

Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrhy opatření

Petr Vrzáček

Úvod

Popsat objektivně stav řízení lidských zdrojů v českých nestátních neziskových organizacích není jednoduché ze dvou důvodů. Tím prvním je žalostný nedostatek zdrojů, ze kterých by bylo možné čerpat. Druhý důvod je metodologický a odráží nejistotu, jakou metodologii při popisu současného stavu vůbec použít. Text této studie se snaží reagovat na obě tato omezení, když jednak přináší přehled dostupných relevantních dat a v druhém plánu pak popisuje možnost využití jedné z typologií, která byla při popisování systémů řízení lidských zdrojů použita v odborné literatuře (Ridder, McCandless, Pierning 2012). Autor studie aplikuje metodologii na náhodně vybraných organizacích, které se v roce 2013 přihlásily do soutěže Neziskovka roku, jež pořádá Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS). Na základě syntézy zjištění pak navrhuje systémová opatření, která vedou k posílení stability neziskových organizací a zprostředkovaně tak, minimálně k udržení kvality poskytovaných služeb.

Víme, že spíše nevíme

K znovu obrozování českého občanského sektoru dochází již čtvrtstoletí. Za tuto dobu vznikly subjekty, které se snaží mapovat a rozumět dění v tomto odvětví a svá zjištění nabízet odborné i laické veřejnosti. Vedle státních subjektů (ČSÚ, RVNNO) a akademických pracovišť (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, FHS a FSV UK Praha, Univerzita Hradec Králové, VŠE a další) se jedná i o samotné organizace občanského sektoru, jejichž posláním je rozvoj a profesionalizace tohoto odvětví (Agnes, AVPO ČR, Fórum dárců, Hestia, Neziskovky.cz, NROS a další). Přiznejme si však, že obrázek, kterého se nám dostává je stále ještě neúplný a vyvolává řadu dalších otázek. Doplnování této mozaiky lze, samo o sobě, vnímat za společenskou výzvu.

S dvouletým zpožděním se ČSÚ daří stanovovat počty neziskových institucí (NI)¹ působících v různých sektorech. Díky Satelitnímu účtu (Tabulka 1), zřízenému ČSÚ v roce 2004 tak víme, že v roce 2011 bylo v ČR registrováno 114 185 neziskových institucí, z nichž bylo 435 nadací (0,4%), 1195 nadačních fondů (1%), 1848 obecně prospěšných společností (1,6%), 70 292 sdružení (62%) a 4277 církevních organizací (3,7%). Nejvíce těchto organizací působilo v sektoru 15, do kterého ČSÚ řadí instituce sloužící domácnostem. Do této kategorie patřilo 113412 subjektů, což je 99,3%. Tyto organizace nejčastěji působily v těchto odvětvích: 1) Činnosti odborových svazů a ostatních společenských organizací (72 223, 64%), 2) Sportovní činnosti a ostatní zábavné a rekreační činnosti (25 637, 23%) a 3) Zemědělství, lesnictví a rybářství (9055, 8%). Druhou nejpočetnější kategorií byly organizace zařazené do sektoru 11, Nefinanční podniky, kterých bylo v roce 2011 registrováno 120 a jejichž nejčastější formou bylo sdružení (247, tj. 33%). 412, tedy 56% z těchto organizací se věnovalo

¹ Záměrně používám terminologii ČSÚ, který mezi NI řadí následující právní formy: nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, školské právnické osoby, sdružení (svaz, spolek, společnost, klub aj., včetně odborových organizací, politické strany, politická hnutí, církevní organizace, organizační složky sdružení, stavovské organizace – profesní komory, komory (kromě profesních), zájmová sdružení právnických osob a honební společnosti. V dalším textu jsou tak NNO vnímána jako nejvýznamnější a nejpočetnější podmnožina NI.

činnostem podnikatelských, zaměstnaneckých a profesních organizací. 143, 19% pak provozovalo činnosti odborových svazů a ostatních společenských organizací.

Tabulka 1: Počet neziskových institucí podle právní formy za rok 2011

Název	NI v S.1	NI v S.11	NI v S.12	NI v S.13	NI v S.15
CELKEM	114185	739	5	29	113412
Nadace	435	:	:	:	435
Nadační fond	1195	:	:	:	1195
Obecně prospěšná společnost	1968	120	:	:	1848
Vysoká škola (veřejná)	26	:	:	26	:
Školská právnická osoba	172	:	:	:	172
Sdružení (svaz, spolek, společnost, klub aj. vč. odborových organizací)	70540	247	1	:	70292
Politická strana, politické hnutí	142	:	:	:	142
Církevní organizace (církve a náboženské společnosti vč. církevních právnických osob; předškolní a školská zařízení, základní školy, střední školy, zdravotnická zařízení zříz. církví nebo náb. spol.)	4277	:	:	:	4277
Organizační složky sdružení	30188	22	:	:	30166
Stavovská organizace - profesní komora	20	:	:	:	20
Komora (kromě profesních komor)	185	185	:	:	:
Zájmové sdružení právnických osob	1008	165	4	3	836
Honební společenstvo	4029	:	:	:	4029

Zdroj: ČSÚ 2014

Díky ČSÚ jsme schopni také zjistit počet zaměstnanců neziskových institucí, v přepočtu na plné pracovní úvazky. Víme tak (tabulka 2), že v roce 2011 v nich pracovalo 98 530 osob, což bylo o 1,5% více než v roce předcházejícím. V roce 2011 neziskové organizace zaměstnávaly marginálních 1,96% ze všech zaměstnanců, přičemž jejich podíl na zaměstnanosti v ČR vzrostl proti roku 2010 o 1,6 procentního bodu. V témže roce pracovalo pro neziskové instituce 25 984 dobrovolníků, opět v přepočtu na plné pracovní úvazky. Podíl neziskových organizací na tvorbě HDP tvořil v roce 2011 1,63%, což proti předcházejícímu roku představuje nárůst 3,2%.

Tabulka 2: Ekonomické údaje za neziskové instituce za rok 2011

Ukazatel	NI celkem	Jednotky	Meziroční růst (pokles) [v %]
Počet organizací	114185	organizace	4,6
Počet zaměstnanců FTE	98530	osoby	1,5
Podíl na zaměstnanosti ČR	1,96	%	1,6
Počet dobrovolníků FTE	25984	osoby	3,8
Podíl NI na tvorbě HDP	1,63	%	3,2

Zdroj: ČSÚ 2014

Na konci října zveřejnil ČSÚ údaje za rok 2012 (tabulka 3). Z údajů je zřejmé, že všechny sledované ukazatele, s výjimkou počtu dobrovolníků přepočtených na ekvivalent plného pracovního úvazku rostly a to buď v řádu jednotek procent – počet organizací a počet zaměstnanců vyjádření v FTE, nebo jako v případě podílu neziskových institucí na zaměstnanosti a jejich podílu na tvorbě HDP se proti roku 2011 změnilo jen zanedbatelně, tj. v setinách procentního bodu.

Tabulka 3: Ekonomické údaje za neziskové instituce za rok 2012

Ukazatel	NI celkem	Jednotky	Meziroční změna
Počet organizací	118375	organizace	3,67 %
Počet zaměstnanců FTE	102224	osoby	3,75 %
Podíl na zaměstnanosti ČR	2,04	%	0,08 p.b.
Počet dobrovolníků FTE	25965	osoby	-0,07 %

Podíl NI na tvorbě HDP	1,69	%	0,06 p.b.
------------------------	------	---	-----------

Zdroj: ČSÚ 2014

Dominantními zaměstnavateli (tabulka 4) byly neziskové instituce sloužící domácnostem, které zaměstnáním 49 248 osob vytvořily 48 301 plných pracovních úvazků. Tyto organizace do své činnosti dokázaly zapojit 25 815 dobrovolníků, kteří v nich odpracovali 4 489 904 hodin. Druhým nejvýznamnějším zaměstnavatelem byly vládní instituce, v nichž bylo vytvořeno 44 743 úvazků, které obsadilo 47 101 zaměstnanců. Vládní instituce do své činnosti zapojily jediného dobrovolníka, který pro ně odpracoval 250 hodin.

Tabulka 4: Pracovníci v neziskových institucích za rok 2011

Název	NI v S.1	NI v S.11	NI v S.12	NI v S.13	NI v S.15
Počet zaměstnanců	102550	6166	35	47101	49248
Počet přepočtených zaměstnanců (FTE)	98530	5452	34	44743	48301
Náhrady zaměstnancům	47778	2325	28	22798	22627
Počet dobrovolných pracovníků	25984	168	:	1	25815
Počet hodin odpracovaných dobrovolníky	45185756	292602	:	250	44892904

Zdroj: ČSÚ 2014

Vytvoříme-li jednoduchý poměr mezi počtem plných úvazků a počtem organizací zjistíme, že v roce 2011 připadalo na jednu neziskovou instituci 0,86 plného úvazku (FTE). Je zřejmé, že tento údaj má malou vypovídací hodnotu. Realita je taková, že zatímco některé organizace zaměstnávají na placených pozicích hned několik zaměstnanců, jiné fungují výhradně na dobrovolné bázi.

Jistou, přesto však velmi omezenou, možnost srovnání nám nabízí data za rok 2009. V roce 2009 v rámci výzkumu vzorců a hodnot dobrovolnictví provedeném na vzorku 3811 respondentů starších 14 let, zjistili Frič a Pospíšilová (2009), že nejméně zaměstnanců (tabulka 5) vykazují tradiční zájmové organizace.

Tabulka 5: Přítomnost placených zaměstnanců v organizacích občanského sektoru

Údaje v %	ano	Ne	Celkem
Tradiční zájmové organizace	26	74	100
Nové servisní organizace	71	29	100
Tradiční advokační organizace	54	49	100
Nové advokační organizace	51	49	100
Círky a náboženské organizace	67	33	100

Zdroj: Frič, Pospíšilová, VHD 2009, N=3811.

Podle ČSÚ v roce 2009 působilo v ČR 103 143 neziskových institucí, z nichž bylo 413 nadací, 1061 nadačních fondů, 1508 obecně prospěšných společností, 61 919 sdružení a 4216 církevních

organizací. Celkově neziskové instituce zaměstnávaly (tabulka 6) 96 229 zaměstnanců, kteří pracovali na 95 186 celých úvazků. Na jednu organizaci připadalo 0,92 plného pracovního úvazku. Při aplikaci poznatků z výzkumu, který provedli Frič a Pospíšilová, dojdeme k závěru, že v ČR mohlo v roce 2009 působit v pozici zaměstnavatelů 413 nadací, 1061 nadačních fondů, 1070 obecně prospěšných společností, 16098 sdružení a 2824 církevních organizací. Celkem se tak jednalo o 21466 institucí, což je přibližně 21% z celkové množství neziskových organizací registrovaných v roce 2009. Při tomto počtu je průměrný počet plných úvazků na jednu organizaci 4,43 a je možné již hovořit o smysluplnosti vytváření procesů spadajících do oblasti řízení lidských zdrojů

Tabulka 6: Pracovníci v neziskových institucích za rok 2009

Název	NI v S.1	NI v S.11	NI v S.12	NI v S.13	NI v S.15
Počet zaměstnanců	96229	6051	36	46192	43950
Počet přepočtených zaměstnanců (FTE)	95186	5422	34	43868	45862
Náhrady zaměstnancům	43839	2142	27	20178	21492
Počet dobrovolných pracovníků	27145	165	:	1	26979
Počet hodin odpracovaných dobrovolníky	47177450	287072	:	262	46890116

Zdroj: ČSÚ 2014

Z tabulky 7 je zřejmé, že celkové výdaje neziskových institucí, po propadu v roce 2008 opět nominálně rostly, i když v roce 2011 stále ještě nedosáhly hodnoty z roku 2007. Vzhledem ke skutečnosti, že ve stejném období činila inflace podle ČSÚ 10,7%, došlo mezi roky 2007 – 2011 k reálnému propadu celkových výdajů, což platí i pro segment zaměstnaneckých náhrad. V roce 2009 činila průměrná roční náhrada na jeden plný zaměstnanecký úvazek 460 561 Kč, v roce 2011 to pak bylo 484 908 Kč, tedy o 5,2 % více než v roce 2009. Reálně tak výše náhrady ve stejném období klesla o 5,5%.

Tabulka 7: Výdaje neziskových institucí

Název	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Výdaje celkem	132719	146202	169060	158945	160907	165351	168562
Celkové provozní výdaje	75888	82639	93577	88015	89430	93169	95476
Mezispotřeba	34409	38939	40032	36397	36350	37680	37844
Náhrady zaměstnancům	34133	35905	44925	42495	43839	45848	47778
Spotřeba fixního kapitálu	7144	7571	8445	8954	9088	9470	9679

Ostatní čisté daně z výroby	202	224	175	169	153	171	175
Ostatní běžné transfery - poskytnuté	3535	5425	9024	8926	8240	8416	7747
Důchod z vlastnictví	355	367	592	742	815	420	323
Výdaje na konečnou spotřebu	52941	57771	65867	61262	62422	63346	

Zdroj: ČSÚ 2014

Mezinárodní srovnání satelitních účtů

Zřízení Satelitního účtu umožňuje provádět komparaci se zeměmi, ve kterých jsou v rámci tohoto účtu také pravidelně stanovovány jeho jednotlivé indikátory. Salomon a tým jeho spolupracovníků (2013) vydali příručku, ve které na základě údajů ze Satelitních účtů v roce 2011 definují stav globální občanské společnosti. Obsah příručky umožňuje porovnat stav českého občanského sektoru se situací v jiných zemích.

Ze srovnání vyplývá, že celosvětově je v občanském sektoru v průměru zaměstnáno 7,4% ze všech zaměstnanců, přičemž 5,2% zaměstnanců pobírá plat a 2,2% jsou dobrovolníci. ČR byla se svými 1,9% placenými zaměstnanci z roku 2011 hluboce pod celosvětovým průměrem². Největší podíl zaměstnanců neziskových institucí dosahují země jako Izrael (12,7% = 11,2%+1,6%), Austrálie (11,5% = 8,5% + 3 %) a Belgie (11,5%). Zajímavými jsou země jako Nový Zéland (10,6% = 4,4% + 6,2%) a Norsko (8,2% = 3,5% + 4,8%). Jak vidíme je v těchto zemích podíl dobrovolníků větší než podíl placených zaměstnanců. Pro srovnání sledované země zaměstnávají v průměru 15,2% ze všech pracovních sil ve výrobě, 15,1% v obchodě, 10,7% v zemědělství, 7,9% ve stavebnictví.

Neziskové instituce, při započítání práce dobrovolníků, tvořily v průměru 4,5% HDP, průměr HDP tvořený dopravou dosahoval 7,8%, zemědělství se podílelo 6,4%, stavebnictví 5,5%. I v případě tohoto ukazatele se ČR se svými 1,9% (1,7% + 0,2%) nachází na chvostu sledované skupiny zemí. Kanadský podíl neziskových institucí na DPH dosahoval 8,1% (7,1% + 1,0%), belgický 5,8% (5,1% + 0,7%), portugalský 2,0%.

V průměru téměř ¼ objemu HDP jsou generovány službami (serviceactivities), mezi které Salomon a kol. (2013:5) řadí bydlení, sociální služby, vzdělávání a zdravotní péči. Zbytek připadá na výrazové aktivity (expressiveactivities), do kterých náleží sport a rekreace, umění a kultura, zájmová činnost a činnost advokační. Podíly mezi jednotlivými druhy aktivit se v jednotlivých zemích výrazně liší.

V Japonsku připadá 95% objemu HDP na služby, 5% pak na výrazové aktivity. ČR se s podílem 66% k 33% (1% připadá na další druhy aktivit) nachází mezi Austrálií a Kyrgyzstánem. Nejnižší podíl služeb na HDP mají Norsko (57%/40%) a Nový Zéland (54%/29%).

V případě nákladů vydávají neziskové instituce v globálním průměru 45% na náhrady zaměstnanců, 54% vydávají směruje na nákup zboží a služeb. V případě jednotlivých zemích jsou na jedné straně

² V roce 2012 tvořil počet zaměstnanců přepočtených na plný pracovní úvazek 2,2%.

země jako Austrálie a USA s poměry výdajů 71%/29% ve prospěch mezd, druhý extrém tvoří Nový Zéland a Brazílie s poměry 41%/54% respektive 39%/60%. ČR se s poměrem 54%/45% nachází mezi Mozambikem a Thajskem.

Studie identifikuje tři hlavní zdroje výnosů (Salomon a kol, 2013:10), kterými jsou členské příspěvky (fee), veřejné rozpočty (government) a dary (philanthropy). Globální poměr výnosů činí 43:32:23%. Extrémními zeměmi jsou Kyrgyzstán s poměrem 85:11:5% a na opačném konci Mozambik s 13:3:84%. Český poměr 22:65:13% nás řadí před Mozambik. Poměry jiných evropských zemí dosahují 28:68:4% v případě Belgie nebo portugalský 31:41:10% (zbytek tvoří jiné výnosy).

Salamon a kol. (2013:11) dokládají, že neziskový sektor je na základě dostupných dat globálně možné považovat za rostoucí. Své tvrzení ilustrují údaji, které dokumentují, nakolik se v období mezi koncem 90.let minulého století a polovinou prvního desetiletí 21. století zvyšoval počet neziskových institucí a o kolik % ročně rostl jejich podíl na HDP. Globálně činil průměrný roční nárůst 5,8% počtu neziskových institucí a růstu 5,3% HDP. Jedinými výjimkami byly ve sledovaném období ČR a Japonsko. Zatímco v ČR klesal počet neziskových institucí v průměru o 4,6% a jejich podíl na HDP ročně rostl průměrně o 5,5%, v případě Japonska počet neziskových institucí sice rostl v průměru o 4,4% ročně jejich podíl na HDP se však každoročně snižoval v průměru o 0,3%.

Ze srovnání jednoznačně vyplývá, že v ČR má v neziskových institucích skryt doposud nevyužitý potenciál a to jak v oblasti zaměstnanosti, tak v jeho ekonomické aktivitě.

Řízení lidských zdrojů v mezinárodním kontextu

Jedním z ukazatelů, který dlouhodobě indikuje stav občanského sektoru je Index udržitelného rozvoje občanského sektoru (CSOSI). Metodiku tvorby tohoto indexu vyvinula Americká agentura pro mezinárodní rozvoj a stejná instituce se od konce devadesátých let minulého století stará o stanovení tohoto indexu ve 29 evropských a euroasijských zemích, následně i v zemích Sub-saharské Afriky a ve spolupráci s Aga Khan Foundation také v Afganistánu a Pakistánu (USAID 2013). I když je hodnocení na národní úrovni prováděno skupinou odborníků na stav občanského sektoru, nelze tento indikátor při popisování kvality řízení lidských zdrojů opominout.

Z dosažených výsledků lze konstatovat, že udržitelnost rozvoje občanského sektoru se proti roku 2000 mírně zhoršila (USAID 2012, USAID 2013). Jestliže v roce 2000 dosahoval CSOSI hodnoty 2,4, v letech 2012 a 2013 jej hodnotící tým stanovil na hodnotu 2,6, ze 7 bodové hodnotící škály (přičemž čím menší číslo, tím udržitelnější rozvoj). Obě hodnoty sice řadí český občanský sektor do skupiny zemí, ve kterých dochází k rozvíjení udržitelnosti organizací občanského sektoru (SustainabilityEnhanced), na druhé straně se v hodnocení opakovaně objevují dimenze, ve kterých je ČR řazena do kategorie průměrné, tedy do oblasti pouze se vyvíjející udržitelnosti (SustainabilityEvolving). Těmito dimenzemi jsou Finanční zajištění (FinancialViability) a Organizační základna (OrganizationalCapacity).

Stav české organizační základny, lze za posledních 15 let definovat jako neměnný (USAID 2013). V roce 2000 dosahoval index stavu organizační základny výše 3. V letech 2002 a 2003 došlo k jeho mírnému zlepšení (2,9), aby se v roce 2004 a 2005 tento index propadl na hodnoty 3,2. Od této doby dochází k mírnému zlepšení, které však nepřekračuje hodnotu definovanou v roce 2000. Od roku 2008 se tak index organizační základny zastavil na úrovni 3,0. Zpráva (USAID 2013) mimo jiné

konstatuje stabilizovaný počet subjektů občanského sektoru, zapojení strategického řízení jako základního procesu zajišťujícího stabilizaci organizací a také jejich vyšší profesionalitu. Rostoucí profesionalita se projevuje i tlakem na vyšší produktivitu práce, které je dosahováno především změnami v organizačních strukturách a v pracovních náplních přiřazených k jednotlivým pracovním pozicím. Zpráva zároveň popisuje praxi uplatňovanou v menších organizacích³, ve kterých dochází k redukci nepotřebných pozic vlivem ukončení možnosti čerpat dotace, ze kterých je činnost organizací financována. Obdobnému problému však nejsou uchráněny ani větší subjekty.

Zpráva dále připomíná nedostatek právních poradců v regionech a potvrzuje vysokou závislost stability organizací občanského sektoru na veřejných dotacích, především pak na dotacích distribuovaných skrze Strukturální fondy EU.

Finanční zajištění patří k dlouhodobě se zhoršující dimenzi hodnocení. Jestliže v letech 2000 - 2002 dosahoval index hodnocení této dimenze hodnoty 2 a v roce 2003 se dokonce posunul na hodnotu 1,9, pak rokem 2004 odstartovalo jeho trvalé zhoršování až na hodnotu 3,2, které tento index opakovaně dosahuje od roku 2011. Rozbor příčin tohoto stavu sice není obsahem této studie, na druhou stranu je zřejmé, že zhoršující se finanční stabilita musí nutně dopadat i na kvalitu řízení lidských zdrojů v občanském sektoru.

Řízení lidských zdrojů v NNO

Studiu řízení lidských zdrojů v NNO se věnovala řada teoretiků, kteří k této činnosti využívali rozmanité metodologie. Část z nich (Chadwick, 2010, Wright&Boswell, 2002) zdůraznila vztah mezi celkovým systémem řízení lidských zdrojů, transformovaným do tzv. architektury HR, a organizačním výkonem. Podrobnější postup, a z něj vyplývající typologie, dále rozpracovali Ridder, McCandless a Pierning (2012). Ve svém postupu přitom vycházeli ze dvou teoretických přístupů k řízení lidských zdrojů – strategického a na zdroj orientovaného pohledu (*resourcebasedview*). Podle míry strategické orientace a míry orientace na lidské zdroje (HR) pak NNO rozdělili do čtyř kategorií (tabulka 8).

Tabulka 8: Typologie NNO podle strategické a HR orientace

Typ HR architektury	Orientace na lidské zdroje	Strategická orientace
Administrativní	nízká	nízká
Motivační	vysoká	nízká
Strategická	nízká	vysoká
Hodnotová (<i>valuebased</i>)	vysoká	vysoká

Zdroj: Podle Ridder, McCandlessBaluch a Pierning, 2012 upravil Vrzáček

V Administrativní architektuře nejsou zaměstnanci vnímáni jako jedinečné a unikátní zdroje, ale jako lehce nahraditelné nákladové položky. Organizace s touto architekturou do lidí prakticky neinvestují a nevyužívají k řízení lidských zdrojů žádné sofistikované postupy. Tyto organizace dále charakterizují mzdové škrty, snižování počtu zaměstnanců, navyšování objemu práce pro jednotlivé pracovní

³ Z textu zprávy není zřejmé, na základě jakých kritérií bylo rozhodnuto o velikosti organizace.

pozice, zvyšující se závislost na práci dobrovolníků, zaměstnávání formou částečných pracovních úvazků, nebo krátkodobých pracovních smluv (Akingbola, 2004). V těchto organizacích se vyskytují pouze základní fáze řízení lidských zdrojů, kterými jsou nábor a odměňování. Trénink a rozvoj může být zaměstnancům poskytován, pokud se tak však stává, pak bez vazby na zaměstnanecké potřeby a hodnoty (Conway & Monks, 2008). Tyto organizace navíc fungují operativně, chybí jim jakákoliv strategická orientace.

Motivační architekturu řízení lidských zdrojů charakterizuje participativní, na dosažení konsensu orientovaná, kultura. Takto orientované organizace zdůrazňují spolupráci, vzájemnou podporu, sdílení informací, respekt a toleranci. V oblasti řízení lidských zdrojů uplatňují široké spektrum procesů zaměřených na posilování zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj (Toh et al., 2008). Procesy řízení lidských zdrojů jsou v této architektuře orientované na vnitřní rozvoj zaměstnanců, podporu jejich pracovního postupu, participaci a rozsáhlý trénink směřovaný na zapojování zaměstnanců do fungování organizace. Z výzkumů vyplývá, že ziskové organizace patřící do této kategorie svým zaměstnancům nabízejí flexibilní pracovní podmínky, kariérní mobilitu a politiky vstřícné k dosažení přijatelné rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem (Benz, 2005). Tyto organizace se více orientují na uspokojování individuálních zaměstnaneckých potřeb, chybí v nich ale přímá vazba mezi úkolováním zaměstnanců vycházejícím z naplňování strategických cílů a podobou procesů řízení lidských zdrojů (Akingbola, 2006).

Strategickou architekturu řízení lidských zdrojů charakterizují především motivační systémy, které povzbuzují zaměstnance k plnění úkolů vyplývajících z obsahu strategického plánu (Borzaga & Tortia, 2006). Procesy řízení lidských zdrojů jsou tak považovány především za nástroje dosahování aktuálních strategických imperativů, zaměstnanecké potřeby jsou v tomto kontextu vnímány jako druhořadé.

Architektura založená na organizačních hodnotách v sobě skrývá rovnováhu jak mezi strategickou orientací, tak organizačním posláním a silnými stránkami zaměstnanců (Ridder, McCandless, Piening 2012). Tyto organizace je možné charakterizovat intenzivním zapojením zaměstnanců do plnění organizační strategie. Zaměstnanci jsou zapojováni do tvorby strategie. Procesy řízení lidských zdrojů jsou orientovány na rozvoj a udržení vysoce kvalifikovaných spokojených zaměstnanců. Dosažení tohoto stavu není vnímáno pouze jako prostředek plnění strategie, ale především jako samostatný strategický cíl (Akingbola, 2006).

Ve své studii dále Ridder, McCandless a Pierning (2012: 10) rozlišují mezi výstupy řízení lidských zdrojů a organizačním výkonem. Mezi výstupy řízení lidských zdrojů řadí především kompetence zaměstnanců, jejich postoje, spokojenost s prací, motivaci, oddanost a jejich fluktuaci. Do oblasti organizačního výkonu pak zahrnují míru naplňování poslání, spokojenost uživatelů služeb, řízení organizačních zdrojů, kvalitu služeb, efektivitu nebo produktivitu.

Z popisu jednotlivých typů architektur řízení lidských zdrojů je zřejmé, že společenským zájmem je snižovat počet NNO aplikujících administrativní architekturu řízení a to jak po vertikální, tak po horizontální ose⁴. Výzkum, ze kterého by bylo možné identifikovat počet těchto NNO nebyl v ČR doposud proveden. Existují však minimálně dva zdroje dat, které by bylo možné ke kvalitativnímu a následně i kvantitativnímu dělení českých NNO v oblasti řízení lidských zdrojů využít. Prvním zdrojem

⁴ Volba směru bude záviset především na organizační kultuře a přístupu vrcholového managementu.

jsou data shromážděná v rámci soutěže Neziskovka roku⁵, kterou od roku 2013 pořádá NROS. Druhým zdrojem je certifikační proces, který v rámci udělování ocenění Spolehlivá veřejně prospěšná organizace uděluje AVPO ČR⁶.

Na základě souhlasu, který autor této studie obdržel od statutární zástupkyně NROS, budou následně analyzována data získaná v rámci jednoho ročníku Neziskovky roku. K výběru nejlépe řízených organizací dochází ve třech kolech. V prvním kole musí přihlášené organizace vyplnit sebeevaluační dotazník a k hodnocení přiložit také adekvátní důkazy. Sebehodnocení s důkazem porovnávají nezávisle dva zaměstnanci NROS a stanovují tak výsledné pořadí po prvním kole. Pět nejlépe hodnocených organizací postupuje do druhého kola, v rámci kterého je navštěvují dva hodnotitelé. Ti pak nezávisle na sobě stanovují pořadí třech nejlepších organizací, jejichž zástupci jsou zváni k prezentacím před komisí hodnotitelů, kteří také stanovují pořadí nezávisle. Vítěz soutěže v kategorii malé, střední a velké neziskovky je určen na základě pořadí, kterého dosáhl v každém z hodnotících kol.

Lze předpokládat, že přihlášené organizace budou patřit, nebo se aspoň budou prezentovat, jako subjekty, které mají šanci získat ocenění dobrého řízení, tedy i strategického a řízení lidských zdrojů. Autor studie na základě typologie, kterou ve svém textu předkládají Ridder, McCandless a Pierning, provedl analýzu některých organizací, které se zapojily do soutěže Neziskovka roku v roce 2013. Smyslem této analýzy je především na základě teoretického postupu získat informace o stavu řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích občanského sektoru a na základě těchto poznatků navrhnout opatření, která by přispěla ke zkvalitňování jak řízení lidských zdrojů, tak především ke zkvalitňování organizačních výkonů.

V roce 2013 se do soutěže zapojilo 120 NNO. Z analýzy výsledků sebehodnocení vyplývá⁷, že nejkritičtěji se ke svému stavu řízení vyjadřovali zástupci malých NNO. Za ty jsou v soutěži považovány subjekty s průměrným obrátem za poslední tři roky do tří miliónů korun nebo nad tři milióny, ale s maximálním počtem tří plných úvazků v posledních dvou letech. Nejhuře sebehodnocenou oblastí je řízení financí. Dále se zástupci soutěžících kriticky vyjadřují k činnosti samosprávných orgánů, ke způsobům organizování a ke kontrolní činnosti. Následuje oblast řízení lidských zdrojů. Největší spokojenost na druhé straně panuje s externí komunikací a pr, následovaná řízením organizačního výkonu.

V případě činnosti samosprávných orgánů má 83% přihlášených NNO obsazeny všechny pozice dané stanovami nebo zakládací listinou. Orgány v 78% organizací plní úkoly vyplývající z obsahu zakládací listiny, v 70% organizací je personálně oddělena správní a výkonná moc. V 68% organizací mají členové samosprávných orgánů k dispozici informace, na základě kterých se mohou rozhodovat, 64% organizací poskytuje členům samosprávných orgánů tyto informace v dostatečném předstihu. Nejhuře organizace hodnotí zapojení členů samosprávných orgánů do činnosti organizací, za vysokoúrovňovou ji označilo 56% z přihlášených organizací.

V případě řízení lidských zdrojů se míra naplnění jednotlivých kritérií kvality řízení pohybuje v intervalu 64 – 81%. Organizace jsou přesvědčeny, že nejlépe se jim daří do svých činností zapojovat

⁵ Zdroj: <http://www.neziskovkaroku.cz/>

⁶ Zdroj: <http://www.znackaspolehivosti.cz/>

⁷ Zdroj: <http://www.neziskovkaroku.cz/rocnik-2013/analyza-vysledku/>

stážisty a dobrovolníky. Tři čtvrtiny z nich jsou si jisté, že zaměstnávají vzdělané, motivované a vyzrálé lidi. Stejněmu množství se daří držet roční fluktuaci pod 25% a jednat se zaměstnanci o kvalitě jimi poskytované práce. Obdobně velké množství organizací umí identifikovat vynikající pracovní výkon a zaměstnance za něj podle možností odměnit. 71% organizací je přesvědčeno, že jejich zaměstnanci při práci umí nadřadit zájem organizace nad svůj vlastní. V 69% organizací pak panuje příznivé pracovní klima a vznikají v nich efektivně pracující týmy. V 65% mají vedoucí pracovníci vůdcovské dovednosti a v 64% nedochází ke zvyhodňování nějaké skupiny zaměstnanců.

V roce 2013 se do soutěže zapojilo 21 malých, 32 středních a 34 velkých NNO⁸. Náhodným výběrem jsem ze seznamu účastníků vybral po dvou organizacích z kategorií malé (s ročním obrátem do 3 mil.), střední (s obrátem od 3 do 10 mil., a minimálně 3 plnými pracovními úvazky za poslední dva roky) a velké organizace (obrat nad 10 mil. Kč), abych na základě jimi dodaných materiálů rozhodl k jakému typu organizací podle Ridder, McCandless a Pierning typologie patří⁹. Základní údaje o posuzovaných organizacích nabízí tabulka 9.

Tabulka 9: Základní informace o hodnocených organizacích

	Kategorie	Vznik	Forma	Sídlo	Oblast - cílová skupina	Počet úvazků	Počet dobrovolníků
A	malá	1999	o.p.s.	Praha	Ochrana práv - ženy	4	7
B	malá	2012	o.s.	Praha	Ochrana práv - lidé s onemocněním	0	10
C	střední	2005	o.p.s.	Praha	Vzdělávání – děti, rodiče	10	8
D	střední	2001	o.s.	Praha	Vzdělávání – děti, rodiče	13	10
E	velká	1993	o.s.	Moravská Ostrava	Sociální služby, vzdělávání, kultura – rodina, děti, děti se zdravotním postižením	37	160
F	velká	1997	o.s.	Brno	Sociální služby, vzdělávání - Romové	60	66

Posudme nyní na základě sebehodnocení, ale především na základě obsahu dodaných důkazů, jaký je stav strategické orientace organizací a jaké jsou orientace jejich architektur řízení lidských zdrojů.

Tabulka 10: Typologizace organizace A

⁸ Dříve zmíněný 120 NNO se pustilo do vyplňování přihlášky, jejíž součástí je sebehodnotící dotazník.

⁹ Názvy organizací záměrně anonymizuji.

Organizace A (malá)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Organizace nemá strategii, vize a poslání jsou definovány v zakládací listině, k naplňování vize dochází pomocí projektů – zde však chybí důkaz, stejně tak chybí důkaz u managementu rizik. Knowhow organizace čerpá ze zahraničí, své služby přenáší i do jiných míst, činností přispívá k získávání podkladů potřebných pro nastavování relevantních politik.</p> <p>Závěr: nízká strategická orientace</p>	<p>Organizace je poskytovatelem sociálních služeb, u kterých je kvalifikace zaměstnanců daná zákonem, fluktuace klíčových osob je pod úrovní 25% za rok, hodnocení organizačního klima není prováděno, respondent je však přesvědčen, že by jej za příznivé označilo 90% zaměstnanců, v organizaci probíhají pravidelné porady i supervize, při supervizích je zaměstnancům poskytována zpětná vazba, organizace pracuje týmově.</p> <p>Závěr: vysoká orientace na lidské zdroje</p>	Motivační

Zdroj: Vrzáček, 2014

Tabulka 11: Typologizace organizace B

Organizace B (malá)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Organizace nemá strategický plán, má formulovanou procesní podobu vize (informovat veřejnost a získávat ji), způsob naplňování vize není doložen, nelze posoudit ani způsob hodnocení jejího úspěšného fungování.</p> <p>V organizaci má u cílové skupiny v ČR monopolní postavení, vzhledem ke krátké době její existence není možné posoudit stabilitu jejích služeb.</p> <p>Závěr: nízká strategická orientace</p>	<p>Organizace nemá placené zaměstnance, pracují pro ni dobrovolníci, kteří ji však věnují hodně energie a času.</p> <p>V organizaci panuje dobré pracovní klima, týmový duch a jsou vítány nápady na zlepšení. Zakladatelky organizace jsou si vědomy svých limitů v oblasti vůdcovských dovedností, a proto se v této oblasti vzdělávají.</p> <p>Závěr: vysoká orientace na dobrovolné lidské zdroje</p>	Motivační s téměř 100% podílem dobrovolné práce

Zdroj: Vrzáček, 2014

Tabulka 12: Typologizace organizace C

Organizace C (střední)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
Organizace nemá strategický plán,	Za poslední tři roky došlo k jedinému	Motivační

<p>pracuje s dokumentem, který obsahuje formulace vize a cílů na kratší dobu. Dokument vymezuje rámec fungování, cíle nejsou jednoznačně formulovány. Organizace sbírá zpětnou vazbu od svých klientů formou anket, řízení rizik není doloženo, stejně jako stabilita kvality poskytovaných služeb. Organizace však za svou činnost získala ocenění. V organizaci dochází k pravidelným strategickým poradám.</p> <p>Závěr: nízká strategická orientace</p>	<p>přesunu na vedoucích pozicích – ředitelka se přesunula do správní rady, atmosféra v organizaci je přátelská, zaměstnanci udržují kontakt i mimo pracovní dobu, ředitelka poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu a snaží se je rozvíjet, rozhodnutí jsou transparentní víceúrovňová – tým, vedení, správní rada. Zaměstnanci jsou zapojováni do týmového hledání řešení organizačních problémů. Společným úspěchem je profesionalizace služeb.</p> <p>Závěr: vysoká orientace na lidské zdroje</p>	
--	---	--

Zdroj: Vrzáček, 2014

Tabulka 13: Typologizace organizace D

Organizace D (střední)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Managementstrategicky řídí organizaci na základě 6 let starého dokumentu. Cíle jsou procesně formulované, úspěšnost jejich plnění je tak obtížně vyhodnotitelná. Organizace nepracuje s harmonogram plnění strategických cílů z důvodu velké závislosti jejich splnění na vnějších vlivech. Plnění strategických cílů probíhá čtvrtletně na poradách. K řízení rizik dochází, ale není nijak dokumentováno. Činnost organizace vychází ze zahraničního knowhow. Organizace má celorepublikové působení.</p> <p>Závěr: nízká strategická orientace</p>	<p>Pozice jsou obsazovány na základě výběrových řízení, ve kterých dostávají přednost interní zaměstnanci. K fluktuaci na klíčových postech dochází, drží se však pod 25% za rok. Organizace klade důraz na sladování profesního a pracovního života zaměstnanců. Na poradách je dán prostor všem zaměstnancům. Oceňování má především morální charakter, k finančnímu odměňování dochází, jen když je to možné. Zaměstnanci pracují týmově a pracovní skupiny.</p> <p>Závěr: vysoká orientace na lidské zdroje</p>	<p>Motivační</p>

Zdroj: Vrzáček, 2014

Tabulka 14: Typologizace organizace E

Organizace E (velká)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie

<p>Organizace nemá zpracovaný strategický plán. Popis poslání a vize obsahují stanovy. Rozvoj organizace je plánován, plán však mezi důkazy chybí. Plánování probíhá v oblasti marketingu a má operativní charakter. Organizace sbírá zpětnou vazbu pomocí anket, její vyhodnocení však mezi důkazy chybí. Důkazy chybí i z oblasti řízení rizik. Organizace své postavení považuje za dominantní, důkazy k tomuto tvrzení však chybí, obdobně je tomu v případě vlastnění jedinečného knowhow.</p> <p>Závěr: nízká strategická orientace</p>	<p>Fluktuace klíčových zaměstnanců je nízká – 1 za poslední tři roky. Na klíčových postech působí vzdělaní a motivovaní jedinci, 4 z 9 mají vysokoškolské, 1 vyšší odborné vzdělání. Dvě ze tří středisek jsou personálně stabilizované, třetí prochází reorganizací a snižováním počtu zaměstnanců. Organizace klade důraz na rozvoj zaměstnanců, ti jsou rozvíjeni pomocí vzdělávacích plánů, které jsou dvakrát ročně aktualizovány. Je podporována týmová práce a zaměstnanci jsou zapojováni do řešení organizačních problémů. V organizaci nedochází ke zvýhodňování žádné skupiny zaměstnanců.</p> <p>Závěr: vysoká orientace na dobrovolné lidské zdroje</p>	<p>Motivační</p>
--	---	-------------------------

Zdroj: Vrzáček, 2014

Tabulka 15: Typologizace organizace F

Organizace F (velká)		
Strategická orientace	Orientace na řízení lidských zdrojů	Kategorie
<p>Organizace má strategický plán, který obsahuje společenskou i organizační vizi. Vedle ní jsou v plánu definovány strategické priority a měřitelné cíle. Strategické řízení je součástí řízení organizace již více jak 8 let. K řízení rizik dochází na poradách. Prevence pochybení je nastavena tak, že k úkolům je vedle odpovědné osoby určena i osoba, která odpovídá za kontrolu. Organizace se snaží propojit plnění strategických cílů s profesním růstem zaměstnanců. Organizace má v oblasti působení vedoucí postavení, je držitelkou řady ocenění.</p>	<p>Výběru zaměstnanců je věnována velká pozornost, důraz je kladen na to, aby byli schopni vést v souladu s organizačními hodnotami a plnili strategii – poslání i vizi. Interní zaměstnanci mají přednost před externími. Organizace využívá mentoring i coaching. Vedoucí jsou pravidelně hodnoceni. Z 21 klíčových pracovníků jich za poslední tři roky odešlo 5, tříletá fluktuace je tak na úrovni 23,8%. Šetření spokojenosti není prováděno, podle respondenta, však v organizaci panuje dobré klima, které povzbuzuje aktivní zapojení zaměstnanců do činnosti organizace. Zaměstnanci jsou dvakrát ročně hodnoceni a provádí sebehodnocení. Nástrojem rozvoje zaměstnance je pak jeho individuální plán. Zaměstnanci jsou</p>	<p>Hodnotová</p>

<p>Závěr: vysoká strategická orientace</p>	<p>v průběhu roku bodování a na konci roku jsou za výši dosažených bodů odměňování podle možností organizace. Při rozhodování organizace klade důraz na férovost a transparentnost. V organizaci je také podporována týmová spolupráce, díky které je dosahováno vysokého procenta plnění zadaných úkolů (90%).</p> <p>Závěr: vysoká orientace na dobrovolné lidské zdroje</p>	
---	---	--

Zdroj: Vrzáček, 2014

Před formulováním zjištění si je potřeba uvědomit, že prezentovaná data neposkytují samozřejmě dostatečně plastický obrázek o stavu neziskového sektoru v ČR především proto, že motivaci k zapojení do soutěže měly především ty organizace, které očekávaly, že mají v soutěži naději uspět, nebo vyplňování sebehodnotícího dotazníku považovaly za inspirativní způsob měření kvality svého řízení¹⁰. Na druhou stranu zjištění dostatečně konkrétně ukazují, na jakou úroveň se dostaly neziskové organizace za dobu své existence.

V analyzované vzorku jsou tři organizace vzniklé v minulém století (A, E a F). Zatímco A je i po patnácti letech malou organizací se 4 pracovními úvazky, z E a F se staly organizace velké, zaměstnávající lidi na 37, respektive 60 plných pracovních úvazků. Organizace založené v 21. století patří mezi malé (B) bez zaměstnanců a střední (C a D) s 10 a 13 úvazky. Tři organizace byly založeny jako občanská sdružení a jsou tedy podle NOZ nyní registrovány jako spolky, tři jsou obecně prospěšnými společnostmi. Všechny organizace však poskytují veřejně prospěšné služby. Dvě třetiny organizací, všechny malé a střední, mají sídlo v Praze. Velké organizace (E a F) mají sídla na Moravě (Moravská Ostrava a Brno). Všechny organizace tak sídlí v městech nad 100 000 obyvatel. Malé organizace (A a B) vznikly proto, aby hájily práva různých skupin obyvatelstva – žen a specificky nemocných. Střední organizace (C a D) se věnují vzdělávání dětí a rodičů, případně pěstounů. Obě velké organizace (E a F) poskytují sociální služby a věnují se vzdělávání. Organizace E se navíc věnuje pořádání kulturních akcí. Všechny organizace (A – F) do své činnosti zapojují dobrovolníky. Nejméně dobrovolníků dokáže zapojit organizace A (7), nejvíce pak organizace E (160). Pokud však ustanovíme poměr mezi počtem dobrovolníků a počtem úvazků, zjistíme, že nejlepšího skóre dosahuje organizace E, ve které na jeden úvazek připadají 4 dobrovolníci, organizace A je pak na druhém místě s poměrem 1,75 dobrovolníka na jeden úvazek.

Až na F mají všechny organizace Motivační architekturu řízení lidských zdrojů. Malá a také nejmladší organizace (B) se nachází v situaci, ve které zakladatelé mají jasno v tom, na jaký společenský problém chtějí svou činností reagovat, nemají však jasnou strategii postupu, což jim však nebrání v tom, aby kolem sebe dokázali soustředit skupinu dobrovolníků, která se chce také zapojit do činnosti organizace, aniž by své zapojení spojovala s potřebnou uzavírání pracovního vztahu. Tato organizace zatím nemá k dispozici ani zdroje, které by jí umožnily zaměstnat byť jen jednoho zaměstnance, třeba i na zkrácený pracovní úvazek. Předpokladem fungování takového týmu je

¹⁰ Tento druh motivace se objevil při rozhovorech u řady účastníků se organizací.

dobré klima a úspěšné motivování zapojených jedinců. Otázkou pak je, jak dlouho je současný stav udržitelný a zda zakladatelé budou schopni nastavit a řídit proces profesionalizace.

Ostatní organizace s Motivační architekturou (A, C, D a E) jsou přesvědčeny, že v nich ke strategickému řízení dochází. Chybí v nich však nástroje strategického řízení (strategické plány, hodnotící zprávy, plány řízení rizik apod.), anebo ty nástroje, které používají, svou formální podobou strategické řízení neumožňují. Jedním z důvodů jsou např. procesní formulace strategických cílů (D). Svého postavení tyto organizace dosahují transferem knowhow ze zahraničí (A a D), především pak stabilizací klíčových zaměstnanců, z nichž většina má potřebné odborné vzdělání a osobnostní předpoklady pro řízení, umožněním jejich rozvoje, férovostí a transparentností rozhodování, podporou týmové práce, poskytováním zpětné vazby, morálním oceňováním kvalitní práce a odměňováním v případě, že na finanční odměny organizace má zdroje. Organizace jsou schopny sbírat informace o kvalitě svého řízení jak od svých klientů, tak i zaměstnanců.

Do Hodnotové architektury řízení lidských zdrojů lze zařadit pouze organizaci F. Tato organizace za dobu své existence vytvořila již 3 strategické plány, má tedy se strategickým řízením dostatečné zkušenosti. Její strategie je komplexní, když pokrývá široké spektrum organizačního života. Formulace cílů splňují potřebná kvalitativní kritéria. Velmi vysoké kvality tato organizace dosahuje i v oblasti řízení lidských zdrojů, což lze dokumentovat na většině procesů, které při tomto řízení využívá – náboru, podpoře při zapracování, rozvoji a odměňování, zapojování do řešení organizačních problémů, týmové spolupráci, coachingu, mentoringu, teambuildingu a dalších.

Žádná z analyzovaných organizací nepatřila do skupiny Administrativní ani Strategické architektury řízení lidských zdrojů. Z popisu je však zřejmé, že k přechodu mezi jednotlivými typy architektur je potřeba především odborný, manažerský a osobnostní rozvoj vedoucích pracovníků, kterého se jim, v případě těch vrcholových, může dostat coachingem, vzděláváním nebo jejich působením v profesních seskupeních. O možnostech profesního růstu manažerů neziskových organizací pojednává následující kapitola.

Řízení NNO za poslední tři roky

Systematickým mapováním stavu řízení českých NNO se věnuje SANEK Ponte (2012, 2013, 2014). Každoročně rozešle svůj dotazník¹¹ stovkám českých NNO a výstupy z dotazníkového šetření pak publikuje ve studii. Srovnání dotazníkových šetření za poslední tři roky poskytuje tabulka 16.

Tabulka 16: SANEK Ponte - srovnání výstupů dotazníkové šetření v letech 2012 – 2014

	2012	2013	2014
Počet respondentů (podíl o.s.)	210 (neuveďeno)	471 (80%)	408 (57%)
Hlavní strategická priorita	Přežití (38%)	Přežití (42%)	Běžné fungování (73%) ¹²
Podíl NNO, které mezi strategické	29%	27%	27%

¹¹ Nejedná se o reprezentativní kvalitativní výzkum.

¹² Přežití zvolilo 19% respondentů.

priority řadí vzdělávání a rozvoj lidí			
Podíl NNO se strategickým plánem	20%	21%	21% (z nich 27% jej aktualizuje ročně)
Podíl NNO, které nepokládají zpracování strategického plánu za nutné	20%	27%	7%
Podíl NNO s plánem práce s lidmi	40%	32%	44%
Průměrný podíl pracovníků se zaměstnaneckým poměrem	30%	33%	32%
Podíl pracovních pozic s vymezením náplně práce u všech pozic	58%	neuveдено	42%
Podíl NNO se zavedeným systémem hodnocení	50% (v 30% se jedná o hodnotící rozhovor)	27% (hodnotící rozhovor bez písemného podkladu 60%)	25% (hodnotící rozhovor s písemným podkladem 33%)
Průměrný počet vzdělávacích dnů na pracovníka a průměrně vynaložená částka v Kč	23 dnů /do 5000,-	13 externě/19 interně/ do 1500 Kč (48%), nad 5000 Kč (6%)	Počet dní neuveden/ do 1500 (29%) nad 5000 Kč (10%)

Zdroj: na základě studií SANEK Ponte, 2012, 2013, 2014 zpracoval Vrzáček

Vzhledem ke skutečnosti, že vzorek respondentů je velmi malý (v roce 2012 tvořil jen 0,17% ze všech NNO) a není reprezentativní, nelze z jednotlivých zjištění činit dalekosáhlé závěry. Na druhou stranu studie poskytují aspoň základní možnost nahlédnout do dění v NNO v jednotlivých letech.

Ze zjištění vyplývá, že za svůj primární úkol považují managementy jednotlivých organizací zajistit běžný provoz, respektive umožnit organizaci přežít. Jen pětina z nich si dává práci se zpracováním strategie. Z předcházející kapitoly víme, že i vytvořená strategie však nemusí být vhodným nástrojem strategického řízení. Což lze dokumentovat i skutečností, že jen 27% NNO, které strategii mají, její obsah minimálně jednou ročně aktualizuje. S největší pravděpodobností strategie vznikají na základě požadavků různých donorů a jsou vytvářeny spíše formálně. Snižuje se však počet organizací, které by podceňovaly význam strategického plánu, přičemž významný posun v hodnocení lze sledovat především mezi lety 2013 a 2014. Je logické, že nižší strategickou orientaci musí managementy kompenzovat orientací na lidské zdroje. Minimálně ve třetině NNO v pracovních týmech pracují lidé s uzavřeným pracovním poměrem a třetina NNO tvrdí, že práci s lidskými zdroji plánuje. Rozhodnou-li se managementy k vytváření popisů pracovních náplní, což jich dělá více jak 40%, pak tak učiní u všech pozic, které se nacházejí v organizační struktuře. Systém hodnocení využívá čtvrtina organizací, přičemž nejčastějším způsobem je rozhovor, jeden rok s využitím písemných podkladů, další rok nikoliv. NNO se snaží umožnit svým zaměstnancům vzdělávání. Jsou si vědomy, že tato možnost patří

k jednomu z mála benefitů, které jsou schopny nabídnout. Na druhou stranu však mají jen limitované možnosti rozhodování, když na nákup vzdělávacích služeb nemají finanční prostředky. Důsledkem je účast na vzdělávacích aktivitách nabízených zdarma, nebo na aktivitách, které jsou nabízeny za nízkou cenu.

Nabídka vzdělávání

V červnu 2008 zmapovala stav vzdělávání v oblasti managementu neziskových nestátních organizací na českých vysokých školách T. Pospíšilová (2008: 13). Identifikovala 194 předmětů vyučovaných na univerzitách a vysokých školách, ve kterých probíhala výuka o neziskovém sektoru, respektive občanské společnosti, dále pak tři obory explicitně zaměřené na tematiku nestátních neziskových organizací. Jednalo se o dva bakalářské obory Ekonomika a řízení NNO na MU v Brně a obor Management v neziskovém sektoru, který nabízela Ostravská univerzita. Vedle těchto oborů existoval na FHS UK v Praze také magisterský obor Občanský sektor.

S odstupem 6 let, jak ukazuje tabulka 17, lze konstatovat, že studenti mají i nadále možnost získávat vysokoškolské vzdělání na všech třech explicitně zaměřených oborech a to jak v prezenční a/nebo kombinované formě studia¹³. Obor Občanský sektor v rámci své opětovné akreditace změnil název na Studia občanského sektoru. V roce 2012 registrovalo MŠMT FHS UK v Praze čtyřletou zkušební dobu doktorský obor Studia občanského sektoru.

Tabulka 17: Studium NNO na vysokých školách v období 2008 - 2014

	Studijní program	Studijní obor	Stav v roce 2008	Stav v roce 2014
MU v Brně, Ekonomicko-správní fakulta ¹⁴	Hospodářská politika a správa	Ekonomika a řízení NNO	Bc - K	Bc - K
Ostravská univerzita v Ostravě ¹⁵ , Filozofická fakulta	Humanitní studia	Management v neziskovém sektoru	Bc – P/K	Bc – P/K
FHS UK v Praze ¹⁶	Humanitní studia	Studia občanského sektoru	Mgr – P/K	Mgr – P/K, PhD

Zdroj: Pospíšilová, 2008: 13, upravil a doplnil Vrzáček

Vedle těchto tří oborů identifikovala Pospíšilová další tři, jejichž obsahové zaměření v roce 2008 směřovalo také k tematice managementu NNO. Kromě třech výše jmenovaných se jednalo o bakalářský obor Marketingová komunikace a public relations na FSV UK v Praze, dále pak magisterský

¹³ Pouze v kombinované formě studia lze studovat obor Ekonomika a řízení NNO na MU v Brně.

¹⁴ Zdroj: <http://www.econ.muni.cz/studijni-katalog/kombinovane-bakalarske/ekonomika-a-rizeni-nestatnich-neziskovych-organizaci/>

¹⁵ Zdroj: <http://ff.osu.cz/kse/index.php?kategorie=36078>

¹⁶ Zdroj: <http://ksos.fhs.cuni.cz/KOS-24.html>

obor Ekonomika sportu na VŠE a bakalářský obor Charitativní a sociální práce vyučovaný na UP v Olomouci. I v současné době mají výše uvedené instituce v nabídce dříve akreditované obory. V případě UP v Olomouci došlo navíc k akreditaci magisterského oboru pod názvem Charitativní a sociální práce. Z uvedeného je zřejmé, že nabídku terciárního vzdělávání je možné charakterizovat jako stabilizovanou, mírně navyšující svou kapacitu v segmentech magisterských a doktorských studijních programů. Studijní obory nabízí veřejné univerzity, tzn. že na nich lze studovat bezplatně a to jak v prezenční, tak v kombinované formě. Dostupnost terciárního vzdělávání zůstává soustředěna do hlavního města a regionálních center, rapidně však zároveň roste počet poskytovatelů terciárního vzdělávání i v menších, dříve především okresních městech (Kladno, Kolín, Kunovice, Přerov, Příbram, Třebíč, ad).¹⁷ Délka studia se oproti roku 2008 nezměnila. I nadále platí, že k získání bakalářského titulu jsou potřeba obvykle 3 roky, v případě magisterského se jedná o roky dva, u doktorského studia jsou za ideální délku považovány opět tři roky. Mezi limity terciárního vzdělávání tak patří především jeho délka a obtížnost, ne každý zaměstnanec nutně spojuje svůj odborný růst se získáním akademického titulu. Z tohoto důvodu má smysl se zabývat i činnostmi dalších subjektů, které se orientují na poskytování vzdělávacích služeb.

I zde můžeme navázat na obsah výše citované zprávy. Vedle vysokých škol si Pospíšilová (2008: 36 - 38) všimla i činností tzv. vzdělávacích NNO, přičemž za významné označila dvě – občanské sdružení Agnes a Neziskovky.cz, o.p.s. Zatímco z obsahu webových stránek Agnes¹⁸ není možné zjistit aktuální rozsah vzdělávací činnosti, Neziskovky.cz se vzdělávání byly schopny věnovat po celou popisovanou dobu. V roce 2013¹⁹ nabízely různé formy vzdělávacích aktivit v několika tematických oblastech – Fundraising, marketing a pr; Řízení a vedení; Legislativa a účetnictví; Sociální služby a Osobnostní rozvoj. Jednou z forem vzdělávání byly tzv. Otevřené kurzy. Jejich počet a návštěvnost detailněji popisuje tabulka 18. V letech 2012 a 2013 byla účast na kurzu nabízena za dotovanou cenou 650 Kč/den. Dotaci v obou letech poskytoval Nadační fond J&T.

Tabulka 18: Počet otevřených kurzů realizovaných Neziskovkami.cz a počet jejich účastníků v období 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Počet otevřených kurzů	89	149	63	95	95
Počet účastníků	761	1368	648	917	878

Zdroj: Výroční zpráva 2013, Neziskovky.cz

Vedle Otevřených kurzů nabízely Neziskovky.cz Semináře na klíč (v roce 2013 se jednalo o 21 kurzů pro 192 osob), Vzdělávací moduly (v roce 2013: 13 pro 20 osob) a Rekvalifikační kurzy – Manažer

¹⁷ V říjnu 2014 registrovalo MŠMT 26 veřejných vysokých škol a 44 soukromých vysokých škol. <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol>

¹⁸ Zdroj <http://www.agnes.cz/index.php>

¹⁹ Zdroj http://www.neziskovky.cz/sdata/VZ2013_final_729.pdf

neziskové a příspěvkové organizace a Specialista fundraisingu a PR (kurzy v roce 2013 absolvovalo 42 účastníků).

Vedle těchto dvou neziskových organizací můžeme do seznamu poskytovatelů vzdělávacích služeb zařadit další (v abecedním pořadí) – České centrum fundraisingu (ČCF); NROS; Paramita²⁰, Sanek²¹; Spiralis ad. Ne všechny tyto organizace mají na svých webových stránkách dostupné výroční zprávy, tudíž není snadné, bez osobního dotazování, podat konkrétnější zprávu o rozsahu jejich činnosti.

Spolek České centrum fundraisingu (ČCF 2014: 4 - 6) nabídl v roce 2013 10 tzv. jednokomplexních vzdělávacích programů z oblasti fundraisingu a jeden dlouhodobý 12-ti denní kurz Profesionální fundraising, kterých se zúčastnilo 167 účastníků. Dále proškolilo zástupce 16 NNO v oblasti fundraisingu a dlouhodobého plánování zdrojů v rozsahu 100 hodin výuky a 210 hodin konzultací v jedné organizaci. 42 organizací poskytlo školení a konzultace v celkovém rozsahu přesahujícím 500 hodin. Vedle školení poskytovaném na území ČR, realizovalo také vzdělávací programy v zahraničí – v Jordánsku a v Bulharsku.

NROS v roce 2013 ukončila dvouletý projekt Vzdělávání manažerů NO v Královéhradeckém kraji realizovaný společně s Univerzitou Hradec Králové. Dlouhodobé vzdělávání, realizované ve dvou turnusech, úspěšně zakončilo 40 absolventů. Dále NROS ve svém vzdělávacím centru Václavka realizovala 13 odborných seminářů, které navštívilo 208 účastníků (NROS 2014: 21) a nechala u MŠMT akreditovat rekvalifikační program Management, jehož realizaci plánuje zahájit v roce 2014. NROS snižuje výši účastnických poplatků díky darům poskytovaným ze strany komerčních subjektů. V roce 2013 těmito donory byly BVM Audit, s.r.o. a Česká spořitelna, a.s.

Lektoři a lektorky Spiralis v roce 2012²² odškolili 391 hodin (Spiralis: 2013: 8) přičemž pracovali především na zakázkách, které jim zadaly konkrétní organizace – Domov Sue Ryder, Denní centrum Barevný svět, INEX – SDA, British Council a Fórum 50%.

Z popisu činnosti vzdělávacích neziskových organizací plyne několik zjištění. V současné době není možné ekonomicky zajistit chod organizace na poskytování pouze vzdělávacích služeb. Zájem o vzdělávání nechybí, potenciálním uchazečům se však nedostává finančních prostředků, které by mohli nebo byli ochotni na vzdělávání vynaložit. Výjimkou jsou dlouhodobé rekvalifikační kurzy poskytované zavedenými vzdělávacími organizacemi, za které jejich účastníci platí řádově až desetitisíce korun. V tomto případě však počet uchazečů pohybuje v řádu jedné, maximálně dvou desítek.

Logickým důsledkem tohoto stavu je, že neziskové vzdělávací organizace podávají žádosti o dotace, nejčastěji z prostředků Evropského sociálního fondu a směřují vzdělávání k cílovým skupinám tohoto dotačního titulu. Rozšíření nabídky o témata z oblasti poskytování sociálních služeb lze také vnímat jako jednu z uskutečněných kvalitativních změn²³. Druhou možnou reakcí na současný stav je hledání partnerů, kteří by byli ochotni dotovat účastnické poplatky a držet tak jejich ceny na co nejnižší

²⁰ Zdroj: <http://www.paramita.cz/>

²¹ Zdroj: <http://www.sanek.cz/nevladni-organizace/>

²² Údaje za rok 2013 nejsou dostupné. Zdroj: <http://www.spiralis-os.cz/index.php/na>

²³ Jen z OP LZZ (VZ OP LZZ 2014: 12) bylo v období 2009 – 2013 podpořeno 1 790 868 úspěšných absolventů kurzů.

úrovni. Tato partnerství vznikají jak mezi organizacemi občanského sektoru (Neziskovky.cz a NF J&T), tak mezi nadací a zisk generujícími subjekty (NROS a BVM Audit a ČS).

Zajímavou formou transferu lidí a jejich know-how mezi neziskovým a ziskovým světem je program Nadace Vodafone Rok jinak²⁴. Za šestiletou dobu existence tohoto programu působilo 29 manažerů z oblasti korporátní sféry v 29 NNO.

Znabídky organizací je patrné, že uchazeči o vzdělávání poptávají svůj rozvoj ve třech oblastech: osobnostní, odborné a manažerské. V ČR existuje dostatek kvalitních lektorů, kteří jsou schopni reagovat na uspokojování vzdělávacích potřeb. Ke vzdělávání však dochází především v Praze nebo ve větších sídlech, což účastníkům přináší nutnost za vzděláváním cestovat. Systematizované on-line formy vzdělávání zatím nejsou pro pracovníky NNO v ČR dostupné.

Doporučení

Problémem českého neziskového sektoru na konci roku 2014 není jeho neatraktivnost, ale především nestabilita a jeho nevyužitá kapacita. Jestliže neziskové instituce zaměstnávají v celosvětovém²⁵ průměru 5,4% placených zaměstnanců, v ČR v roce 2011 našlo zaměstnání pouze 1,9% obyvatel v produktivním věku. Ti se museli navíc smířit s faktem, že jim od roku 2007, tedy pokud byli od tohoto roku v neziskovém sektoru zaměstnání, klesla reálná mzda o 5,5%. Převažující závislost organizací občanského sektoru na veřejných dotacích, omezená možnost čerpat tyto dotace na výkon řídicích funkcí (především pak na práci výkonného ředitele) a nízký objem účelově nevázaných finančních prostředků patří mezi hlavní příčiny nedostatečné stability.

Má-li se zvýšit kvalita strategického řízení neziskových organizací, pak jim je třeba zprostředkovat přístup k většímu objemu účelově nevázaných prostředků. U dotací, minimálně těch, které jsou čerpány ze Strukturálních fondů EU, se podíly mezd výkonných ředitelů musí stát uznatelnými náklady, především proto, že tito lidé minimálně kontrolní činnost vykonávají a jsou především statutárními zástupci žadatelů a jako takoví nesou veškerou právní zodpovědnost. Při znalosti dosavadní absorpční kapacity ČR by prosazení tohoto systémového opatření nemělo být problémem.

Co se týče kvality lidských zdrojů. Podle statistik ČSÚ v ČR roste počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel²⁶. Jestliže jejich podíl v roce 1991 tvořil 7,2%, pak o deset let později již dosahoval 8,9% (což je proti roku 1991 23% nárůst) a v roce 2011 v ČR žilo již 12,5% vysokoškoláků, tedy o 73% více než v roce 1991 a o 40% více než v roce 2001. Pokud by růst pokračoval stejným tempem, to je nárůstem o 40% za 10 let, lze očekávat, že v roce 2021 se podíl vysokoškoláků v ČR bude pohybovat okolo 17,5%. Vysokoškolsky vzdělaní jedinci se velmi často objevují mezi zakladateli a manažery neziskových organizací. Mezi počtem vysokoškoláků a stabilitou neziskového sektoru tak existuje korelační vztah. K systémovým opatřením by tak mělo patřit posílení kompetencí (uplatnitelných v celém sektoru), které absolventi univerzit a vysokých škol, všech cyklů, mají. Univerzity a vysoké školy by měly znát potřeby praxe a měly by být schopny na tyto potřeby reagovat. Posílení spolupráce mezi univerzitami a NNO se tak jeví jako jedno z dalších smysluplných systémových opatření.

²⁴ Zdroj: <http://rokjinak.cz/novinky/>

²⁵ Salamon, 2013

²⁶ Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD946/\\$File/3201814_0103.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/D9003FD946/$File/3201814_0103.pdf)

Stabilizace NNO a zvyšování jejich profesionality lze dosáhnout i transferem knowhow z korporátní sféry. Program Rok jinak může sloužit jako inspirativní způsob řešení. Dlouhodobější přístup a možnost spolupráce s kvalitními manažery z korporátní sféry by se měly dostat i do menších sídel k perspektivním NNO.

K největšímu objemu rozvoje lidských zdrojů však vždy bude docházet v jednotlivých NNO. Málokterá organizace si bude schopna dovolit zaplatit HR specialisty. Ty dnes mají jen ty největší organizace, které zaměstnávají desítky zaměstnanců a i tyto organizace mnohdy mají problém najít finance na jejich mzdy. Odpovědnost za řízení lidských zdrojů tak ponese především výkonní ředitelé, případně koordinátoři projektů. Tito jedinci by měli mít přístup, tedy i prostředky, na nákup potřebných služeb, které se mohou týkat provádění auditů personálního řízení, vytváření organizačních řádů, vytváření popisů práce, sestavování organizačních procesních manuálů, ale také předávání potřebných dovedností spojených s náborem zaměstnanců, jejich motivováním, poskytováním zpětné vazby, využíváním supervize, řešením konfliktů, odměňováním, řízením rozvoje, propojováním strategického řízení s celkovým řízením lidských zdrojů atd. Systémově má smysl podpořit jak budování servisní základny, tak schopnost organizací nakupovat potřebné služby. I když v ČR existují organizace, které vzdělávání a další servis nabízí, koupěschopnost českých NNO je zatím nedostatečná. Důvodem není nezáměr, ale nedostatek finančních prostředků, v některých případech i přetížení řídicích pracovníků.

Nejčastější formou vzdělávání jsou prezenční kurzy, obvykle jednodenní, které jsou organizovány ve velkých městech pro více NNO. Rozvoj zaměstnanců NNO především v malých sídlech by podpořil vznik vzdělávacího portálu, na kterém by byly umístěny přednášky a potřebné vzdělávací materiály dostupné 365 dní v roce. Podpora vzniku takového portálu, který by využíval aktuální elektronické formy vzdělávání, patří jednoznačně ke smysluplným nástrojům rozvoje individualizace vzdělávání zaměstnanců NNO v ČR.

Poslední oblastí, na kterou je potřeba upřít pozornost, je budování monitorovacího systému jak stavu řízení lidských zdrojů v NNO, tak i celého občanského sektoru. Data, která jsou k dispozici, mají pro tvorbu relevantních politik nízkou hodnotu. Je proto nutné začít pracovat na tvorbě monitorovacího systému, který by pravidelně poskytoval jasné informace, na nichž by bylo možné založit rozhodování. Zřízení takového systému přinese nepochybně užitek jak společnosti, tak NNO, které řídí schopní a motivovaní manažeři.

Seznam použitých zkratk

AVPO ČR – Asociace veřejně prospěšných organizací Česká republika
CSOSI – Civil Society Organizations Sustainability Index
ČCF – České centrum fundraisingu
ČR – Česká republika
ČSDA – Český sociálněvědní datový archiv
ČSÚ – Český statistický úřad
EU – Evropská unie
FTE – full time equivalent
FSV UK – Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze
FHS UK – Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze
HDP – hrubý domácí produkt
MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
NNO – nestátní neziskové organizace
NOZ – Nový občanský zákoník
NROS – Nadace rozvoje občanské společnosti
RVNNO – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
VŠE – Vysoká škola ekonomická v Praze

Bibliografie

- AKINGBOLA, K. 2004. Staffing, retention and government. A case study. *Nonprofit Management & Leadership* 14: 435 – 465.
- AKINGBOLA, K. 2006. Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada. *International Journal of Human Resource Management* 17: 1707 – 1725.
- BENZ, M. 2005. Not for profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos* 58: 155 – 176.
- BORZAGA, C., TORTIA, E. 2006. Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35: 225 – 248.
- CHADWICK, C. 2010. Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review* 20: 85 – 101.
- CONWAY, E., MONKS, K. HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal* 18: 72 – 89.
- ČESKÉ Centrum fundraisingu 2014. [online]. *Výroční zpráva 2013*. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/ccf/o-nas/>
- FRIČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T. 2009. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví. Terénní sběr dat pro FSV, FHS a Hestii*. Realizovala PPM Factum. Datový soubor dostupný v ČSD
- NROS 2013. [online] *Výroční zpráva 2013*. [cit. 5.11.2014] Dostupné z: <http://www.nros.cz/cs/o-nadaci/tiskovy-servis/vyrocní-zpravy/>
- NROS 2014. [online] *Analýza výsledků Neziskovky roku za rok 2013*. [cit. 5.11.2014] Dostupné z: <http://www.neziskovkaroku.cz/rocnik-2013/analýza-výsledku/>
- POSPÍŠILOVÁ, T. 2008. *Management NNO na českých vysokých školách. Výzkumná zpráva z projektu Nadace občanské společnosti Vzdělávání manažerů NNO navysokých školách*. Praha: NROS
- RIDDER, H., McCANDLESS, A., PIERNING, E. 2012. The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review* 22: 1 – 14.

- SALAMON, L., M., ET. AL. 2013 [online]. *The State of Global Civil Society and Volunteering*. [cit. 5.11.2014] Dostupné z: http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/04/JHU_Global-Civil-Society-Volunteering_FINAL_3.2013.pdf
- SANEK PONTE 2012.[online] *Průzkum vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2012*. [cit. 10.11.2014] Dostupné z: <HTTP://WWW.SANEK.CZ/NEVLADNI-ORGANIZACE/SLUZBY/PRUZZKUM-V-NEZISKOVEM-SEKTORU/>
- SANEK PONTE 2013.[online] *Průzkum vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2013*. [cit. 10.11.2014] Dostupné z: <http://www.sanek.cz/nevladni-organizace/sluzby/pruzkum-v-neziskovem-sektoru/>
- SANEK PONTE 2014.[online] *Průzkum vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2014*. [cit. 10.11.2014] Dostupné z: <http://www.sanek.cz/nevladni-organizace/sluzby/pruzkum-v-neziskovem-sektoru/>
- SPIRALIS2012. [online] *Výroční zpráva 2012*. [cit. 5.11.2014] Dostupné z: <http://www.spiralis-os.cz/index.php/na>
- TOH, S., MORGESON, F., P., CHAMPION, M., A. 2008. HumanResourceconfigurations: Investigating fit withtheorganizationalcontext. *TheJournalofApplied Psychology* 93: 864 – 882.
- USAID[online]. *The 2013CSO Sustainability IndexforCentral and EasternEurope and Eurasia*. Washington [cit. 31.10.2014] Dostupné z: http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/EE_2013_CSOSI_FullReport.pdf
- USAID[online]. *The 2012 CSO Sustainability IndexforCentral and EasternEurope and Eurasia*. Washington [cit. 31.10.2014] Dostupné z: http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/2012CSOSI_0.pdf
- WRIGHT, P., M., BOSWELL, W.R. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesisofmicro and macrohumanresource management research.*Journalof Management* 28: 247 – 276.