



Základní data z průzkumu vedení a řízení NNO 2011

Tento dokument představuje pouze základní zjištění z jednotlivých oblastí zkoumání. Výklady zjištění jsou spolu s komentáři a dalším materiálem obsaženy v plné verzi zprávy, o kterou lze požádat na adrese martina.blazkova@sanek.cz.

Nezávislý průzkum vedení a řízení lidských zdrojů, komunikace a strategie v nestátních neziskových organizacích v ČR se stává vyhledávaným zdrojem informací o řízení NNO, jak naznačil mimo jiné i živý zájem pracovníků neziskových organizací, studentů i dalších návštěvníků NGO Marketu v dubnu 2011.

Výsledky průzkumu tradičně slouží:

- managementu NNO k rychlé orientaci v trendech řízení NNO;
- vedoucím pracovníkům a statutárním zástupcům NNO ke sdílení zkušeností a dobré praxe v managementu organizací a jako inspirace ke změnám;
- studentům jako zdroj nezávislých informací o neziskovém sektoru v ČR;
- zástupcům státní správy pro inspiraci při formulaci dotačních titulů, zaměřených na neziskový sektor;
- poradcům, lektorům a expertům pro orientaci v reálném stavu řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru.

Letošní ročník má i své prvenství: poprvé se do přípravy a realizace průzkumu aktivně zapojili zástupci veřejné správy – jednalo se o Pavlínu Novákovou a Karlu Kopečnou z Oddělení neziskového sektoru kanceláře hejtmána Zlínského kraje.

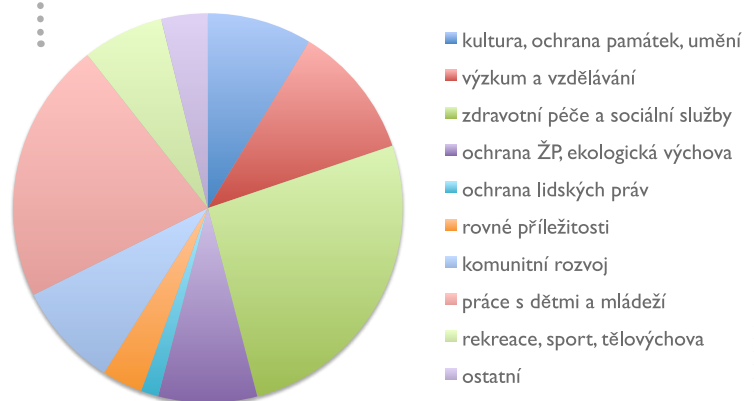
Počet respondentů průzkumu se během času ustálil na cca 150 neziskových organizacích. Tak tomu bylo i letos – majoritním respondentem byla opět občanská sdružení (63 %). Postupně se ovšem v celkovém počtu respondentů zvyšuje podíl obecně prospěšných společností (17 %) a církevních organizací (12 %).

Největší procento respondentů působí převážně v oblasti sociálně zdravotní, a dále v oblasti práce s dětmi a mládeží. Zajímavým rysem byl i nárůst počtu respondentů, zabývajících se výzkumem a vzděláváním, a naopak velmi malá účast organizací z oblasti ochrany lidských práv a rovných příležitostí.

Poměrné zastoupení jednotlivých právních forem respondentů je odlišné od poměru zastoupení v rámci celého neziskového sektoru. Důvodem je prakticky úplná absence nadací a nadačních fondů v průzkumu, pro které není management a práce s lidmi prioritou.

Oblasti činností organizací již poměrně rozložení v sektoru zhruba kopírují.

Oblasti působení respondentů průzkumu



→ Strategické řízení lidských zdrojů (HRM)

Strategií HRM se aktivně zabývá cca 40 % organizací (z toho polovina v podobě samostatného dokumentu), zhruba 20 % organizací strategii plánuje v nějaké podobě vytvořit (ideálně jako součást strategického plánu) a zbývajících cca 40 % nepovažuje strategii HRM za nutnou.

Evergreenem v prioritách řízení HRM je starost o přežití a udržení organizace (cca 25 % jako priorita 1).

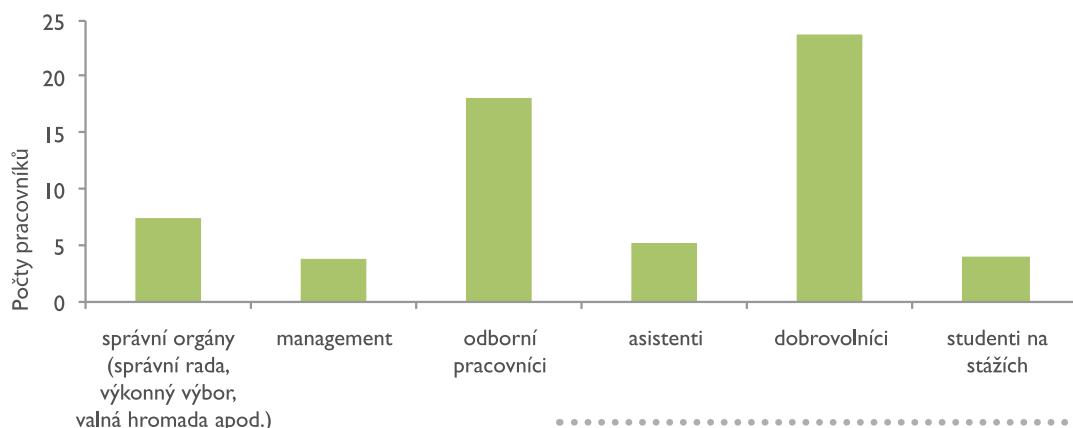
Motivace a rozvoj pracovníků dosahují nicméně v součtu priorit 1 a 2 vyšších hodnot, než pouhé „přežití“: 32 % (motivace pracovníků) respektive 29 % (rozvoj). Významný propad v prioritách zaznamenalo hodnocení a odměňování společně se zaměstnaneckými výhodami.

Výkon personalistiky zůstává stále v drtivé většině v rukou vedení organizace (přes 80 %). Externí dodávky personálních služeb tvoří nevýznamné procento.

→ Organizační struktura, počty pracovníků, pracovní náplně

Průběžné počty pracovníků v jednotlivých kategoriích jsou meziročně stabilní, s výjimkou průběžně rostoucích počtů dobrovolníků a studentů na stážích.

.....
: Průměrné počty pracovníků v jednotlivých kategoriích



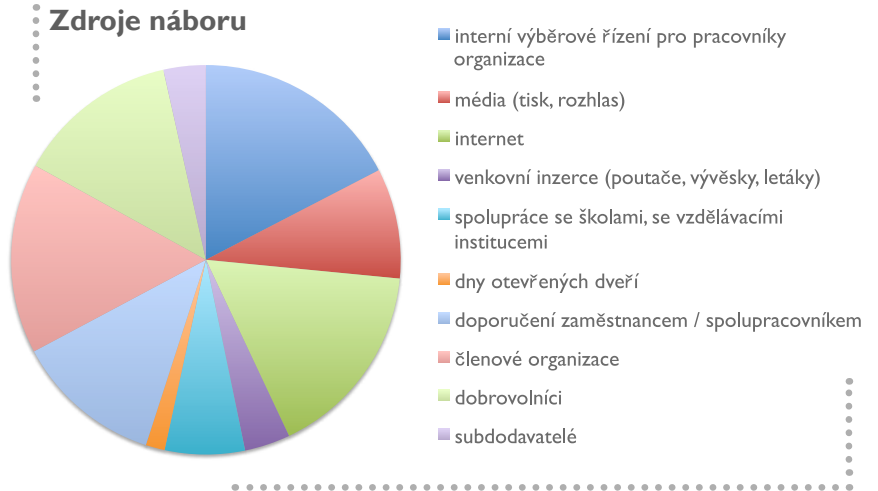
Na jednoho člena vedení organizace připadají konstantně cca 4 odborní pracovníci, což je ve srovnání s komerčním sektorem stále poměrně malé číslo.

Situace okolo pracovních náplní je – zdá se – velmi přehledná a blíží se finálnímu stavu. Zhruba 85 % organizací má pracovní náplně uspokojivě zpracované (alespoň pro vybrané pozice), 15 % organizací je nepovažuje za nutné. Mizivé procento organizací náplně plánuje vytvořit.

→ Nábor, výběr, adaptace

Možnost profesionální kariéry v rámci organizace (diskutovaná výše) vyplývá i ze struktury zdrojů pro nábor nových spolupracovníků. Podstatný podíl nových lidí (bezmála polovina) se totiž rekrutuje ze „známých tváří“ – dobrovolníků, členů organizací či stávajících pracovníků, u nichž se rozvoj přímo očekává. Podstatný podíl nových lidí se totiž rekrutuje ze „známých tváří“ – dobrovolníků, členů organizací, či stávajících pracovníků (celkem bezmála 50 %).

Hlavní metodou výběru zůstává osobní pohovor (54 %), významným faktorem se postupně stávají reference (33 %). Naopak na okraji škály výběrových technik se ocitly assessment centra. Systém adaptace nových pracovníků má zavedeno nebo na něm pracuje cca 70 % organizací, naopak 30 % nepovažuje takový systém za nezbytný.



→ Hodnocení pracovníků

V oblasti zavádění a realizace hodnocení pracovníků zaznamenáváme vzestupný trend: dle průzkumu mají hodnotící systém zavedeny 2/3 organizací, zpracovat jej plánuje jen cca 15 % organizací. Zbytek organizací nepovažuje hodnotící systém za nutný.

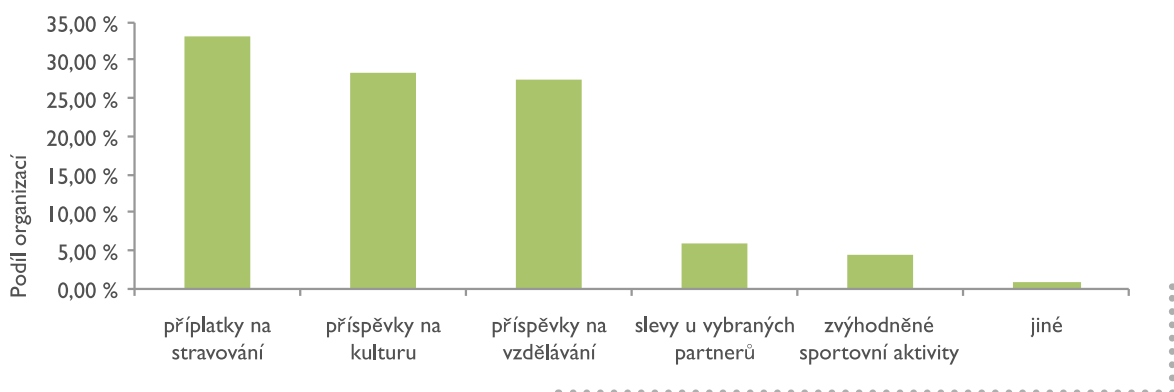
Hodnocení výkonu je prováděno převážně periodicky formou pohovoru. Významně zastoupeno je sebehodnocení pracovníka jako první krok hodnocení (45 %). Výstupy z hodnocení jsou většinou formalizovány (70 % respondentů).

Hodnocení pracovníků provádí nejčastěji přímý nadřízený či ředitel/ka (v některých případech se jedná o jednu a tutéž osobu). Celkově přes 10 % respondentů uvádí, že hodnocení provádí i pracovníci na stejné úrovni ve struktuře, podřízení a klienti či zákazníci.

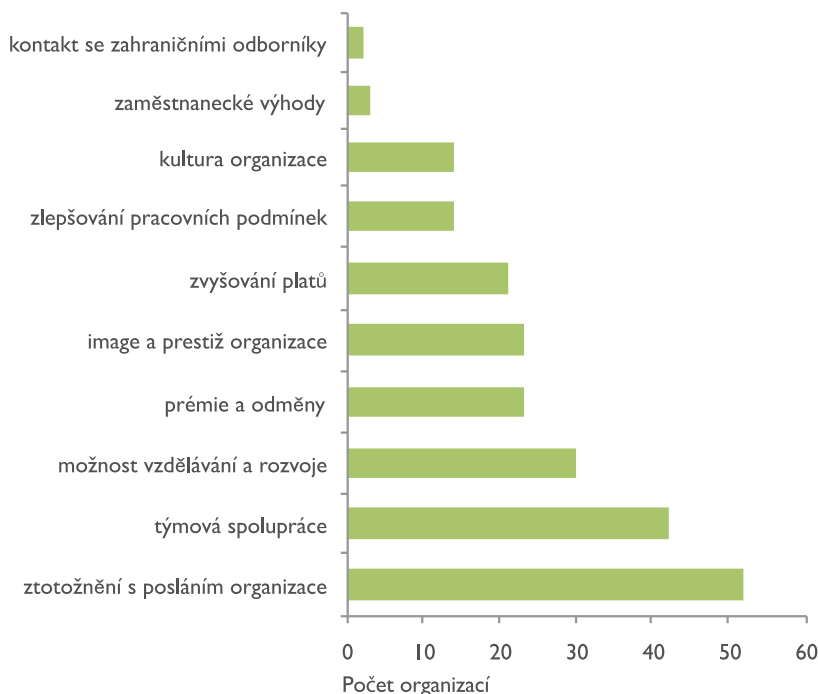
→ Odměňování a motivace

Růst finančního odměňování nebyl ani v minulém roce nikterak bouřlivý. V nadpolovičním počtu organizací odměňování úzce souvisí s výsledky hodnocení pracovníků.

Procentní zastoupení poskytovaných benefitů pro pracovníky



Motivátory pracovníků v organizaci



V zaměstnaneckých výhodách jsou v první řadě poskytovány obligátní stravenky, velmi těsně je však následují příspěvky na rozvoj a kulturu.

Prioritními motivátory pracovníků jsou (podobně jako v minulých letech) svázány s konkrétní organizací a jejími lidmi (ztotožnění s posláním, tým, image). Oceňovány jsou i nefinanční odměny – například možnost vzdělávání a rozvoje. Na opačném konci pomyslného žebříčku se ocitl kontakt se zahraničními odborníky a možná trochu překvapivě zaměstnanecké výhody.

→ Vzdělávání a rozvoj

Oblast vzdělávání a rozvoje představuje v neziskových organizacích nejen nutnou podmínku udržitelnosti a rozvoje organizace, ale i významný motivátor pracovníků.

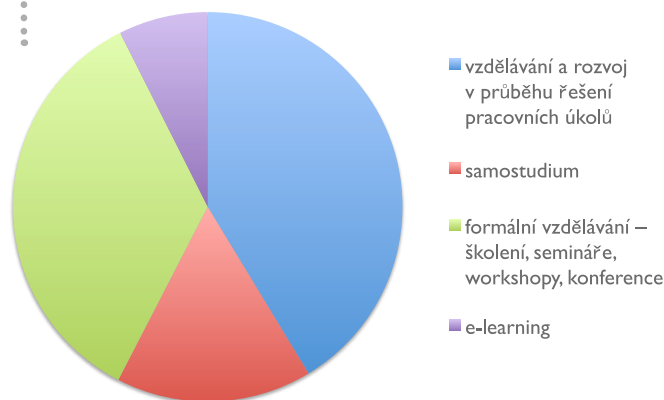
Plánování vzdělávacích aktivit probíhá ve zhruba třetině situací na základě prozkoumání potřeb, nicméně stále je více než polovina vzdělávání organizována v návaznosti na aktuální potřeby organizace a jednotlivců bez výrazného strategického podtextu.

Poměrné zastoupení různých forem vzdělávání je znázorněno na souvisejícím grafu.

Pracovníci organizací tráví zhruba stejný počet dnů (cca 9) externím i interním vzděláváním. Přímé náklady na vzdělávání činí průměrně 4.700,- Kč za rok.

Pravidelnou součástí průzkumu jsou pasáže, související s celkovým řízením organizace. Tradičně to byla interní komunikace, letos nově přibýly otázky ke strategickému plánu.

Formy vzdělávání a rozvoje pracovníků



→ Interní komunikace

Ve více než 90 % organizací v průzkumu jsou pravidla interní komunikace dílem vedení organizace. Nejfrekventovanějšími komunikačními kanály jsou zejména pravidelná setkání všech pracovníků, výroční zpráva a případně pravidelné schůzky dílčích útvarů organizací. Roste podíl sdílených informačních „zásobáren“ (knowledge-bases) na interní komunikaci (bezmála 12 %).

→ Strategické plánování

Strategickým plánem disponuje okolo poloviny dotazovaných organizací, cca 30 % na strategii hodlá pracovat, naopak 20 % nepokládá strategický plán za nutnost. Klíčovými součástmi strategického plánu jsou:

- vize a poslání, základní hodnoty
- organizační struktura
- charakteristika klientů a popis služeb
- struktura financování organizace, zásady finančního řízení

Aktualizace strategického plánu připomíná známý výrok Medvídka Pú: „*To přijde na to...*“.

→ Závěrem

Pozorný čtenář výsledků průzkumu jistě postřehl trend, kdy se kromě řízení lidských zdrojů stále více věnujeme i dalším otázkám managementu neziskových organizací.

Je to logické. Řízení lidských zdrojů, jakkoli důležité pro život NNO, nevyčerpává celou šíři výzev, příležitostí a problémů, se kterými se vedení a pracovníci NNO v současné době setkávají. Lidské zdroje nelze vnímat izolovaně, ale vždy jako součást celkové problematiky řízení organizace.

Podle odezvy na letošní průzkum soudíme, že respondenti uvedený trend vnímají pozitivně. Je nyní na nás, abychom obsah průzkumu dále promýšleli a rozpracovali. Již příští ročník bude proto komplexněji zaměřen na celkové řízení organizací, což – jak věříme – poskytne plastičtější obraz managementu neziskových organizací a v neposlední řadě i přiláká do průzkumu další organizace.

Na závěr bychom chtěli poděkovat všem účastníkům průzkumu za jejich příspěvky a názory a také za otevřenost, se kterou se o informace ze svých organizací s námi a také s vámi podělili.

**realizační tým Průzkumu vedení a řízení NNO v ČR
duben–říjen 2011 © SANEK, s.r.o.**

Tento dokument představuje pouze základní zjištění z jednotlivých oblastí zkoumání. Výklady zjištění jsou spolu s komentáři a dalším materiálem obsaženy v plné verzi zprávy, o kterou lze požádat na adrese martina.blazkova@sanek.cz.