer

Lídr	Manažer
<ul style="list-style-type: none"> - definuje cíle - inovují - ptají se na otázky Co? Proč? - soustředí se na lidi - dělají správné věci - spoléhají na spolehlivost podřízených - mají dlouhodobé perspektivy 	<ul style="list-style-type: none"> - prostřednictvím dalších osob zajišťuje dosažení cíle - řídí - ptají se na otázky Jak? Kdy? - soustředí se na systémy - dělají věci správně - spoléhají na kontrolu - mají krátkodobé perspektivy

Zdroj: (Plamínek, 2005, s. 58-64)

Vykonavatel

Je realizátorem úkolů, podává požadovaný výkon. Souběžně pečuje o své vlastní zdroje, rozvíjí své dovednosti a znalosti, vzdělává se. (Plamínek, 2005, s. 58-64)

Styly řízení

Pro správné fungování organizace je potřeba, aby měl vedoucí pracovník daný styl, kterým bude řídit své zaměstnance. Styly řízení lidí lze rozdělit do čtyř základních kategorií na základě toho, kolik dává manažer prostoru jiným a jak moc je sám aktivní. To, jaký styl se bude aplikovat, záleží na osobnosti manažera, profilu organizace i na situaci, v jaké se rozhodnutí přijímají.

- 1) **Direktivní styl** – aktivní manažer soustřeďuje moc a rozhodování do svých rukou, vydává jednoznačné pokyny, vyžaduje přenesení splnění definovaných úkolů, rozhodování je rychlé a na připomínky není prostor ani čas, při tomto stylu vedení se dosahuje vyrovnaných výsledků, ale pracovníci ztrácejí tvořivost, iniciativu a motivaci, pracovníci jsou vedeni k samostatnosti a odpovědnosti
- 2) **Demokratický styl** – tento styl řízení dává prostor týmu, otvírá diskusi, rozvíjí komunikaci, podporuje iniciativu a osobní zájem pracovníků, manažer rozhodne sám nebo pravomoci deleguje na podřízené, vyžaduje časový prostor pro diskusi
- 3) **Liberální styl** – manažer se přesouvá do pozadí a zastává roli konzultanta, zcela nebo částečně se zříká rozhodování, v takovém týmu je značný prostor pro tvůrčí práci a jednání, aby byl styl úspěšný je potřeba mít v týmech lidi, kteří jsou schopni sebekontroly a sebeřízení

- 4) **Participativní styl** – manažer je opět v pozadí, ale aktivně koučuje tým, podporuje ho k seberozvoji, tým pracuje iniciativně a samostatně v rámci stanovených hranic, tento styl rozvíjí osobnost jednice i týmovou práci (Plamínek, 1996, s. 38-46)

Delegování jako součást demokratického a participativního stylu

Delegování je jedním z nástrojů řízení. Manažer předává úkol svému podřízenému zaměstnanci, spolu s tím mu předává i rozhodovací pravomoci s úkolem spojené. Odpovědnost však zůstává na manažerovi, tudíž je nepřenositelná. Manažer na delegování musí vybrat vhodného pracovníka, jasně stanovit úkoly a spolu s tím splnitelné termíny, stanovit pouze rámcové podmínky úkolů. Delegování od pracovníka vyžaduje samostatné jednání, svobodnou volbu prostředků a zachování stanovené strategie a cíle. Delegování je přínosem pro obě strany, manažer bude mít víc času na důležité věci, jako například motivaci pracovníků, a pro pracovníky je delegování příležitostí k profesnímu rozvoji. Pro organizaci znamená delegování vyšší efektivitu. (Plamínek, 1996, s. 38-46)

Motivace a výkonnost pracovníků

Motivovaní pracovníci vyznačují určité charakteristiky, jsou více iniciativní, jsou připraveni sloužit organizaci, aktivně se podílejí na řešení problémů a jsou připraveni podílet se na změnách. Aby měla motivace dlouhodobý efekt, je potřeba, aby z ní těžily obě strany. Pokud hovoříme o motivaci jednotlivce, je potřeba brát v potaz jeho individualitu a je nutné s ním navázat důvěrný vztah. Clegg také odkazuje na Maslowa a jeho hierarchii potřeb, ve které potvrdil, že jakmile jeden stupeň uspokojíme, přestává být motivátorem a musíme se přesunout na další příčku. Co se týče týmové motivace, je stěžejním bodem schopnost členů pracovat ve vzájemné kooperaci, stanovení jasných cílů, plánů a úkolů, přičemž je důležité, aby zadání bylo podáno jasně a srozumitelně a bylo všemi akceptované. Porušení některé z těchto podmínek může mít za následek demotivaci a sníženou efektivitu týmu. (Clegg, 2005, s. 1-11)

Benefity zaměstnanců pracujících v NNO

Péče o lidské zdroje tvoří specifickou činnost v rámci neziskové organizace. Kvalita práce NNO závisí na loajálních profesionálech, kteří pro organizaci pracují. Neziskové organizace stojí na neustálé inovaci svých služeb a potýkají se s variabilním a nestabilním financováním. Bez schopných a kreativních lidí by organizace mohla zaniknout. Je nutné podotknout, že málokterá organizace si může dovolit takový benefit jako je smlouva na dobu

neurčitou. Tím odpadá první benefit, a to benefit jistoty. Lidé pracující v NNO se musí smířit s tím, že míra jejich zapojení závisí na finančních možnostech organizace. Další benefit, který zde odpadá, je pravidelný nárůst odměn za práci, zde to opět záleží na finančních zdrojích. V neziskových organizacích se za běžné nepovažují ani stravenky, vstupenky, příspěvky na školky, studium nebo jiné aktivity. NNO poskytují benefity jiného typu. Patří mezi ně například flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky, možnost rozvoje a vzdělávání, možnost přinášet nová témata a věnovat se jim, což poskytuje zaměstnanci prostor pro seberealizaci. V neposlední řadě lze za benefit považovat to, že práce, kterou zaměstnanci vykonávají, pomáhá společnosti a přináší pomoc těm, kteří to potřebují. To může být jednou z příčin, proč jsou lidé v NNO ochotní pracovat i za nižší sazby. U neziskové organizace je udržitelnost těchto benefitů, jako práce z domova nebo flexibilní úvazky, náročnější na management. (Aperio: Společnost pro zdravé rodičovství, © 2012)

3.3.1 Výběr pracovníků

Pracovníci jsou nedílnou součástí lidských zdrojů, z tohoto důvodu je důležité si trochu více přiblížit, jak takový výběr probíhá a na co se musí brát zřetel. Koubek uvádí jasnou definici, ve které zmiňuje, že výběr pracovníků má za úkol rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům, bude flexibilní, bude mít rozvojový potenciál a zároveň nikterak nenaruší mezilidské vztahy v organizaci či v týmu, bude respektovat pravidla a hodnoty organizace. Při výběru se musí brát v úvahu odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. Bohužel však neexistuje žádná metoda, která by spolehlivě uměla vybrat toho nejlepšího uchazeče a zaručila, že vybraný jedinec bude své úkoly plnit svědomitě na sto procent. Ve výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na daném pracovním místě, s tím ovšem souvisí to, že je potřeba specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita. Velkou roli zde hrají také metodologické otázky. Neměli bychom zapomínat na to, že výběr je oboustranná záležitost. Organizace neboli zaměstnavatel si vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele. Proto se mnohdy může stát, že pracovník, který se jeví jako ideální kandidát na volnou pracovní pozici, nabídku práce odmítne. (Koubek, 2007, s. 166-167)

3.3.2 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších personálních činností a v podstatě by mělo jít o to, jak jsou lidé ohodnoceni a odměněni v souladu s hodnotou, kterou pro organizaci mají. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů si za odměnou nemáme

představovat pouze mzdu či jiné peněžní odměny. Moderní pojetí odměňování má širší spektrum a zahrnuje povýšení, pochvaly a také zaměstnanecké výhody, které jsou zpravidla nepeněžní a jsou poskytovány organizací. Podle Dudy lze odměňování pracovníků rozdělit do tří hlavních kategorií:

1. **Odměňování finanční přímé** – základní mzda, plat vázaný na pracovní místo, prémie
2. **Odměňování finanční nepřímé** - finanční podíl zaměstnanců na kolektivních výsledcích firmy, spoření zaměstnanců za pomoci vzájemného vkladu zaměstnance a zaměstnavatele, finanční částky vyplacené v krizových situacích zaměstnance
3. **Odměňování nefinanční** – naturální mzda, zaměstnanecké výhody, volné pracovní dny (Duda, 2008, s. 91)

3.3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby mohl nadále fungovat na pracovním trhu a byl zaměstnaný. Vzdělávání a formování pracovních schopností a zkušeností se v dnešní době stává celoživotním procesem. Základním předpokladem pro úspěch jakékoliv organizace je flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny, přičemž flexibilitu vytvářejí flexibilní zaměstnanci, kteří jsou změnám otevření. Z těchto důvodů již nestačí tradiční způsob vzdělávání pracovníků, jako je například zácvik nebo přeškolení. Na druhou stranu je pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci závislé na sociálním prostředí, ve kterém organizace působí, a také na tom, do jaké míry systém vzdělávání v daném státě připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace. Závisí na povaze práce a také na používané technice, na velikosti organizace. Koubkova definice zmiňuje, že vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje následující aktivity:

- a) *Prohlubování pracovních schopností* – flexibilita, doškolení
- b) *Zvyšování použitelnosti pracovníků* – dochází k rozšiřování pracovních schopností
- c) *Rekvalifikační procesy* – pracovníci jsou přeškolení na profese, které organizace potřebuje
- d) *Přizpůsobování pracovní schopnosti nových pracovníků* – noví pracovníci se učí používané technice, stylu práce v organizaci
- e) *Formování pracovních schopností a osobnosti pracovníka* – motivace pracovníka, chování pracovníka, hodnoty, zájmy, postoje a normy

(Koubek, 2007, s. 252-254)

3.3.4 Fundraising

Jedním z problému v NNO je získávání finančních zdrojů. Za získávání finančních prostředků v NNO zodpovídá management organizace či specializovaný pracovník – *fundraiser*. Fundraiser může být *interní*, tedy pracovník organizace, nebo *externí*, kterého si organizace najme a vytvoří s ním smluvní závazek. Pokud má být organizace úspěšná, je nutné získávat prostředky dlouhodobě a z toho důvodu je vhodné uvažovat o fundraisingu jako o managementu zdrojů. Jedná se tedy o hledání, získávání, řízení a správu zdrojů, které mají za úkol pomoci naplnit cíle organizace.

- *Plánování* – spolupráce s ekonomem na přípravě rozpočtů, příprava komunikace s dárci, vyhodnocování a podílení se na strategickém plánování a řízení organizace.
- *Administrativa* – vedení evidence realizace projektů, správa databáze dárců, žádosti o udělení grantů a dotací.
- *Komunikace* – reprezentace organizace, komunikace s dárci, žádání o spolupráci.

Fundraising má několik podob. Mezi hlavní způsoby získávání peněžních darů patří:

- *Hromadný formální dopis*
- *Veřejné sbírky* – dobrá organizační příprava, v ČR jsou specifické dárcovské SMS
- *Benefiční akce* – vyžaduje diváky, zajímavý program (např. benefiční koncerty)
- *Osobní či telefonický rozhovor* – předpokládá se znalost dárce
- *Písemná žádost o grant* – velmi formální postup při jejím zpracování
- *Fundraising „od dveří ke dveřím“* – může být narušeno soukromí potencionálních dárců
- *Pouliční fundraising* – oslovování lidí avšak bez narušování soukromí
- *Osobní návštěva* - předem vytipovaných dárců, jedná se o neúčinnější způsob (Rektořík, 2010, s. 93-99)

3.3.5 Komunikace, public relations

Za předpokladu, že má organizace správně fungovat, je důležité věnovat pozornost komunikaci. Vítková uvádí, že komunikace je nutná pro stanovení a sdělení cílů organizace, zpracování plánů, efektivní organizování, výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců, vytváření vhodného pracovního prostředí a kontrolování. Pomocí komunikace se předávají informace

a ty jsou hnací silou každé organizace. Nedostatečné informace mohou vést ke špatnému rozhodnutí. (Vítková, 2004, s.16)

Nejprve je třeba podotknout, že pracovníci se chovají jinak, když pracují samostatně a když pracují ve skupině. Vedoucí pracovník musí mít přehled o skupinovém chování v organizaci. Skupiny lze rozdělovat na formální a neformální. Neformální skupiny vznikají přirozeně, například podle zájmů a vzájemných sympatií. Skupiny formální dále rozdělujeme na několik druhů:

- *Příkazové skupiny* – v čele stojí manažer, pevně dané organizační schéma
- *Pracovní týmy* – skládají se ze specialistů na různé pracovní činnosti, v NO mají prioritní postavení, jasně stanovené cíle
- *Sebeřídící týmy* – práci si sami organizují, řídí i kontrolují
- *Dočasné pracovní skupiny* – po dosažení stanoveného cíle se rozpouštějí

Druhy komunikací:

- *Komunikace shora* – předávání informací od vedení směrem k podřízeným, především u organizací s autoritativní atmosférou, patří sem rozhovory, telefonické instrukce, rozhlasové hlášení, dopisy.
- *Komunikace zdola* – od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizačního řízení, převažuje u organizací s demokratickým stylem řízení, typickým prvkem je podávání návrhů, žádostí a stížností, neoficiální rozhovor či dotazník.
- *Komunikace přímá* – komunikace s pracovníky je na stejné či podobné organizační úrovni. (Vítková, 2004, s. 16-18)

Vnitrofiremní komunikace

Tento termín zahrnuje jak komunikaci jednotlivých zaměstnanců uvnitř firmy, tak komunikační vliv organizační kultury na všechny zaměstnance firmy. Komunikace může probíhat za pomoci slov, ale i za pomoci činů. Avšak většina manažerů si uvědomuje pouze vliv slovní a písemné komunikace, přičemž přinášejí něco kolem 10 % informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace je realizována prostřednictvím činů manažerů i ostatních pracovníků a systémem organizační kultury. Základní podmínkou pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie organizace, která musí být součástí celkové strategie. Nejvyšší odpovědnost za úroveň

vnitrofiremní komunikace má vrcholové vedení firmy a je velkou chybou, když si myslí, že oni nemusí ve své pozici nikomu nic vysvětlovat. Je důležité, aby i ostatní měli možnost jejich jednání porozumět. (Hloušková, 1998, s. 9-14)

Public relations

Public relations můžeme přeložit jako vztahy s veřejností, často se setkáváme se zkratkou PR. Svoboda definuje public relations takto: „*Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj svého managementu*“ (Svoboda, 2006, s. 17) Public relations v neziskovém sektoru plní závazný úkol, snahu demokratické společnosti působit společnými silami na změny ve vnímání současného světa. Stát a organizace by měly chápat svoji existenci jako přínos. Public relations mají v neziskovém sektoru za cíl:

- Získávat podporu a pochopení veřejnosti pro poslání, budoucí akce nebo činnost organizace
- Vyjadřovat zájmy organizace vůči veřejnosti
- Informovat a tím získávat důvěru veřejnosti
- Vyjednávat, komunikovat s veřejností
- Sladit zájmy veřejnosti a organizace, zajistit vzájemné porozumění
- Omezovat eventuální vzájemné konflikty a napětí mezi organizací a veřejností
- Vytvářet nebo zlepšovat image organizace (Svoboda, 2006, s.106-107)

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Témata, kterým byla věnována pozornost v teoretické části, sloužily jako podklad pro část praktickou. Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na specifika řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Práce se věnuje také tématům, jako jsou výhody a nevýhody práce v NNO, které poskytují sociální služby a aktuálním problémům, se kterými se nestátní neziskové organizace musejí potýkat. Praktická část se zaměřuje také na personalistiku, požadavkům na zaměstnance a v neposlední řadě jejich motivaci.

Nejprve bude charakterizována metodologie. Co je to kvalitativní výzkum, jaké výhody plynou při výběru metody rozhovorů a analýzy dokumentů. Bude zmíněn výzkumný cíl spolu s dílčími cíli. Dále pozornost soustředíme na výběr respondentů a představením, jednotlivé organizace, ve kterých respondenti působí. Po představení organizací budou následovat informace o průběhu získávání dat a jejich následná analýza.

4.1 Metodologie

Praktická část bakalářské práce je zpracována metodologicky v kontextu kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum byl z počátku podhodnocován, nyní už si postupně získal v sociálních vědách rovnocenné postavení spolu s ostatními výzkumnými metodami. Výzkumník si na začátku výzkumu vybere téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky lze později upravovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu a sběru dat. Hendl práci kvalitativního výzkumníka přirovnává k práci detektiva. Výzkumník vyhledává a vyhodnocuje jakékoliv informace, které mohou přispět k pochopení výzkumného problému a osvětlení výzkumných otázek. (Hendl, 2012, s. 47-48)

Za výzkumnou metodu byl zvolen rozhovor. Švaříček definuje rozhovor takto: *„Rozovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Používá se pro něj označení hloubkový rozhovor (in-depth interview), jež můžeme definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek“*. (Švaříček, 2007, str. 159)

Jako doplňkovou metodu jsem zvolila analýzu dokumentů. Analýza dokumentů se využívá jak v kvalitativním, tak kvantitativním výzkumu. Za jednu z výhod analýzy dokumentů lze považovat otevřený přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získaly. Další výhodou je to, že nejsou vystaveny působení zdrojů zkreslení nebo chyb, které mohou vzniknout při metodě rozhovoru. (Hendl, 2012, s. 130)

Praktická část si klade za úkol aplikovat teoretickou část v praxi, a to především díky analýze dokumentů a rozhovorům s osobami, které v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby pracují na vedoucí pozici a mají tak zkušenosti s touto problematikou.

4.2 Cíl výzkumu

Za pomoci schématu (viz příloha) jsem stanovila jeden hlavní cíl a tři dílčí cíle výzkumu. Hlavním cílem výzkumu je **zmapovat a popsat specifika řízení lidských zdrojů**

v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Některá specifika již byla popsána v teoretické části bakalářské práce. Vedle hlavního cíle výzkumu jsem stanovila tři dílčí cíle.

- Definovat specifika lidských zdrojů se zaměřením na strategii, politiku v oblasti řízení lidí, organizační kulturu a odkrýt problémy v NNO poskytujících sociální služby.
- Popsat jakým způsobem jsou vybírání pracovníci na konkrétní pozice a jaké jsou na ně kladeny požadavky.
- Zjistit jakým způsobem probíhá stimulace pracovníků a jaká je jejich motivace.

4.3 Výběr výzkumného vzorku

Respondenty jsou vedoucí pracovníci pracující v neziskových organizacích poskytující sociální služby. Jeden respondent je zástupce Konepu, což je Koalice nevládek Pardubicka. Rozhovory byly provedeny s pěti pracovníky z odlišných organizací, nicméně všechny organizace se nacházejí na území Pardubického kraje. Pro přehlednost jsem respondentům přiřadila čísla.

- Respondent č. 1 - vedoucí pracovník z Rodinného integračního centra
- Respondent č. 2 - vedoucí pracovník z Kosatce
- Respondent č. 3 - vedoucí pracovník z KONEPU
- Respondent č. 4 - vedoucí pracovník přímé péče z Domu pokojného stáří Naděje
- Respondent č. 5 - vedoucí pracovník z Bereniky

4.4 Informace o organizacích, v nichž respondenti působí

V této kapitole krátce představím organizace, jejich cíle a služby. Zaměříme se také na organizační strukturu. Informace o organizacích byly čerpány ze standardů kvality, které organizace poskytly k nahlédnutí a byly doplněny o informace z webových stránek jednotlivých organizací. Z důvodů rozdílné interpretace informací o zaměstnancích na webových stránkách a ve výročních zprávách bude i zde interpretace rozdílná. Některé informace byly získány prostřednictvím telefonického rozhovoru.

Nejvíce jsem se snažila čerpat z výročních zpráv, jelikož výroční zprávy jsou oficiálními dokumenty a slouží také inspekci kvality sociálních služeb jako kontrolního orgánu MPSV ČR. Při zjišťování informací ohledně počtu zaměstnanců jsem nerozlišovala

úvazky, zda se jedná o plný úvazek či úvazek částečný. Je třeba brát v potaz fakt, že informace o dobrovolnících jsou velmi proměnlivé.

KONEP

Koalice nevládek Pardubicka je otevřeným sdružením neziskových organizací, které působí v Pardubickém kraji. Koalice vznikla již v roce 1998 a jako samostatná organizace funguje od roku 2004. Konep je finančně podporován Pardubickým krajem a Evropskou unií. Dlouhodobým cílem Koalice je podporovat vzájemnou spolupráci, výměnu zkušeností a pomáhat v rozvoji neziskových organizací, čímž přispívá k rozvoji regionu. Mimo jiné ovlivňuje rozvojové dokumenty Pardubického kraje, ale i jednotlivých měst a obcí. Podílí se také na propagaci a osvětě zaměřené na zviditelnění neziskových organizací. (Konep, © 2014 -2017) Konep s ostatními neziskovými organizacemi navazuje spolupráci také prostřednictvím dobrovolníků. Konep má akreditovaný dobrovolnický program a dobrovolníky dále směřuje tam, kde jsou potřeba.

Organizační hledisko

V Konepu je 10 zaměstnanců a během roku se zde vystřídá kolem 100 dobrovolníků.

Tabulka 2: Tým pracovníků KONEP

Tým pracovníků KONEP
Ředitelka Koordínátorka informačního centra pro NNO PR pracovník a fundraiser Účerní a daňové poradenství Finanční manažerka Projektová koordinátorka Koordínátorky dobrovolníků Garanti Burzy filantropie v Pardubickém kraji a na Vysočině

Integrační centrum Kosatec

Integrační centrum sociálních aktivit v Pardubicích Kosatec je sídlo České abilympijské asociace (ČAA z.s.). Cílem ČAA je podporovat lidi z cílové skupiny lidí se zdravotním handicapem v překonání sociální izolace, napomáhání, zlepšení kvality života uživatelů, především v oblasti pracovního začlenění a sociálních kontaktů, informování veřejnosti o problematice osob se zdravotním handicapem. Česká abilympijská asociace nabízí nespočet aktivit. Pořádá Abilympiádu, prodejní trh kreativních ručně vyráběných výrobků, poskytuje chráněné pracoviště, provozuje pekárnu, tréninkové dílny a mnoho dalšího. Sociální služby poskytuje prostřednictvím sociální rehabilitace a osobní asistence. Sociální rehabilitace slouží k podpoře soběstačnosti v pracovních a sociálních dovednostech s cílem získání a následného udržení pracovního místa. Osobní asistence je služba pro občany, kteří mají vzhledem ke svému zdravotnímu postižení omezenou schopnost provádět běžné denní úkony. Principem je prostřednictvím osobního asistenta pomoci v přirozeném prostředí klienta. (Česká abilympijská asociace, © 2017)

Organizační hledisko

Na základě telefonického rozhovoru mi byla sdělena informace, že v této organizaci je zaměstnáno 92 lidí a z toho 68 osob s handicapem. Údaj ohledně zaměstnaných osob s handicapem je proměnlivý. Pokud se zaměřím konkrétně na sociální služby tak je zde jeden vedoucí sociálních služeb. Jeden pracovník, který má na starosti osobní asistenci a tři sociální pracovníci, kteří se zaměřují na sociální rehabilitaci. Dobrovolníky využívají z Konepu aktuálně je to na doučování informačních technologií a anglického jazyka, ale mají v plánu do budoucna registrovat své vlastní dobrovolníky.

Rodinné Integrační Centrum z.s.

Rodinné Integrační Centrum (RIC) podporuje rodiny s dětmi a osoby se speciálními potřebami, zdravotním postižením či sociálním znevýhodněním prostřednictvím integračních aktivit a sociálních služeb. V RIC se nachází také centrum pro autismus z PASTi. V rámci tohoto centra organizace poskytuje ranou péči pro rodiny s dětmi s poruchami autistického spektra (PAS), s poruchami komunikace a sociální interakce. Sociálně aktivizační služby nabízí pro rodiny s dětmi s poruchami autistického spektra a sociální rehabilitaci pro osoby s poruchami autistického spektra. Organizace poskytuje také integrační aktivity pro rodiče s dětmi. Tyto aktivity se skládají z tvořivé dílny, jednorázových akcí, jako jsou besídky,

výlety. Nabízí krátkodobé hlídání dětí se zdravotním postižením a specifickými potřebami. Organizace nabízí muzikoterapii, canisterapii, rodičovské skupiny, klub Áčko a také zážitkový pobyt pro rodiče s dětmi se speciálními potřebami. Po Pardubicích je tato organizace také známá tím, že pořádá osvětové akce ke dni autismu. (Rodinné Integrovní Centrum, © 2016)

Organizační hledisko

Během rozhovoru bylo zmiňováno, že se jedná o malou organizaci, nicméně se postupně rozrůstá. Aktuálně využívají dobrovolníka na doučování prostřednictvím Konepu. V této organizaci je velký zájem o studentské praxe. Z tohoto důvodu věnují pracovníci této oblasti patřičnou pozornost. Tým se skládá z těchto zaměstnanců.

Tabulka 3: Tým pracovníků RIC

Tým pracovníků RIC	
Ředitelka	
Ekonom	1 pracovník
Účetní	1 pracovník
Sociální pracovníci	6 pracovníků
Komunikační terapeuté	2 pracovníci
Pracovníci nácviků soc. a komunikačních dovedností	5 pracovníků
Aktivizační pracovníci	8 pracovníků
Koordinátorky služeb pro rodiny s dětmi	2 pracovníci
Asistenti	43 pracovníků
Psychologové	2 pracovníci
Pedagogičtí pracovníci	5 pracovníků
Ergoterapeutka	1 pracovník
Canisterapeuté	8 pracovníků
Muzikoterapeuté	3 pracovníci
Psychoterapeut	1 pracovník
Fundraiser	1 pracovník
Pomocné a úklidové pracovníce	2 pracovníci

Naděje

Naděje vznikla jako jedna z prvních neziskových organizací po roce 1989 v České republice. Působí na území celé republiky a poskytuje pomoc pro lidi ve stáří, lidi bez domova, lidi s handicapem, ohrožené rodiny, ohrožené děti a mládež. Já jsem zvolila pobočku Dům pokojného stáří Naděje, která se nachází ve Vysokém Mýtě. Cílem organizace je, aby

klienti prožívali důstojné stáří a zůstávali přirozenou součástí místní komunity a stále objevovali drobné každodenní radosti. Dům pokojného stáří Naděje poskytuje ubytování pro 80 osob v jednolůžkových či dvoulůžkových pokojích s vlastním příslušenstvím. (Naděje, © 2013-2017)

Organizační hledisko

Tato organizace poskytuje zaměstnání pro 50 osob. Z toho v přímé péči pracuje 24 zaměstnanců v nepřetržitém provozu. Do organizace dochází 6 osob v rámci dobrovolnictví.

Berenika – Vysoké Mýto, o.p.s.

V této organizaci jsem vykonávala praxi a z toho důvodu bych ji ráda představila trochu blíže. Posláním Bereniky je poskytování podpory lidem s mentálním a přidruženým tělesným postižením v sociálním a pracovním životě. S tímto posláním také souvisí motto instituce, které zní: *„Berenika je nositelkou vítězství. Pro rodiče dětí s mentálním a tělesným postižením je vítězstvím, pokud vidí své děti šťastné, spokojené a přijaté ve společnosti. Smyslem našeho snažení je smazat rozdíly mezi zdravými a handicapovanými osobami a vyrovnat jejich možnosti. Chceme, aby se naše děti cítily potřebnými, užitečnými a plnohodnotnými občany.“* Instituce provozuje denní stacionář, chráněné bydlení, odlehčovací služby a také chráněné pracoviště – Coffee Club.

Denní stacionář

Denní stacionář je určen pro osoby s mentálním a přidruženým tělesným postižením ve věku od 16 do 64 let. Nejčastěji se jedná o osoby z Vysokého Mýta a jeho okolí. Mezi základní činnosti denního stacionáře patří pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu. Sem spadá například pomoc při oblékání a svlékání, či pomoc a podpora při podávání jídla a pití, dále pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu. V oblasti poskytnutí stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti se jedná především o nácvik motorických, psychických a sociálních dovedností. Nesmím také opomenout sociálně terapeutické činnosti a v neposlední řadě pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Kapacita stacionáře je max. 21 klientů, z čehož mohou být maximálně 4 osoby upoutané na invalidní vozík.

Chráněné bydlení

Zde je hlavním posláním poskytnout dospělým lidem s mentálním a přidruženým tělesným postižením individuální podporu v oblasti bydlení a běžného života, a to formou nácviku v podmínkách chráněného bydlení. Chráněné bydlení je určeno pro osoby ve věku od 18 do 64 let.

Odlehčovací služby

Odlehčovací služby jsou zřízeny především pro rodiny osob s handicapem, které jinak pečují o své blízké v jejich domácím prostředí. Berenika poskytuje ambulantní nebo krátkodobé pobytové služby pro klienty ve věku od 12 do 50 let za účelem možnosti odpočinku pečujícím osobám. Pobytové služby poskytují péči v rozmezí 1 dne až 3 měsíců. Ambulantní služby poskytují krátkodobou možnost odlehčení v rámci provozní doby. Zde je kapacita míst značně omezena a je zde místo pouze pro dva klienty.

Chráněná dílna – Coffee Club

Posláním chráněné dílny je nácvik pracovních činností a pracovních návyků a zapojení lidí s tělesným, mentálním a zdravotním postižením do společnosti. V kavárně nejde o pouhé vytvoření pracovních míst pro handicapované v izolované chráněné dílně, ale o otevřené pracoviště s každodenním kontaktem se společností. Prospěšnost je oboustranná, handicapovaní získají práci a možnost žít bez izolace a lidé bez handicapu mohou ztratit jistý ostych k handicapovaným a hlavně podpoří je tím nejsmysluplnějším způsobem, což je pro osoby s handicapem možnost pracovat a začlenit se do běžného života. (Berenika, [b.r.])

Organizační hledisko

Pracovní tým je složen z ředitelky, která zajišťuje chod organizace, zpracovává a vede předepsanou dokumentaci, zajišťuje dodržování kvality poskytovaných služeb, aktualizuje dokumentaci standardů, zajišťuje finanční prostředky, koordinuje pracovní tým centra, sestavuje s pracovníky jejich rozvojové plány, jedná se zájemci o službu a jejich rodinnými příslušníky a rozhoduje o poskytnutí služby zájemcům. Sociální pracovnice a vedoucí sociálních služeb, zajišťují chod těchto služeb a vedou sociální agendu a individuální plánování. Vedoucí služeb zaměstnanosti, která zajišťuje chod chráněné dílny.

Tato organizace dobrovolníky příliš nevyužívá, ředitelka organizace se snaží najít prostředky, jak zájemce zaměstnat. V této organizaci lze vykonávat studentské praxe,

dokonce organizace spolupracuje se Střední zdravotnickou školou v Ústí nad Orlicí. Studenti této školy v organizaci vykonávají praxi v průběhu celého roku. Průměrně za rok vykonává praxi v Berenice přibližně 15 praktikantů.

Počet pracovníků v přímé péči se odvíjí od počtu klientů a jejich handicapu, to znamená od toho jakou péči a podporu je jim potřeba věnovat. V rámci organizace je vytvořeno 17 pracovních míst pro OZP (osoby se zdravotním postižením), a to na pozicích pracovníků v přímé péči, kuchařek a obsluhy v kavárně a úklidu. Od roku 2007 zaměstnanci s handicapem tvoří více než 60% - což organizaci umožňuje hradit část mzdy těchto pracovníků z prostředků poskytnutých Úřadem práce. V příloze (příloha č. 2) přikládám organizační strukturu této organizace.

4.5 Metoda sběru dat

V kvalitativním výzkumu byly použity dvě metody pro sběr dat. První z nich je analýza dokumentů. Hendl popisuje výhodu analýzy dokumentů v tom, že data nejsou vystavena působením zdrojů chyb nebo zkreslení, které mohou vzniknout při užití metody rozhovorů či pozorování. (Hendl, 2012 s. 130) Já jsem jako dokument zvolila personální standardy sociálních služeb.

Jako druhou metodu pro sběr dat jsem zvolila metodu strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Základním principem tohoto typu rozhovoru je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Data z takového rozhovoru se snadněji analyzují. Tento typ rozhovorů se využívá v případě, pokud nemáme možnost ho opakovat a pokud máme na rozhovor málo času. Nevýhoda strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami je spatřována v tom, že tento typ rozhovoru omezuje možnost brát v úvahu individuální rozdíly a okolnosti. (Hendl, 2012 s. 173-174) Celkem bylo respondentům položeno 12 otázek.

4.6 Průběh získávání dat

Prvním krokem bylo sjednání schůzek s jednotlivými respondenty, což nebylo zcela jednoduché z důvodu velké pracovní vytíženosti vedoucích pracovníků. Nejsložitější bylo s nimi navázat kontakt. Z počátku jsem se jim nemohla dovolat. V jednom případě jsem měla problém s doručením e-mailu. Nakonec se to po několika pokusech podařilo. Rozhovory probíhaly ve většině případů přímo v kanceláři pracovníka, v jednom případě jsme se přesunuli do zasedací místnosti, abychom měli větší klid.

Před začátkem rozhovoru jsem se vždy představila a dotázala jsem se, zda nemá respondent problém s nahráváním otázek na diktafon z důvodu lepšího zachycení odpovědí. S tímto naštěstí nikdo problém neměl. Následně započal rozhovor, kde jsem kladla konkrétní otázky. Po skončení rozhovoru jsem respondenty požádala o poskytnutí standardů kvality. Standardy kvality mi poskytly všechny organizace kromě Konepu, jelikož pouze sdružuje neziskové organizace a sám žádnou sociální službu neposkytuje, tak nemá povinnost tyto standardy vést.

S informacemi, které byly získány v rámci rozhovorů, jsem byla spokojena. Často jsem se setkala s tím, že otázka, která byla respondentům položena, z části poskytla odpověď na otázku následující. Co se týče informací získaných analýzou dokumentů, tak mi neposkytly žádné nové informace, které by byly užitečné pro mé výzkumné otázky, nýbrž dokreslily informace získané z rozhovorů. Informace získané z analýzy dokumentů jsem využila především k představení jednotlivých organizací.

5 Metoda zpracování dat

Získané informace byly následně přepsány do přehlednější formy. Pro zpracování dat byla použita technika kódování. Při kódování dochází k rozkrytí dat a k jejich nové interpretaci. Kódování se rozděluje na kódování otevřené, axiální kódování a kódování selektivní, přičemž tyto druhy není nutné používat odděleně, ale představují spíš různé způsoby. (Hendl, 2012, s. 246 - 247) Kódy jsem rozdělila do následujících kategorií:

- 1) Specifika a aktuální problémy v NNO
- 2) Výhody a nevýhody v NNO
- 3) Výběr zaměstnanců
- 4) Motivace pracovníků

5.1 Kategorie 1: Specifika a aktuální problémy v NNO

Tato kategorie má za úkol přehledně představit specifika řízení lidských zdrojů a aktuální problémy v oblasti řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Tato kategorie je důležitá, jelikož pro správné fungování organizace je důležité problémy nejprve definovat a následně je možné na nich zapracovat.

Respondent č. 1: *„Já jsem pracovala na různých pozicích v různých organizacích, myslím tím i ve státním i v soukromém sektoru a od té doby co působím na pozici ředitelky,*

nebo řídicího pracovníka v nezisku, tak musím říct, že to je o mnoho náročnější. A to tím, že se nespecifikujete pouze na jednu oblast v rámci řízení lidských zdrojů, ale musíte vlastně zvládnout úplně všechno.“ Vedoucí pracovník se nemůže zaměřovat pouze na řízení lidských zdrojů, péči o zaměstnance, ale musí zvládat i jiné manažerské dovednosti jako například fundraising či PR, a to především z toho důvodu, že nemá dostatek financí pro to, aby přijal zaměstnance, který se tímto bude zabývat.

Respondenti jako jedno ze specifíků definovali vysokou náročnost, a to jak po psychické, tak i po fyzické stránce. S tím souvisí to, že lidé, kteří se do sociálních služeb hlásí jako zaměstnanci, mohou mít zkreslené představy a následně tuto profesi nemusejí zvládat. Do sociálních služeb míří lidé, kteří mají nějaký vnitřní motiv. Mnohdy se může stát, že z klienta se následně stane zaměstnanec.

Jako další a dosti zásadní specifikum je fakt, že zaměstnanci mají vždy smlouvu na dobu určitou a odvíjí se to podle projektů. Zaměstnanci jsou tak v nejistotě a není to jednoduché s naplánováním mateřské dovolené a následného vyplácení peněžité pomoci v mateřství. Také by zde mohl nastat problém při žádosti o hypotéku. Nejistota je ale i na straně zaměstnanců. Respondent č. 3 *„A ta nejistota prostě, nejistota financí, která se i váže na lidský zdroje, takže nevíme, jestli budeme moci pokračovat v té činnosti, nevíme, jestli si ty zaměstnance udržíme. Můžeme mít dobrého pracovníka, jemu může skončit smlouva, a my vlastně nevíme, jestli ho můžeme dál zaměstnávat, takže o něho můžeme taky přijít.“*

Dalším specifíkem je to, že finanční zdroje musí být na konci roku vyčerpány. Nelze si dělat nějaké rezervy, jelikož by musely být vráceny. Rozpočet na nový rok přichází až v březnu a tím pádem vedoucí pracovníci nemají z čeho vyplácet mzdy. Respondent č. 5 *„To že státní sektor má za povinnost zabezpečit finančně své zaměstnance, tak my máme dáno, že na konci roku musí být náš rozpočet na nule, kdybychom měli něco našetřeného, tak jsme povinni vrátit část dotace, když jsme ji nevyčerpali. Je to jedno, z jakého to je zdroje. Prostě musíme být na nule. V lednu se dozvíme, kolik peněz dostaneme na příští rok a teprve v lednu přijdou ty peníze. Takže my v podstatě únor, březen nemáme na výplaty.“*

Co se týče aktuálních problémů, tak se v odpovědích respondentů často vyskytoval problém přetíženosti zaměstnanců. Jsou na ně kladeny velké nároky a pro vedoucí pracovníky to pak vytváří problém v rámci ohodnocení. Na to velmi úzce navazuje další aktuální problém a to nedostatek financí v neziskovém sektoru. Nedostatek financí opět vytváří pocit nejistoty. Nejistotu cítí jak vedoucí pracovníci, kteří nevědí, zda budou mít na vyplacení mzdy

a bude organizace moci v činnosti pokračovat, tak i zaměstnanci, kteří si nemohou být svou prací jisti. Za další problém lze považovat to, že nyní jsme slyšeli v televizi, že zaměstnanci v sociálních službách dostanou přidáno. To ovšem neplatí pro neziskové organizace. Logicky ale nastává problém v tom, že zaměstnanci v nestátních neziskových organizacích by také chtěli dostat přidáno a fakt, že někdo, ve státním sektoru, vykonává stejnou práci, za mnohem větší finanční odměnu se těžko vysvětluje. Respondent č. 5 „*Ted' nařízení vlády, že ty, kteří jsou státní, nebo mají zřizovatele kraj. Tak dostali 23% přidáno do mzdy. Ted' od ledna dostanou dalších 10% a ty to maj jasný. Problém je zase v tom, kde si to ty města a kraje seženou. Pokud to беру já ze svýho, že ty pracovníci maj ted' jasný, že dostanou slušnej balíček do výplaty, tak pro nás to neplatí. Pro nás je to o tom, jestli zbydou nějaký finance v tom rozpočtu.*

Další aktuální problém, se kterým se organizace potýkají je fakt, že absolventi vysokých škol mají mnohdy vysoké nároky na platové ohodnocení, které jim NNO nejsou schopny nabídnout. Respondent č. 3 „*Třeba když přijdou absolventi VŠ tak by jako chtěli nějakou mzdu, která dost často není možná, takže největší problém je v tom očekávání na výši mzdy od zaměstnanců a oproti tomu nízké zdroje na to splnit to očekávání zaměstnanců.*“ V tu chvíli zaměstnancům může přestat stačit, že jejich práce má smysl a někomu pomáhají. Tento fakt si možná uvědomuje více a více potencionálních zaměstnanců jelikož jsem dostala i odpověď že se neziskové organizace potýkají s nedostatkem zaměstnanců, což dokazuje i fakt, že ve většině (ve 4 z 5) organizací, ve kterých jsem dělala rozhovory, hledají nového zaměstnance.

Tsbulka 4: Specifika řízení lidských zdrojů a aktuální problémy v NNO

SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	AKTUÁLNÍ PROBLÉMY V NNO
<ul style="list-style-type: none"> - Psychická i fyzická náročnost - Velké očekávání zaměstnanců na platové ohodnocení - Nedostatek financí na ohodnocení - Smlouvy na dobu určitou - Nejistota - Nutnost ke konci roku vyčerpat rozpočet 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek financí - Přetíženost zaměstnanců - Vysoké nároky na zaměstnance - Nedostatek zaměstnanců

5.2 Kategorie 2: Výhody a nevýhody práce v NNO

V této kategorii si představíme výhody a nevýhody práce v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby, a to z pohledu vedoucích pracovníků. Jako největší výhoda je zmiňováno to, že je to práce, která má smysl, a vidíte za sebou výsledky a můžete se dále vzdělávat. Za další výhodu lze považovat možnost zkrácených úvazků a celkově pružnost pracovní doby či možnost pracovat z domu. Vedoucí pracovníci mají možnost svobodného rozhodování. Pro příklad uvedu odpověď jednoho z respondentů: *„Výhody jsou, že když chcete a jste šikovný člověk, tak se naučíte úplně všechno. Nejsou nikde hranice, může se člověk zapojit do všech aktivit v neziskové organizaci, každý dělá všechno a může získat zkušenosti i z jiných oblastí, nežli jenom z té pozice, na kterou je vzatý, to je výhoda.“*

Nevýhody práce v NNO jsou úzce spjaty s předchozí kapitolou. Tedy se specifickými v oblasti řízení lidských zdrojů a s aktuálními problémy v nestátních neziskových organizacích poskytující sociální služby. Respondent č. 3 *„Nevýhoda jsou právě ty úvazky na dobu určitou, že právě to je jako pro toho zaměstnance nejistý, takže neví, jestli po skončení smlouvy nebo projektu má další práci.“* Nemá jistotu, jestli mu ta smlouva bude prodloužena. Nevýhoda je také to, že zaměstnanci se nemohou věnovat pouze klientům, ale velkou část věnují také vyplňováním všemožným papírům, co s klientem dělali, jak to šlo, jaké dělají pokroky a tak podobně. Respondent č. 5 *„Furt všechno zapisovat, dokazovat. Inspekce se nejde podívat na to, jak pracujeme, ale sedne si a pročítá si papíry. Všechno chtějí mít napsaný. A jsou lidi, kteří jsou schopný to tam napsat, umějí to napsat, tak jak to chce inspekce. Ale jsou lidi, kteří tohle nedokážou, ale jsou opravdu perfektní ke klientům, budou je rozvíjet a bude to mít smysl.“* Nevýhodou je také velká přetíženost zaměstnanců a u člověka, který si pro sebe neumí nastavit hranice, může záhy dojít k syndromu vyhoření. Obecně se můžeme také setkat s názory, že to není typ práce, která by se dala vykonávat od výstupu ze školy až po odchod do důchodu.

Tabulka 5: Výhody a nevýhody práce v nno poskytující sociální služby

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - Práce, která má smysl - Možnost sledovat výsledky - Další vzdělávání - Prostor pro seberealizaci - Zkrácené úvazky - Práce z domu - Možnost svobodného rozhodování 	<ul style="list-style-type: none"> - Opět nedostatek financí - Smlouvy na dobu určitou - Nejistota - Přetíženost zaměstnanců

5.3 Kategorie 3: Výběr zaměstnanců

Třetí kategorie se zabývá tím, jaké jsou kladeny nároky na vzdělání zaměstnanců, jaké jsou u nich očekávány povahové vlastnosti. Jakým způsobem organizace informuje o volné pracovní pozici a zda organizace spolupracují s dobrovolníky.

Nároky, které jsou kladeny na vzdělání zaměstnanců, se liší podle toho, na jaké pracovní pozici daný zaměstnanec pracuje. Pokud je to člověk, který pracuje podle nějaké registrované sociální služby tak je to dáno zákonem.(zákon č. 108/2006 sb. v platném znění o sociálních službách) Respondent č. 2 „*Je to různé na různé pozice. Takže pokud je to člověk, který pracuje podle nějaké registrované sociální služby tak je to dáno zákonem. Pokud je to člověk, kde jeho pozice nepodléhá nějakému odbornému vzdělávání tak je to otázka peněz, jestli máme na to ho vzdělávat. Jinak se snažíme spíš nějakým benefitem. To znamená, když je nějaká nabídka a je to zdarma, nebo v rámci nějaké spolupráce s jinou organizací, tak našeho zaměstnance proškolíme.*“ Stejně tak mají dáno zákonem to, že pracovník musí absolvovat minimálně 24 hodin ročně dalšího vzdělávání. Pokud se jedná o pozici údržbáře či uklízečky, tak je požadováno minimální vzdělání. Často bylo zmiňováno, že je výhodou řidičský průkaz.

Pokud uchazeč na danou pracovní pozici splní nároky na vzdělání, přihlíží se k povahovým vlastnostem. Téměř všichni respondenti se shodli na tom, že je důležitý při výběru pracovníka lidský faktor, to jak si na ně bude při pohovoru působit a zda jim bude sympatický. Respondent č. 1 „*No a samozřejmě pro mě jako nejzásadnější, při výběru pracovníka, je ten lidský efekt, to znamená to, jestli si jakoby sedneme, jestli ten člověk který, když přijde na to výběrové řízení tak jestli je tam vidět že společně to funguje a zatím teda musím říct, že to tak je, že se nám daří.*“ Velmi často je kladen důraz na schopnost pracovat

v týmu. Pro lepší přehlednost jsem nejčastěji zmiňované povahové vlastnosti sepsala do tabulky.

Tabulka 6: Povahové vlastnosti zaměstnanců

Povahové vlastnosti
- Empatie
- Umění naslouchat
- Předávat získané znalosti
- Umění komunikovat
- Týmovost
- Tolerance
- Extrovert
- Pečlivost
- Cílevědomost
- Spolehlivost
- Flexibilitnost
- Vyrovnanost
- Zodpovědnost
- Ochota se vzdělávat

Jestliže organizace nabízí volné pracovní místo, informuje o tom především přes úřad práce, webové stránky či přes facebook. Respondent č. 3 „*Většinou prostřednictvím sociálních sítí, prostřednictvím facebookového profilu, nebo webových stránek. Případně volnou pozici nabídneme do NNO, protože vlastně máme pod sebou 23 členských organizací, tak těm to můžeme rozeslat, nebo do celého adresáře NNO v Pardubickém kraji, kde je třeba 400 – 500 kontaktů.*“ Je zde také možnost doporučení například od stávajících zaměstnanců. Stává se také to, že pokud byl v organizaci někdo na praxi a byli s ním spokojeni, mohou se mu později ozvat s nabídkou práce, je to pro organizaci výhoda v tom, že si mohli ověřit, jakým způsobem pracuje. Pokud je nabízené místo vyhrazené pro člověka s handicapem, vyplňuje organizace formulář, ve kterém uvádí náročnost práce, zda je práce vykonávána v sedě nebo ve stoje, zda je prostředí bezbariérové. Zde je také důležité zmínit to, že pokud se vybere uchazeč na pozici sociálního pracovníka, nemůže hned samostatně do přímého kontaktu s klientem, ale absolvuje různá školení a je pod dohledem jiného zkušeného sociálního pracovníka.

Co se týká spolupráce s dobrovolníky tak většina organizací je spolupráci nakloněna. Pouze jeden respondent mi odpověděl, že vidí problém v tom, že se od dobrovolníka očekává podobné znalosti jako od zaměstnance, ale bez nároku na finanční ohodnocení. Respondent č. 5 „*Jsmo, ale nemáme dobrovolníky. Občas někdo je. Ale já v tom mám problém v tom, že i od*

dobrovolníka musím chtít, aby znal dokumenty, vykonával stejnou práci jako zaměstnanec, ale zadarmo. Spíš se snažím je zaměstnat a vzít ho na dohodu nebo něco takového.“

V této oblasti hraje důležitou roli KONEP, který má dobrovolnické centrum a shání dobrovolníky jednak pro sebe, jednak dobrovolníky posílají do organizací, se kterými spolupracují. Což potvrzuje fakt, že obě organizace z Pardubic využívají dobrovolníky přes KONEP. Dobrovolníci jsou využíváni například na doučování, vzdělávání zaměstnanců například na počítačích, v Naději využívají dobrovolníky k tomu, že dochází se seniory do kaváren, na různé kulturní akce a vyslechnou je. Zaměstnanec v přímé péči tomuto bohužel nemůže věnovat tolik času. Dobrovolníky lze ale využít i na jednorázové akce, kdy usnadňují organizaci.

5.4 Kategorie 4: Motivace zaměstnanců

Poslední kategorie se zabývá tím, jak vedoucí pracovníci motivují své zaměstnance, jakým způsobem podporují dobré vztahy na pracovišti. Zaměřuje se také na to, jaké benefity jsou zaměstnancům poskytovány, jaké mají možnosti dalšího vzdělávání a jakým způsobem využívají supervizi.

Motivace je zásadní v každé profesi, v oblasti NNO je potřeba zaměstnance motivovat jinými způsoby než finančními odměnami, jelikož v neziskovém sektoru na toto mnohdy finance nezbývají. Už jen z předpokladu, že zaměstnanci chtějí pracovat v neziskovém sektoru, který poskytuje sociální služby, musejí mít nějakou vnitřní motivaci, která je k tomuto rozhodnutí vedla. Vedoucí pracovníci v NNO své zaměstnance motivují každodenně pomocí pochval, poděkování za práci. Snaží se svým zaměstnancům vycházet vstříc, když potřebují volno. Jednou ročně v organizacích probíhají hodnocení, při kterých se lze na motivaci také zaměřit. Motivaci lze také spatřovat v dalším vzdělávání, pokud zaměstnance zajímá nějaká oblast, vedoucí pracovník se mu snaží vyhovět. Respondent č. 1 *„Jinak já motivaci vnímám jako zásadní v sociálních službách, vnímám to tak, že pro mé pracovníky je nejvíce motivační ten úspěch. To znamená to, že se jim daří, že v té práci to zvládají, že to ocením, že je pochválím. To si myslím, že je pro ně taky docela zásadní, nebo tak mám tu zpětnou vazbu. Já razím zásadu toho, že finance jsou určitě pro někoho velká motivace, chápu, ale na druhou stranu je to i demotivační faktor v tom, že pokud ty peníze dostanete, tak za měsíc už nevíte, že jste nějaké peníze dostali. Takže já se spíš snažím o tu dlouhodobou motivaci.“*

Jako jeden z faktorů motivace lze považovat dobré vztahy na pracovišti. Jedna z otázek směřovala na to, jakým stylem jsou dobré vztahy na pracovišti podporovány. Dobré vztahy na pracovišti vedoucí pracovníci podporují několika způsoby. Jeden z nich je to, že vedoucí pracovník vyslechne názory od všech, tudíž považuje každý názor za důležitý. Často respondenti zmiňovali to, že mají dveře kdykoliv otevřené, jsou otevřeni novým nápadům. Respondent č. 1 *„Tak určitě tím, že chci od všech slyšet názory, jedeme všichni jako tým. Já teda razím zásadu, že nejsem jako ředitelka. Spíš to, že já jim mám plnit ty potřeby, protože oni jsou ti, na kterých to kompletně záleží.“* Mimo to lze dobré vztahy podpořit teambuildingovými aktivitami, vánočními večírky, společnými večerami. Bylo zmíněno také to, že si dělají hezké porady, kdy jeden z nich připraví chlebíčky a něco napeče. Ve čtyřech z pěti organizací bylo potvrzeno, že dobré vztahy na pracovišti mají. Pouze jedna organizace v této souvislosti řešila problém, který byl zapříčiněn tím, že do organizace přišlo spousta nových zaměstnanců a nějakým způsobem se kolektiv rozdělil na dvě skupiny. Noví zaměstnanci nechtěli přijmout kulturu a zavedené zvyklosti, které v organizaci fungovaly. Respondent č. 5 *„Snažím se je podporovat hodně. Ted' jsme měli období, kdy jsme hodně měnili zaměstnance a přicházelo jich hodně nových. Rozdělilo se to na takový dvě skupiny a těch co přišli noví, bylo víc, nechtěli převzít kulturu a zavedené zvyklosti. To jsme teda řešili supervizí. Je důležité, aby si lidi vycházeli vstříc. Snažím se, aby všichni měli stejné podmínky, výhody a nevýhody.“*

Další možnost jak motivovat zaměstnance je dána prostřednictvím benefitů, které organizace nabízí. Respondent č. 3 *„Jako benefit vnímám i možnost se neustále rozvíjet. Učit se novým věcem. Tím, že nerealizujeme pořád stejné projekty, děláme i nové projekty, tak když budou chtít, tak se mohou naučit i něco nového.“* Zde opět pro lepší přehlednost vkládám tabulku.

Tabulka 7: Benefit v NNO

Benefity v NNO
- Zkrácený úvazek
- Pružná pracovní doba
- Týden dovolené navíc
- Masáže, bazén, wellness
- Lístky na basket či hokej
- Flexi pasy
- Počítač
- Zvýhodněné mobilní tarify
- Možnost neustálého rozvoje
- Slevy na obědy

Možnosti dalšího vzdělávání jsou zároveň také nutností, jelikož zákonem je dáno, že zaměstnanci rámci registrované služby musejí projít minimálně 24 hodin vzdělávání ročně. Pokud mají zájem o vzdělávání i ostatní zaměstnanci, je to vždy otázka peněz. Často se zaměstnanci vzdělávají více hodin, než je dáno zákonem. Možností, jak se dále vzdělávat, je hned několik. Organizace využívají evropské projekty na vzdělávání nebo dělají kurzy přímo na míru, kdy si školitele pozvou do organizace. Organizace se také snaží o to, aby každý zaměstnanec byl proškolen v jiné oblasti, a následně si informace mohou mezi sebou předávat. Vedoucí pracovníci také zajišťují školení na témata, která si zaměstnanci přejí. Je zde opravdu široké spektrum výběru, například to může být oblast komunikace, psychohygieny, muzikoterapie, koučinku, Public relations a mnoho dalšího. Respondent č. 2 *„V rámci registrované služby to má jasný – musí. Je to otázkou peněz, takže buďto zaměstnanci vědí od nadřízeného, kolik je na rok k dispozici peněz a oni si v té cenové kalkulaci najdou kurz, který je zajímavý, ideální případ, nebo je možnost, že si i něco doplatí sami, kdyby na to organizace neměla.“*

Poslední oblastí, na kterou se tato kategorie zaměřovala, je supervize. Supervize je v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby využívána hojně. Některé organizace ji využívají pravidelně třeba dvakrát do roka, jiné čtyřikrát do roka, jedna z organizací supervizi využívá, až když cítí, že je potřeba. Pouze jeden respondent uvedl, že supervizi moc nevyužívají. *„Využíváme ji nepravidelně. Vždycky když cítíme, že ji potřebujeme. Myslím, že v tomhle máme rezervy a mohli bychom ji zařadit častěji. Ve chvíli, kdy je nějaký problém mezi pracovníkama, nebo když nevíme co s nějakým klientem. Když potřebujeme namotivovat jak klienty tak nás. V některých případech máme pocit, že jim už nemáme co předat.“* Supervize má mnoho podob, lze využít supervizi týmovou, klientskou ale i individuální.

6 Shrnutí výzkumu

Hlavním výzkumným cílem bakalářské práce bylo zmapovat a popsat specifika řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Za pomoci výzkumných otázek se mi podařilo některá specifika definovat. Jako zásadní specifikum považuju mimo nedostatku financí neustálou nejistotu jak pro zaměstnance, tak i pro jejich nadřízené.

Dílčí cíl výzkumu se zaměřoval na definici specifik lidských zdrojů se zaměřením na strategii, politiku v oblasti řízení lidí, organizační kulturu a odkrytí problémů v NNO poskytujících sociální služby. Vedoucí pracovníci specifika spatřují v nedostatku finančních prostředků, nejistotě, velké vytíženosti zaměstnanců a nedostatečné prestiži pro zaměstnance pracujících v NNO. Výhody práce v NNO vidí vedoucí pracovníci v tom, že zaměstnanci vykonávají práci, která má smysl, mohou za sebou vidět výsledky a neustále rozvíjet svůj potenciál. Oproti tomu za nevýhody je opět považován nedostatek financí, velká přetíženost, fyzická i psychická náročnost. Jako jeden z aktuálních problémů byl označen nedostatek kvalifikovaného personálu.

Druhý dílčí cíl výzkumu se zaměřoval na výběr nových pracovníků a na požadavky, které jsou na ně kladeny. Co se týká požadavků na vzdělání, je to většinou dáno zákonem. V NNO ale mohou pracovat lidé jak se základním, tak s vysokoškolským vzděláním na různých pozicích. Ve většině případů je požadován výpis z trestního rejstříku. Veliký důraz je při výběru nového pracovníka kladen na povahové vlastnosti. Od nového pracovníka se očekává schopnost naslouchat, empatie, komunikační dovednosti a především schopnost pracovat v týmu. Nestátní neziskové organizace také velmi často spolupracují s dobrovolníky.

Poslední, tedy třetí dílčí cíl výzkumu měl za cíl zjistit, jakým způsobem probíhá stimulace pracovníků a jaká je jejich motivace. Vzhledem k nedostatku finančních zdrojů motivace za pomoci odměn bývá výjimečně. Organizace se tedy snaží své zaměstnance motivovat prostřednictvím pochval, vlídného přístupu. Pokud mají nějaké přání či problém, jsou jim vedoucí pracovníci ochotni naslouchat a jejich tužby splnit, pokud je to v jejich silách. Organizace se snaží své zaměstnance motivovat také prostřednictvím benefitů. Je důležité zmínit fakt, že mezi zaměstnanci v jednotlivých organizacích panují dobré vztahy, což si většina vedoucích pracovníků velmi pochvalovala. Vedoucí pracovníci se snaží vycházet svým zaměstnancům vstříc, i co se týká dalšího vzdělávání. Pokud mají zájem

o danou oblast, snaží se jim umožnit to, aby se v ní mohli nadále vzdělávat. K dobrým vztahům na pracovišti přispívá také supervize, která je v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby hojně využívána.

7 Závěr

Tématem předložené bakalářské práce bylo Řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Aby organizace mohla správně fungovat, je důležité si uvědomovat, jak velkou roli hrají lidské zdroje.

V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy a definice, které souvisejí s neziskovým sektorem, krátce je zmíněn také historický vývoj neziskového sektoru v České republice. Další kapitoly se zaměřily na sociální politiku a sociální služby. V oblasti sociální politiky bylo představeno rozdělení a základní principy. V rámci sociálních služeb byly popsány především legislativní dokumenty, zejména Bílá kniha v sociálních službách a zákon č. 108/2006 sb. o sociálních službách v platném znění. Poslední kapitola teoretické části se zabývala řízením lidských zdrojů, managementem a řízením organizace.

V praktické části bakalářské práce byly nejprve nastíněny základní pojmy z metodologie jako například definice kvalitativního výzkumu, definice rozhovorů, analýzy dokumentů a jejich výhody. Poté byly krátce představeny organizace, jejichž vedoucí pracovníci byli respondenty.

Výzkumné otázky byly za pomoci kódování rozděleny do čtyřek kategorií. První kategorie zjišťovala, jaké jsou specifika a aktuální problémy v oblasti řízení lidských zdrojů v NNO poskytujících sociálních službách. Tato kategorie také poskytla odpovědi pro hlavní cíl výzkumu, kterým bylo zmapovat a popsat specifika řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Jako časté specifikum byla zmiňována nejistota, přetíženost zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a především nedostatek financí. Nedostatek financí se nadále prolínal do dalších kategorií, což naznačuje, že je to velmi aktuální problém, se kterým se potýkají všechny organizace, ve kterých jsem rozhovory prováděla. Další kategorie se zaměřovala na výhody a nevýhody práce v NNO poskytujících sociální služby. Za výhodu vedoucí pracovníci považují to, že zaměstnanci vykonávají práci, která má smysl, možnost flexibility a v rámci možností svobodné rozhodování. Nevýhody poté opět směřovaly k nejistotě v podobě smluv na dobu určitou a nedostatku financí. Třetí kategorie se zaměřovala na výběr nových

zaměstnanců, bylo zjištěno to, že organizace kladou velký důraz na to, jak na ně uchazeč působí při pohovoru. Důležité pro vedoucí pracovníky je také to, aby uměl pracovat v kolektivu a byl to týmový hráč. Poslední čtvrtá kategorie se zabývala motivací zaměstnanců. Jak je neustále zmiňováno tak vzhledem k nedostatku financí jsou finanční odměny v nestátním neziskovém sektoru výjimečnou záležitostí, vedoucí pracovníci se proto musí naučit své zaměstnance motivovat jiným způsobem. Vycházejí z přesvědčení, že zaměstnance k práci v sociálních službách přitahuje nějaká vnitřní motivace a tak ji posilují pochvalami a dodáváním pocitu, že práce má smysl a vykonávají ji dobře. Většinou v nestátních neziskových organizacích panují dobré vztahy a tím pádem vlídný přístup.

Pomocí výzkumných otázek se podařilo zodpovědět hlavní i vedlejší cíle výzkumného šetření. Výsledky, které bakalářská práce přinesla, mapují problémy, se kterými se nestátní neziskové organizace musejí potýkat. Výstupy práce pro praxi a moje zásadní doporučení je zajištění vyšší jistoty vzhledem k nejistému financování. Dalším předmětem zkoumání by mohl být rozhovor se sociálními pracovníky, co je motivuje k práci v tomto oboru a jak oni vnímají aktuální problémy v nestátním neziskovém sektoru.

POUŽITÉ ZDROJE

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [3] CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.
- [4] ČERMÁKOVÁ, Kristýna a Milena JOHNOVÁ (eds.). *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. 3. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2004. ISBN 80-86552-99-3.
- [5] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [6] DUKOVÁ, Ivana, Martin DUKA a Ivanka KOHOUTOVÁ. *Sociální politika: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3880-2.
- [7] FRIČ, Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
- [8] HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- [9] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.
- [10] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KREBS, Vojtěch a Jaroslava DURDISOVÁ. *Sociální politika*. Praha: Codex Bohemia, 1997-. ISBN 978-80-7357-276-1.

- [13] MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří et al, 1996. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos. ISBN 80-238- 0442-1.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. ISBN 80-247- 1074-9
- [16] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [17] SKOVAJSA, Marek et al., 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80- 7367-681- 0
- [18] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.
- [19] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005. ISBN 80-239-4057-0.
- [20] ŠVARŤÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: 2007, 384s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [21] VÁCLAVKOVÁ, Lucie. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1186-3.
- [22] VÍTKOVÁ, Marcela. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. ISBN 80-7041-678-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [1] *Česká abilympijská asociace* [online]. © 2017 [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <http://www.caaos.cz/>

- [2] *Berenika: Berenika - Vysoké Mýto, o.p.s.* [online]. [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <http://www.berenika-vm.cz/>
- [3] Fakta o NNO: Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 - 2020. *Neziskovky.cz: podáváme pomocnou ruku* [online]. Praha: Nadace Neziskovky, 2015 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
- [4] Historie neziskových aktivit v ČR. *Třetí patro: informační portál neziskového sektoru pro veřejnost i odborníky* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>
- [5] Jak funguje HR management v nno. *Aperio: Společnost pro zdravé rodičovství* [online]. Petra Kubálková, 2012 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://www.aperio.cz/394/jak-funguje-hr-management-v-nnow>
- [6] *Koalice nevládek pardubicka* [online]. 2017 [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://www.konep.cz/>
- [7] Manažer (Manager). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 21.05.2017 [cit. 14.10.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
- [8] *Naděje: Vysoké Mýto* [online]. 2017 [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: https://www.nadeje.cz/vysoke_myto/o_pobocce1234
- [9] Organizační kultura (Organizational Culture). In: *ManagementMania.com* [online]. 2016, [cit. 29.10.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
- [10] Podnikání: Neziskový sektor. *Česká republika* [online]. 2009 [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>
- [11] Standardy kvality sociálních služeb. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Sociální práce a sociální služby* [online]. Praha: Odbor 22, 2009 [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>
- [12] *Svět neziskovek* [online]. 2014, 2014(05) [cit. 2016-12-12]. ISSN 1803-8824. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/SN_5-2014_629.pdf

[13] *Rodinné Integroční Centrum: Vnímáme Vás srdcem!* [online]. ric, 2016 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://www.ric.cz/>

ZÁKONY

- [1] Nový občanský zákoník, předpis č. 89/2012 Sb. v platném znění
- [2] Školský zákon 561/2004 Sb. v platném znění
- [3] Zákon o církvích a náboženských společnostech č. 3/2002 Sb. v platném znění
- [4] Zákon o sociálních službách č. 108/ 2006 Sb. v platném znění

SEZNAM OBRÁZKŮ

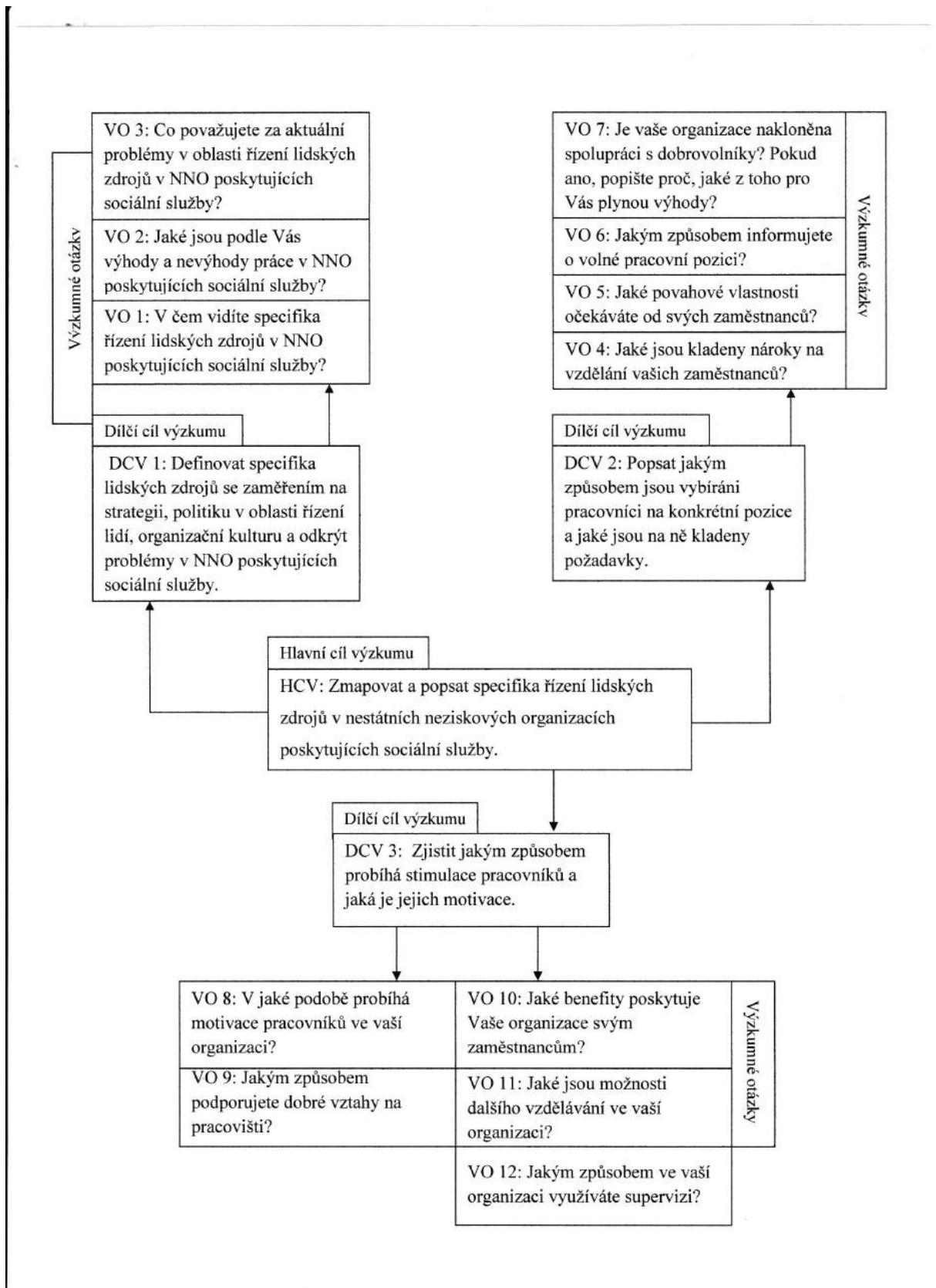
- [1] Obrázek 1: Maslovova pyramida
- [2] Obrázek 2: Srovnání důležitosti jednotlivých aspektů
- [3] Obrázek 3: Odpovědnost za sociální služby
- [4] Obrázek 4: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

SEZNAM TABULEK

- [1] Tabulka 1: Vztah lídr – manažer
- [2] Tabulka 2: Tým pracovníků KONEP
- [3] Tabulka 3: Tým pracovníků RIC
- [4] Tabulka 4: Specifika řízení lidských zdrojů a aktuální problémy v NNO
- [5] Tabulka 5: Výhody a nevýhody práce v NNO poskytující sociální služby
- [6] Tabulka 6: Povahové vlastnosti zaměstnanců
- [7] Tabulka 7: Benefity v NNO

Přílohy

Příloha č. 1: Schéma



Příloha č. 2: Organizační struktura Berenika – Vysoké Mýto, o.p.s

