

DÁ SE V NEZISKOVCE VZDĚLÁVAT JAKO VE FIRMĚ?

O neziskovém sektoru se poslední dobou hodně mluví. My jsme se však v článku zaměřili na specifika vzdělávání a rozvoje pracovníků neziskovek. V čem jsou stejní a odlišní od jiných?

Autor: Marek Šedivý, prezident Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, lektor a mentor, sedivy@avpo.cz



Marek Šedivý je prezidentem Asociace veřejně prospěšných organizací ČR. Zaměřuje se na řízení, fungování správních rad, strategické plánování a na oblast vnitřní a vnější komunikace v neziskových organizacích. Je spoluautorem několika publikací.

Pokud jste se někdy dostali do kontaktu s neziskovou organizací a měli možnost nahlédnout pod její slupku, možná jste došli k závěru, že neziskovky vlastně fungují stejně jako byznys.

Nakonec jde všude o peníze.

Dnes už se tomuto jednoduchému a nabízejícímu se zobecnění intenzivně bráním. V neziskovém sektoru pracuji od roku 1996. Přiznám se, že sám jsem si nějakou dobu myslel, že pokud chceme řídit a vést úspěšnou neziskovku, je třeba se poučit v byznysu. Jenže stejně tak jako stát

není firma, i když se to někteří lidé snaží změnit, ale zatím neúspěšně, podobně je to s neziskovkami. V mnoha věcech je možné souhlasit, že např. jednotlivé procesy jsou vesměs stejné jako ve firmě. Existují ale oblasti, kde je realita diametrálně odlišná. Týká se to i vzdělávání lidí.

NEZISKOVKA NENÍ FIRMA

Existují dvě zásadní odlišnosti. Tu první bych nazval organizačně-finanční a souvisí s výší částky, kterou neziskovka v rozpočtu plánuje na vzdělávání pracovníků.

V byznysu jsou jedny příjmy a náklady, v neziskovce jsou téměř všechny zdroje účelově vázány. To znamená, že se účtuje po jednotlivých zdrojích na základě smluv, ve kterých je přesně stanoveno, co se z peněz od jednotlivých dárců smí a nesmí zaplatit. Do toho pak ještě vstupují hlavní a vedlejší činnost, které se účtují odděleně. Pokud se tedy někdo vzdělává, musíte přesně vědět, který dárcé vám poskytne peníze na jeho vzdělávání. Následkem toho jsou finanční

prostředky v rozpočtech neziskových organizací velmi nízké, často i nulové. Výjimkou jsou tzv. měkké projekty financované z evropských fondů. Ty naopak poskytují managementu neziskovky možnosti, jak do vzdělávání zaměstnanců investovat alespoň něco. Evropské fondy paradoxně v současné době vnímáme jako jednu z významných příčin stagnace vzdělávání v neziskovém sektoru – po několik let za sebou bylo pro pracovníky z neziskových organizací dostupné vzdělávání zdarma s velmi různou kvalitou. Pamatuji si doby, kdy vzdělávací organizace obvolávaly neziskovky, aby zdarma poslaly své pracovníky na nejrůznější kurzy. Bylo třeba naplnit kvóty do projektů... Druhá odlišnost se týká firemní kultury v neziskovkách. Jistě nejde jen o moji zkušenost – vzdělávání pracovníků v neziskovce často postrádá svoji strategii a plán. Je to samozřejmě dané tím, že jde o organizace s malými týmy, které nemají HR specialistu. Tuto personální agendu má pod sebou většinou přímo ředitel nebo finanční ředitel. Pracovník si tak musí v mnoha případech o vzdělávání říci a musí přesvědčit nadřízeného, aby z rozpočtu nějaké peníze "vyškrábl".

VZDĚLÁVÁNÍ SPÍŠE ZA ODMĚNU A JAKO BENEFIT

Pro lektora je tato situace velmi příjemná. Platí to téměř sto procentně, že např. na otevřených kurzech, které jsou v neziskovém sektoru ještě pořád oblíbeny, se setkávají lidé, kteří se na vzdělávání těší, chtějí se zlepšovat a přicházejí s jasnou motivací. To ale neznamená, že se v "nezisku" nepotkáváme i s problémovými účastníky. Naopak, motivovaný účastník hořící pro poslání své neziskovky někdy bývá pro lektora tvrdým oříškem. Určitým specifikem je i preferovaná doba pro vzdělávání. Existuje skupina neziskovek, které svoje pracovníky vysílají nejraději o víkend nebo v odpoledních hodinách. To znamená, že vzdělávání se jim nezapočítává do pracovní doby. Důvodem může být i to, že lidé pracují v neziskovce dobrovolně a vzdělávat se pro ně není v pracovním týdnu možné. Využívají proto svůj volný čas třeba i o víkend. Jasným trendem v byznysu je odklon od celodenních seminářů a školení. To se částečně děje i v neziskové sféře, na druhou stranu je stále zájem o celodenní otevřené semináře. Lidé z neziskovek tam rádi sdílejí dobrou praxi a učí se od ostatních.

POSLÁNÍ JAKO ZÁKLAD

Poslání je to, co odlišuje svět neziskovek a svět byznysu. Běžně vzděláváme lidi, kteří jsou nadšení a motivovaní pro poslání organizace, jejichž příjem je ale o jednu až dvě třetiny nižší než na srovnatelné pozici v byznysu nebo veřejné správě. Úměrně tomu je častější syndrom vyhoření. Proto je často žádané téma motivace a sebeřízení. Vzděláváme lidi, kteří nemají ambice postupovat v organizační struktuře. V malém týmu často ani není kam stoupat. A také není proč. Finanční ohodnocení manažerů a ředitelů v neziskovém sektoru, nepoměr množství práce a odpovědnosti vůči výši mzdy je moc velký. Běžně potkávám neziskovky, kde má manažer nebo ředitel srovnatelnou výši mzdy s výkonnými pracovníky. Zažil jsem již případy, že při přepočtu na hodinu měly manažerské pozice nejnižší hodinovou sazbu v organizaci. Nakonec je třeba upřesnit, že existují i velké neziskovky, které mají stovky pracovníků a samozřejmě mají vlastní HR oddělení. Vzdělávání v nich pak funguje na daleko sofistikovanější úrovni. Není ale pravidlem, že by výše mzdy byla ve velkých neziskovkách výrazně vyšší, než je v těch menších. Velkých neziskovek je v neziskovém sektoru významná menšina.

Přemýšlíte-li o tom, že ještě letos přispějete na činnost či poslání některé z neziskovek, připravili jsme vám ve spolupráci s Asociací veřejně prospěšných organizací přehlednou infografiku. Najdete v ní několik doporučení, jak dobře vybrat toho, komu můžete pomoci. Naleznete ji na straně 5 tohoto čísla.

