

# **Lidské zdroje v sociálných podnikách**

## **Kapitola 3**

### **3 Zaměstnanci v sociálních podnicích**

Tato kapitola se zabývá vedením zaměstnanců v sociálních podnicích, jejich získáváním, rozvojem a motivací.

V oblasti vedení lidí se v sociálních podnicích na rozdíl od ziskového sektoru můžeme setkat s dvěma formami pracovních vztahů. Jedním z nich je pracovní právní vztah, tedy vztah zaměstnanecký. Jedná se o vztah sociálního podniku a zaměstnanců, kteří za svou práci získávají náležitou finanční odměnu. Druhým typem pracovních vztahů je činnost dobrovolnická, kdy dobrovolníci vykonávají svoji činnost bez nároku na finanční odměnu. Tato část knihy se věnuje otázkám zaměstnanců a personálnímu řízení sociálního podniku. Metody a možnosti práce s dobrovolníky jsou popsány v kapitole IV.

#### **1.1 Personální řízení**

Každá organizace stojí na čtyřech základních pilířích tvořených zdroji. Jedná se o zdroje finanční, materiální, informační a lidské. Lidským zdrojům je přikládána stále větší důležitost a proto nabývá na významu i otázka jejich řízení.

Personální řízení je komplex činností, které úzce souvisejí s posláním organizace a jejím naplňováním prostřednictvím lidí. Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje<sup>1</sup>. Vše je nutno propojit do kontextu poslání a cílů organizace.

Sociální podniky se liší od podniků ziskových zejména svým posláním. Hlavním cílem neziskových organizací je jejich sociální mise<sup>2</sup>. Sociální podniky jsou postavené na odlišných hodnotách než podniky ziskové. Jejich hlavním cílem není vytváření zisku pro majitele, ale naplňování sociálního poslání. Tím se sociální podniky výrazně odlišují od ostatních podniků a získávají u části lidí na pracovním trhu konkurenční výhodu. Jsou to lidé, kteří z různých důvodů hledají uplatnění v práci v neziskovém sektoru. Nejčastěji se jedná o naplnění smyslu vykonávané činnosti. I v tomto sektoru je vytvořena konkurence a potencionální zaměstnanci upřednostní takovou organizaci, kde vedle náplně práce a

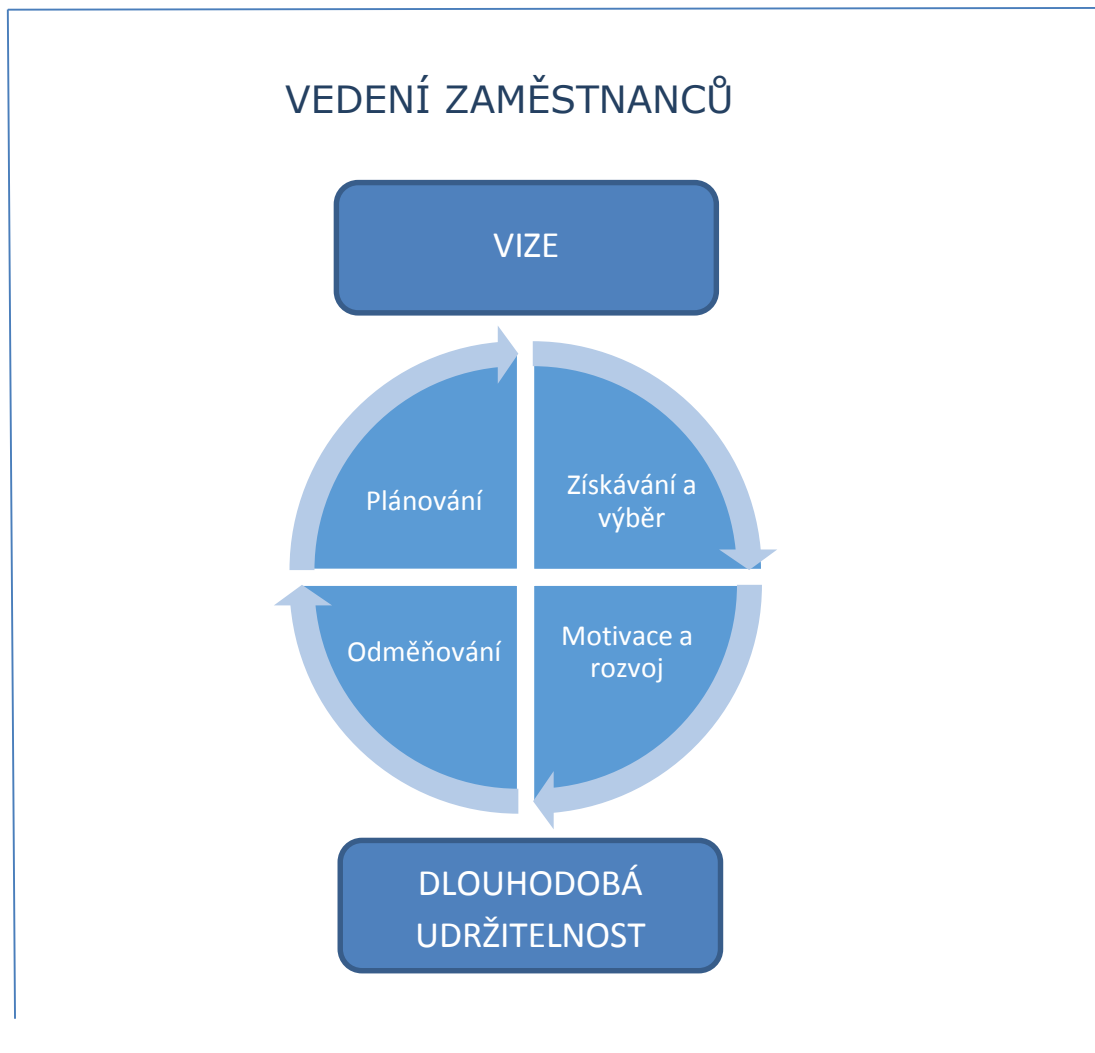
---

<sup>1</sup> Koubek, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, Management Press, Praha 2004

<sup>2</sup> Drucker, Peter, Ferdinand. *Řízení neziskových organizací*, Management Press, Praha 1994

vlastní seberealizace mají určitou garanci dlouhodobosti pracovního vztahu. Proto je pro podniky v neziskovém sektoru stejně důležité jako v podnicích ziskových nastavit efektivní procesy fungování organizace, včetně personálních činností. V oblasti personálního řízení se jedná o nastavení dlouhodobé perspektivy a udržitelnosti personální síly, tedy zaměstnanců v podniku. Cílem dobře nastavené personální politiky je návrh takových činností a procesů, které podporují strategické cíle organizace a jejich naplňování, a to zejména prostřednictvím lidí. Motivace a angažovanost zaměstnanců jednoznačně přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti a udržitelnosti sociálního podniku. Lidé a jejich přínos k činnosti podniku se považují za nejcennější aktivum. Následující obrázek ukazuje proces vedení zaměstnanců v sociálních podnicích.

Obrázek č. 1: Proces vedení zaměstnanců



Zdroj Legnerová

## 1.2 Vedení zaměstnanců

Jednoznačně největší vliv na výkonnost organizace, spokojenost i angažovanost zaměstnanců má vedení podniku. Přičemž nejdůležitější je vrcholový představitel podniku, kterým může být ředitel, vlastník sociálního podniku ve výkonné funkci, předseda správní rady, manažer. Tento vrcholový představitel podniku by měl mít vlastnosti a schopnosti skutečného vůdce. Jen takový vedoucí může pozitivně a dlouhodobě motivovat své spolupracovníky.

O popsání souboru vlastností, schopností a dovedností se dlouhodobě snaží mnoho autorů. Snaží se správně vystihnout pojem i podstatu vůdcovství. Zabývají se rozdíly mezi řízením a vedením.

V sociálním podnikání se uplatňuje spíše styl vedení založený na sdílené vizi a jejím naplňování. Bennis<sup>3</sup> uvádí, že „efektivní vůdčí osobnosti budou muset vytvářet nejen jakoukoli vizi, ale vizi, která má smysl“. Tento smysl je důležitý nejen pro vůdce samotné, ale zejména pro pracovníky, kteří spolu s vůdcem tuto smysluplnou vizi sdílejí a naplňují.

Armstrong uvádí rozdíly mezi vůdci a manažery, které popsali Zalesnik a Kotter a které jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 5 Rozdíly mezi řízením a vedením podle Armstronga

### Řízení znamená

- Důraz na racionalitu a kontrolu.
- Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky.
- Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako

### Vedení (vůdcovství) znamená

- Otevřenost novým možnostem.
- Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.
- Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.

---

<sup>3</sup> Gibson, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. Management Press, Praha, 2007. str. 157

kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.

- Podřízení úzce zaměřeným účelům.
- Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.
- Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.

- Vizualizaci (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci.
- Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem.
- Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.

*Zdroj: Armstrong 2008, str. 18<sup>4</sup>*

Na základě této tabulky lze konstatovat, že řízení je spíše operativní, vedení je vizionářské, plné nadšení, emocí i odvahy. Vůdcovství je kreativní, s osobním nasazením, bez jasně nastavených hranic. V tomto pojetí je spojeno s výzvou, vizí, která je spojená s proudící energií.

Kotter ve svém vymezení vůdcovství zmiňuje změnu, která je velmi důležitou součástí naplňování vize. Vůdce je tedy i vůdcem změn, které navrhuje a realizuje prostřednictvím motivovaných lidí. Kotter<sup>5</sup> zdůrazňuje, že „charakteristikou zdravých kultur řízení je také to, že si skutečně cení iniciativy a vůdčích schopností a podporují je na všech úrovních organizace“. Nejen ve vrcholovém vedení, ale na všech úrovních jsou pracovníci motivováni ke změnám, k jejich iniciaci a naplnění.

Tabulka č. 6: Rozdíly mezi řízením a vedením podle Kottera

#### **Řízení znamená**

- Orientaci na zvládnutí složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoli dosahovat změny.

#### **Vedení (vůdcovství) znamená**

- Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.

<sup>4</sup> Armstrong, Michael. *Management a leadership: nejnovější přístupy*. Grada, Praha, 2008, str. 18

<sup>5</sup> Gibson, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*, Management Press. Praha. 2007.

- Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné.
- Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.
- Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit.
- Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.

Zdroj: Armstrong 2008, str. 18 (podle Kottera)

Drucker<sup>6</sup> uvádí na otázku "Jaké vlastnosti má mít vůdčí osobnost?" následující: „Zdá se, že ti, kteří kladou tuto otázku, vycházejí z předpokladu, že vést ostatní se lze naučit v nějaké škole společenského chování. Navíc si mnohdy myslí, že vůdčí schopnosti jsou vše, co potřebujeme, že jsou jedinou zárukou úspěchu. To je ovšem klamné. Vůdčí osobnost, která spoléhá pouze na sebe, zavede ostatní dříve nebo později na scestí. Ti nejcharizmatičtější vůdci minulého století (Stalin, Hitler a Mao) způsobili lidstvu více utrpení než kdokoli jiný. Podstata nespočívá v osobnosti člověka. Nejdůležitější je poslání.“

Adair<sup>7</sup>: „Vůdcovství je jednoduché, není jednoduché se stát efektivním vůdcem.“ Dále Adair předpokládá, mezi managementem a vůdcovstvím je částečný překryv. Uvádí, že manažeři vykonávají úkoly, které jim nastavil někdo jiný. Podle Adaira se vůdcovství vyznačuje pěti odlišnostmi od managementu. Jsou jimi:

- 1) Udávání směru
- 2) Inspirování
- 3) Budování týmů
- 4) Dávání příkladů

<sup>6</sup> Drucker, Peter, Ferdinand. *Řízení neziskových organizací*, Management Press, Praha 1994, str. 15.

<sup>7</sup> Adair, John. *Adair on Leadership*. Thorogood Publishing. 2010, str. 8.

## 5) Být akceptován

Adair dává důraz na týmovou práci, což jiní autoři tolik při definování pojmu vůdcovství nezdůrazňují. Právě týmová spolupráce a kolektivní rozhodování bývají více využívány v sociálních podnicích.

Burns<sup>8</sup> rozlišuje manažery a vůdce podle typu vedení. To může být transakční, tedy manažerské, nebo transformační, tedy vůdcovské. Transakční vedení je založené na iniciativě jednotlivce, transformační vedení je založené na vzájemné motivaci a inspiraci, což více odpovídá principům fungování sociálního podniku.

Rozdíly mezi transakčním a transformačním řízením uvádí např. Turcieková<sup>9</sup> a je přehledně uvedeno v tabulce č. 3.

Tabulka č. 7: Porovnání transakčního a transformačního vedení

	<b>Transakční vedení</b>	<b>Transformační vedení</b>
<b>Způsob realizace</b>	Vzájemná výměna – transakce: pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti a úsilí a vedoucí ho za to odměňuje (princip podmíněného zpevnování)	Zvýšením úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce a o způsobech vedoucích k jejich dosažení  Působením na lidi, aby své zájmy převedli na zájmy týmu, organizace  Změnou potřeb (převedení na vyšší potřeby) nebo jejich rozšířením.
<b>Motivace</b>	Uspokojování aktuálních potřeb pracovníků	Uspokojování vyšších potřeb pracovníků a uplatňování metod sebemotivace

<sup>8</sup> Burns, J.M. *Leadership*. eknih, Open Integrated Media, NewYork, 2012.

<sup>9</sup> Turcieková M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Grada Publishing, Praha, 2004, str. 80.

## Prostředky

Podmíněná odměna

Charisma

Řízení výjimkou

Inspirativní vedení

Individualizovaná úcta

Intelektuální stimulace

*Zdroj Turcieková (2004), str. 80*

Transformační vedení je typické pro vůdce. Objevují se zde prvky charismatického a inspirativního vedení, vzájemné úcty a uspokojování vyšších potřeb, tedy smysluplnosti práce.

Podle Bedrnové<sup>10</sup> se ve skupinách lidí mohou někteří z členů této skupiny profilovat jako vůdčí osobnosti, aniž by byli formálně jmenováni. Bedrnová uvádí: „V působení vedoucích (ve srovnání s činností manažerů) je přitom více vyjádřena pro řízení podstatná skutečnost, že totiž cílem jeho působení jsou lidé. Zahrnuje pak jejich podněcování k práci, ovlivňování a usměrňování při jejím výkonu, kontrolu, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesní kariéry.“

Crainer (2000) ve své knize shrnuje trendy ve vývoji managementu a základní myšlenkové směry těchto jednotlivých trendů. Sám pak považuje vůdcovství (leadership) za jeden z moderních trendů, přičemž základ managementu zůstává shodný. Crainer<sup>11</sup>: „Vedení a řízení jsou stále více vnímány jako vzájemně propojený a nedělitelný celek. Jedna věc je, když vůdce přijde se skvělou vizí, ta je ovšem zbytečná, pokud nebude řízeným způsobem dovedena ke skutečným výsledkům.“ Jednotlivé způsoby vedení lidí se v praxi prolínají a k vůdcovskému umění může patřit právě volba vhodného způsobu vedení lidí. Tomuto pojetí se nejvíce blíží model situačního vedení podle Blancharda<sup>12</sup>. Blanchard rozděluje styly vedení do čtyř kategorií:

- 1) Direktivní
- 2) Koučovací
- 3) Podporující
- 4) Delegující

<sup>10</sup> Bedrnová, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press. Praha. 2009, str. 269

<sup>11</sup> Crainer. Stuart. *Management Century*. Jossey-Bass. San Francisko. 2000, strana 185.

<sup>12</sup> Blanchard, Ken. *Situational Leadership*, Executive Excellence Publishing, 2008, dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204622182>



Podle schopností a motivace pracovníků vedoucí používá různé styly vedení a podřízeným dává různý stupeň samostatnosti a odpovědnosti. Pro různé situace používá různé styly vedení.

Direktivní styl je styl, ve kterém převažuje jednostranná komunikace ze strany vedoucího, nízká podpora pro pracovníka. Vedoucí zadává přesně úkoly a pokyny, jejichž plnění kontroluje. Od pracovníka se neočekává, že bude přemýšlet, ale pouze vykonávat. Tento styl může být uplatňován při nástupu nového pracovníka, při jeho zaškolení, ale i zde by měl být dán prostor k vyjádření názoru pracovníka, přinášení nových pohledů. Proto není tento styl vedení pro sociální podniky vhodný.

Koučovací styl zahrnuje jak nařizující, tak podporující chování manažera. Pracovníci při tomto stylu vedení přebírají určitou míru odpovědnosti za plnění úkolů, probíhá oboustranná komunikace a je zde prostor i pro názory pracovníka. To zvyšuje motivaci pro práci.

Podporující styl dává pracovníkům vyšší stupeň odpovědnosti za vykonávanou práci, mají větší možnost volby způsobů řešení a jsou více motivováni. Přicházejí se svými náměty, manažer je podporuje a sdílí. Probíhá oboustranná komunikace. Tento styl nejvíce odpovídá pojmu vůdcovství. Jedná se o vzájemnou komunikaci, obohacování se navzájem, sdílení nejlepších řešení a synergii.

Delegující styl je vysoce autonomní, vedoucí zadá cíle a pracovník přebírá plnou odpovědnost za jejich plnění i způsob plnění.

Vůdce vystihuje pojem vize a její naplňování. Vůdce má silnou vizi, kterou dlouhodobě sleduje a motivuje k jejímu následování své spolupracovníky. Tím jsou myšleni kolegové a podřízení, ale také klienti a vlastně celá skupina stakeholderů<sup>13</sup>. Vůdce stanovuje a udává ostatním směr a cíl, ke kterému ostatní směřují své pracovní aktivity. Aby jej ostatní následovali, musí vůdce mít nezbytné schopnosti a dovednosti, včetně osobnostních kvalit. Většina zdrojů uvádí, že vůdce je zodpovědný za dosahování výsledků firmy a současně za vedené zaměstnance, jejich rozvoj, motivaci a zapojení. To charakterizuje základní požadavky kladené na osobnost a schopnosti i dovednosti vůdců. Požadavky na schopnosti vůdců se mohou měnit v závislosti na vnějších podmínkách. Tyto vnější vlivy popisuje Řezáč<sup>14</sup>, který spojuje vnější vlivy působící na společnosti a profilaci osobnosti vůdce. Mezi základní vnější vlivy, které působí na vůdce, uvádí

---

<sup>13</sup> Stakeholder je člověk, skupina nebo organizace, která má zájem na firmě. Zúčastněné strany mohou ovlivnit nebo být ovlivněny akce, cíle a politiky daného subjektu. Některé příklady klíčových zúčastněných stran jsou věřitelé, ředitelé, zaměstnanci, vláda (a její agentury), vlastníci (akcionáři), dodavatelé, odbory a společenství, z něhož firma čerpá své zdroje. Zdroj: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>, překlad autorka.

<sup>14</sup> Řezáč, Jaroslav. *Moderní management*. Manažer pro 21. století, Brno, Computer Press, 2009.

civilizační krizi, globalizaci, neustálou změnu, růst neuspořádanosti, vytváření nerovnosti mezi velkými městy a venkovem, stárnutí populace, digitalizaci, vytváření virtuálních sítí.

Hroník<sup>15</sup> uvádí jako klíčový faktor vedoucí k dosažení plánovaných výsledků v rámci celé organizace propojení odbornosti a schopností manažera a zejména jeho působení na ostatní. Hroník pracuje s *commitmentem*<sup>16</sup> a odpovědností, důvěryhodností a autoritou, subjektivitou a objektivitou, vizí, cíli, postoji, hodnotami a svědomím. Hroník se také dotýká otázky sdílené vize, která je základem učící se organizace podle Sengheho<sup>17</sup>.

Senghe používá výraz osobní mistrovství, které je podle něho něčím, co přesahuje způsobilosti a odborné dovednosti. Uvádí, že „lidé s vysokou úrovní tzv. osobního mistrovství nepřetržitě zvyšují svou schopnost dosahovat takových výsledků, o něž skutečně stojí. Takoví lidé pak tvoří základ učící se organizace a důsledně propojují vizi se stanovenými cíli.“

Adair<sup>18</sup> uvádí, že člověk, který vede ostatní, by měl mít následující vůdcovské kvality:

- 1) Nadšení - pro plnění cílů, ke kterému strhává i ostatní
- 2) Integritu - jak osobní, tak hodnotovou, zejména poctivost a čestnost
- 3) Houževnatost – nastavovat náročné cíle i sám sobě a plnit je
- 4) Férovost – odměňovat ostatní skutečně podle zásluh
- 5) Laskavost a srdečnost – má rád ostatní a respektuje je
- 6) Pokoru a skromnost – umí uznat svou chybu
- 7) Sebevědomí – ne přílišné, které by vedlo k aroganci, ale zdravé sebevědomí

K osobnostním kvalitám leaderů bezesporu patří také komunikace a disciplína.

Komunikace podle Bedrnové<sup>19</sup> je každodenní činností manažera. „Manažer každodenně komunikuje s lidmi, musí je v průběhu této komunikace informovat, usměrňovat, jejich činnost koordinovat ovlivňovat je a současně jim usnadňovat podmínky práce i života.“ U vůdců lze považovat komunikaci za jednu ze stěžejních činností. Vůdce jako vizionář udává směr a ostatním tento směr musí komunikovat způsobem pro ostatní srozumitelným.

Hogan ve svém rozvojovém psychodiagnostickém testu umí „změřit“ i takové vlastnosti, které mohou tzv. překazit cestu na vrchol. Tedy vlastnosti spíše negativní, nicméně vyskytující se u vedoucích pracovníků. Patří mezi ně:

---

<sup>15</sup> Hroník, František. (2014): *Manažerská integrita*. Brno, Motiv Press, Brno, 2014.

<sup>16</sup> Commitment – nejčastěji překládán jako závazek, angažovanost, *překlad autorka*.

<sup>17</sup> Senghe Peter.M. *Pátá disciplína*. Management Press, Praha 2007, str. 147.

<sup>18</sup> Adair. John. *Adair on Leadership*, Thorogood Publishing, 2003, str. 7.

<sup>19</sup> Bedrnová, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press. Praha. 2009, str. 165

- Arogance
- Teatrálnost
- Náladovost
- Přílišná opatrnost
- Vrozená nedůvěra
- Rezervovanost
- Rebelantství
- Výstřednost
- Pasivní odpor
- Perfekcionismus
- Snaha se zalíbit

U skutečného vůdce by se zmíněné negativní vlastnosti vyskytovat vůbec neměly. Pokud se takový vůdce objeví v čele sociálního podniku, povede to k demotivaci zaměstnanců a k jejich odchodu. Právě v sociálních podnicích je důvěra, skromnost, pokora a hledání a naplňování vyššího smyslu výrazně důležitější než v podnicích ziskových.

Dalším pojetím podstaty efektivního vůdcovství může být spojení dvou základních prvků: důvěry a výsledků, což ve své knize uvádí Baldoni<sup>20</sup>. Tuto teorii dále rozvíjí Steven Covey Jr.<sup>21</sup>, který vysvětluje a na názorných příkladech uvádí, jak vysoká důvěra vede ke zvýšení výsledků společnosti tím, že snižuje náklady na komunikaci a přebytečnou byrokracii a odbourává některé kontrolní mechanismy. To v konečném důsledku vede i k větší spokojenosti zaměstnanců, kteří získávají větší prostor pro seberealizaci a podávají vyšší výkony.

Covey Jr. popisuje pět základních vln důvěry:

- Sebedůvěra
- Důvěra v ostatní
- Důvěra v organizaci
- Důvěra v odvětví
- Důvěra ve společnost jako takovou

Ve své knize popisuje tzv. daně (ztráty) a dividendy (zisky) z nízké a vysoké důvěry. Na konkrétních příkladech pak uvádí, jak může rozvoj důvěry ve všech pěti vlnách výrazně přispět k lepším výsledkům dané společnosti. Vzájemná důvěra mezi spolupracovníky umožňuje výrazně urychlit procesy ve firmě. Začíná sebedůvěrou jednotlivců.

Samozřejmě zdravou sebedůvěrou postavenou na osobnosti a dovednostech. Pokud ve firmě je dostatek zdravě sebevědomých lidí, lze se domnívat, že tito lidé budou

---

<sup>20</sup> Baldoni. John. *Great motivation secrets of great leaders*, McGraw-Hill, 2005

<sup>21</sup> Covey Stephen Jr.: *Důvěra, jediná věc, která dokáže změnit vše*, Management Press, Praha 2008

důvěřovat i ostatním spolupracovníkům. Nastolením vzájemné důvěry pak odpadá nutnost zbytečné kontroly a detailních popisů procesů. Při vzájemné důvěře jsou procesy rychlejší, odpadá složitá komunikace a sníží se náklady na případné kontrolní mechanismy. Důležitá je i důvěra v organizaci, ve které lidé pracují. Pokud nevěří nastavené vizi a z ní vycházející strategii firmy, pak nepodávají vysoké výkony. Ztrácejí čas pochybnostmi i vzájemnou komunikací o tom, zda nastavený směr je správný. Klíčovým úkolem vůdce je podle mého názoru právě nastolení vzájemné důvěry i budování a posilování důvěry v poslání firmy.

Covey Jr. navazuje na učení svého otce, který ve svých knihách vede vůdce k seberozvoji a rozvoji ostatních. Covey<sup>22</sup> ve své knize *Vedení založené na principech* vychází ze čtyř základních faktorů: jistoty, vedení, poznání a moci. Tyto faktory jsou podle Coveyho ve vzájemné interakci a posilují se navzájem. Charakterizuje skutečné leadery následujícími vlastnostmi:

- Neustále se učí
- Jsou orientovaní na službu
- Šíří pozitivní energii
- Věří v druhé
- Žijí vyváženým životem
- Berou život jako dobrodružství
- Usilují o synergii
- Pracují na sobě

Covey zdůrazňuje, že je nutno věřit v potenciál ostatních lidí. Vidět jejich kladné stránky a na ty se zaměřit a rozvíjet. Vidět i skrytý potenciál a důvěřovat ostatním. Covey ve svých knihách cituje s oblibou Goetheho: „Chováte-li se k někomu jako k člověku, kterým je, zůstane tím, čím je; chováte-li se k němu jako k člověku, kterým by mohl a měl být, stane se tím, čím by mohl a měl být.“

Pink<sup>23</sup> s odvoláním na Golemana udává, že IQ má na úspěšné kariéře podíl pouze 4 – 10 %. Větší význam má podle Pinka empatie a kreativita. Pink dále ve své knize uvádí šest smyslů, kterými jsou designérství, vypravěčství, symfonie, empatie, hravost a hledání smyslu. Dává je do protikladu k funkčnosti, argumentaci, detailům, logice, vážnosti a hromadění majetku. Hledání smyslu, tedy naplňování vize je velmi spojeno s vůdcovstvím jako takovým.

---

<sup>22</sup> Covey, Stephen. R.: *Vedení založené na principech*, Management Press, Praha, 2009

<sup>23</sup> Pink. Daniel. *Úplně nová mysl. Ideál*. Praha, 2008. 269 s.

Vedoucí práce je často práce, která znamená zvýšenou míru stresu. S tím souvisí i duševní hygiena a zdravý životní styl. K tomu, aby byl vůdce dlouhodobě výkonný i spokojený, je nezbytné, aby byl zdravý. Podle Druckera závisí výkonnost organizace na vývoji jejího managementu. A to se týká i zdraví každého jednotlivého manažera. Bedrnová považuje práci manažerů za vysoce náročnou. Proto je nezbytné, aby věnovali pozornost základním otázkám duševní hygieny jako je životospráva, režim spánku a odpočinku, řízení času a odolnosti vůči stresu. Jednou z nejdůležitějších oblastí, které by se měl vedoucí pracovník věnovat, je zdravá životospráva. V praxi se můžeme přesvědčit, že mnoho vedoucích pracovníků zanedbává svoji životosprávu a odpočinek na úkor sledování a naplňování vize sociálního podniku, což dlouhodobě může vést snížení celkové energie organismu. Společně s nedostatkem pohybu a nadměrným stresem, který není kompenzován, to pak může vést až k workholismu<sup>24</sup>. Workholismus se může zpočátku projevovat velmi nenápadně, dokonce takový manažer může být považován za vysoce výkonného. Tento stav ale netrvá dlouhodobě. Postupně workholik ztrácí zájem o cokoli jiného než o práci, nemá žádné koníčky, zanedbává rodinu a společenský život. Pokud se mu v zaměstnání přestane dařit, nemá na čem stavět svůj další život a může se mu to přinést i závažné zdravotní komplikace. Dalším ohrožujícím faktorem, který vedoucí pracovníky může negativně ovlivňovat až ohrožovat je syndrom vyhoření<sup>25</sup>. Ten se může projevit ztrátou zájmu o práci, pasivitou až rezignací. Oba tyto faktory může pozitivně ovlivnit vyvážený životní styl.

Na základě kvalit vůdce popsaných mnoha autory lze shrnout ty vlastnosti a dovednosti, které jsou nejčastěji zmiňovány. Kromě vize a dávání osobního příkladu za nejdůležitější vlastnosti vůdce lze považovat integritu, sebevědomí, důvěru, skromnost a pokoru. Důležitou dovedností je pak komunikace.

Otázka vedení je v sociálních podnicích důležitá, neboť vychází z definice sociálního podniku, uvedené v kapitole 1, z nichž je se jedná zejména o následujících částí:

**Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.** Vysoký stupeň autonomie. Sociální podniky jsou zakládány skupinami lidí a jsou jimi řízeny na základě plánů, které sami vypracovávají. Mají právo „rozhodujícího hlasu“, právo aktivitu rozšiřovat či ukončit. Tato definice jednoznačně klade vysoké nároky na schopnosti vedoucích zaměstnanců sociálních podniků. Nemohou spoléhat na pokyny od vlastníka, ale vytvářejí si své vlastní plány a strategie, obvykle s participací kolegů v organizaci.

---

<sup>24</sup> Workholismus (Bedrnová, 2009): Jedná se o závislost na práci, která se postupně stává neodobouratelnou. Mívá nenápadné začátky, spočívající v reálné nebo subjektivně prožívané nepostradatelnosti.

<sup>25</sup> Syndrom vyhoření (Bedrnová, 2009) je obvykle reakcí na zátěž vyplývající ze sociálních stránek práce.

## **Schopnost zvládat ekonomická rizika**

Přijetí ekonomických rizik. Osoby, které zakládají sociální podniky, jsou si vědomy rizik spojených s ekonomickou činností. Na rozdíl od většiny veřejných institucí závisí udržitelnost a finanční životaschopnost sociálního podniku na úsilí zaměstnanců i dobrovolných členů zajistit potřebné zdroje. Tato definice jasně dokazuje důležitost správného vedení a motivace pracovníků. U sociálních podniků je o to složitější, že jejich zdroje bývají limitované a proměnlivé. Nutnost pracovat s neustálou změnou, měněními se podmínkami a okolnostmi je klíčová pro vedoucí pracovníky sociálních podniků stejně jako pro jejich zaměstnance.

## **Trend směrem k placené práci.**

Alespoň minimální podíl placené práce. Podobně jako tradiční organizace občanské společnosti mohou sociální podniky kombinovat peněžní a nepeněžní zdroje, placenou a dobrovolnou práci. Nicméně aktivity sociálních podniků vyžadují alespoň minimální podíl placené práce. Zpočátku není nutně vyžadováno vytvoření placených pracovních míst. Podniky mohou v počáteční etapě vznikat na základě dobrovolné práce, avšak musí být jasný trend k vytváření pracovních míst. Vytváření pracovních míst s sebou nese odpovědnost za jejich činnost a schopnost je vést. Zpočátku sociální podnik může fungovat na základě nadšení pracovníků, dlouhodobě je nezbytné pracovat s procesy personálního řízení tak, aby motivovanost pracovníků zůstávala vysoká.

Na základě hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky i zaměstnanci v pěti sociálních podnicích<sup>26</sup> byla potvrzena důležitost přítomnosti fungujícího vedení lidí. Dobře nastavené procesy vedení podporují sounáležitost mezi pracovníky na jedné straně, na druhé straně pak nastavují řád, rozdělují pravomoci a odpovědnosti a odstraňují duplicitu. Vedoucí na vrcholové pozici je zaměřen na dosahování cílů organizace jako takové, je nositelem poslání a strategického fungování sociálního podniku. Vedoucí pracovníci na středních pozicích jsou více orientováni na běžné denní operativní činnosti a podporu vedených zaměstnanců. Vedoucí v neziskových organizacích volí styl demokratický, až liberální, s vysokou participací zaměstnanců. Pozitivním zjištěním je, že zapojování zaměstnanců do rozhodování využívá 85 procent podniků.<sup>27</sup>

Do oblasti řízení lidí spadá i vývoj demografický. Změna demografické situace výrazně zasáhne všechny podniky, nejen sociální. V kontextu změn, zejména změn v hodnotách jedinců, lze předpokládat, že sociální podniky se stanou více preferovanými

---

<sup>26</sup> Dohnalová, Veronika. *Vedení lidí v nestátních neziskových organizacích*. Diplomová práce na FHS UK Praha. 2015. Vedoucí práce Kateřina Legnerová.

<sup>27</sup> P3 <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/ke-stazeni/pruzkumy-a-setreni/795-dotaznikove-setreni-mez-socialnimi-podniky-unor-20142>

zaměstnavateli. Úzce to souvisí s generační obměnou, zejména s nastupující generací Y. Generace Y je generace narozená v letech 1981 až 2000. Příslušníci této generace vstupují na pracovní trh a mají vysoká očekávání a těší se na vstup do reálného života. Přesto Meier<sup>28</sup> potvrzuje ve svém výzkumu, že generace Y očekává od svých nadřízených větší zaměření na individualitu jedince, zájem o individuální motivaci a výzvy v podobě rychle se měnícího typu práce. V případě jednotvárné práce se pracovníci generace Y mohou začít rychle nudit a jejich motivace klesá. Generace Y je hodně ovlivnitelná okolím, svými přáteli a jejich chováním, stejně jako vlivem médií. Často se řídí příkladem ostatních. Typické pro generaci Y je také rychlé rozhodování bez zvážení možných dopadů a rizik. Příslušníci této generace se vyznačují také krátkodobým plánováním, jsou spíše impulzivní a v případě problémů spoléhají na pomoc svých přátel. Využívají technologické novinky a to může představovat výzvu pro jejich vedoucí v oblasti práce s informačními a komunikačními systémy.

Vedení lidí v sociálních podnicích je zásadní otázkou. Vedoucí pracovník je nositelem vize, poslání sociálního podniku a jeho úlohou je podpora a motivace pracovníků k naplnění tohoto poslání.

### **1.3 Pracovně právní problematika**

Řízení lidských zdrojů v sociálních podnicích vychází ze zásad platných pro všechny typy podniků. Pracovní vztahy se v sociálních podnicích řídí ustanoveními Zákoníku práce<sup>29</sup>, který je platnou normou pro všechny zaměstnavatele působící v rámci České republiky. V rámci sociálních podniků se můžeme setkat se všemi možnostmi pracovně právních vztahů uvedených v Zákoníku práce. Tento zákon upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními. Jedná se o závislou práci. Závislá práce je definována jako práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně. Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě. Závislá práce může být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu, není-li upravena zvláštními právními předpisy. Základními pracovněprávními vztahy podle tohoto zákona

---

<sup>28</sup> Meier. Justin. *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges* (2010, str. 4), dostupné z: <http://www.hraljournal.com/Page/8%20Justin%20Meier.pdf>

<sup>29</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. *Zákoník práce*.

jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

### **Pracovní poměr**

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v zákoně stanoveno jinak.

Pracovní smlouva musí být uzavřena vždy písemně a musí obsahovat následující náležitosti:

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

### **Dohoda o provedení práce**

Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.

Právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

### **Dohoda o pracovní činnosti**

- 1) Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin.
- 2) Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.
- 3) Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů.



4) V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá.

V rámci sociálních podniků jsou zavírány jak pracovní smlouvy, tak právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

### **Pracovní doba**

Jedním z významných specifíků práce v sociálních podnicích je možnost využití flexibilní pracovní doby. Za flexibilní pracovní úvazky jsou považovány následující:

- Zkrácená pracovní doba
- Pružná pracovní doba
- Možnost práce z domova

Pro pracovníky sociálních podniků je motivací právě možnost flexibilních pracovních úvazků. Ne vždy je to však možné s ohledem na vykonávanou práci.

## **1.4 Personální plánování**

Základem pro činnost řízení lidských zdrojů je plánování potřeby zaměstnanců. Plánování lze shrnout podle Armstronga<sup>30</sup> do následujících třech kroků:

- 1) Identifikace potřeby nového zaměstnance
- 2) Bližší specifikace této potřeby
- 3) Vytvoření popisu práce a specifikace pracovního místa

Identifikace potřeby nového pracovníka spočívá v analýze stávajících činností, zvážení jejich zefektivnění, posouzení možnosti využití jiných zdrojů (dobrovolnická práce, outsourcing). Neméně důležité je i časové hledisko a rozsah práce. Pro vyšší nebo více odborné pozice je vhodné zvážit jejich obsazení stávajícími zaměstnanci a juniorské místo obsadit novým zaměstnancem. Takový postup je motivační pro stávající zaměstnance a ukazuje, že v podniku je možný kariérní růst. To ovšem naplatí v případě, že organizace potřebuje vysoce specializovaného odborníka pro konkrétní činnost.

Vytvoření popisu práce a specifikace pracovního místa, tedy určení typu zaměstnaneckého vztahu, slouží zejména k získávání a výběru nejvhodnějších zaměstnanců.

---

<sup>30</sup> Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Grada Publishing, Praha, 2007.

Důležitou otázkou je zvážení dostatečných finančních zdrojů. Jedním ze specifíků sociálních podniků je jejich výrazná závislost na externích zdrojích. Zaměstnanci jsou nákladovou položkou, která v podnicích tvoří více než polovinu nákladů, v servisních organizacích pak až 80 procent.<sup>129</sup> S přihlédnutím k rozpočtu a dlouhodobému plánování i dlouhodobé udržitelnosti podniku, je vhodné zvážit dobu trvání pracovního poměru. Z tohoto důvodu mnoho sociálních podniků uzavírá se zaměstnanci pracovní poměr na dobu určitou, případně dohody mimo pracovní poměr (DPP, DPČ), které jsou uzavírány vždy jen do konce kalendářního roku. Tato doba je limitována dobou trvání podpory nebo jiných zdrojů financování. Z hlediska samotných zaměstnanců je tato forma méně motivující, jsou neustále vystaveni tlaku, zda o své pracovní místo nepřijdou. Nicméně tuto formu pracovních vztahů využívá i mnoho ziskových organizací, které se nechtějí dlouhodobě zavazovat formou pracovní smlouvy na dobu neurčitou a raději volí termínované pracovní smlouvy. Zde je nutno uvést, že podle Zákoníku práce „doba trvání pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát“. Toto ustanovení znamená, že zaměstnanec může být zaměstnán na dobu určitou u stejného zaměstnavatele až 9 let.

Na základě průzkumu P3<sup>31</sup> na vzorku 93 podniků zaměstnávají sociální podniky v průměru 14,7 zaměstnanců, z toho 10,3 znevýhodněných. Co se týče výšky úvazků, sociální podniky mají nejvíce znevýhodněných zaměstnanců na částečné úvazky, a to průměrně 6,4 v jednom podniku. Plných úvazků osob z cílových skupin mají podniky průměrně 3,9.

Běžní neznevýhodnění zaměstnanci jsou u plných úvazků zastoupeni průměrným počtem 3,7 na podnik, u částečných pak jen 0,8.

Z výše uvedených údajů je vidět, že zaměstnanci bez znevýhodnění většinou pracují na plný úvazek a zaměstnanci se znevýhodněním na částečný úvazek.

Tabulka č. 8: Počet zaměstnanců v sociálních podnicích

Počet běžných zaměstnanců na plný úvazek	3,7
Počet znevýhodněných zaměstnanců na plný úvazek	3,9
Počet znevýhodněných zaměstnanců na částečný úvazek	6,4
Počet běžných zaměstnanců na částečný úvazek	0,8

<sup>31</sup> [http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3\\_setreni\\_socialni\\_podniky.pdf](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3_setreni_socialni_podniky.pdf)

Zdroj: průzkum P3<sup>130</sup>

### **Specifické skupiny zaměstnanců sociálních podniků**

Ze samotného poslání integračních sociálních podniků u nás vyplývá jejich zaměření a zaměstnávání specifických skupin osob. Většina sociálních podniků v rámci České republiky zaměstnává osoby se zdravotním postižením. To vyplývá z tradice i ze státní podpory tohoto typu zaměstnávání oproti jiným typům.

V rámci Výzvy 30<sup>32</sup> byly rozšířeny podporované cílové skupiny, kterými byly osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením, a to:

- osoby se zdravotním postižením,
- mládež a mladí dospělí – mládež ohrožená sociálně patologickými jevy, mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, věková skupina 15-26 let,
- osoby bez přístřeší,
- osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody,
- oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané,
- osoby pečující o osobu blízkou,
- osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách,
- osoby, které jsou dlouhodobě nezaměstnané a jsou déle než 1 rok vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce ČR,
- další nespécifikované sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené osoby, které byly (bezprostředně, tj. max. 3 měsíce před nástupem do zaměstnání) či jsou uživateli registrované sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Touto výzvou byly podpořeny další skupiny znevýhodněných osob a vznikla nová pracovní místa.

Tabulka č. 9: Procentní podíl podpořených znevýhodněných skupin zaměstnanců

<b>Sociální podniky podpořené z OP LZZ a IOP podle cílových skupin Cílová skupina</b>	<b>Počet podniků</b>	<b>Procentní podíl</b>
Osoby se zdravotním postižením	44	41,2 %

<sup>32</sup> Výzva č. 30 OPLZZ „Sociální ekonomika“ byla vyhlášena MPSV v roce 2009 a běžela až do roku 2013. Jejím cílem bylo „podpořit vznik a rozvoj nových podnikatelských aktivit zaměřených na sociální podnikání, které umožní sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí a současně jejich začlenění do společnosti“

Děti, mládež, mladí dospělí	3	2,8 %
Dlouhodobě nezaměstnaní	11	10,3 %
Etnické menšiny	8	7,5 %
Osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody	1	0,9 %
Osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy	1	0,9 %
Osoby závislé na návykových látkách	1	0,9 %
Další nespecifikované osoby	3	2,8 %
Zaměření na více cílových skupin současně	35	32,7 %
<b>Celkem</b>	<b>107</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: EVALUACE PODPORY SOCIÁLNÍHO A INKLUZIVNÍHO PODNIKÁNÍ V OPLZZ, Závěrečná zpráva, SAMOSTATNÁ TECHNICKÁ PŘÍLOHA, verze 30. 5. 2014

Z dat za všechny tři výzvy<sup>33</sup> vyplývá, že nejvíce sociálních podniků se zaměřuje na práci s osobami zdravotně postiženými. Celkem se na tuto cílovou skupinu specializuje přes 41 % všech podpořených sociálních podniků. S výrazným odstupem zaujímá druhé místo v pořadí cílová skupina dlouhodobě nezaměstnaných, se kterou pracuje přibližně desetina sociálních podniků. O něco méně sociálních podniků (7,5 %) se specializuje na práci s etnickými menšinami (Romy). Tyto cílové skupiny se pak často vyskytují i u podniků, které pracují s větším počtem různých cílových skupin. Takových podniků je mezi podpořenými téměř třetina. Ostatní cílové skupiny se v hledáčku sociálních podniků vyskytují spíše ojediněle. Téměř třetina sociálních podniků (32,7 %) pak není specializovaná na jednu znevýhodněnou cílovou skupinu, ale zaměřuje se hned na několik cílových skupin současně.

Na základě průzkumu společnosti P3<sup>34</sup> se 9 z 10 podniků angažuje v oblasti rovných příležitostí. Znamená to především to, že zaměstnávají znevýhodněné osoby na trhu práce. V oblasti rozvoje místního společenství a v sociální oblasti působí 69,0% dotázaných. Téměř dvě pětiny podniků se zabývají životním prostředím a ekologií a stejný počet jich působí v kulturní oblasti. Na těchto výsledcích se ukazuje, že nejčastějším impulzem ke vzniku sociálních podniků bývá motivace ze sociální oblasti. Kromě samotného poskytnutí zaměstnání se pak podniky stále snaží zlepšit kvalitu života svých cílových skupin i mimo pracovní prostory.

<sup>33</sup> OP LZZ (Výzva 30) a IOP (Výzva 1 a 8)

<sup>34</sup> [http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3\\_setreni\\_socialni\\_podniky.pdf](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3_setreni_socialni_podniky.pdf)

Nejčastěji zaměstnávanou cílovou skupinou jsou osoby se zdravotním postižením. Děje se tak v 72 % všech sociálních podniků. Druzí v pořadí jsou s 19 % dlouhodobě nezaměstnaní. Kolem 10 % se pak pohybuje mládež ohrožená sociálně patologickými jevy a etnické menšiny (zpravidla Romové).

Tabulka č. 10: Procento zaměstnávaných cílových skupin

osoby se zdravotním postižením	72
mládež a mladí dospělí – mládež ohrožená sociálně patologickými jevy, mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, věková skupina 15-26 let	11
osoby bez přístřeší	3
osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody	2
oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané	0
osoby pečující o osobu blízkou	4
osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách	6
senioři	1
Romové	13
osoby, které jsou dlouhodobě nezaměstnané	19
další nespecifikované sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené osoby	10

Zdroj: P3 – People, Planet, Profit o.p.s. ve spolupráci s Nadací ProVida, únor 2013

Výše uvedené výsledky průzkumů ukazují, že zaměstnávání pracovníků v sociálních podnicích má svá specifika. K těmto specifikům je nutno přihlížet i v rámci procesu plánování pracovních míst i procesů personálního řízení a vedení lidí v neziskových organizacích obecně.

## **1.5 Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání a výběr správných zaměstnanců jsou základními procesy personálního řízení. Důležité je položit si otázku, zda a jaké zaměstnance podnik potřebuje. Výběrové řízení je nákladné na čas, který je nezbytný procesu výběru věnovat, neboť se jedná o klíčový krok. Správný výběr může ušetřit další náklady, které vznikají zaškolením nevhodně vybraného člověka, který v krátkodobém horizontu podnik opustí. Znamená to většinou ztrátu času stráveného jak při samotném výběru, tak při adaptaci a podpoře pracovníka. Pro zaměstnance, kteří zaučují nového pracovníka, to znamená další rozšíření jejich činnosti, většinou nad rámec stanovených úkolů. Pouze správně vybraný pracovník, který je vhodný na dané pracovní místo, je ztotožněn s posláním i kulturou podniku, přináší přidanou hodnotu. Při získávání a výběru, stejně jako už při výše zmíněném plánování počtu zaměstnanců, je dobré se řídit pravidlem: „mít správné lidi na správném místě ve správný čas“. Dále jsou uvedeny základní zásady pro získávání a výběr vhodných zaměstnanců.

### **Formy získávání zaměstnanců**

Na základě správného naplánování počtu pracovníků včetně specifikace pracovního místa organizace obsazuje volná místa vhodnými kandidáty. Proces získávání zaměstnanců lze popsat následovně:

- identifikace zdrojů, kde lze získat vhodné uchazeče
- volba metod získávání
- výběr uchazečů

### **Identifikace zdrojů, kde lze získat vhodné uchazeče pro sociální podnik**

Zdroje, kde může sociální podnik získat vhodné uchazeče, jsou dva. Jedná se o možnost výběru z interních nebo externích uchazečů. V rámci interních zdrojů je nutno zvážit, zda v rámci podniku je možné a vhodné nabídnout volné pracovní místo stávajícímu zaměstnanci nebo dobrovolníkovi. A to i přes fakt, že na uvolněné pracovní místo budeme hledat jiného uchazeče. Tento způsob interní rotace je velmi motivující pro stávající pracovníky a proto je doporučováno vždy zvážit možnost obsazení pozice ze stávajících zdrojů přednostně. Výhodou je i poměrně rychlé obsazení volného pracovního místa a zapracování zaměstnance.

Externí získávání budoucích zaměstnanců je časově náročnější a znamená věnovat úsilí správnému výběru metody získávání i vlastnímu předvýběru a výběru uchazečů.

Neziskový sektor je specifický a proto je potřeba se zaměřit na oblasti, kde se mohou vyskytovat potencionální kandidáti. Jedná se vždy o komunikaci směrem k cílovým skupinám, tedy o tzv. personální marketing. Personální marketing propojuje principy marketingu a marketingové komunikace s cílem vytvářet dobré jméno podniku. Hlavním úkolem je přilákat a zaujmout nejvhodnější uchazeče. Jméno podniku na trhu, reference stávajících zaměstnanců, zákazníků, povědomí o značce, to vše je součástí personálního marketingu. V rámci sociálních podniků se tato činnost může jevit jako náročná až zbytečná ve srovnání s nutností získat finanční prostředky na další působení podniku. Je nutné si uvědomit, že správní zaměstnanci jsou tím klíčovým zdrojem. V dnešní době je naprosto nezbytné mít zajímavé a aktuální webové stránky, ze kterých se potencionální uchazeč dozví nejen o sociálním podniku a jeho poslání, struktuře a aktivitách, ale najde zde i případné volné místo s popisem činnosti. Jedná se o jeden z nejméně nákladných kroků při oslovení potencionálních uchazečů. Je nutno si uvědomit, že práce v neziskovém sektoru neosloví každého. Podle průzkumu OnlinePráce v roce 2011<sup>35</sup>, které se zúčastnilo 1970 lidí, jen 23 procent dotázaných při hledání práce nerozlišuje, zda je potencionální zaměstnavatel z neziskového sektoru či nikoliv. Dalších 41 procent by přijalo pracovní nabídku v neziskovém sektoru, pokud by se jednalo o zajímavou příležitost. Naopak 12 procent si myslí, že v této oblasti by vůbec nenašlo uplatnění. Celých 24 procent respondentů uvedlo, že by v nekomerčním sektoru práci nehledalo, protože se v něm nabízejí nižší mzdy.

### **Metody získávání kandidátů**

V rámci sociálních podniků jsou využívány zejména metody, které jsou finančně nejméně nákladné a přitom umožní získat v krátkodobém horizontu nejvhodnější uchazeče. Mezi tyto metody patří inzerce na vlastních webových stránkách, využívání portálů nabídek práce, včetně portálů zaměřených na nabídky práce v neziskovém sektoru (např. Neziskovky.cz<sup>36</sup>, ECN<sup>37</sup>), oslovení pomocí sociálních sítí nebo získání uchazečů na základě doporučení stávajících zaměstnanců.

### **Vlastní webové stránky**

Jak bylo uvedeno výše, jednou z možných metod je inzerce volných pracovních míst na vlastních webových stránkách. Toto umístění zaručuje, že kandidát bude mít povědomí o sociálním podniku. Na webových stránkách by měla být sekce kariéra zvýrazněna, aby plnila marketingovou formu.

---

<sup>35</sup> <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsPressRelease>

<sup>36</sup> <http://www.neziskovky.cz>

<sup>37</sup> <http://nno.ecn.cz>

Na základě průzkumu webových stránek podpořených v rámci Výzvy 30 se otázka obsahu webových stránek z pohledu uchazeče ukázala jako nedostatečná.<sup>38</sup> Pro případného uchazeče je nezbytné uveřejnění kontaktu na konkrétního zaměstnance. To bylo uvedeno jen 33 % případů. Částečnou informaci o kontaktech zveřejnilo 8,2 % podniků. V tomto případě byl dostupný alespoň kontakt na jednu konkrétní kontaktní osobu, ve velké části případů se jedná o jejího jednatele. 59 % organizací zveřejňuje pouze obecný kontakt do společnosti bez možnosti kontaktovat konkrétní osobu. Náplně práce svých zaměstnanců na webových stránkách zveřejňoval pouze jeden jediný podnik, což tvoří 0,9 % z celku. V této oblasti je poměrně velký prostor pro případné rozšíření forem personálního marketingu.

### **Inzerce na pracovních portálech**

Pravděpodobně nejčastěji využívanou formou získávání uchazečů je inzerce volné pozice na pracovních portálech. Většina pracovních portálů má zvláštní sekci pro neziskové organizace, kde mohou volná místa inzerovat s určitým cenovým zvýhodněním či zcela zdarma. Návštěvnost pracovních portálů je poměrně vysoká. Je nutno ovšem počítat s tím, že je navštěvují jen uchazeči, kteří aktivně hledají nové zaměstnání a nemusí vždy odpovídat zadanému profilu. Je obvyklé, že někteří uchazeči se hlásí na mnoho pozic, aniž se seznámí s obsahem práce. V současné době (2015) je obvyklé, že na administrativní pozice inzerující podnik získá více než 100 odpovědí. Náročnost předvýběru vhodných kandidátů je vysoká.

### **Inzerce v tisku či nástěnkách spolupracujících organizací a ve školách**

Další z cest, která je využívána, může být inzerát volného pracovního místa v tištěné podobě umístěný v prostorách spolupracujících organizací nebo ve školách, případně v tištěných časopisech. Tato forma umožňuje přesněji se zaměřit na cílovou skupinu, obvykle však je tato skupina menší než při inzerci na portálech.

### **Inzerce na sociálních sítích**

Sociální sítě jsou novou formou komunikace se skupinami stakeholderů.<sup>39</sup> Jsou využívány jak k propagaci činnosti podniku, tak mohou být zdrojem informací pro potencionální uchazeče. Mezi nejrozšířenější sociální sítě patří Facebook, Twitter a LinkedIn. Facebook a Twitter jsou využívány spíše pro osobní komunikaci, LinkedIn je profesní síť, kde jsou uvedeny pracovní zkušenosti členů této sítě. LinkedIn je poměrně často využívaným zdrojem pro oslovení vhodných kandidátů s odpovídajícím profilem. Jejich vyhledávání je

---

<sup>38</sup> Vendula Kubátová, *Analýza otevřenosti subjektů podpořených Výzvou č. 30: obsahová analýza webových stránek*, Diplomová práce na FHS UK Praha, 2015. Vedoucí práce Marie Dohnalová.

<sup>39</sup> Stakeholder = zainteresované skupiny lidí na činnosti dané organizace. Mohou jimi být zákazníci, zaměstnanci, majitelé, dodavatelé, odběratelé a další.



zjednodušeno možností použití filtrů a tím se zúží počet kandidátů. Jednou z nevýhod LinkedInu je skutečnost, že ne všichni případní kandidáti mají na této síti svůj profil. Otázku etiky při oslovení mnoho firem vyřešilo tím, že pokud má někdo uveden veřejný profil na LinkedInu, dává tím najevo, že je otevřen novým nabídkám. LinkedIn je hojně využíván pracovníky personálních agentur, které hledají vhodné kandidáty na základě zakázky od konkrétního podniku. Agenturní služby vzhledem k jejich poměrně nákladné službě nejsou v rámci sociálních podniků využívány. Cena za získaného kandidáta se obvykle pohybuje ve výši rozmezí dvou až tří měsíčních platů, u vrcholových pozic i výše. Podle průzkumu Českého statistického úřadu<sup>40</sup> sociální síť využívá k získávání nových zaměstnanců pouze 5 % podniků. U sociálních podniků bude toto procento zanedbatelné. Podle průzkumu P3 sociální podniky využívají moderní technologie v nižší míře, 42 % podniků nevyužívá moderní technologie, tedy ani sociální síť.

### **Doporučení stávajících zaměstnanců**

Poměrně osvědčeným zdrojem pro získávání vhodných uchazečů je doporučení od stávajících zaměstnanců. V ziskových organizacích je obvyklé, že zaměstnanci, kteří doporučí vhodného kandidáta, který je přijat, dostanou za toto doporučení odměnu. V neziskovém sektoru, kde jde více o vztahy, je motivačním prvkem pro zaměstnance, který kandidáta doporučí, zejména udržení přátelské atmosféry v podniku. Výhodou takto doporučených kandidátů je to, že znají podnik, kam se hlásí, mají reference od doporučujícího a jsou tedy více připraveni. Na druhou stranu doporučující zaměstnanec je si vědom odpovědnosti za kvalitu doporučeného kandidáta. Tato metoda získávání se ukázala jako velmi účinná.

### **Získávání specifických skupin zaměstnanců**

Sociální podniky zaměstnávají ve velké míře osoby znevýhodněné na trhu práce. Pokud se jedná o dlouhodobě nezaměstnané, je nejvhodnějším zdrojem Úřad práce, který vede evidenci dlouhodobě nezaměstnaných.

Nejvýznamnější skupinu zaměstnanců tvoří zdravotně znevýhodněné osoby. Osobou zdravotně znevýhodněnou je osoba, která může pracovat, ale zároveň potřebuje vhodně upravit pracovní prostředí, pracovní dobu a další pracovní podmínky s ohledem na její dlouhodobě, minimálně jeden rok trvajících, nepříznivý zdravotní stav. Na trhu je skupina těchto pracovníků limitována a vzhledem ke stanoveným procentům zaměstnávání

---

<sup>40</sup> Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2014-04-10]. Sociální média. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/p/9702-13>>

postižených osob<sup>41</sup> , které se týká i ziskových organizací, jsou na trhu práce velmi žádaní.

## **Výběr pracovníků**

Výběr pracovníků patří mezi klíčové procesy personální řízení. Důležitá je i správná volba metody výběru. Dlouhodobě zabýval zkoumáním validity různých metod výběru Smith<sup>42</sup> (Thomson, 2007, s. 73.) . Nejvyšší validity ze všech metod výběru dosahuje strukturovaný výběrový pohovor (62 %), následovaný testem schopností (54 %). S odstupem následuje Assessment centrum (41%), test osobnosti (38 %), nestrukturovaný pohovor (31 %), reference (13 %) a naprosto nulovou validitu má grafologie. Za hranici, nad níž lze metodu považovat za validní, se přitom považuje 40 %. Způsob realizace procesu výběru nových pracovníků obvykle závisí na velikosti organizace.

Malé sociální podniky s počtem do deseti zaměstnanců obvykle neosazují volná pracovní místa příliš často, neboť se jedná o organizace s velmi malým počtem zaměstnanců. V případě potřeby obsazení volného místa většinou hledají interně nebo na doporučení. Obvykle pracovníci nemají stanovenou ani pracovní náplň, neboť v malých organizacích nedochází k tak velké dělbě práce a pracovníci jsou vzájemně zastupitelní. Právě z důvodu nízkého počtu obsazovaných míst nemusí mít vedoucí pracovník mnoho zkušeností s výběrem zaměstnanců. Proto je doporučováno, aby byl kandidát posouzen minimálně dalším spolupracovníkem a aby se vedoucí pracovníci seznámili se zásadami správného výběru kandidátů. Tyto metody jsou uvedeny dále.

Velké sociální podniky, kterých je trhu však poměrně málo, mají již vypracovány strategie i procesy nábory nových zaměstnanců a tyto jsou ve většině případů shodné s praxí v ziskových organizacích. Pro specifické pozice využívají i těch nejnáročnějších metod výběru zaměstnanců formou assessment centra nebo psychodiagnostiky.

## **Předvýběr kandidátů**

Samotnému výběru pracovníků předchází předvýběr na základě získaných životopisů zájemců o volnou pozici. Posouzení životopisu a motivačního dopisu je prvním krokem

---

<sup>41</sup> Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 81.

<sup>42</sup> Schmidt, Andreas. 2007. *Reference Process for Competency-Oriented Human Resource Development* . Dostupné na <http://professional-learning.eu/competence-process>.

v posouzení vhodnosti kandidáta. Na základě životopisu je posuzováno zejména vzdělání a požadovaná relevantní praxe. Motivační dopis by měl specifikovat důvody zájmu kandidáta o dané pracovní místo, jeho motivaci i přínosy pro podnik. I v případě, že se na volné pracovní místo hlásí jen málo kandidátů, vždy by měla být posouzena vhodnost daného kandidáta na konkrétní pracovní místo. Pokud je proces předvýběru a výběru podceněn, nejčastěji z časových důvodů, kdy podniky volí strategii „lepší někdo než nikdo“, v dlouhodobém horizontu se tato strategie obvykle nevyplácí. Je vhodnější pokračovat v hledání a pozici obsadit kandidátem, který odpovídá požadavkům pozice, zapadne do kultury a sdílí poslání podniku.

### **Výběrový rozhovor**

Jedním z důležitých kroků při posuzování jednotlivých kandidátů je výběrový rozhovor. K výběrovému rozhovoru jsou pozváni 2 – 3 finální kandidáti, přičemž před osobním rozhovorem může proběhnout ještě rozhovor telefonický. Telefonický rozhovor šetří čas jak kandidátovi, tak pracovníkovi podniku, který vede výběrové řízení. V rámci telefonického rozhovoru dochází k upřesnění očekávání a podmínek obou stran. Pokud jsou ve shodě, je kandidát pozván k výběrovému rozhovoru. Výběrový rozhovor vede většinou budoucí nadřízený, doporučuje se účast „čtyř očí“, tedy dvou pracovníků podniku, aby byl eliminován případný subjektivní dojem. Výběrový rozhovor by měl být strukturovaný, pro všechny uchazeče podobný, aby mohlo dojít k vzájemnému porovnání kandidátů. Cílem rozhovoru je zjistit zkušenosti kandidáta, praxi a motivaci k práci. Součástí je i posouzení osobnostního profilu a to, jak daný kandidát doplní stávající tým. Kandidát by měl být seznámen s náplní práce, odpovědnostmi a pravomocemi, součástí by měla být i orientační dohoda na mzdových podmínkách. Vždy by měl být kandidát informován o dalším postupu výběrového řízení včetně časových lhůt. Výběrový rozhovor může probíhat vícekolově nebo na něj navazují další metody výběru.

### **Test schopností a znalostí**

Test schopností se provádí při výběru na specifické pozice, kde je např. požadována znalost cizích jazyků, práce s počítačem nebo další nezbytné znalosti. Test může být provádět za pomoci počítače nebo pracovníkem či externím spolupracovníkem, odborníkem na danou problematiku.

### **Psychodiagnostika**

Práce v sociálních podnicích mnohdy vyžaduje velkou odolnost proti zátěži. Pomáhající profese jsou více než ostatní vystaveni velkému psychickému stresu a proto je vhodné při výběru vhodných kandidátů zařadit i psychodiagnostické testování. Jedná se o doplněk k výběrovým metodám, psychodiagnostika by neměla být nosným podkladem

pro rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta. Na trhu je možno si vybrat mezi množstvím psychodiagnostických nástrojů. Při výběru je nutno brát v potaz validitu testů a jejich přizpůsobení na český trh. Testování v oblasti osobnosti uchazečů může odhalit např. emoční nestabilitu, ochotu spolupráce s ostatními nebo míru sebeprosazování. V rámci sociálních podniků je ve zvýšené míře podporována spolupráce a vzájemná podpora. Stejně jako motivace k práci. Pokud ve výsledku psychodiagnostických testů se ukáže, že uchazeč je motivován spíše externími motivátory typu odměn a finančních benefitů, pravděpodobně není tím správným kandidátem do podniku se sociálním zaměřením.

### **Assessment Centrum**

Komplexní metodu posouzení kandidátů představuje Assessment centru. Assessment centrum pomáhá získávat přehled o silných i rozvojových stránkách kandidátů, kteří jsou při plnění různorodých zadaných aktivit pozorováni a hodnoceni. Assessment centrum má poměrně vysokou vypovídací hodnotu vzhledem k tomu, že kombinuje množství různých metod včetně skupinových aktivit. Assessment centrum umožňuje dále s výstupy pracovat, pokud je kandidát přijat. Zpětné vazby z Assessment centra lze využít jako rozvojový prostředek pro tvorbu akčního plánu pro další vzdělávání. Umožňuje identifikovat silné i rozvojové stránky na úrovni dovedností účastníka a umožnit tak stanovení individualizovaného plánu dalšího rozvoje.

Hlavní výhodou Assessment centra je komplexní posouzení testovaného. Použití mnoha technik k posouzení kandidátů poskytuje komplexnější základ informací, což vede k přesnějším a kvalifikovanějším posuzování zkoumaných osob. Assessment centrum má vedle mnoha výše zmíněných výhod také svá rizika. Patří k nim časová náročnost, zejména čas potřebný na závěrečné hodnocení. Důležitý je i správný výběr hodnotitelů. Hodnotitelé musí být vyškoleni tak, aby uměli nezávisle posoudit vystupování účastníka v průběhu Assessment centra a podali tak pravdivou zprávu o jeho výkonu a potenciálu. Důležité je také dobře pečovat o testované. Ti v žádném případě nesmí odejít z Assessment centra demotivováni. Odnесли by si tak negativní obrázek o celém podniku. Proto je důležité účastníkům podat objektivní zpětnou vazbu, která je jim jasně vysvětlena a podložena příklady, které hodnotitelé pozorovali během Assessment centra s vysvětlením, proč nejsou nejvhodnějšími kandidáty na otevřenou pozici.

Assessment centrum je časově náročná a v případě najmutí externí agentury i finančně náročná výběrová metoda. Proto ji v rámci sociálních podniků volí především ty podniky, kde je vyžadována zralost kandidátů, např. pro zahraničí mise.

Volba vhodné metody výběru kandidátů závisí na konkrétní organizaci a konkrétní volné pozici. Výběr pracovníků je stěžejním prvkem pro úspěšnost, konkurenceschopnost a

dlouhodobou udržitelnost sociálního podniku. Proto by mu měla být věnována náležitá pozornost.

## 1.6 Motivace a rozvoj

### 3.6.1 Motivace

Lidé jsou nejdůležitější hodnota každé společnosti. Rostoucí konkurence na českém trhu práce i v rámci sociálních podniků přináší nezbytnost využití různých forem motivace. Důležitou otázkou je zjištění motivačních faktorů zaměstnanců. Co jsou to motivační faktory? Odpověď není vůbec jednoduchá. Motivace člověka vychází zevnitř, z vlastní psychiky, jedná se o nejniternější přání, tajné touhy a hluboce zakořeněné potřeby, které člověka motivují k jejich uspokojení. Za motivaci můžeme označit soubor vnitřních hybných sil člověka, které ho směřují k určité činnosti, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují, nebo ho naopak odvrací od určitého směřování. Tyto síly se kromě směru působení odlišují svojí intenzitou a stálostí. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivovaného až angažovaného jednání. V organizaci je pro podávání pracovního výkonu zásadní především motivace k pracovní činnosti<sup>43</sup>. Motivace k práci zahrnuje veškeré pohnutky lidského chování související se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem příslušné pracovní role. Pracovní motivace vyjadřuje jak celkový přístup člověka k práci v rovině obecné, tak přístup ke konkrétním úkolům a dalším otázkám pracovního uplatnění, a má vliv na míru pracovní ochoty (Provazník, 2004, s. 51). To, co mohou vedoucí pracovníci udělat pro zvýšení motivace, je vytvořit prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou cítit motivovaní a uznávaní.

Pro motivaci pracovníků v sociálních podnicích je možno volit ze dvou typů pracovní motivace podle povahy motivu. Jedná se o pracovní motivaci vnitřní (intristickou) nebo vnější (extristickou). Za vnitřní motivaci můžeme považovat motivaci, kterou vyvolávají vlastní vnitřní pohnutky, které přináší práce jako taková. Jako první definoval vnitřně motivovaného člověka Deci<sup>44</sup>. „Je to člověk, který vykonává činnost, aniž by za to obdržel viditelnou odměnu kromě samotné činnosti, kterou může vykonávat.“ Takto definovaná motivace by odpovídala více motivaci pro práci dobrovolníků. Lanfranchi<sup>45</sup> rozšířil pojetí vnitřní pracovní motivace pro pracovníky pobírající finanční odměnu. Za vnitřní pracovní motivaci lze považovat jev, kdy s rostoucím pracovním nasazením roste také užitek

---

<sup>43</sup> Pauknerová, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing. Praha. 2006

<sup>44</sup> Deci, E. L. *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*, *Journal of Personality and Social Psychology*. April 1971. Vol. 18: 105–115.

<sup>45</sup> Lanfranchi, Joseph., Narcy, Mathieu, Larguem, Makram. *Shedding new light on intrinsic motivation to work: evidence from a discrete choice experiment*. KYKLOS, Vol. 63 – February 2010 – No. 1, 75–93

daného jedince. Vnější pracovní motivace byla definována Wiedmannem<sup>46</sup> tak, že motiv jednání se nachází mimo vlastní práci a uspokojení přichází až jako důsledek práce díky vnějším podnětům formou pochvaly, uznání či ocenění.

Za nejdůležitější vnitřní motivy práce bývají zpravidla považovány:

- potřeba smysluplné aktivity
- potřeba různorodosti a významnosti úkolů,
- potřeba osobního růstu a profesního rozvoje,
- potřeba identifikace s posláním organizace,
- potřeba smyslu života a seberealizace,
- potřeba pomáhat druhým, být společensky užitečný.

Za nejdůležitější vnější motivy lze považovat zejména:

- potřebu finančního zabezpečení,
- potřebu jistoty a bezpečí,
- potřebu uznání, spojeného s prestiží pracovní pozice,
- potřebu kariérního postupu,
- potřebu sociálních kontaktů.

Motivace k práci výrazně ovlivňuje chod i výsledky činnosti dané organizace. Motivace je důležitá k dlouhodobému udržení zaměstnanců, ke zvýšení jejich výkonů i stabilitě v dané organizaci a tím k dlouhodobé udržitelnosti sociálního podniku. Motivace je obtížně měřitelná a většinou jak sám pracovník, tak organizace zjistí důvody pracovní demotivace až v okamžiku, kdy už je pozdě na nápravu. Existuje mnoho teorií motivace, se kterými by vedoucí pracovníci v sociálních podnicích měli být seznámeni a s jejich podporou porozumět pracovní motivaci podřízených pracovníků. Na základě znalosti motivačních faktorů mohou vedoucí pracovníci vytvářet prostředí, ve kterém budou pracovníci motivováni a tím i spokojeni.

Motivační teorie nejsou rozděleny podle sektorů, pro sociální podniky tedy platí stejné motivační teorie jako pro podniky ziskové. V čem se budou významně ziskové a neziskové podniky lišit, je motivace jednotlivých pracovníků. Motivační teorie jsou rozdělené na dva směry. Jeden z nich se soustřeďuje na průběh motivačního procesu, zatímco druhý na poznání příčin motivace. Všechny se pak zakládají na teorii uspokojování lidských potřeb. Více rozšířené jsou ty, které se zabývají rozpoznáním motivačních potřeb. Tedy na zkoumání faktorů, které u člověka vyvolají odezvu, vzbudí energii směřovanou k jejich uspokojení. Mezi základní motivační teorie patří Maslovova

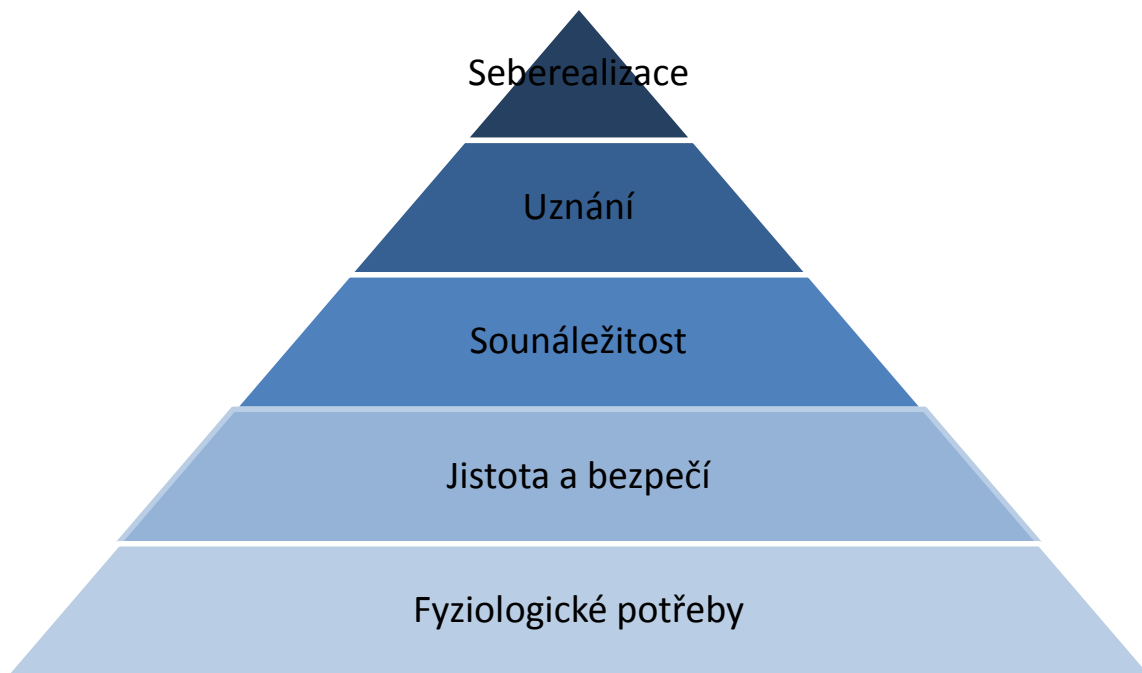
---

<sup>46</sup> Wiedmann, Stefan.: *Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung: Interdisziplinäres Metamodell zur strukturierten Anwendung einsatzfähiger Instrumente*. Wiesbaden. 2006.

motivační teorie, Herzbergerova dvoufaktorová motivační teorie, teorie sounáležitosti, teorie spravedlnosti a teorie X a Y.

### **Maslovova motivační teorie**

Abraham H. Maslow<sup>47</sup> označil motivační faktory, které hierarchicky uspořádal do pyramidy. Podle Maslowa jsou lidé motivováni přáním upokojuvat své potřeby a to směrem od nejnižších, tedy základních, kterými jsou základní fyziologické potřeby a pocit bezpečí a jistoty až po nejvyšší, které tvoří seberealizace. Prostředními jsou pak pocit sounáležitosti a uznání (viz obr. 1). Podle Maslowa platí, že pokud nejsou uspokojeny potřeby na nižší úrovni, nemá uspokojení potřeby vyšší úrovně žádný motivační efekt.



Obrázek č. 2: Maslovova pyramida potřeb, vlastní zpracování autorka

Fyziologické potřeby: potřeba jídla a pití, spánku; v pracovním prostředí se může jednat o zabezpečení stravování, pitného režimu a pracovních podmínek

Potřeba jistoty a bezpečí: v rámci pracovního prostředí se jedná zejména o jistotu pracovního místa a stálého příjmu.

Potřeba sounáležitosti: začlenění do sociální skupiny, touha po lásce, společenských a přátelských vztazích.

---

<sup>47</sup> Maslow, Abraham H. *O psychologii bytí*. Portál. Praha. 2014

Potřeba uznání: snaha o dosažení uznání, prestiže, úcty a respektu ostatních.

Potřeba seberealizace: snaha o maximalizaci svého vlastního potenciálu, sebeuplatnění, smysluplnosti vykonávané práce.

Maslovova teorie v praxi může znamenat, že pokud u zaměstnanců v sociálních podnicích nejsou uspokojeny základní potřeby na zabezpečení kvality života svého i své rodiny, mohou podnik opustit, přesto, že v sociální práci nacházejí výše zmíněné atributy jako je sounáležitost, uznání nebo seberealizace.

### **Dvoufaktorová motivačně - hygienická teorie pracovní motivace**

Dvoufaktorová motivačně – hygienická teorie Frederika Herzberga vychází z předpokladu, že motivace lidské činnosti je determinována dvěma skupinami potřeb: na jedné straně je to potřeba vyhnout se bolesti, která svým charakterem odpovídá primárním, tj. biologickým a fyziologickým potřebám, a na straně druhé je to potřeba psychického růstu, která má povahu sekundárních, tj. sociálních potřeb<sup>48</sup> Přičemž podle Herzberga spokojenost a motivaci k práci ovlivňují dvě skupiny faktorů:

- faktory vnější – hygienické,
- faktory vnitřní – motivátory.

Skupina vnějších faktorů zahrnuje pracovní podmínky, bezpečnost práce, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistotu zaměstnání. Jedná se o soubor motivů odpovídající definici vnější motivace. Skupinu vnitřních faktorů tvoří práce samotná, úspěch, uznání, profesní postup, odpovědnost a osobní rozvoj.

Vnější faktory ovlivňují pracovní nespokojenost, vnitřní faktory ovlivňují pracovní spokojenost. Znamená to, že pokud na pracovníka působí vnější faktory negativně, vede to ke vzniku jeho nespokojenosti. Dostatečná míra naplnění hygienických faktorů však je základem, který nemá za následek spokojenost zaměstnanců, ale pracovníci nepocítují nespokojenost. Jejich pracovní motivace zůstává nezměněna. Spokojenost zaměstnanců mají schopnost vyvolat pouze faktory vnitřní. Pokud však nedochází k žádoucímu působení vnitřních faktorů, důsledkem je opět jen neutrální stav, kdy pracovníci nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.

Motivaci, respektive výkonnost tedy nelze zvyšovat odstraňováním nepříznivých vlivů hygienických faktorů, ale je nutné podporovat pozitivní účinky motivátorů například delegováním odpovědnosti, péčí o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo nepeněžním formou odměňování zaměstnanců.

### **Motivační teorie sounáležitosti**

---

<sup>48</sup> Herzberg, Frederick. *Work and Nature of man*. New York: The World Publishing Company, 1971.



Americký psycholog Schachter v rámci afiliační teorie vyzdvihuje především význam sociálních aspektů lidského chování<sup>49</sup>. Člověk v interakci s okolním prostředím vstupuje do vztahů s lidmi odlišujícími se svými potřebami, zájmy, návyky, hodnotami a ideály a přirozeně se u něj projevuje tendence sdružovat se s lidmi podobně zaměřenými. Obzvláště při sdílení společného pracovního prostoru dochází k posilování sociální konformity. Pokud je na pracovišti obvyklé pracovat s vysokým nasazením, stává se toto chování sociální normou, která může zvyšovat u nových pracovníků motivaci přispívat vlastním úsilím k vyšším výkonům celého týmu. V opačném případě by totiž nízká motivace mohla posloužit jako důvod pro sociální vyloučení z pracovního kolektivu.

### **Teorie spravedlnosti**

Adams<sup>50</sup> (1965) ve své teorii vychází z předpokladu, že lidé jsou k vyššímu pracovnímu úsilí motivováni spravedlností při udělování odměn. Zaměstnanci organizace porovnávají, co do pracovního procesu vložili oni sami (schopnosti, zkušenosti, vynaložený čas) a co za to získali (plat, odměny, povýšení apod.), s tím, co vynaložili a obdrželi ostatní spolupracovníci. Pocit nespravedlnosti pak působí jako demotivující faktor vedoucí ke snížení pracovního výkonu.

### **Teorie X a Y**

McGregor<sup>51</sup> definoval motivaci pracovníků dvěma odlišnými a zcela protichůdnými způsoby. Tyto způsoby pojmenovat jako teorie X a teorie Y. Teorie X předpokládá, že lidé jsou od přírody líní, k práci mají odpor a hledají všechny cesty, jak se jí vyhnout. Na základě této teorie se McGregor domnívá, že většina lidí pracuje z donucení a vyžaduje detailní kontrolu a řízení. Pracovníci jsou podle teorie X motivováni především finanční odměnou a dalšími benefity. Pokud jsou jejich potřeby uspokojeny, jejich motivace je konstantně spíše na nízké úrovni. Bez dalších pobídek formou odměn či jiných benefitů své pracovní úsilí nezvýší. Cíle organizace jsou jim lhostejné a snaží se vyhýbat odpovědnosti. Velmi obtížně přijímají změny. Pracovníci podle teorie X potřebují neustálou kontrolu a ke zvýšení pracovního výkonu je může i hrozba možného trestu ve formě snížení stávajících odměn či benefitů.

Podle teorie Y jsou naopak pracovníci motivováni a angažováni sami o sobě. Nepotřebují další motivaci ve formě vnějších stimulů. Sami usilují o co nejlepší výsledek a příspěvek k naplnění poslání podniku. Cíle podniku uznávají a sdílejí a snaží se využít své

---

<sup>49</sup> Madsen, Kristen, Ben. *Teorie motivace*, Academia, 1972.

<sup>50</sup> Pauknerová, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing. Praha. 2006

<sup>51</sup> McGregor, Douglas, M. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. 1960

schopnosti a dovednosti k jejich maximálnímu naplnění. V rámci dosahování cíle jsou ochotni se přizpůsobit měnícím se podmínkám. Jsou motivováni svým přispěním k splnění poslání podniku. Ve většině případů jsou optimističtí, mají radost z vykonané práce a nepotřebují vnější stimuly ke zvýšení svého pracovního nasazení. Motivuje je náplň práce a její smysluplnost, ve kterou věří.

V rámci sociálního podnikání se lze setkat spíše s pracovníky motivovanými podle teorie Y. Tito pracovníci také budou vykazovat nižší fluktuaci a vyšší výkonnost než pracovníci s motivací podle teorie X.

Tuto teorii potvrzují i další autoři, kteří se zabývají motivací pracovníků v neziskovém sektoru. Pracovníci sociálních podniků jsou více motivováni vlastní vnitřní motivací než zaměstnanci v ziskových podnicích<sup>52</sup>. Besley a Ghatak<sup>53</sup> popisují pracovníky sociálních podniků jako hybatele, kteří usilují o dosažení určitých cílů, protože jim to přináší vnitřní uspokojení. Pracovníci neziskových organizací více než lidé pracující v ziskových firmách preferují práci, která je užitečná pro společnost. Neziskový sektor více láká pracovníky, kteří se snaží být prospěšní druhým a mají touhu věci měnit (Pattakos, 2004)<sup>54</sup>. Potřeby společnosti a jejich uspokojování staví na vyšší úroveň v oblasti motivace než vlastní vysoké příjmy. S prací v sektoru sociálního podnikání bývá často spojen také motiv altruismu, tedy prosociálního chování s cílem konat činy ve prospěch ostatních. Tento motiv podle Kim a Lee<sup>55</sup> není natolik silný, aby udržel pracovníka v sociálním podniku, pokud je výrazně nespokojen s ostatními motivačními faktory. Může se jednat o potřebu bezpečí danou časovým limitováním projektu, spojenou s potřebu jistoty příjmu. Případně nemožností vykonávání společensky prospěšné činnosti z důvodu nedostatku financí v rámci sociálního podnikání. Tato skutečnost potvrzuje zjištění jak Maslowa, tak Herzberga.

Dalším specifikem práce v sociálních podnicích je větší míra autonomie a kreativity. Jak již bylo zmíněno v odstavci vedení lidí, způsob řízení sociálních podniků je spíše demokratický až liberální, s velkou mírou kooperace. To dává pracovníkům možnost přinášet a realizovat kreativní nápady a postupy řešení. Tím se zvyšuje možnost seberealizace a uspokojení z práce<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> BACCHIEGA, A., BORZAGA, C. The economics of the third sector: Toward a more comprehensive approach. In H. K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), *The study of the nonprofit enterprise: Theories and approaches*. Dordrecht: Kluwer Academic/Plenum. 2003. pp. 27-48

<sup>53</sup> BESLEY, T., GHATAK M. *Competition and Incentives with Motivated Agents*, American Economic Review. 2005. Vol. 95. pp. 616-636.

<sup>54</sup> PATTAKOS, A. N.: *The search of meaning in government service*. Public Administration Review. 2004. Vol. 64, pp. 106-112.

<sup>55</sup> KIM, S.E., LEE, J.W.: *Is Mission Attachment an Effective Management Tool for Employee Retention? An Empirical Analysis of a Nonprofit Human Services Agency*. Review of Public Personnel Administration. 2007. Vol. 27: 227

<sup>56</sup> BORZAGA, C., TORTIA, E. *Worker motivations, job satisfactions, and loyalty in public and nonprofit social services*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2006. Vol. 35, 225-248.

Podle realizovaného průzkumu dotazníkovým šetřením v nestátních neziskových organizacích<sup>57</sup> bylo zjištěno, že největším motivátorem pro zaměstnance těchto podniků je smysluplnost vykonávané práce. Ta je důležitější pro ženy a roste s věkem pracovníků. U pracovníků v kategorii 18 – 30 let je důležitá také pochvala od nadřízeného či kolegů.

Podle provedeného dalšího průzkumu v oblasti motivace zaměstnanců<sup>58</sup> byly zjištěny nejvýznamnější faktory v pracovní motivaci zaměstnanců, kterými jsou:

- mezilidské vztahy s kolegy
- samotná práce a její obsah
- vztahy s nadřízenými
- možnost pracovního úspěchu
- správa organizace a personální řízení

Výzkum dále potvrdil, že se motivace pracovníků v souvislosti s délkou pracovního poměru nemění. To může indikovat změnu názoru na některé všeobecně přijímané argumenty, že náročnost práce v neziskovém sektoru vede k demotivaci a syndromu vyhoření. Tento aspekt by však vyžadoval další rozsáhlejší průzkum na větším vzorku respondentů.

### 3.6.2 Rozvoj pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků jsou důležitou součástí udržení motivace zaměstnanců i konkurenceschopnosti sociálního podniku. V pojetí vzdělávání jsou opět velké rozdíly podle velikosti sociálního podniku. V rámci sociálních podniků jsou finanční prostředky na rozvoj limitovány. Lze využít takové formy vzdělávání a rozvoje, které nezvyšují finanční náročnost a přitom jsou vysoce efektivní. Mezi tyto nástroje patří zejména koučink, mentoring a supervize.

#### **Koučink**

Jednou z nejčastěji využívaných forem individualizovaného vzdělávání a rozvoje pracovníků je koučink. Koučink je považován za velmi efektivní formu rozvoje pracovníků následníků. Podle Parmy<sup>59</sup> lze posuzovat účinnost koučinku tím, že:

- Rozvíjí osobnost
- Zvyšuje výkonnost a produktivitu

---

<sup>57</sup> Hanušová, Jitka. *Odměňování zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích*. Diplomová práce na FHS UK Praha. 2015. Vedoucí práce Kateřina Legnerová.

<sup>58</sup> Rychetská, Natálie. *Pracovní motivace zaměstnanců v nevládních organizacích projektu Rekonstrukce státu*. Diplomová práce na FHS UK Praha. 2015. Vedoucí práce Kateřina Legnerová.

<sup>59</sup> Parma (2006, převzato od Whitmore, 2004), dostupné na [www.isystemic.eu](http://www.isystemic.eu)

- Podporuje lepší využití zdrojů a potenciálu
- Přispívá k rozvoji kompetencí pro pracovní i praktický život
- Podporuje tvořivé myšlení
- Zvyšuje schopnost učení
- Zvyšuje schopnost adaptace a flexibility v reakcích na změnu
- Podporuje motivaci zaměstnanců
- Přispívá ke změně firemní kultury
- Zlepšuje vztahy a kvalitu života
- Rozvíjí organizování sebe sama (efektivní využívání času, maximalizace osobních možností, schopnost intenzivního seberozvoje, apod.)

Koučink jako takový je znám již z dávných dob. Jeho počátky lze najít již u antických filosofů, jako byl Sokrates nebo Platón. Sokrates zastával myšlenku, že je nutné poznat sebe sama nikoli v osamoceném hloubání a v ponoření se do sebe, jak je tomu u některých např. meditačních praktik, ale v rozhovoru. Svě žáky se snažil podněcovat otázkami, aby přemýšleli a objevovali nové myšlenky, na které by bez těchto otázek nepřišli. To je v podstatě základ úspěšného koučinku a efektivity jeho výsledků.

Jedním z prvních novodobých velmi úspěšných propagátorů je John Whitmore<sup>60</sup>, jehož kniha byla základem pro rozšíření koučování do podnikové sféry. Původní systém koučování podle Whitmora vycházel ze sportovního koučování, které má s používanými typy koučování shodné rysy.

Whitmore zavedl tzv. metodu GROW, kdy považuje za důležité klást cílené otázky v rámci čtyř oblastí:

- Goal – cíl, kterého chce koučovaný dosáhnout
- Realita – popis současného stavu
- Options – možnosti: jaké má koučovaný možnosti řešení
- Will – vůle ke změně a nastavení akčních kroků

Metoda Grow je velmi účinná v okamžiku, kdy koučovaný řeší problémy, nevidí další možnosti řešení nebo je neumí sám najít. Kouč mu pomáhá kladením vhodných otázek hledat možná řešení, analyzovat je a nalézt řešení vlastní. To umožní koučovanému velmi dobře se ztotožnit s tímto řešením a zvýšit jeho motivaci k jeho realizaci. Současně kouč koučovaného v průběhu naplnění cílů motivuje a podporuje. Pomáhá koučovanému nastavit postupné akční kroky, jejich kontrolu, případně změny a dosáhnout tak naplnění cíle. Na tomto místě je nezbytné také zmínit koučování jako styl vedení lidí. V tomto případě vedoucí působí jako kouč, který podporuje iniciativu a tvořivost svých

---

<sup>60</sup> Whitmore, John. *Koučování*. Management Press, Praha, 2004.

podřízených, předává podřízeným odpovědnost za řešení. Tato metoda řízení je vysoce efektivní, což dokladují i mnohé výzkumy. Z dlouhodobého hlediska je koučovací přístup efektivní a pro vedoucí pracovníky méně náročný, neboť část svých pravomocí přenáší na podřízené. Tím také dochází k posilování motivace i angažovanosti zaměstnanců.

Koučování má také své limity a rizika. Podle Hroníka<sup>61</sup> (2007) koučování nemusí být vhodné pro každého. Mezi koučem a koučovaným musí být naprostá důvěra, protože se jedná o velmi osobní kontakt, který se dotýká osobních hodnot a preferencí. Pokud tato důvěra není nastolena, koučování nemusí mít konečný efekt.

## **Mentoring**

Další v praxi využívanou možností rozvoje pracovníků je mentoring. V literatuře se setkáváme s různými definicemi pojmu mentoring. Stejně jako pro koučink, ani pro mentoring neexistuje jediná definice. Ve Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů<sup>62</sup> je mentoring definován jako metoda vzdělávání na pracovišti zaměřená na rozvoj pracovníků. Mentorování je proces, při kterém si mentorovaný osvojuje pod vedením jím vybraného školitele (mentora) dovednosti a schopnosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální růst. Jedná se o dlouhodobé vedení, vysvětlování, iniciování a rozvoj, dávání připomínek a periodickou kontrolu pracovníka, přičemž se školenému pracovníkovi ponechává určitá iniciativa a odpovědnost, včetně možnosti vybrat si mentora. Pojem mentoringu je vymezen jako podpora v oblasti odborné pomoci, kdy zkušenější kolega předává své poznatky kolegovi méně zkušenému. Na rozdíl od koučinku se tedy jedná o odborné vedení, sdílení zkušeností a podporu. Mentoring je ve firmách používán i jako forma ocenění seniorních odborníků, kteří tím, že jsou oficiálně uvedeni do funkcí mentorů, získávají prestiž a uznání. Může jít i o další naplnění jejich motivačních faktorů, zejména u odborníků, kteří si vysoce cení uznání, ale manažerská pozice pro ně není vhodným kariérovým krokem. Dalším rozdílem mezi mentoringem a koučinkem je forma tohoto typu rozvoje. Při koučování si koučovaný nalézá s podporou kouče svoje vlastní řešení, při mentoringu pak je více veden a řídí se doporučeními mentora. Zvláště vhodné je využití mentoringu při adaptaci nového pracovníka.

Obě tyto formy individualizovaného vzdělávání – koučink a mentoring - patří k základním metodám rozvoje pracovníků. V praxi pak dochází velmi často k jejich kombinaci a to zejména u systémů interního koučování v rámci jedné organizace. V rámci tohoto systému se neklade tak velký důraz na striktní oddělení koučinku v jeho tzv. čisté formě, kde koučovaný má na všechny své otázky přijít výhradně sám, od mentoringu, kdy mentor více radí, sdílí své zkušenosti a pomáhá.

---

<sup>61</sup> Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada, Praha, 2007.

<sup>62</sup> Dvořáková, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. C.H.Beck, Praha 2004, str. 44.

## **Supervize**

Další metodou používanou v podnicích pro individuální rozvoj pracovníků je supervize.<sup>63</sup> Supervize je činnost, kdy supervizor prostřednictvím zaměřeného pozorování a následných otázek vede pracovníka k zamyšlení se nad vlastním přístupem k danému problému prostřednictvím sebereflexe. Cílem je v tomto případě rozvoj schopnosti reflexe a sebereflexe vlastní práce s cílem ji zkvalitnit. V porovnání s metodickým vedením se zaměřuje více na osobnost pracovníka, nikoli na „technické“ řešení problému. Má spíše blíže ke koučinku než k mentoringu a poradenství. Na rozdíl od koučinku má supervizor možnost být u jednání supervizorovaného, tedy více zapojen do řešené problematiky.

## **Externí vzdělávání**

V rámci sociálního podnikání je možno využít nabídek vzdělávacích kurzů neziskových organizací jako je např. P3, NROS, Neziskovky.cz, Nadace VIA nebo AGNES a další. Tyto organizace nabízejí kurzy jak otevřené, tak na míru a které jsou zaměřeny na problematiku neziskového sektoru. Kurzy jsou nabízeny za výrazně nižší ceny než v sektoru ziskovém. Některé ziskové podniky (ČSOB, KPMG, J&T a další) podporují vzdělávání neziskových organizací nabídkou bezplatných školení nebo příspěvků na školení vedoucích zaměstnanců i pracovníků neziskového sektoru. Další z možností je získat školení jako podporu ve formě dobrovolnické činnosti zaměstnanců ziskového sektoru.

### **1.7 Odměňování v sociálních podnicích**

Systém odměňování v sociálních podnicích se řídí stejně jako většina procesů v oblasti lidských zdrojů stejnými principy jako v podnicích ziskových. Rozdíly v této oblasti jsou však ze všech personálních procesů nejvýraznější. A to v oblasti finanční i nefinanční. Je důležité, aby systém odměňování byl správně a spravedlivě nastaven. Za těchto podmínek slouží jako motivační faktor pro udržení a zlepšení pracovního výkonu i spokojenosti zaměstnanců.

Nástroje odměňování lze rozdělit na formy peněžní a nepeněžní. Mezi peněžní formy patří mzda, finanční odměny typu bonusů, prémie a příplatků.

Nepeněžní formy jsou tvořeny jednak hmotnými, jednak nehmotnými formami. Hmotné věci mohou být např. služební telefon, notebook nebo automobil, případně další

---

<sup>63</sup> [www.curatio.cz/supervize](http://www.curatio.cz/supervize)

technické vybavení. Nehmotné odměny pak spadají do oblasti rozvoje, seberozvoje, společenského postavení, prestiže a uznání.

V neziskovém sektoru je úroveň mezd ve srovnání s podniky ziskovými výrazně nižší. Proto je důležitá jiná forma motivace pracovníků, kteří obětují nižší mzdu za zajímavou a smysluplnou práci. Pro stanovení systému odměňování v sociálních podnicích je doporučováno několik základních pravidel<sup>64</sup> :

- Nastavit rozpočet na mzdy zaměstnanců
- Porovnat mzdové hladiny u ostatních neziskových organizací na stejných pozicích
- Nastavit pravidla pro odměňování zaměstnanců a zaměstnance s nimi seznámit.

Rozpočet na mzdy zaměstnanců je stěžejní pro stanovení počtu zaměstnanců i výše úvazku, případně formy pracovně právního vztahu. Pro zaměstnanecký poměr je nutno počítat i s odvody sociálního a zdravotního pojištění, která navýší rozpočet o více než třetinu. Dále je nutno kalkulovat i s dovolenou zaměstnance a jeho náhradou např. formou brigádníka, pokud je to nezbytné. Odměna slouží k ocenění zaměstnanců za odvedenou práci, ale také za vynaložené úsilí, dosažené výsledky, kvalitu odvedené práce, loajalitu, schopnosti a zkušenosti. Přispívá také ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a přináší nástroj jak rozlišit ocenění zaměstnanců podle významu a náročnosti odvedené práce. Systém odměňování by měl být zaměstnanci akceptován a chápán, měl by přispívat k jejich motivaci a pracovní spokojenosti. Zároveň by měl fungovat jako stimul k dalšímu rozvoji a vzdělávání<sup>65</sup>. Jednotlivé pozice by měly být oceňovány podle druhu a náročnosti vykonávané práce, nezbytným znalostem a schopnostem pracovníka. Tomuto ocenění je přiřazena odpovídající mzda.

Porovnání mzdových hladin je důležité, pokud v dané oblasti působí více sociálních podniků. Obvykle však je motivace zaměstnanců postavena na jiných faktorech, než je výše mzdy. Přesto pro pocit spravedlnosti by měly být dodrženy obecné hladiny mezd u podobných pozic. Umožní také přilákat kvalitní uchazeče na případnou volnou pozici.

Pravidla odměňování by měli znát zaměstnanci předem. Výši základní mzdy, případně výši bonusů a odměň a na co jsou odměny navázány. Podle stanovených pravidel je nezbytné také mzdy a odměny vyplácet.

Vedle finančních odměn jsou další součástí odměňování zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody je možné definovat jako opatření zaměstnavatele, kterými se snaží podpořit spokojenost svých zaměstnanců. V této souvislosti představují nezanedbatelnou část systému odměn, ve kterém doplňují peněžní formy odměňování

---

<sup>64</sup> Wolf, Thomas.: *Managing of non-profit organisations*. Simon & Schuster, USA, 1991.

<sup>65</sup> Koubek, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, Management Press, Praha 2004

zaměstnanců<sup>66</sup>. Z jiného úhlu pohledu jsou zaměstnanecké výhody „jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i např.: dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě.“

K zaměstnaneckým výhodám dostupným v sociálních podnicích patří obvykle:

- telefon
- dovolená navíc
- notebook
- stravenky
- možnost práce z domova
- flexibilní pracovní doba
- zkrácené úvazky
- automobil
- penzijní připojištění

Celková odměna zahrnuje kromě hmotných finančních a nefinančních faktorů také faktory nehmotné. Následující obrázek ukazuje rozdělení hmotných a nehmotných odměn a jejich formy.

Tabulka č. 11: Rozdělení a formy odměn

<b>Hmotné</b>	
<b>Peněžní odměny</b>	<b>Zaměstnanecké výhody</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní mzda</li> <li>- Zásluhová odměna</li> <li>- Peněžní bonusy</li> <li>- Dlouhodobé pobídky</li> <li>- Akcie</li> <li>- Podíly na zisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penze</li> <li>- Dovolená</li> <li>- Zdravotní péče</li> <li>- Jiné funkční výhody</li> <li>- Flexibilita</li> </ul>
<b>Individuální</b>	
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	<b>Pracovní prostředí</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Učení se na pracovišti</li> <li>- Vzdelávání a výcvik</li> <li>- Řízení pracovního výkonu</li> <li>- Rozvoj kariéry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní hodnoty organizace</li> <li>- Styl a kvalita vedení</li> <li>- Právo pracovníků se vyjádřit</li> <li>- Uznání</li> <li>- Úspěch</li> </ul>
<b>Společné</b>	

<sup>66</sup> Armstrong, Michael. *Odměňování pracovníků*. Grada Publishing, Praha, 2009.



- Vytváření pracovních míst a rolí (zodpovědnost, autonomie, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností)
- Kvalita pracovního života
- Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

### **Nehmotné**

Zdroj: Armstrong, 2007, upraveno

V rámci sociálních podniků díky omezeným finančním zdrojům nemohou být uplatňovány veškeré složky celkové odměny podle obrázku. Více než individuální peněžní odměny jsou uplatňovány faktory nehmotné a společné, mezi které patří zejména pracovní prostředí ve výše uvedeném rozšířením smyslu. Tedy hodnoty organizace, možnost se vyjádřit, uznání a úspěch ve smyslu naplnění poslání nebo služby druhým.

Výše průměrných příjmů v sociálních podnicích je obvykle nižší než průměrný příjem v celém národním hospodářství. V této oblasti nebylo dosud realizováno mnoho výzkumů, neboť otázka odměňování bývá obvykle předmětem mlčenlivosti. Z dostupných zdrojů lze vycházet např. ze zprávy Prouzové<sup>67</sup>. Podle statistiky Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem (CZ-COPNI) činila v roce 2012 průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance institucionálního sektoru neziskové instituce sloužící domácnostem 21 245,1 Kč (tj. o 3 686,5 Kč méně než v národním hospodářství ČR).

V oblasti odměňování také platí stejně jako pro ostatní procesy personálního řízení rozdíly mezi malými a velkými sociálními podniky. Pracovníci velkých sociálních podniků jsou více motivováni finanční stránkou a jejich mzda bývá obvykle vyšší než u pracovníků zaměstnaných v malých sociálních podnicích s počtem do deseti zaměstnanců. U malých podniků si zaměstnanci nejvíce cení smysluplnosti práce a pocitu uspokojení z dobře vykonané práce.

## **1.8 Závěrem ...**

Tato kapitola se věnovala personálním procesům a vedení zaměstnanců v sociálních podnicích. Využívaná praxe v této oblasti se řídí stejnými zásadami jako v sektoru ziskovém, tyto zásady jsou však aplikovány odlišně, zejména z důvodu zcela jiného poslání sociálních podniků. V personálních procesech i v oblasti vedení lidí převažují

---

<sup>67</sup>[http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru\\_1.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf)

motivů a metody bližší lidskému faktoru než finančnímu ocenění. Vedle poslání a smysluplnosti vykonávané práce je důležitou součástí také uznání, možnost seberealizace a pomoc ostatním. Zaměstnanci sociálních podniků mají větší možnost spoluúčastnit se rozhodování o fungování podniku, podílet se na nastavení strategie a uskutečňovat její naplnění. Oddanost poslání organizace, motivace a nadšení pro práci jim přináší větší uspokojení než vysoká finanční odměna. Přesto je nezbytné věnovat péči o zaměstnance v sociálních podnicích náležitou pozornost a nastavením vhodných personálních procesů je dlouhodobě motivovat a uspokojovat jejich potřeby. V důsledku správného zavedení personálních procesů se může výrazně zvýšit spokojenost zaměstnanců i dlouhodobá udržitelnost sociálních podniků.