

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC, o.p.s.

Kabinet profesní přípravy

Martin Zapletal

Řízení lidských zdrojů ve studentské neziskové organizaci

Erasmus Student Network CZ

Human Resources in non-profit student organisation Erasmus

Student Network CZ

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem vypracoval bakalářskou práci samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná, tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci, dne 26. 6. 2015

.....

Poděkování

Na tomto místě bych velice rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za pomoc a rady při vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Poděkování	3
Úvod.....	6
1. Teoretická část	9
1.1 Lidé jako zdroje	9
1.2 Řízení lidských zdrojů	10
1.2.1 Terminologie.....	11
1.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	11
1.2.3 Strategický rozměr	12
1.2.4 Tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Personalistika	14
1.4 Neziskové organizace a lidské zdroje	14
1.4.1 Vymezení neziskových organizací	15
2. Procesy řízení lidských zdrojů v praxi organizace	18
2.1 Výběr a přijímání zaměstnanců.....	18
2.1.1 Plánování zaměstnanců.....	19
2.1.2 Výběr zaměstnanců.....	20
2.2 Řízení pracovního výkonu	21
2.3 Rozvoj a vzdělávání	23
2.4 Vztah organizace a zaměstnance.....	27
3. Praktická část	28
3.1. Cíle praktické části.....	28
3.2 Rámec organizace	30
3.3 Vyhodnocení dotazníku	33
3.4 Analýza silných a slabých stránek personální práce v organizaci	50
3.5 Návrhy na změnu konkrétních personálních procesů.....	51
Závěr	54
Anotace	55

Literatura a prameny	57
Seznam použitých internetových zdrojů.....	60
Seznam obrázků.....	61
Seznam tabulek	62
Seznam příloh	63

Úvod

Základem každé fungující organizace jsou lidské zdroje. Bez této složky nemůže vůbec organizace fungovat. V poslední době si tuto myšlenku uvědomuje více a více manažerů společností a proto kladou na tento faktor stále větší a větší důraz než tomu bylo v historii.

V minulosti, ve 30. letech 20. století, byla personální administrativa úzce spojena s pořizováním a zpracováváním dokumentace o zaměstnancích a jejich následnou prací pro řídicí složky organizace. Personální administrativa se nijak aktivně nepodílela na chodu organizace a nebyla nijak zainteresována do aktivace pravomocí celé organizace. Později, ve 40. až 70. letech, se personální administrativa transformovala v personální řízení v organizacích, které se z pohledu vedení snaží o expanzi a eliminaci konkurence.

V tomto období si management uvědomil konkurenční výhodu – pečlivě vybraný, ucelený, organizovaný a především dobře motivovaný kolektiv pracovníků. Zaměstnanec se stává zdrojem prosperity celé organizace. Pohled personální práce se přesouvá do aktivní složky řízení organizace. Personální řízení se zaměřuje na problematiku uvnitř organizace – zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou.

Zhruba od 80. let minulého století se vyvinul dnešní moderní systém řízení lidských zdrojů, který je typický především svým strategickým přístupem ke všem personálním činnostem s orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Částečně se realizace personální strategie přesouvá na všechny vedoucí pracovníky organizace, tak aby její realizace byla ve velmi úzké shodě s plány a strategií firmy. Podstatnou částí moderního řízení lidských zdrojů se stává zvyšování produktivity a efektivnosti, zlepšování kvality pracovního života, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšování rozvoje pracovníků jako jednotlivců ale i kolektivů, zvyšování připravenosti na změny.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem řízení lidských zdrojů ve studentské organizaci Erasmus Student Network (dále jen ESN), která úzce spolupracovala s programem Erasmus a nyní opět úzce spolupracuje s programem Erasmus+. Program Erasmus byl program Evropské Unie podporující zahraniční mobilitu vysokoškolských studentů a pedagogů, který byl ukončen v roce 2014 a nahradil ho program Erasmus+.

Erasmus+ je nový vzdělávací program Evropské unie na období let 2014 až 2020. Projekt nahradil a sloučil předchozí Program celoživotního učení (Comenius, Erasmus, Grundtvig, Leonardo da Vinci), Mládež v akci, programy mezinárodního vysokoškolského vzdělávání Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, Edulink a program Jean Monnet do jednoho komplexního celku.

Původní program Erasmus v roce 2013 oslavil 25 let své existence a v roce 2014 oslavila síť ESN taktéž 25 let svého fungování. Od roku 1987 vyjelo díky tomuto programu téměř 3 miliony studentů na pracovní nebo studijní stáž v rámci Evropské Unie a dalších spolupracích zemí. Do výměnného pobytu se stále hlásí více a více studentů.

Cílem organizace ESN v programu Erasmus+ je zajistit bezproblémový pobyt studentům, kteří tráví část svého vysokoškolského studia v jiné zemi. Organizace pracuje na zlepšení podmínek pro současné i budoucí výměny studentů a podporuje výměnu zkušeností, které mohou snížit obavy z možných vznikajících problémů při studiu v zahraničí.

Erasmus student network Česká republika (dále ESN CZ) je nezisková studentská organizace zastupující místní sekce ESN v nadnárodní úrovni. Posláním organizace je podporovat mobilitu studentů v oblasti vysokoškolského vzdělávání podle principu studenti pomáhají studentům. Všechny sekce ESN CZ pomáhají zhruba 5 000 zahraničních studentů každý akademický rok.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů organizací s cílem popsat a analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve všech pobočkách (dále sekcích) ESN CZ a na základě porovnání zkušeností ze všech sekcí ESN CZ navrhnout celkový koncept Řízení lidských zdrojů v ESN CZ.

V první části bakalářské je uveden popis základních oblastí personálního řízení, následuje struktura organizace. Cílem praktické části je popsat a analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve všech pobočkách ESN Česká republika, a na základě porovnání zkušeností vytvořit návrhy na změnu v přístupu v problematice řízení lidských zdrojů v ESN CZ.

V jednotlivých etapách zpracovávání výzkumné práce byla použita zejména metoda pozorování, dialogu s členy jednotlivých sekcí za analýzy procesů řízení lidských zdrojů neziskových organizací a personálního řízení, dále také rozhovor s pracovníky dané sekce.

Vzhledem ke složitosti a úrovni aktuálního zpracování problematiky personálního řízení ve všech sekcích, doufám, že důsledným zpracováním tématu v mé bakalářské práci obohatím tuto sféru o mnoho zajímavých a cenných teoretických poznatků i praktických doporučení, které budou přínosem pro celou organizaci ESN CZ.

1. Teoretická část

1.1 Lidé jako zdroje

V každé organizaci, ať ziskové či neziskové, je jedním z nejdůležitějších nástrojů dobrého fungování lidský kapitál. Je tedy zřejmé, že se každá organizace snaží získat schopné pracovníky a dlouhodobě si je udržet, přičemž personální řízení je v podstatě způsob a zároveň i nástroj, jak tohoto žádaného stavu dosáhnout.

Základním pojetím řízení lidí v organizacích je efektivní řízení lidských zdrojů, které neustále zvyšuje výkonnost organizace. Organizace se strategickým přístupem ke zvyšování kvality řízení lidských zdrojů dokáže využít lépe potenciálů svých pracovníků, než organizace bez tohoto přístupu. Tím dosahuje lepší celkové výkonnosti, protože lidé pracují s materiálními, informačními a finančními zdroji, které organizace zpracovává.

Přístup k lidem jako ke zdrojům vychází z **konceptu tzv. lidského kapitálu**. Každá organizace je v tomto pojetí souhrnem tří složek intelektuálního kapitálu:¹

- Lidský kapitál, zde patří znalosti, dovednosti, schopnosti zaměstnanců.
- Společenský kapitál jako zásoby a toky znalostí, které jsou důsledkem sítí vztahů uvnitř i vně organizace.
- Organizační/strukturní kapitál, což jsou institucionalizované znalosti ve vlastnictví organizace.

Z těchto tří částí jsou to pracovníci (*lidský kapitál*), kteří znalostmi rozšiřují a obohacují vzájemnou činnost a spolupráci za účelem vytváření institucionalizovaných znalostí organizace. Pracovníků jako kapitálu lze využívat jen v případě, že jsou nejenom kompetentní k tomu rozvíjet dovednosti a pracovat se znalostmi, ale především motivováni k tomuto úsilí.²

Moderní koncept řízení lidských zdrojů pracuje s termínem **lidské zdroje**, který není přesně terminologicky ukotven. Pokud se hovoří o lidských zdrojích, mají se na mysli obvykle lidé pracující v organizaci, ale taktéž vedení lidí v oblasti personální práce, personální útvar a vedení lidí nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí.³

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ©2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2. s. 71-72.

² MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6. s. 1.

³ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s.

Pojetí, které vychází z předpokladu, že lidi je nutné řídit jako zdroje, vychází ze základního principu, že konkurenční výhody mohou firmy dosáhnout pouze tím, že získají a rozvíjí zaměstnance, kteří dokážou naučené uvádět do praxe rychleji než konkurence. Lidé se v tomto smyslu stávají skutečným zdrojem, který se na rozdíl od zdrojů jiných (materiál, technologie apod.) kopíruje podstatně hůře nebo je dokonce „nekopírovatelný“. Cílem tohoto přístupu je, aby organizace dokázala:⁴

- Zajistit kvalitnější lidi než konkurence.
- Podporovat rozvoj jedinečného intelektuálního kapitálu.
- Vytvářet takovou organizační kulturu, která je nejvhodnější pro proces učení.

Tento přístup zajišťuje soulad mezi zdroji a příležitostmi, umožňuje dosahovat přidané hodnoty tím, jak rozmisťuje zdroje. Investice nejsou náklady, ale prostředek ke zvyšování hodnoty lidí pro firmu.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Oblast práce s lidmi v organizacích prošla v minulosti dynamickým vývojem obdobně, jak se měnil přístup k lidem jako pracovníkům organizací. Nejčastěji se personální řízení dělí na etapu personální administrativy (30. léta 20. století), personálního řízení (40 až 70. léta 20. století) a řízení lidských zdrojů. Od 80. let minulého století se v důsledku změn společenských a změn manažerského myšlení začíná prosazovat koncept řízení lidských zdrojů.⁵ Tento přístup, na rozdíl od minulosti, je spíše doporučením určitých politik, zásad a postupů (tzv. best practices), jak zacházet s pracovníky v organizacích, než dogmatem. Filosofii řízení lidských zdrojů je možné do praxe uvádět mnoha způsoby.⁶

ISBN 978-80-247-5212-9. s. 20.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ©2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2. s. 54.

⁵ KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 75.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 4.

1.2.1 Terminologie

V úvodu je podstatné zmínit, že se v odborné literatuře používají pojmy personální práce, personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů, aniž by byly vždy jednoznačně vymezeny rozdíly mezi termíny.

Koubek⁷ považuje používání těchto termínů v praxi za nepodstatné, v teorii tomu tak není. Termíny personální práce či personalistika označují činnosti personalistů, termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů definují koncepční stránku personální práce nebo vývojovou úroveň konceptů.

Na rozdílnosti termínu personální řízení a řízení lidských zdrojů z pohledu vývojového se shoduje řada dalších autorů. Personální řízení je historicky starší etapou. Řízení lidských zdrojů je modernějším konceptem, komplexním systémem, filozofií, způsobem vedení zaměstnanců v souladu s aktuálními požadavky společnosti a ekonomiky.⁸

Armstrong⁹ má podobný názor. Definuje řízení lidských zdrojů takto: „*Strategický a logický promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Tato definice slouží jako základní pojetí pro většinu českých autorů.

1.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Jak bylo konstatováno, základním principem konceptu strategického řízení lidských zdrojů je přístup k lidem jako ke skutečným zdrojům a strategický rozměr řízení. Lidé naplňují strategické záměry firmy¹⁰.

Jak se v praxi projevuje koncept řízení lidských zdrojů?¹¹

⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9. s. 14.

⁸ VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. Expert. ISBN 978-80-247-3948-9. s. 11-12.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 27.

¹⁰ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9. s. 44.

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9. s. 14.

- Předpokládá strategický rozměr, to znamená, zhodnocuje časově dlouhodobou perspektivu a nezbytnost provázaností s podnikovou strategií.
- Cíle v oblasti řízení lidí vychází z cílů podnikových, jsou dlouhodobé a komplexně pojaté.
- Intenzivněji se věnuje oblasti formování pracovní síly z vnějšího prostředí.
- Pozornost je soustředěna na zaměstnance, jejich sociální potřeby.
- Kvalita pracovního života je důležitým tématem. Zdůrazňuje se rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, význam spokojenosti zaměstnanců a význam participativního stylu vedení.
- Personální práci vykonávají ve větší míře liniioví manažeři.
- Rozvoj a vzdělávání lidí jako klíčová oblast.
- Personální řízení se stává páteří celého řízení firmy.

Dvořáková doplňuje další charakteristiky¹²:

- Organizační kultura je považována za důležitou součást firmy.
- Manažer za řízení lidských zdrojů je členem vedení organizace.
- Posiluje se vztah mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem s cílem omezovat vliv odborů.
- Výkonová orientace.
- Oddanost zaměstnanců je důležitou hodnotou firmy.

Strategické řízení lidských zdrojů zhodnocuje celek, tedy strukturu, kulturu, procesy, zdroje jsou přizpůsobovány potřebám.

1.2.3 Strategický rozměr

Strategický rozměr řízení lidí je klíčovým požadavkem. V praxi to znamená, že personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů) vychází z nadřazené strategie podnikové (vertikální soulad) a je zároveň v souladu s dalšími složkami strategie řízení lidských zdrojů, názorně viz obrázek.¹³

Obrázek 1 Vztah personální strategie ke strategii podnikové

¹² DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 8.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 117.



Zdroj: Armstrong¹⁴

V praxi tvorby personální strategie se tedy vždy ptáme, jaké cíle podnikové strategie má transformovat, aby lidské zdroje naplňovaly strategické cíle firmy. Zároveň personální strategie tvoří základnu pro zpracování dílčích personálních oblastí, jako je tomu například u strategie rozvoje lidských zdrojů, strategie odměňování, získávání a výběru zaměstnanců apod.

Personální strategie se považuje za sladěný systém personálních postupů.¹⁵ Strategie je základním programem pro personální práci, definuje poslání, vizi a priority personálního útvaru.¹⁶

Neziskové organizace by měly mít sestavenou vizi a strategii, podle které se dlouhodobě řídí. Strategii si mohou neziskové organizace během období své existence měnit a upravovat, tak aby odpovídala k dosažení cílů a udržení jasně formulované vize. V souladu s touto celkovou strategií neziskové organizace by měla být vytvářena i strategie v oblasti řízení lidských zdrojů.

1.2.4 Tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů

V současném pojetí řízení lidských zdrojů se setkáme s podobou tzv. „tvrdého a měkkého“ řízení lidských zdrojů. „Tvrdé“ řízení klade důraz na kvantitativní a podnikatelsky orientované stránky řízení lidí. Lidé jsou kapitálem, který umožňuje dosažení zisku, zvažují se investice a návratnost do lidského kapitálu. „Měkké“ řízení

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 59.

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 123.

¹⁶ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5. s. 245-248. s. 200.

upřednostňuje behaviorální aspekty práce. Pracovníci jsou aktivem organizace, mezi zájmy managementu a zaměstnanců by měl být soulad.¹⁷

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů, klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tato podoba znamená jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovednosti, výkonu atd.).¹⁸

1.3 Personalistika

Oblast řízení lidských zdrojů má pro organizaci zásadní význam. Zajišťuje: „*Optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikace s cíli organizace.*“¹⁹

Úkolem personální práce v organizacích je:²⁰

- Optimálně využívat lidské zdroje.
- Formovat pracovní týmy, usilovat o efektivní způsob vedení lidí, posilovat zdravé vztahy mezi lidmi.
- Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dodržovat zákony a pravidla slušnosti, která se týkají lidských práv a dalších legislativních norem.

1.4 Neziskové organizace a lidské zdroje

Přestože koncept řízení lidských zdrojů uvádí principy personální práce aplikovatelné na široký rámec organizací, existují specifika v neziskovém sektoru, které činí personální práci specifickou, a v praxi je nezbytné tato specifika zohledňovat. V kapitole budou popsány základní charakteristiky neziskových organizací s přihlédnutím k lidským zdrojům.

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení-Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 9.

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2. s. 29

¹⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 9.

²⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9. s. 15-17.

1.4.1 Vymezení neziskových organizací

„Neziskový (netržní) sektor je ta část národního hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkující statky získávají prostředky pro svoji činnost cestou tak zvaných přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou podrobně popsány a zkoumány prostřednictvím veřejných financí. Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby. V této skutečnosti spočívá základní ekonomické specifikum neziskových organizací, které s sebou nese řadu předností, ale i řadu problémů.“²¹

Komplexní a mezinárodně uznávanou charakteristiku neziskových organizací přinesli profesori Salamona Anheier. Nestátní neziskový sektor chápou jako: *„Soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům.“²²*

Definují pět základních charakteristik neziskových organizací:²³

- 1) Instituionalizace, organizace mají určitou institucionální strukturu bez ohledu na to, zda jsou formálně či právně registrovány.
- 2) Jsou soukromé, odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. Proto nemohou mít významnou státní podporu a nemohou v ní být ani státní úředníci, základní povaha těchto organizací je soukromá.
- 3) Jsou neziskové ve smyslu nerozdělování zisků mezi vlastníky organizace nebo její vedení. Mohou vytvářet zisk, ten však musí být použit na cíle spojené s posláním organizace.
- 4) Jsou samosprávné a nezávislé, vybaveny vlastními strukturami a postupy, které umožňují kontrolu nad vlastní činností, nejsou tedy ovládány zvnějšku, ale zevnitř.
- 5) Jsou dobrovolné, využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se projevuje výkonem neplacené práce pro organizaci nebo formou darů, četné účasti ve správních radách.

²¹ REKTOŘÍK J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. Praha, Ekopress, 2010. ISBN 978-80—86929-54-5. s. 14.

²² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2 vyd. Praha, Grada Publishing, 2014. s. 265. SBN 978-80-247-5037-8. s. 210.

²³ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2 vyd. Praha, Grada Publishing, 2014. s. 265. SBN 978-80-247-5037-8. s. 210.

Neziskový sektor je velmi významnou součástí života země, neboť své úsilí zaměřuje na pomoc v oblastech lidského života, které stát není schopen zabezpečit, a zároveň pro podnikatelský sektor nejsou zajímavé, protože nejsou ziskové. Základním motivem neziskových organizací není zisk, ale dobrá snaha a vůle pomáhat a realizovat tak určitý zájem jednotlivců a skupin. Produktem neziskové organizace je změněná lidská bytost.²⁴

Práce v neziskových organizacích „stojí na lidech“, jde o sektor, kde lidské zdroje mají klíčový význam. Jaké pracovníky neziskové organizace potřebují?²⁵

- Vizionáře, kteří určují směřování, strategii, nápady.
- Výkonné pracovníky, kteří poskytují služby.
- Řídící pracovníky, kteří zabezpečují základní procesy řízení (lidi, finance).
- Zajišťovatelé zdrojů, tedy pracovníky marketingu, PR, fundraisingu.

Jak uvádí Salamon Anheier,²⁶ typickým znakem neziskových organizací je skutečnost, že v nich pracují dobrovolníci. Nepracují za mzdu, ale vedou je k tomu jiné, vnitřní motivy spojené s hodnotami „dobra věci“, což je velmi silnou stránkou neziskových organizací. Tento aspekt však zužuje spektrum dobrovolníků, kteří se chtějí ve svém volném čase zapojit do práce organizace. Ze zkušeností neziskových organizací vyplývá, že tento sektor se často potýká s chronickým nedostatkem pracovních sil.

Díky **dobrovolnictví** mohou organizace poskytovat služby levněji afektivněji než organizace ziskové. Dobrovolnictví spočívá nejenom v aktivitách, které lidé vykonávají, ale taktéž v hodnotové orientaci člověka. Dobrovolnictví přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, zároveň je obohacením dobrovolníka samotného, dává pocitu smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností, obohacuje v oblasti mezilidských vztahů. Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje čas, energii, vědomosti či dovednosti ve prospěch jiných lidí nebo společnosti.²⁷

²⁴ DRUCKER, 1994 in: VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2014. s. 265. SBN 978-80-247-5037-8. s. 210.

²⁵ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2011. s. 154. ISBN 978-80-247-4041-6. s. 44.

²⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2014. s. 265. SBN 978-80-247-5037-8. s. 210.

²⁷ GULOVÁ, L. *Sociální práce*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing. s. 206. ISBN 978-80-247-3379-1. s. 63-65.

Dobrovolnictví přináší zvláštní požadavky na vedení lidí. Pokud organizace zaměstnává dobrovolníky, je nezbytné zvažovat, kolik dobrovolníků bude organizace potřebovat, jaká je jejich motivace k práci. Práce s dobrovolníky předpokládá ještě významnější podíl motivace ve srovnání se zaměstnanci.²⁸

²⁸ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2011. s. 154. ISBN 978-80-247-4041-6. s. 44.

2. Procesy řízení lidských zdrojů v praxi organizace

2.1 Výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání, výběr a přijímání pracovníků v neziskové organizaci je jedna z hlavních personálních činností, jejíž hlavním úkolem je získat požadované množství vhodných pracovníků na určenou pracovní pozici a jejich bezproblémové začlenění do organizace.

Cílem procesu získávání a výběru je zajištění potřebného množství zaměstnanců v požadované kvalitě za účelem uspokojení potřeb organizace, a to s minimálními náklady.²⁹

Proces získávání zaměstnanců se člení na několik na sebe navazujících činností:³⁰

- Identifikace potřeby získání pracovníků.
- Popis pracovní pozice.
- Zvážení, nakolik je daná pozice nezbytná a pokud ano, zvážení dalších alternativ obsazení pozice (např. rozdělením pracovních činností mezi zaměstnance, další formy pracovně právních vztahů.).
- Popis charakteristik pracovního místa a předpokládaného profilu zaměstnance.
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- Volba metod získávání.
- Definice dokumentů a informací, které budou požadovány od uchazečů.
- Formulace nabídky zaměstnání.
- Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- Shromažďování dokumentů a informací, jednání s uchazeči.
- Předvýběr uchazečů.
- Vytvoření seznamu uchazečů k pohovoru.

V procesu získávání a výběru zaměstnanců si nevybírá pouze organizace zaměstnance, ale zaměstnanec organizaci. Snahou zaměstnavatelů by tedy mělo být, aby získaly pověst kvalitního zaměstnavatele a dokázaly přitáhnout potřebné lidi. V této souvislosti se používá termín **personální marketing**. Jeho cílem je využít marketingové

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 353.

³⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. s. 215. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 80.

přístupy a jeho nástroje v řízení lidských zdrojů. Princip spočívá v dlouhodobém a systematickém působení na interním i externím trhu práce s cílem zajistit organizaci kvalitní lidské zdroje ve správný čas a stabilizovat je.³¹

2.1.1 Plánování zaměstnanců

Plánování zaměstnanců zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, jejich pokrytí a rozvoje za účelem dosahování strategických cílů organizace a uspokojování potřeb zaměstnanců.³²

Z konceptu strategického řízení lidských zdrojů vyplývá, že před samotným náborem nových pracovníků je třeba analyzovat stávající strategii neziskové organizace, na níž závisí rovněž budoucí potřeba nových zaměstnanců. Od toho se pak odvíjí naplánování nových projektů, na jejichž efektivní uskutečnění je nutno zajistit určitý počet pracovníků. Plánování lidských zdrojů je na počátku celého procesu.

Potřebu získání zaměstnanců lze realizovat z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci) nebo vnějších zdrojů (nezaměstnaní, absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací).³³ Je třeba si ujasnit, zda požadované množství pracovníků je instituce schopna pokrýt z vlastních zdrojů, a to prostřednictvím přesunu některých pracovníků v rámci interně vyhlašovaných výběrových řízení, rozmístování pracovníků nebo v rámci systematického řízení rozvoje jejich kariéry.

Tady se jedná zejména o přesun na vyšší pozice či o rotaci práce, znamenající střídání pracovních úkolů či dočasné přemístování pracovníka na jiná pracovní místa. Druhou variantou obsazení pracovní pozice může být obsazení novým pracovníkem mimo tuto organizaci, tedy z tzv. vnějšího trhu práce, představující trh práce v území, odkud se rekrutuje větší část pracovníků dané neziskové organizace.

Zde může organizace najít jak řadu dobrovolníků, tak i potenciálních pracovníků. Největší výhodou pokrytí pracovníků z vlastních zdrojů je lepší znalost organizace z pohledu uchazeče a znalost charakteru uchazeče o pracovní pozici z pohledu personalisty. Je tedy jednodušší pro obě strany zařazení na danou pozici než nově

³¹ BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. s. 220. ISBN 978-80-247-4211-3. s. 192.

³² ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Grada Publishing, 2012. s. 206. ISBN 978-80-247-4151-2. s. 60.

³³ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Grada Publishing, 2012. s. 206. ISBN 978-80-247-4151-2. s. 74.

příchozího pracovníka. Na druhou stranu, interní trh nepřinese do organizace nové lidi, nové nápady ani novátorské řešení problémů na dané pozici

2.1.2 Výběr zaměstnanců

Výběrový proces se skládá z několika dílčích činností. Nejčastější postup při výběru zaměstnanců je takovýto:³⁴

- 1) Zkoumání dokumentů, které poskytne uchazeč.
- 2) Prvotní pohovor, který doplní informace uvedené v dokumentech (CV, motivační dopis).
- 3) Testování uchazečů.
- 4) Výběrový pohovor.
- 5) Získání referencí.
- 6) Lékařské vyšetření.
- 7) Rozhodnutí o výběru uchazeče.
- 8) Zajištění informovanosti uchazečů o rozhodnutí.

V každé etapě je uchazeč posuzován z hlediska jeho pracovní způsobilosti, ale rovněž s ohledem na pracovní skupinu, organizační jednotku a organizaci.

Metody využívané ve výběru zaměstnanců

Způsobilost uchazečů o danou pozici je potřeba ověřit, k čemuž se využívá celá řada metod. Jde o oblast velice rozsáhlou, volbu metod ovlivňuje řada faktorů (velikost organizace, zkušenost personalistů, organizační kultura apod.). Pro malé organizace (což je případ velké části neziskových organizací) se nejvíce využívá kombinace analýzy dokumentů uchazeče a výběrového pohovoru, velký význam je přikládán referencím.³⁵

Výběr zaměstnanců

Podstatné kritérium pro výběr zaměstnanců tvoří osobnostní charakteristiky člověka, tedy nakolik osobnost potenciálního zaměstnance odpovídá požadavkům vyplývajícím z potřeby zařazení do určitého týmu a nakolik organizační kultuře, hovoří se o tzv. kontextuálním hledisku. Kritérium osobnostní se stává jedno z nejdůležitějších z pohledu neziskové organizace, ve které je klíčovým faktorem při přijímání zaměstnanců

³⁴ KOUBEK, Jaroslav. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-033-3. s. 163.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9. s. 104-106.

shoda mezi zájmy organizace a zájmy uchazeče o práci, často na dobrovolnické bázi. Zastávané názory a postoje k oblasti činnosti organizace by měly být blízké. Souladu mezi osobností jedince a organizační kulturou se nazývá tzv. konstrukt P-O fit (person organization fit).³⁶

Tento konstrukt vychází ze základního předpokladu, že existuje určitá míra shody mezi hodnotami, zájmy, přesvědčením a potřebami organizace a člověka jako člena organizace. Jedinci jsou přitahováni k organizacím odpovídající jejím hodnotám a zájmům, a organizace preferují při výběru ty uchazeče, kteří jsou podobní organizaci. V případě výběru zaměstnanců, u kterých se v budoucnosti prokáže nekompatibilita s organizační kulturou, dochází velmi často k fluktuaci. Výsledkem je, že organizace zachovávají určitou míru homogenity organizace.³⁷

Po výběru zaměstnanců nastává období, po které se zaměstnanec nebo dobrovolník adaptuje na podmínky organizace, tomuto období se říká adaptační nebo orientační. **Adaptace** je systematickou orientací a začleněním nového pracovníka do kulturního, sociálního i pracovního systému organizace. Výsledkem efektivní adaptace je odvedená práce v potřebném množství i kvalitě a začlenění do sociálních vztahů, nakolik se pracovník začlenil do spolupráce se svými kolegy.³⁸

2.2 Řízení pracovního výkonu

Každá fungující organizace potřebuje nějakým způsobem řídit výkon svých zaměstnanců. Organizace si stanovují své cíle, které jsou naplňovány prostřednictvím zaměstnanců, zároveň určují standardy vykonávání práce, míru podpory formou vzdělávání a vedení, poskytují zpětnou vazbu a přidělují odměny.³⁹ Tomuto procesu se říká řízení pracovního výkonu. *“Řízení pracovního výkonu se týká směřování a podporování pracovníků, aby pracovali tak efektivně a účinně, jak je to jen možné, a to v souladu s potřebami organizace.”*⁴⁰

³⁶ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 190-191.

³⁷ WINFRED Arthur Jr., BELL, Suzanne T., VILLADO, Anton. DEVORPIKE, Dennis. *The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity*. Journal of Applied Psychology 2006, Vol. 91, No. 4, 786–801.

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 162, 164.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1. s. 24.

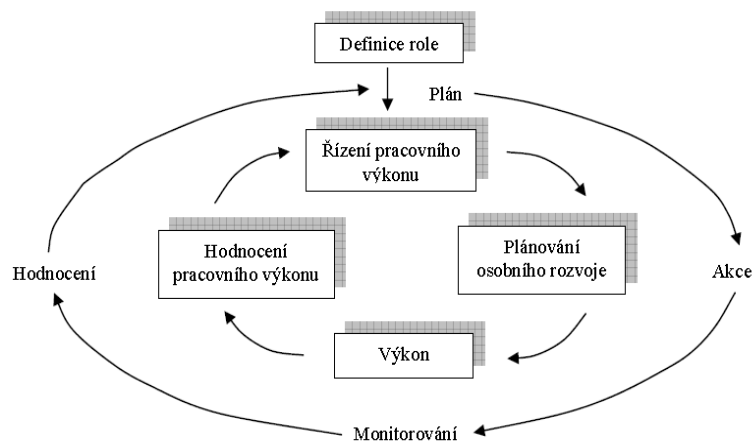
⁴⁰ WALTERS In: ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1. s. 73.

V této oblasti musíme zmínit specifika neziskových organizací, faktu, že spolupracují lidé, kteří jsou zaměstnanci organizací a dobrovolníci, kde nedochází ke „klasické“ odměně formou finanční výplaty, běžných benefitů apod. I neziskové organizace však své zaměstnance odměňují (pochvalou, možností účasti na některých akcích apod.). Navíc vedení organizace potřebuje vědět, jakým způsobem naplňují její členové cíle a poslání organizace, jak vykonávají činnosti, jakým způsobem poskytují služby či produkty. Z tohoto pohledu jsou neziskové organizace motivovány realizovat proces řízení pracovního výkonu u zaměstnanců a zabývat se pracovním výkonem dobrovolníků.

Proces řízení pracovního výkonu v praxi manažerů zaznamenal zásadní vývoj. V minulosti to byly zejména přístupy direktivní (nařizování), moderní koncepce řízení lidských zdrojů preferují zcela opačný přístup, založený na dohodě nebo smlouvě více než na direktivním přístupu. Klade se důraz na rozvoj, vzdělávání, propojování cílů organizace a jednotlivců.⁴¹

Proces řízení pracovního výkonu v sobě spojuje několik personálních procesů, představuje nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus⁴².

Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong⁴³

Jednotlivé etapy jsou definovány takto (viz obrázek):

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 427- 435.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 433.

⁴³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 433.

1. Definování role představuje činnosti, které se váží k vytýčení účelu, toho, co se od zaměstnance očekává, určení výsledků práce a výstupů, klíčové schopnosti, které jsou k výkonu potřebné.
2. V následující fázi plánování (řízení) výkonu dochází k dohodě neboli smlouvě o pracovním výkonu, očekávání jsou transformována do podoby konkrétních cílů a určení způsobu, jak bude výkon měřen.
3. Ve fázi plánování osobního rozvoje se stanovují opatření, která zaměstnanci učiní, aby zvyšovali své kompetence.
4. Řízení pracovního výkonu je obdobím kontinuální zpětné vazby, kdy jsou vyhodnocovány výsledky práce neformálním hodnocením, aktualizací cílů.
5. Poslední etapou je přezkoumání výkonu (hodnocení), což je formální posouzení pracovního výkonu za určitou dobu. Definují se pokroky, naplnění cílů, řeší problémy a na konci se určí další cíle.

Z konceptu řízení pracovního výkonu je zřejmé, že integruje několik personálních procesů do jednoho celku (plánování rozvoje a vzdělávání, vedení a motivování, hodnocení, odměňování), dochází k jejich vzájemné integraci. Klíčové je pojetí přístupu, které nestaví manažery do převažující role řízení a podřízených pracovníků jako plnících příkazy manažera, ale nastoluje mezi nimi partnerský vztah. „*Manažeři a jejich přímí podřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak by obě tyto strany měly co nejlépe spolupracovat k dosažení žádoucích výsledků.*“⁴⁴

2.3 Rozvoj a vzdělávání

Proces vzdělávání slouží v organizacích k zajištění kvalifikované, výkonné a flexibilní pracovní síly.⁴⁵ „*Vzdělávání je organizovaná a dlouhodobá komunikace určená k výukovým účelům. Tato komunikace může být přímá (verbální nebo neverbální) nebo nepřímá (telekomunikace, při níž se využívá široká paleta kanálů a prostředků). Vzdělávání je proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu*

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. s. 38-39.

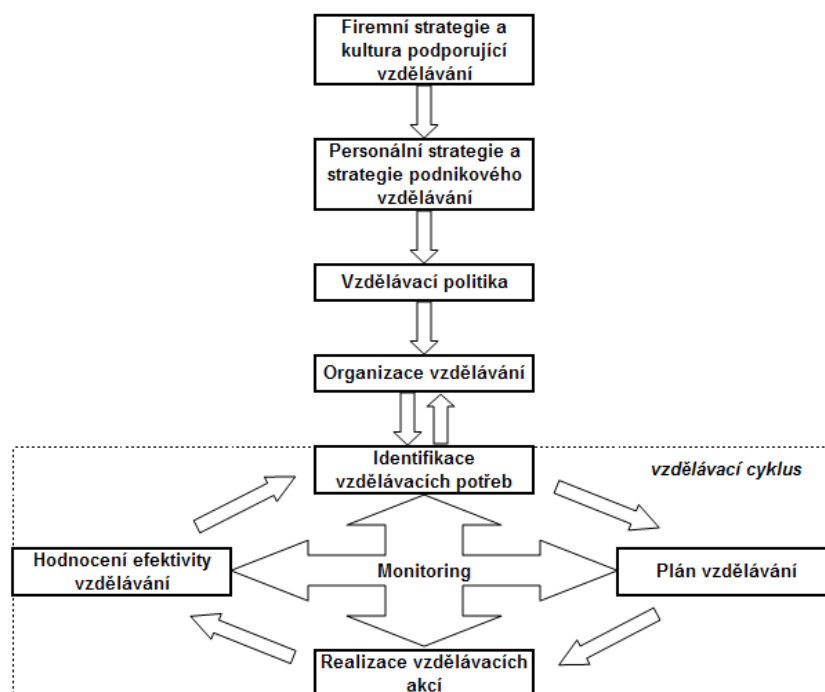
⁴⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 198.

poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním (zejména interiorizací) – učením – přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky.“⁴⁶

V souvislosti se vzděláváním se setkáme se dvěma termíny, které jsou někdy používány jako synonyma. **Vzdělávání**, ve kterém zaměstnanci získávají kompetence nezbytné k výkonu současné pracovní pozice, a **rozvoj**, který se týká zaměstnanců s vysokým potenciálem k dalšímu růstu, cílem je podpora kariérového růstu v souladu s potřebami rozvoje organizace.⁴⁷

Vzdělávání v organizaci by mělo vycházet ze strategických záměrů organizace.

Obrázek 3 Strategický přístup ke vzdělávání



Zdroj: Tureckiová⁴⁸

Jak je patrné ze znázornění procesu vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců se odvíjí od podnikové strategie, ta se transformuje do strategie personální, následně vzdělávací politiky, která je transformována na organizační úroveň tzv. vzdělávacího cyklu. Vzdělávací cyklus je v systémovém přístupu chápán jako sled po sobě jdoucích etap

⁴⁶ MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktické principy, formy a metody a vyučování a učení dospělých (struktura a glosář hlavních pojmů z andragogické didaktiky.)* [online]. 2013 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p15.doc>.

⁴⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. s. 17.

⁴⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6. s. 90

diagnostiky vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacích programů, vyhodnocení jejich efektivity. Fungující systém vzdělávání v organizaci je zahrnut do širšího rámce všech faktorů, ať jde o potřebnou strukturu, systém vztahů a okolností.

Trendem vzdělávání v organizaci je koncept tzv. **celoživotního učení**, základním principem je přesvědčení, že člověk by se měl vzdělávat v průběhu celého života, ve všech prostředích, zdůrazňuje se význam vzdělávání mimo formální vzdělávací soustavu. Na zaměstnavatele se přenáší větší odpovědnost za vzdělávání zaměstnanců, především formou učení přímo na pracovišti a pracovní začlenění během učení.⁴⁹

Celoživotní učení je propojením všech forem učení.⁵⁰ V tabulce 1 na další stránce je celoživotní učení a vzdělávání klasifikováno podle terminologie evropské politiky vzdělávání a odborné přípravy.

Vzdělávání v současném pojetí zahrnuje učení formální (získávané ve vzdělávacích institucích), neformální (v rámci vzdělávacích institucí i mimo ně), informální (neorganizované, nestrukturované, záměrné i nezáměrné), náhodné (jakékoliv učení). Tento přístup ukazuje, jak je klíčové propojení všech forem učení v průběhu celého života, lidé se neučí jen ve školách, na vzdělávacích programech zaměstnavatelů, ale učí se vším, co je obklopuje.

V tomto pojetí vzdělávání v rámci volnočasových či zájmových aktivit (v případě dobrovolníků neziskových organizací) je jedno z velmi důležitých zdrojů učení. Pro neziskové organizace jako zaměstnavatele z tohoto modelu vyplývá určitá odpovědnost za vzdělávání svých zaměstnanců (členů), stejně jako koncept celoživotního učení přenáší větší odpovědnost na lidi za úroveň svých kompetencí a vlastní rozvoj. Principem celoživotního vzdělávání není individuální forma vzdělávání, ale kooperativní učení v rámci různých kolektivů, jejíž je člověk členem.⁵¹

⁴⁹NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Strategie celoživotního učení ČR*. [online]. 2014 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/koncept/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

⁵⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-1770-8. s. 25.

⁵¹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5. s. 17.

Tabulka 1 Kategorie vzdělávání

Obrázek 2.1: Pojmy formální, neformální a informální učení podle glosáře *Terminologie evropské politiky vzdělávání a odborné přípravy (Cedefop, 2008)*

Formální učení	Neformální učení	Informální učení	
Poskytuje se v organizovaném a strukturovaném prostředí Výslovně vymezené jako učení Běžně vede k validaci a certifikaci Záměrné	Je obsaženo v plánovaných činnostech, které nejsou výslovně vymezené jako učení Záměrné	Neorganizované a nestrukturované vyplývající z každodenních činností Ve většině případů nezáměrné	

Obrázek 2.2: Pojmy formální a neformální vzdělávání a informální a náhodné učení podle manuálu *Klasifikace učebních aktivit (CLA) (Eurostat, 2006)*

Formální vzdělávání	Neformální vzdělávání	Informální učení	Náhodné učení
Poskytuje se v systému formálních vzdělávacích institucí (včetně "duálního systému") Tvoří průběžný "žebříček" vzdělávání Záměrné	V rámci vzdělávacích institucí a mimo ně Organizované a dlouhotrvající činnosti Nemusí nutně odpovídat systému "žebříčku" Délka trvání se může lišit Záměrné	Méně organizované a méně strukturované než neformální vzdělávání Záměrné	Nezáměrné Vymuto ze statistického pozorování

Zdroj:⁵³

Neziskové organizace v procesu učení a vzdělávání svých členů sehrávají důležitou roli vzdělavatelů, podílí se na kontinuálním procesu celoživotního učení.

⁵² VÝKONNÁ AGENTURA PRO VZDĚLÁVÁNÍ, KULTURU A AUDIOVIZUÁLNÍ OBLAST. *Formální vzdělávání dospělých. Koncepce a praxe v Evropě*. 1.vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2011. ISBN 978-92-9201-170-3. s. 18.

⁵³ VÝKONNÁ AGENTURA PRO VZDĚLÁVÁNÍ, KULTURU A AUDIOVIZUÁLNÍ OBLAST. *Formální vzdělávání dospělých. Koncepce a praxe v Evropě*. 1.vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2011. ISBN 978-92-9201-170-3. s. 18.

2.4 Vztah organizace a zaměstnanec

V souladu s principy konceptu řízení lidí jako zdrojů se zvyšuje zájem organizací na tom, aby organizace uspokojily potřeby zaměstnanců, stejně jako se zaměstnanci snaží uspokojit zájmy organizace. Péče o zaměstnance se stává důležitou součástí personální strategie firem.

Spolupráce zaměstnanec a organizace se realizuje nejenom na základě pracovní smlouvy, ale i na základě vzájemných očekávání mezi oběma stranami. Hovoříme o tzv. **psychologické smlouvě**. Jde o: *“Nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane.”*⁵⁴

Součástí psychologické smlouvy je očekávání určitého statusu v organizaci, možnosti seberealizace, rozvoje a vzdělávání, příznivé vztahové klima, určitá organizační kultura apod. Obsahem jsou i sociální a emoční aspekty obou stran, jedinec očekává, že organizace ocení jeho úsilí. Jde o motivační princip vztahu „něco za něco“.⁵⁵ Z principu psychologické smlouvy vyplývají i mnohá rizika. Může dojít k odlišné interpretaci očekávání obou stran, nejasného vyjádření a následného zklamání, pokud se nenaplní očekávání jedné ze stran, změna očekávání v průběhu spolupráce apod.

Z podstaty vztahu mezi neziskovou organizací a zaměstnancem nebo dobrovolníkem se jeví psychologická smlouva zvláště důležitá. Dobrovolník není za svou činnost hodnocen (ve smyslu finančního odměňování), ale přesto mu tato činnost přináší uspokojení, je určitým způsobem odměněn (seberealizací, dobrým pocitem, vztahy).

Dobrovolník setrvává v neziskové organizaci po dobu, kdy „získává vnitřní odměny“, kdy je motivován k činnosti. Z pohledu manažerů neziskových organizací je klíčové s dobrovolníky i zaměstnanci otevřeně komunikovat, zajímat se o očekávání, dávat možnost k seberealizaci. Je nezbytné rovněž brát v úvahu, že psychologická smlouva není statická, mění se s tím, jak se mění lidé a jejich potřeby, motivační faktory, stejně jako se mění organizace.

⁵⁴ KOTTER, P. in: BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9. s. 46.

⁵⁵ URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. Management. ISBN 978-80-247-3176-6. s. 99.

3. Praktická část

3.1. Cíle praktické části

Cílem praktické části je popsat a analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve všech pobočkách (dále sekcích) ESN Česká republika, a na základě porovnání zkušeností navrhnout řízení lidských zdrojů v ESN CZ. Tento základní cíl výzkumné části je rozčleněn do dvou dílčích cílů.

V první části bakalářské práce se zaměřuji na definici organizace, její mise a cílů.

Cíl č. 1. Definovat současnou personální strategii (personální strategii) ESN v návaznosti na misi a strategické cíle firmy. Protože tato práce vychází z moderního konceptu řízení lidských zdrojů, pro který je strategický rozměr řízení klíčový, bude definován strategický rámec organizace (mise, cíle, návazná personální a dílčí procesy jednotlivých oblastí - získávání zaměstnanců, výběr a přijímání, adaptace, hodnocení a odměňování). Dílčí cíl odpovídá na základní otázky:

- Jaká je současná strategie řízení lidských zdrojů společnosti?
- Vychází tato strategie ze strategických záměrů firmy? Podporuje naplňování jejích strategických záměrů prostřednictvím lidí?

Bude použita metoda polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci vedení společnosti a analýzu dokumentů společnosti.

Cíl č. 2. Analýza subjektivních názorů členů organizace, managementu i členů týmu na současnou úroveň personálních procesů a činností, subjektivního vyhodnocení faktu, zda odpovídá záměrům firmy i konkrétním požadavkům ze strany manažerů z pohledu organizačního.

Metodou je dotazování s administrací na záznamovém archu-dotazníku, respondenty jsou manažeři jednotlivých poboček ESN. Dílčí cíl odpovídá na základní otázky:

- Odpovídá současný systém personální práce v organizaci potřebám manažerů a zaměstnanců organizace?
- Jaké silné a slabé stránky personální práce ve firmě definují zaměstnanci?

V závěrečné části bude provedeno shrnutí silných a slabých stránek personální práce ve společnosti. Na základě identifikace jednotlivých faktorů personální práce budou uvedeny konkrétní návrhy k zefektivnění personální práce v organizaci.

Tento výzkumný postup umožní zhodnocení personální práce v organizaci. Konkrétně personální procesy v návaznosti na cíle a misi. Za druhé, zjišťuje subjektivní názor zaměstnanců organizace na to, zda současná personální práce odpovídá potřebám manažerů a naplňování vytýčených cílů.

Zpracováním tématu v mé bakalářské práci obohatím tuto sféru o mnoho zajímavých a cenných teoretických poznatků i praktických doporučení, které budou přínosem pro celou organizaci ESN.

Popis metodologie

Metodologie je kvalitativní. Tento přístup se pokouší na určitý fenomén pohlížet v co nejkompexnější podobě, a to i ve vztahu s dalšími aspekty. Ve výzkumu dochází nejprve ke sběru dat až poté k formulaci vztahů. Zkoumá mnoho aspektů u málo subjektů. Využití statistiky je malé až nulové.⁵⁶

Výzkum se snaží o porozumění řízení lidských zdrojů v organizaci ESN, snaží se na problém nahlížet ze širšího hlediska návaznosti na další aspekty (specifika jednotlivých poboček, subjektivní zkušenosti respondentů, popis jednotlivých aktivit-jakým způsobem s jakým efektem apod.). Získaná data jsou zpracována kvalitativně, popisně.

Nástroj získávání dat.

Názory respondentů byly získávány formou dotazování. Odpovědi byly administrovány na záznamovém archu, který má charakter dotazníku. Otázky měly výhradně charakter otázek otevřených, cílem bylo získat odpovědi, které umožní jít do hloubky problematiky (nejenom zda se jednotlivé činnosti vykonávají, ale zároveň jakým způsobem). Otázky měly umožnit popisovat zkušenosti, získávat ověřenou praxi respondentů, zkušenosti, „nejlepší praxi“.

⁵⁶ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6. s. 40-41.

3.2 Rámec organizace

Studentská organizace Erasmus Student Network (ESN) je největší evropská studentská organizace. Tato organizace vznikla v roce 1989 v Rotterdamu, existuje ve 37 zemích. ESN působí na lokální (univerzitní), národní a mezinárodní úrovni. Každý rok její služby využije přes 150 000 zahraničních studentů, kteří v rámci svého studijního pobytu navštíví některou z univerzit, kde ESN poskytuje služby.

Mise organizace je vyjádřena takto: *“Erasmus Student Network (ESN) is a non-profit international student organisation. Our mission is to represent international students, thus provide opportunities for cultural understanding and self-development under the principle of Students Helping Students.*

Cílem ESN je pracovat v zájmu studentů, kteří tráví studijní čas mimo svou zemi. Organizace se snaží o zkvalitňování podmínek pro studentské stáže, podporuje výměnu zkušeností, snaží se eliminovat problémy, které v souvislosti s tématem mohou vzniknout. Organizace není propojena s žádnou politickou, náboženskou či jinou skupinou. ESN se snaží poskytovat výhody studentům, kteří se účastní výměnného programu bez ohledu na jejich původ.⁵⁷

ESN zvyšuje šance studentů na mezinárodní výměnu, tím, že:

- Podporuje sociální začleňování hostitelskou institucí.
- Zajišťuje informovanost o akademických výměnných programech a ESN zdrojích.
- Aktivně využívá zkušeností studentů, kteří se vrací z mezinárodních stáží budováním aktivních sociálních sítí.
- Snaží se hodnotit různé výměnné programy, které jsou založeny na zkušenostech, získaných studenty.
- Zastupuje potřeby a očekávání studentů na výměnných pobytech na místní, národní i mezinárodní úrovni.

Jde o společnost dobrovolníků z řad studentů, kteří poskytují služby zahraničním studentům. Produktem organizace je tedy služba studentovi ze zahraničí.

⁵⁷ESN. [online]. 2015 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z:<http://esn.org/>

Členy ESN jsou studenti, pracující na dobrovolné bázi. Organizace využívá finanční podpory centrály ESN, ale i grantů v oblasti podpory studentů.

Při vyhodnocování činnosti organizace, cílů a způsobu jejich realizace, je nezbytné brát v úvahu, že jde v podstatě o organizaci na bázi dobrovolného členství, spolupracovníci vykonávají činnosti bezplatně, neexistují pracovní-právní dohody včetně práv a povinností vyplývajících z pracovních vztahů. Existuje etický kodex a pravidla organizační jednotky, které si jednotlivé pobočky uzpůsobují na konkrétní podmínky. Nejsou tedy stanoveny ani normy v personální práci, nastaveny jednotné procesy či určitá direktiva, která by se vztahovala k personální práci se členy.

Obrázek na další straně ilustruje charakter organizace (obrázek 4).

Závěr

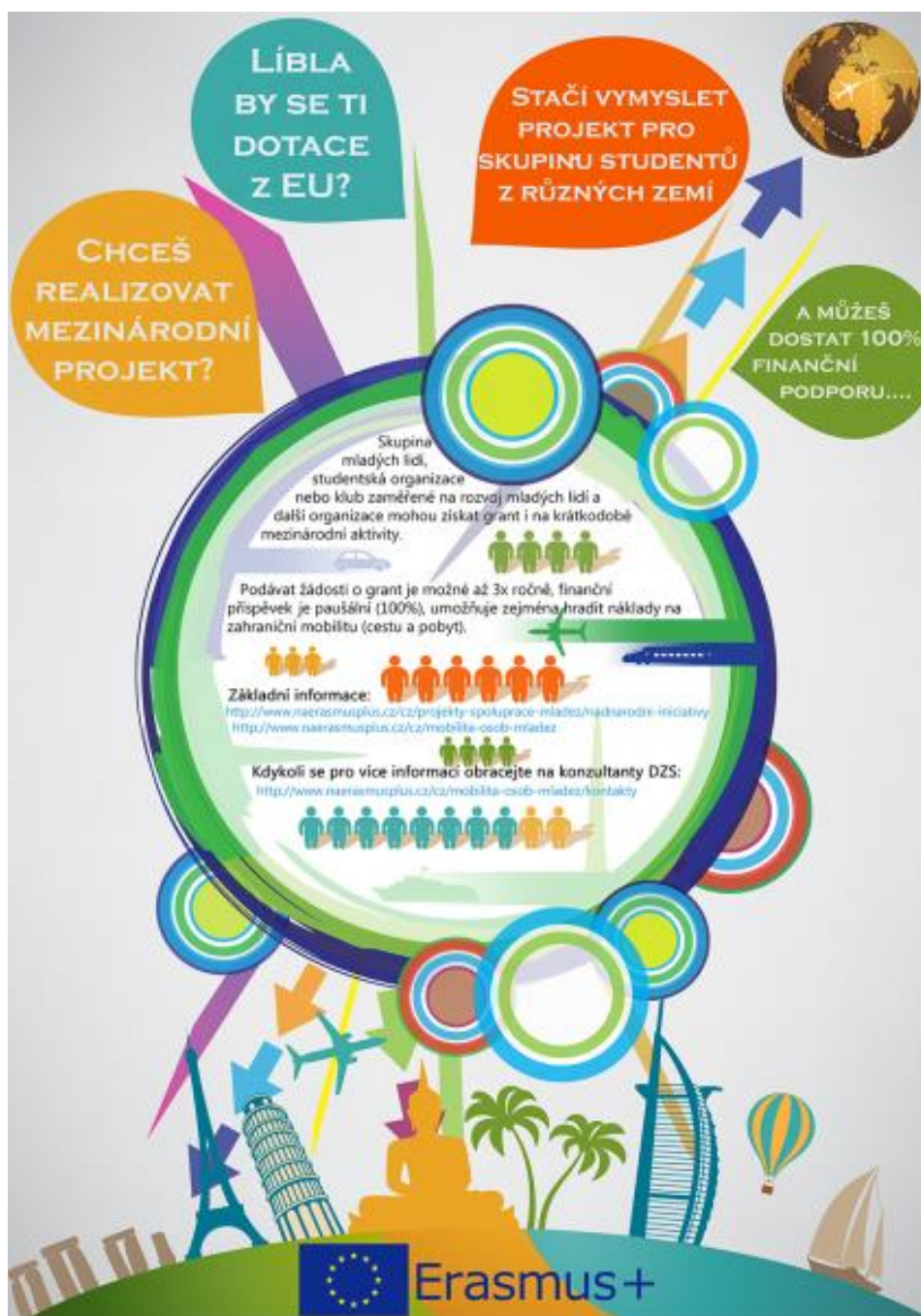
Jde o mezinárodní, dobrovolnou organizaci pro podporu mezinárodní mobility studentů. Organizační struktura a kultura odpovídá cílům organizace.

Činnost organizace se odvíjí od její mise a cílů. Cíle jsou do značné míry cíleny na uspokojování potřeb mezinárodních studentů.

Jednotlivé pobočky mají poměrně rozsáhlé kompetence (při dodržování etických principů a cílů) k tomu, aby činnost modifikovaly na konkrétní podmínky.

Personální strategie jako taková není dána (za ESN CZ ani pobočky). Cílem je získat, udržet a motivovat k práci dobrovolníky, kteří budou naplňovat cíle ESN za dodržování etických pravidel.

Obrázek 4 Letáček ESN k činnosti organizace



Zdroj:⁵⁸

⁵⁸ ESN. [online]. 2015 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z <http://www.esn-cz.cz/mladez-v-akci/esn-vse-prague-buddy-bystem>

3.3 Vyhodnocení dotazníku

V této části je vyhodnoceno dotazníkové šetření respondentů. Je postupováno systematicky, podle jednotlivých personálních procesů – získávání uchazečů (personální marketing), výběr, přijímání, adaptace, hodnocení pracovního výkonu.

Respondenty tvoří pracovníci poboček ESN v jednotlivých regionech, dotazník viz příloha.

Oblast personálního marketingu organizace, získávání uchazečů

Krátce popište nábor buddies (17).

Personální marketing v rámci jednotlivých poboček není jednotný, každá pobočka má svůj způsob získávání a stabilizace členů.

Část respondentů uvádí, že se spoléhá na to, až se zájemci o spolupráci se přihlásí sami, na základě dostupných informací (webové stránky, nástěnky školy, reference členů apod.).

„Zájemci o spolupráci v Buddy Systemu se nám přihlašují sami.“

„Něco jako nábor u nás vůbec neexistuje.“

„Nábor buddies zatím probíhá pouze tak, že se přihlásí přes naše webové stránky nebo přes členy nás přímo kontaktují.“

Část respondentů v náboru využívá dostupné PR materiály, aby oslovily potenciální zájemce.

„Náborový leták na FB a na webové stránce. Informační emaily lidem, kteří přijeli z Erasmu. Zápisy do prvních ročníků.“

„Snažíme se být vidět na sociálních sítích, oslovovat staré buddíky a jejich kamarády a šířit to všude okolo sebe.“

"Propagace: plakáty, letáky na stoly po škole, letáky do ruky, FB stránky (ESN, Studentská Unie, FB školy), FB studijní skupiny pro studenty.“

„Náborový leták na FB a na webové stránce. Informační emaily lidem, kteří přijeli z Erasmu. Zápisy do prvních ročníků.“

Jako možnost získávání členů se využívají speciálně pořádané meetingy, reference stávajících členů.

„Náborový meeting: obecně informace o tom, co vlastně děláme, ESN jen okrajově, nechceme je zahltit informacemi, i tak je toho hodně.“

„Před příjezdem zahraničních studentů pořádáme buddy session společně s parťák přednáškou. Ty obě jsou směřované na studenty, kteří se zajímají o náš klub a chtěli by se dozvědět více. Během těchto "přednášek" rozdáváme studentům letáčky s případnými teamy uvnitř sekce (např languages team), které by je zajímaly. Ty pak od nich vybereme a na emaily se jim poté ozveme.“

„Kontakt s univerzitou, čeští studenti vracející se z Erasmu, spolupráce se stávajícími buddíky, prezentace na SŠ VŠ.“

V některých případech se osvědčil tzv. Buddy Day:

„Děláme Buddy Day, kdy potencionálním buddíkům vysvětlíme, co to obnáší, odpovíme na dotazy, dostanou manuál buddíka, kde je popsáno, co a jak a rovnou se registrují do SB. Pokud se nemohou dostavit na Buddy Day, posíláme formulář, kde nám nechají kontakt, a my se jim ozveme.“

Závěr

Dosavadní aktivity v oblasti personálního marketingu nemají jednotný charakter. Některé organizační jednotky přistupují k této otázce aktivně (kontaktují potenciální zájemce, realizují přednášky, cílená reklama na vybraných místech), jiné pasivně a vyčkávají, kdo se přihlásí prostřednictvím webových stránek.

-Neexistuje jednotný systém personálního marketingu.

-Organizace vystupuje směrem k veřejnosti nejednotně.

+V některých jednotkách existuje systematický a propracovaný systém personálního marketingu, který lze využít napříč organizací a vytvořit „Best Practice“

Výběr nových členů organizace, výběrové řízení

Výběr členů do pozice Buddies

Vyjmenujte kritéria, podle kterých vybíráte Buddies (18)

V této otázce existují dva základní postupy.

Za prvé, neexistují kritéria, podle kterých se Buddies vybírají, a to z důvodu malého počtu uchazečů o tuto pozici nebo z důvodu dobrých zkušeností s tímto systémem.

„Neexistují kritéria. Vážně ne, možná to bude znít idealisticky, ale věříme tomu, že kdo se registruje, má čisté svědomí a chce zahraničním studentům pomoci. Zatím jsme neměli důvod tento postup měnit.“

„:) Potřebujeme každého člověka, takže nevybíráme, bereme každého.“

„Počet buddies bývá nižší než počet erasmus studentů, takže většinou se stává, že jeden buddy má třeba 2-3 erasmáky, takže naši buddies neprochází sítí. Zatím nemáme žádné negativní zkušenosti.“

„Tím, jak jsme malá sekce, bereme v podstatě každého, kdo má zájem.“

Za druhé, existují výběrová kritéria (2 respondenti). Kritéria jsou následující:

Zájem o spolupráci, soulad vzájemných očekávání. *„Hlavní je u nás pohovor, kde si se zájemcem ujasníme, co od sebe můžeme vzájemně očekávat a potvrdíme si jeho zájem o spolupráci s námi.“*

Jazykové znalosti. *„Ovládnání dalšího jazyka (čím více tím lépe), chuť dělat něco navíc, zodpovědné lidi, přátelské lidi.“* *„Znalost cizího jazyka.“*

Motivace. *„Posouzení jejich motivace, jejich vystupování.“*

Spolehlivost. *„Včasná reakce na e-maily, předchozí spolupráce s buddikem.“*

Výběr členů do pozice ESN

Vyjmenujte kritéria, podle kterých vybíráte ESN members. (19)

I v případě této pozice existují dva různé postupy.

Za prvé, neexistují kritéria, podle kterých se ESN members vybírají.

„Nemáme úplně určeno, prostě kdo má zájem, jde do toho.“

„Člověka buď nasměrujeme do pozice, kterou potřebujeme, anebo ho necháme volně se rozhodnout a vyžrát.“

Za druhé, jsou stanovena kritéria.

- Zkušební doba jako kritérium. *„Dáváme možnost všem, kteří projeví o členství zájem. Používáme "zkušební dobu", během které se nováček projeví.“*
- Osobnostní charakteristiky.
„Zodpovědnost, proaktivita, časové možnosti.“
„Zodpovědné, schopné, kreativní a rychle se učící lidi, kteří mají zájem a chuť do práce.“
„Posouzení jejich motivace, zápal pro věc, spolehlivost, jejich vystupování, včasná reakce na e-maily, aktivita v ESN.“

Výběr členů do pozice v Boardu

Máte požadavky na kandidáta na pozici v Boardu? (42)

Na tuto otázku jsou v jednotlivých pobočkách rozdílné názory. První skupina respondentů konstatuje, že malý počet zájemců o pozici nutí vedení, aby požadavky snižovalo na minimum.

„Máme, ale poslední dobou není moc lidí, co by chtělo do Boardu kandidovat. Často je tedy jeden kandidát na pozici (někdy ani to ne) a tak jsou požadavky snižovány. Jediný požadavek tak je, že člověk, který chce kandidovat, musí být min. 6 měsíců v ISC.“

Druhá skupina požadavky má, ale týkají se převážně postojů k práci typu aktivita, zodpovědnost, schopnost řešit problémy.

„Schopný člověk, který se rychle učí a nedělá zbytečné chyby a nebojí se zeptat a řešit problémy.“

„Zodpovědnost, dostatečný vztah k naší sekci.“

„Požadavek je časová flexibilita, výrazně větší zájem o funkci sekce, vhodnost pro danou pozici.“

„Důležitá je ochota a chuť a nadšení.“

Třetí skupina (dvě pobočky) konstatuje, že kandidát musí umět přesvědčit členy o tom, že jsou vhodní kandidáti.

„Musí přesvědčit během voleb.“

„Záleží na typu pozice, na pozici v boardu se vždy kandiduje, prezentace trvá 5 minut, poté následuje diskuze, důležitá je motivace a vize.“

Existuje pozice v boardu, kterou máte problém obsadit? (43)

V této otázce se odpovědi rozcházejí. Některé pobočky tento problém nemají, některé mají problém obsadit všechny pozice. Z problémových pozic jsou zmiňovány pozice IT koordinátora, grafika, pracovníka PR, treasurer, activity koordinátora. Nedostatek pracovníků v těchto pozicích se řeší operativním nábořem (6), plánovaným nábořem (2) nebo flexibilně (je pověřen někdo z členů).

Přijímání členů do organizace

Podepisuje člen ESN přihlášku? (24)

V 5 pobočkách se přihláška podepisuje, v 5 nikoliv.

Obsahuje přihláška ESN kodex? (25)

Pouze v jednom případě je součástí přihlášky kodex.

„Nic takového nemáme, ale určitě ho zavedeme, až budeme zapsaný spolek. Především u pozic jako je Treasurer, kde pracuje s penězi i by se takováhle věc víc, než hodila“.

Jakým způsobem zajišťujete akceptování kodexu? (26)

Dodržování kodexu se zjišťuje pouze ve třech pobočkách.

„Pakliže Buddy nedodrží, co by měl, je nejdříve ústně napomínán a pokud se tak děje dále tak je s ním ukončena spolupráce.“

„Pokud ho zavedeme, tak častou kontrolou práce člena, jestli dodrží vše, co má dodržovat.“

„Při porušení - vyhazovem.“

Odpověděli pouze tři respondenti, ve dvou případech se shodnou na tom, že opakovaným porušením pravidel se ztrácí členství.

Mají všichni členové sekce ESN kartu? (31)

Všichni členové mají ESN kartu pouze v jednom případě nikoliv.

Závěr (výběr, přijímání členů)

- Postup při výběru nových členů je nejednotný. Část respondentů uvedla, že v podstatě kritéria výběru nejsou dána, část respondentů využívá kritéria, především zájem, motivace, jazykové znalosti a spolehlivost.
- Postup při přijímání není ujednocen, některé pobočky nechávají členy podepsat přihlášku, některé ne.
- Etický kodex mimo jednu pobočku není součástí přihlášky.
- Nejsou stanovena jednotná pravidla v případě porušení etického kodexu.

Adaptace členů v organizaci

Jakým způsobem zajišťují pracovníci organizace adaptaci svých nových členů?

Jaké máte informační nástroje pro nováčky? (20)

Většina poboček využívá:

- prezentace,
- rozhovory,
- webové stránky,
- elektronickou poštu,
- další PR materiály (letáček, manuál),
- přednášky,
- facebooková stránka,
- videa na youtube (i spec promo videa),
- pomoc člena, který pracuje v organizaci delší dobu.

„Sázíme hlavně na osobní kontakt, který je nejlepší a osvědčil se.“

Používáte zkušební dobu nováčka v ESN? (21)

Zkušební doba se používá ve čtyřech pobočkách, ve dvou trvá 3 měsíce, v jedné semestr, v poslední dle potřeby:

„Záleží, jak rychle se potřebuje nováček začlenit. Pokud je např. zvolen ve volbě, tak následuje transition period, která trvá delší dobu než u "staršího" člena, pokud nějaký člen nečekaně odejde a je třeba ho ihned nahradit, tak se nováček musí učit hned a na zkušební dobu není čas.“

Nepoužívá se z důvodu nedostatku členů organizace.

„Nepoužíváme, je nás málo, potřebujeme každého a oni když tak odpadnou sami.“

Jakým způsobem řídíte zkušební dobu nováčka? (22)

První způsob je osobní mentor nového člena po určitou dobu.“

„HR Manager mentoruje nováčky v jejich prvním semestru. Postupně na ně převádí jednotlivé činnosti, které má Buddy dělat, takže na konci semestru by nováčci měli mít tu samou náplň jako "staří".

„Máme patron systém, jeden starší člen dostane na starost nováčka.“

Dále se vyskytuje vedení prostřednictvím týmu celé pobočky.

„Osobním kontaktem, radami, posíláním různých odkazů a prezentací, zkoušení nováčka ve vybraných situacích, jak by si s nimi poradil (někdy je to hodně inspirující, jelikož nováček nemá "zaběhlý" pohled na věc).“

„Většinou se snažíme, ať si nováček vybere hned tým. V rámci týmu jsou nováčkovi nabízeny aktivity, či se nabízejí všem členům týmu a čeká se, zda nováček projeví vlastní iniciativu, popřípadě nováček chodí s vlastními nápady.“

Na některých pracovištích vyhodnocují adaptační období nového člena jako tým.

„Po 3 měsících se konají volby nováčka, kdy si navzájem řekneme, jak to s nováčkem vypadá a jestli ho chceme zvolit za člena. Nováček je pak zvolen nebo není. Pokud není, má ještě další 3 měsíce na to se v ISC více rozkoukat a více se zapojit.“

Po dobu adaptace je potřebné shromažďovat údaje o nových členech, které jsou nezbytné k posouzení činnosti.

Jaký systém informací vedete o nováčcích? (23)

V této otázce se respondenti rozcházejí. Jedna skupina respondentů nevede žádnou speciální dokumentaci (ve smyslu více informací než o ostatních členech).

„Nic víc oproti "starým". „Nic takového nemáme.“

„Zatím v tom žádný systém nemáme, do budoucna chci zavést.“

Druhá skupina respondentů vede dokumentaci, nejčastěji v podobě excel tabulky se základními údaji.

„HR vede tabulku, kde si píše, kdy nováček přišel do sekce. Co dělá, jak se projevuje, jestli chodí na schůze atd.“

„Google Apps - Excel (jméno, telefonní číslo, email, adresa, pobyt v ČB kolej/byt/dojíždění).“

„HR má jakýsi pomyslný seznam lidí, kteří jsou noví/aktivní a které bychom mohli oslovit při přípravě různých eventů, výletů apod.“

„Head of HR má excel sheet, kde jsou informace.“

Máte způsob zapracování nováčku do sekce? (27)

Pouze na dvou pobočkách existuje stanovený proces zapracování nováčků do sekce.

Popište způsob zapracování nováčka do sekce (28)

Část respondentů postup zpracován nemá.

„Bohužel nějaké oficiální postupy nemáme.“

„Nemáme žádný konkrétní způsob, HR se snaží vmísit nováčka mezi ustálený dav partáků.“

Druhá část respondentů má dané postupy, které si vytvořili na základě zkušeností z praxe.

„HR Manager na nováčka postupně převádí povinnosti Buddies a při tom jej učí, jak se zachovat v jednotlivých situacích, které během semestrálního cyklu nastanou.“

„Účast na většině ESN akcí (lokálních), pomáhání s organizací akcí a výletů, občasné navštěvování meetingů, výjezd na platformu (popř. jinou ESN CZ akci), předávání informací o dané pozici.“

Stanovený postup: "1. Pohovor + týden na rozmyšlenou. 2. Začlenění do týmu, obdržení úkolů či snaha o vlastní aktivitu nováčka. 3. 3 měsíční zkušební lhůta. 4. Volby. 5. Po volbách buď' pravoplatný člen ISC, nebo nováček s prodlouženou

čekací lhůtou, popřípadě, pokud se nováček nechce dále snažit tak skupina supporters."

Setkáváme se s postupem zapracování prostřednictvím realizace činností pod vedením zkušeného člena.

"Během pohovoru se zjišťují zájmy a poté je hned uveden k osobě, která by mohla pro něj mít práci. Popřípadě připravují teambuildingovou akci se mnou. Zjistím tak, jací jsou."

Jakým způsobem zajišťujete školení nováčků? (34)

Všechny pobočky využívají ke školení vlastní zdroje (knowledge transfer), v jednom případě je to navíc ACSA, platformy ESN CZ.

Závěr – adaptační období

-Pobočky nemají stanoven jednotný postup při adaptaci nových členů. Část využívá zkušební dobu.

+ Všechny pobočky využívají některou z metod vzdělávání pro adaptaci nových členů, jde především o prezentace, přednášky. Využívá se tzv. knowledge transfer.

+Dále se využívají běžně PR materiály. V oblasti dostupnosti materiálů pro nové členy je situace na pobočkách obdobná.

+Běžná je praxe mentoringu, koučování individuální i týmové.

-Vyhodnocování zkušebního období nového člena provádí jen jedna pobočka.

-Postup při vedení dokumentace nových členů není jednotný, v některých pobočkách se nerealizuje vůbec, někde je propracovaný systém.

Hodnocení výkonu člena

Popište osvědčený způsob hodnocení člena (40)

První skupina poboček neprovádí žádné hodnocení systematického rázu.

„Nepovažujeme nějaké kvantitativní hodnocení jednotlivých buddíků za objektivní a ani tak nikoho nehodnotíme. Každý Buddy se sám rozhodne, zda-li chce být Buddy nebo Active Buddy a pak pouze kontrolujem, zdali plní požadované úkoly

(které jsou nastaveny jako určitá "minimální laťka"). Veškerá činnost navíc (nad rámec této "laťky") jsou velmi vítány a oceňovány poděkováním a uznáním, ale žádné hodnocení na tomto nezakládáme.“

Druhá skupina provádí hodnocení, ale nestrukturovaně.

„Člena hodnotíme, dle zodpovědnosti při pořádání akcí, jejich proaktivitě, zájmu na účasti ESN akcí apod.“

„Pevně dané hodnocení nemáme, ale snažíme se navzájem chválit za dobře odvedenou práci. Pokud je s daným člověkem negativní zkušenost, tak se ho snažíme nasměrovat např. do jiné oblasti a promluvit si s ním osobně a zjistit, kde je problém.“

Za třetí, je dán způsob hodnocení (procedura).

„Feedbacky face to face od Headů popřípadě od Prezidenta a spol. na poslední schůzi semestru.“

Některé pobočky zatím nejlepší praxi nenašly. *„Zatím jsme v procesu hledání, eliminujeme ty neosvědčené. Jak by řekl Cimrman: "Tudy ne, přátelé!"*

Máte kritéria, podle kterých rozlišujete aktivního/neaktivního člena? (30)

Z odpovědí vyplývá, že většina poboček kategorizuje členy na aktivní a neaktivní podle podobných kritérií.

Účast na každoměsíčním „meetingu“. „Mají za povinnost účastnit se každoměsíčních meetingů (omluvenky jsou akceptovány, ale u aktivních členů při neúčasti nutné)“. „Chodí na schůze.“

Podílí se na aktivitách: „Podílet na organizaci alespoň jednoho tripu, zapsat se do služby alespoň pro jeden National Evening a účastnit se alespoň jedné akce Orientation Weeku.“

"Zapojuje se, pomáhá, s čím se dá nebo pracuje na svém zadaném úkolu, který dokončí, zajímá se, chodí na akce.“

„Podílí se anebo sám organizuje akce či další potřebné věci v rámci klubu či jeho pozice účast na meetinzích, na akcích, aktivita v FB skupině.“

Neaktivní členové jsou takoví, kteří nevykazují aktivitu, nekomunikují.

„Neodpovídá na e-maily, nechodí na schůze, nezapojuje se do činností ESN.“

„Pokud se dlouho neobjeví, tak mu akorát napíšeme email, jestli se ještě objeví a případně ho vyškrtáme ze SB. Tím pro nás v podstatě končí.“

Závěr - hodnocení výkonu

-Postup při hodnocení pracovního výkonu je nejednotný. V pobočkách se objevuje způsob hodnocení jako strukturovaný proces, jako nestrukturovaný a v některých pobočkách neexistuje vůbec.

+Pobočky mají podobný názor na kritéria aktivního a neaktivního člena.

Členství, péče o členy

Kterou z těchto akcí děláte pro své členy? (32)

- Nejrozšířenější akcí poboček je TeamBuilding (všichni).
- Event, výjezdní zasedání (v jednom případě).

Jakou formou provádíte TeamBuildingové akce? (33)

Většina respondentů konstatuje, že se jedná o víkendovou akci členů s programem pro stmelení týmu.

„Víkendová akce v pronajatých chatkách někde v ČR (pokaždé na jiném místě), opékáme maso, chodíme do okolí, hrajeme hry a všechno další, co si umíte představit, že z takové akce vyplyne. :-).“

„Minimálně 1x do roka (snaha ale vždy 2x do roka) víkendový teambuilding, někde na chatě, kde hrajeme teambuildingové hry. Alespoň jednou za semestr pak jeden den různé aktivity: laser game, bruslení nebo pub crawl, drakiáda atd.“

„Každý semestr se provádí v polovině semestru tzv Parťák víkend, což je akce s omezenou kapacitou pro všechny aktivní parťáky v daném semestru. Navíc každý team má alespoň jednou za semestr vlastní menší teambuilding.“

„Víkendovka na chatě, tembuildingové aktivity, vzdělávací workshops, party ;)“

„Většinou jednou za semestr, když jsou zrovna peníze a lidi ochotní někam jet. A v červnu spojujeme teambuilding s Buddy vodou.“

„Snažíme se dvakrát do semestru větší, z minula se zúčastnilo 25 z 38 členů, tedy velice úspěšné.“

Dále se uplatňují krátkodobé společné akce.

„S TeamBuildingem teprve začínáme, ale většinou se uspořádá nečekaně sám jako nějaká afterparty po např. Buddy day, někdy ale také při přípravě na nějakou akci (společná příprava dekorací apod.).“

„Vánoční oslava, chata, atd.“

„TB u nás nebyly zatím moc řešeny, chodili jsme na bowling, laser tag apod. Tento semestr jsme poprvé podnikli víkendový TB, bohužel tam bylo málo členů, drtivá většina board. Proto jsme TB pojali spíše jako stmelovací akci.“

„BBQ, laser game a jiné sportovní aktivity, výlety, společná příprava večere, hospoda, zoo.“

Které eventy pořádáte pro své členy? (35)

„Čistě pro Buddies pořádáme jen teambuilding, občasné grilování či společný večer (např. v zimě místo teambuildingu). Potom samozřejmě každoměsíční meetingy.“

„Buddy day a zatím jsme se k ničemu většímu (bohužel) nedostali.“

„Alespoň jednou za semestr jeden den bud' aktivity jako: laser game, bruslení nebo pub crawl, drakiáda, piknik atd.“

„Během Orientation Weeku pořádáme okolo 8 výletů po Čechách. Následně pak během semestru zajišťujeme výlet do Krakova a do DRážďan. Activities Team se stará o akce jako paintball, bowling apod. Languages team se stará o zdokonalování jazykové úrovně studentů (českých i zahraničních), pořádá každých 14 dní café lingueu a jazykové kurzy (které vedou studenti - rodilí mluvčí-kteří jsou u nás na výměně).“

„2x ročně teambuildingová víkendovka, každý měsíc minimálně jedna foodporn akce, vzdělávací workhops.“

„Meetingy, Silvestr, Buddy voda.“

„Teambuilding, buddy pivo, movie noight.“

Z odpovědí je parné, že všechny pobočky jsou aktivní v pořádání některých eventů pro své členy a tyto akce mají odlišný charakter v závislosti na potřebách jednotlivých poboček.

Teambuildingové akce se v určité podobě pořádají ve všech pobočkách, a to s pozitivními zkušenostmi.

Odměňujete členy nějak? Například zážitkovým víkendem? (36)

Část poboček odměňuje své členy tím, že je upřednostňuje na některé akce.

„Odměňujeme pochvalou a možností jet na ACSA seminář nebo na platformu.“

„Mají přednost na velké eventy - výlet do Krakova atd.“

„Proplácení akcí a výletů, občerstvení na schůzích, pochvala ve formě šifry.“

„Účast na ESN akcích mají aktivní členové jakoby za odměnu.“

Další část poboček uděluje diplomy a poděkování.

„Vytvoříme diplom, jako poděkování.“

„Pracujeme na vytvoření certifikátu, který podepíše i zástupce univerzity, odměnou je pro ně výjezd na platformu.“

Některé pobočky neodměňují členy.

„Individuálně pouze členy Boardu odcházející do Alumni (nějaké dárkové předměty, drobnosti). Skupinově např. teambuildingem (pro všechny zájemce z řad Buddies). „Předpokládáme, že jsme tým lidí, pro které je samotná činnost v Buddy Systemu a účast na jeho aktivitách odměnou.“

„Ne, na to úplně nemáme finance.“

Odměňování členů se soustředí do oblasti, kterou bychom v personalistice nazvali jako benefity (účast na akcích, úhrada nákladů na akci, výběr na prestižní akci apod.). Za druhé, se používají odměny typu pochvaly, poděkování. Někteří respondenti považují za dostatečnou odměnu seberealizaci svých členů.

Mají vaši členové možnost využívat prostor Univerzity pro vlastní potřeby? (41)

V některých pobočkách mají všichni členové právo využívat kancelářské prostory.

„Máme vlastní kancelář, od které mají členové Boardu klíč (přístup kdykoli). Ostatní členové ji mohou také využívat kdykoli chtějí, akorát se musí domluvit s nějakým členem Boardu, aby jim pro ten účel klíč zapůjčil.“

„Máme vlastní kancelář, která je na kolejích, je přístupná všem, ale musí v ní být minimálně jeden člověk z boardu, jelikož ostatní nemají právo na vstup bez něj. Přístup je tam 24/7 a máme ten prostor půjčený od kolejí zadarmo.“

Některé pobočky umožňují využití svých prostor pouze pro aktivní členy.

„Vstup do kanceláře je volný pro aktivní členy s funkcí.“

„Máme klubovnu na kolejích, kam mají přístup aktivní členové.“

„Kancelář máme, ale mají tam přístup pouze členové boardu, nikomu jinému na recepci klíče nedají. Jinou místnost pro buddíky nemáme.“

„Máme k dispozici kancelář, ale tam mají přístup jen někteří členové.“

Omezená možnost je v některých pobočkách, kde je to organizační nezbytností.

„Máme vlastní kancelář ve sklepě jedné fakulty. Fakulta je otevřena pouze do 8 do večera. Potom nám není umožněn vstup, to samé o víkendech.“

„ANO - ESN kancelář, jedna učebna s projektorem kdykoliv tam není výuka, jakékoliv místnosti po předchozí domluvě.“

Závěr (péče o členy)

+Organizace nenabízí svým členům klasické odměňování (finanční), ale v řadě poboček nabízí benefity typu vstupu na prestižní akci, úhradu nákladů na akci apod.

+Péče se soustředí především do oblasti, kterou lze z pohledu teorie motivace nazvat jako potřeby sociální (vztahy, spolupráce, poděkování, odměna) a psychologické (získávání nových dovedností, nové podněty, seberealizace).

+Podstatnou součástí péče o členy jsou zážitky, zážitkové akce, zejména teambuilding.

Vedení personálních činností a administrativa

Výkon HR

Kdo v sekci vykonává práci se členy? (Přijímání, motivace, školení...). (1)

Oblast péče o členy vykonávají v největší míře pracovníci týmu HR (HR manager a Head of HR, HR coordinator).

Péče se odehrává za účasti jiných členů týmů, jde především o pracovníky v pozici President. V jednom případě je to QUAK (Quality and Knowledge Coordinator).

Více než polovina respondentů udává, že jde o součinnost celého týmu pod vedením některého z manažerů (HR, President).

Praxe v oblasti vedení personální práce je na pobočkách nejednotná.

Personální administrativa

Používáte webovou aplikaci SectionBox (dále jen SB)? (2)

Celkem 50% respondentů používá aplikaci, 50% nikoliv.

V případě, že nepoužíváte SB, jakým způsobem vedete evidenci Buddies a Erasmus studentů? (3)

Respondenti uvádí nejčastěji Google apps (Excel online), Google disk, formuláře Spreadsheetů na Google Drive a v souborech Microsoft Excel.

Příklad dobré praxe:

„Jelikož nemáme všechny studenty v SB, zodpovím i tuhle otázku. Evidenci studentů máme v online tabulce, kde je vždy jejich jméno, fakulta, pokoj na koleji, jejich buddy a i kontakt na fakulního koordinátora. Erasmáci jsou rozděleni podle barev (jedna barva=jedna fakulta) a tuto tabulku sdílíme mezi sebou v boardu, s oddělením pro vnější vztahy a taky s ubytovací kanceláří, kde občas doplňují i nějaké poznámky typu: nezaplátil nájem.“

Kdo spravuje SB? (4)

Částečně jsou to HR pracovníci (HR, Knowledge Manager/HR) a částečně IT (IT, Buddy coordinator, IT,).

Kolik procent Erasmus studentů máte registrovaných v SB? (V zinním semestru 2014). (5)

Odpovídají 4 respondenti, od 30%- 90% (maximálně 30%, 70%, 90% 174 z 250).

Existuje ve vaší sekci nějaký návod jak pracovat s SB? (7)

Všichni respondenti udávají odpověď ne.

Vyjmenujte pozici/pozice, které mají přístup k návodu na SB. (8)

HR, president, PR, IT, vice-president, office coordinator.

Školíte buddies na práci se SB? (9)

5 respondentů, udává, že ne, 2 ano.

Jakým způsobem školíte buddies na práci s SB? (10)

Většina poboček neškolí na práci s SB. Pokud ano, školí se v rámci pohovoru, při workshopech, při meeting akcích, popř. se informace zasílají elektronicky.

Závěr

-Oblast HR je řízena nejednotně. Většina poboček využívá součinnost celého týmu pod vedením některého z manažerů.

- Nedostatečné využívání SB databáze (50%).

- Chybějící informační materiály s užívání SB.

Závěrečné rady respondentů

Napadá vás ještě něco, co byste rádi dodali k celkovému pohledu práci se členy Vaší sekci? (46)

Doporučení budovat si dobré vztahy s jinými subjekty.

„Bud'te za dobře s kolejami, univerzitou, oddělením pro zahraniční vztahy a dalšími klíčovými pozicemi, které jsou i zdárně nedůležité (vrátná, zaměstnanci studijního oddělení), plynou z toho pak obrovské výhody.“

Rozvíjení kultury, založené na dobrovolnictví, velmi dobrých vztazích.

„ISC hodně funguje na přátelství a toto přátelství a sounáležitost je velmi důležité podporovat a posilovat. Takže se hodně setkáváme i mimo kancl a mimo Eventy pro Erasmáky. Často si i na konferce posíláme přátelské emaily i mimo téma ISC. Jsme ale malá sekce a můžeme si tento přístup dovolit.“

"Vím, že mnoho sekcí si zakládá na speciálních pravidlech, která se mají dodržovat. Při pohledu na naši sekci by se mohlo zdát, že u nás pravidla nejsou a tím pádem plánuje naprostá anarchie. Opak je pravdou, jsme skupina nadšenců, která sice není vázána pravidly a restrikcemi, ale moc dobře si, co děláme a proč to děláme. ISC pro nás není klub, je to rodina. Myslím, že v některých sekcích to až do takové míry neplatí. Přála bych všem, aby dokázali takové zázemí vybudovat."

„Lidský přístup, zájem o členy teamu, být jim nápomocný a jít příkladem.“

Vyhodnocení

V úvodu byly položeny základní otázky pro výzkumnou část, v závěru kapitoly budou shrnuty.

Jaká je současná strategie řízení lidských zdrojů společnosti?

Strategie řízení lidských zdrojů není přesně definována, i když lze říci, že v určité podobě principů a návodů pro práci s lidmi existuje. Stav je důsledkem toho, že ani nadřazená strategie organizace a její strategické cíle nejsou konkretizovány, nejsou přesně vytýčeny jednotlivé oblasti a vyjádřeny ve formě konkrétních cílů (např. SMART). Proto není ani přesně definována strategie řízení lidských zdrojů.

Cílem personální strategie je získat, udržet a motivovat k práci dobrovolníky, kteří budou naplňovat cíle ESN za dodržování etických pravidel. Personální strategie je transformována na úroveň jednotlivých procesů (ty jsou v textu popsány).

Vychází tato strategie ze strategických záměrů firmy? Podporuje naplňování jejích strategických záměrů prostřednictvím lidí?

Současná strategie lidských zdrojů organizace odpovídá strategickým cílům ESN, konkrétně pracovat v zájmu studentů, kteří tráví studijní čas mimo svou zemi a zkvalitňovat podmínky pro studentské stáže. Personální strategie, resp. principy práce s lidmi, umožňují naplňovat cíle organizace jako celku.

Odpovídá současný systém personální práce v organizaci potřebám manažerů a zaměstnanců organizace?

Lze říci, že zčásti. Jak bylo patrné z odpovědí respondentů, jednotlivé pobočky mají poměrně velkou volnost v tom, jak si nastaví procesy v oblasti personální práce. Z řady odpovědí vyplývalo, že existuje určitá praxe, nicméně ta se flexibilně mění podle situace. V odpovědích zaznívalo, že jsou oblasti, ve kterých zvažují členové organizace změny, protože současná praxe neodpovídá zcela potřebám.

Silnou stránkou organizace je, že umožňuje přizpůsobovat práci s lidmi konkrétním podmínkám poboček a lidé tak mohou využívat postupy, které jim nejlépe umožňují dosahovat cíle. Na druhé straně slabou stránkou tohoto přístupu je fakt, že organizace nemá jednotné personální postupy a směrem ven může působit nejednotně.

Jaké silné a slabé stránky personální práce ve firmě definují zaměstnanci?

Viz následující podkapitola.

3.4 Analýza silných a slabých stránek personální práce v organizaci

Silné stránky

- Mezinárodní organizace s kreditem v oboru.
- Jasná vize, cíle, ověřené mechanismy poskytování služeb.
- Fungující a propracovaný systém personálního marketingu v některých pobočkách, ověřená „Best Practice“.
- Metody vzdělávání jako způsob adaptace je v organizaci norma.
- Běžně se využívají PR materiály pro nové členy ve všech pobočkách.
- Běžná je praxe mentoringu, koučování individuální i týmové.
- Všechny pobočky jsou aktivní v pořádání některých eventů pro své členy.
- Běžně jsou teambuildingové akce s pozitivními zkušenostmi.
- Odměňování -benefity typu vstupu na prestižní akci, úhradu nákladů na akci apod.
- Péče o členy se soustředí především do oblasti sociálních a psychologických potřeb, seberealizace, zážitky.

Slabé stránky

- Existují cíle řízení lidských zdrojů, základní principy, nikoliv personální strategie.

- Jednotlivé procesy personální nejsou definovány, není jednotná praxe jejich realizace.
- Flexibilita poboček umožňuje reagovat na potřeby regionu, na straně druhé to znamená určitou nejednotnost v tom, jak se řídí lidé (dobrovolníci).
- Neexistuje jednotný systém personálního marketingu.
- Organizace vystupuje směrem k veřejnosti nejednotně (PR, personální marketing).
- Postup při výběru nových členů je nejednotný.
- Postup při přijímání není ujednocen včetně zásadního kroku podepsání přihlášky a etického kodexu.
- Nejsou stanovena jednotná pravidla v případě porušení etického kodexu.
- Nejsou jasně stanovena pravidla adaptačního období.
- Vyhodnocování zkušebního období nového člena se v naprosté většině neprovádí.
- Postup při vedení dokumentace nových členů není jednotný.
- Postup při hodnocení pracovního výkonu je nejednotný.
- Oblast HR je řízena nejednotně, co do obsahu i zodpovědných osob.
- Nedostatečné využívání SB databáze (50%).
- Chybějící informační materiály s užívání SB.

3.5 Návrhy na změnu konkrétních personálních procesů.

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že organizace má stanovenou personální strategii pouze v základních cílech. Ve všech sledovaných personálních procesech neexistuje jednotná metodika výkonu personálních činností.

První doporučení organizaci je, že by měla stanovit personální strategii, základní principy práce s lidmi na úrovni základních personálních procesů, stejně jako stanovit osoby (jejich kompetence), kteří budou zajišťovat v organizaci personální oblast.

Personální marketing organizace (získávání)

Jednotné PR (personální marketing) při získávání nových členů, tvorba společných informačních materiálů, stanovení základních pravidel získávání členů. Obecně by mělo platit, že pobočky by měly mít prostor pro zpracování vlastní marketingové strategie za dodržování základních principů.

Výběr členů

- „Bezbariérovost“ vstupu členů do organizace (omezení na základní pravidla-dodržování morálních a etických principů).
- Stanovení základních požadavků, za kterých může zájemce vstoupit do organizace (musí být součástí širší diskuse).

Adaptace

- Zavedení jednotné zkušební doby, po kterou bude mít člen stanoveny konkrétní povinnosti (základní účast na akcích, spolehlivá komunikace apod.) v délce 3 měsíců.
- Přidělení odpovědné osoby, která povede adaptační období nového člena (role mentor, kouč).
- Standardizovat dokumentaci, která se vede k novým členům, všem členům.
- Provádět vyhodnocení činnosti nového člena po zkušební době dosavadními členy, rozhodnutí o tom, zda bude členem pobočky.

Přijímání

- Vytvoření jednotného postupu přijímání - podpis dohody o členství s etickým principem.
- Vytvoření společných materiálů, které pomohou novým členům získat informace o chodu organizace.
- Jednotné zaškolení k práci v IT/IS bázích.
- Vytváření znalostních bází napříč pobočkami, které umožní sdílet zkušenosti pro nováčky (i další členy).

Hodnocení výkonu

- Měla by být jasná kritéria, podle kterých se hodnotí, zda člen je aktivní či nikoliv a zejména podle jakého „klíče“ se přidělují „odměny“ (účast na prestižních akcích, proplácení akcí, eventy apod.).
- Pracovat jako aktivní člen by mělo jednoznačně přinášet větší „benefity“ než v případě pasivity.

- Mělo by být v základní struktuře navrhnut systém hodnocení.

Personální práce

- Nastavení zodpovědné osoby na každé pobočce za HR.
- Přidělení potřebných kompetencí.

Celkově by měla být zajištěna větší informovanost všech poboček, přenos zkušeností napříč pobočkami a lidmi tak, aby mohly být přebírány osvědčené zkušenosti a vytvářeny znalostní báze, ze kterých mohou čerpat všichni členové.

Závěr

Přístup k řízení lidských zdrojů v organizaci má největší strategický podíl na úspěchu nebo neúspěchu celé organizace, je tedy jedním z nejdůležitějších částí v řízení organizace.

Existuje nespočet knih, brožur a příruček o tom, jak správně provádět personální činnosti, jak v ziskovém tak i neziskovém sektoru. V neziskovém sektoru je této problematice nepřikládána taková váha, neboť v praxi mnohdy nezbývá prostor pro vytvoření klasické pozice personalisty.

Tato domněnka se většinou potvrдила i v organizaci ESN CZ a jejích pobočkách. Mnohdy v pobočkách nefiguruje personalista, ale většinu náplně práce zastává vedoucí (president) pobočky anebo je většina personální práce rozmělněna mezi ostatní vedoucí pracovníky.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat procesy řízení lidských zdrojů v organizaci Erasmus Student Network CZ, analyzovat jednotlivé procesy v jednotlivých pobočkách a navrhnout celkový koncept k řízení lidských zdrojů.

V první, teoretické části jsou popsány základní prvky personálního řízení, které jsou inspirací pro práci s lidmi a odpovídají na problematiku motivace, odměňování, rozvoj pracovníků a vztahu organizace se zaměstnancem.

V praktické části jsem se zaměřil na analýzu dat od jednotlivých respondentů, zástupců poboček, díky nimž jsem zmapoval stávající stav. V poslední části pak uvádím návrhy, které mohou být východiskem pro jednotnou metodiku personálních činností. Tento návrh zohledňuje individuální přístup vedení pobočky a nestaví celou strukturu organizace před jednotný způsob řízení lidských zdrojů.

Hlavní přínos této práce vidím v otevřenosti respondentů k přístupu k otázkám z pohledu řízení lidských zdrojů a komplexního pohledu na tuto problematiku v každé sekci. Čtenář této bakalářské práce tak může vidět rozdílnost v přístupu, která je inspirací napříč celou strukturou organizace.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Zapletal Martin
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení lidských zdrojů ve studentské neziskové organizaci Erasmus Student Network CZ
Název práce v anglickém jazyce:	Human Resources in non-profit student organisation Erasmus Student Network CZ
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	73
Počet příloh	1
Rok obhajoby:	2015
Klíčová slova:	Management, řízení lidských zdrojů, nezisková organizace, Erasmus, ESN, Česká republika
Keywords:	Management, Human Resources, non-profit organisation, Erasmus, ESN, Czech Republic

Záměrem bakalářské práce je popsat řízení lidských zdrojů v neziskové studentské organizaci Erasmus Student Network Česká republika a v jejich pobočkách. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části je popsán teoretický přístup k řízení lidských zdrojů, následuje vymezení rámce organizace a analýza dotazníkového výzkumu v jednotlivých pobočkách Erasmus Student Network Česká republika. Tento dotazník odpovědělo 15 ze všech 17 sekcí.

The intention of this thesis is to describe the human resources management in the nonprofit student organization called Erasmus Student Network Czech Republic and in their branches. The thesis is divided into two parts. The first part describes the theoretical approach to human resources management, followed by the framing of the organization and analysis of a questionnaire survey in the branches of the Erasmus Student Network Czech Republic

Literatura a prameny

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2. s. 29

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. Management. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. s. 17

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GULOVÁ, L. *Sociální práce*. 1.vyd. Praha, Grada Publishing. s. 206. ISBN 978-80-247-3379-1. s. 63-65.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9. s. 14.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 190-191.

MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.

REKTOŘÍK J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. Praha, Ekopress, 2010. ISBN 978-80—86929-54-5. s. 14.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2011. s. 154. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Grada Publishing, 2012. s. 206. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. Management. ISBN 978-80-247-3176-6.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2 vyd. Praha, Grada Publishing, 2014. s. 265. SBN 978-80-247-5037-8. s. 210.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. Expert. ISBN 978-80-247-3948-9.

VÝKONNÁ AGENTURA PRO VZDĚLÁVÁNÍ, KULTURU A AUDIOVIZUÁLNÍ OBLAST. *Formální vzdělávání dospělých. Koncepce a praxe v Evropě*. 1.vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2011. ISBN 978-92-9201-170-3

WINFRED Arthur Jr., BELL, Suzanne T., VILLADO, Anton. DEVORPIKE, Dennis. *The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity*. *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 4, 786–801

Seznam použitých internetových zdrojů

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktické principy, formy a metody a vyučování a učení dospělých (struktura a glosář hlavních pojmů z andragogické didaktiky.)*

[online]. 2013 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z:

<http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p15.doc>.

NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Strategie celoživotního učení* ČR. [online]. 2014 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/koncept/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah personální strategie ke strategii podnikové.....	12
Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu	22
Obrázek 3 Strategický přístup ke vzdělávání	24

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kategorie vzdělávání	26
--------------------------------------	----

Seznam příloh

Dotazník k bakalářské práci	62
-----------------------------------	----

ESN CZ HR

Ahoj ESNeres,

před sebou máte dotazník dotazník ke svoji bakalářské práci zabývající se tématem Řízení lidských zdrojů v ESN CZ. Výsledkem mojí BP bude návod, dostupný pro všechny sekce ESN CZ, jak co nejlépe pracovat v organizaci se členy. Děkuji moc za Váš čas, který strávíte vyplňováním dotazníku.

Dotazník zabere cca 20 minut. Je rozdělen do třech částí: práce se SectionBoxem, práce s nováčky a práce se členy ESN. Pokud máte nějaké dokumenty, týkající se oblasti dotazníku, prosím o zaslání na mail: mzaplo@gmail.com

I.část: práce se SectionBoxem

1. 0) Název sekce

.....

2. 1) Kdo v sekci vykonává práci se členy? (přijímání, motivace, školení,...)

Uveďte pozici/pozice

.....

.....

.....

.....

3. 2) Používáte webovou aplikaci SectionBox(dále jen SB)?

Pokud ano, překosťte otázku 3.

Označte jen jednu ešpsu.

ANO

NE

4. 3) V případě, že nepoužíváte SB jakým způsobem vedete evidenci Buddies a Erasmus studentů?

Popište prosím co nejdetailněji.

.....

.....

.....

.....

.....

5. 4) Kdo spravuje SB?

Uveďte pozici/pozice.

6. 5) Kolik procent Erasmus studentů máte registrovaných v SB ? (V zimním semestru 2014)

V porovnání se seznamem studentů, který dostanete od univerzity. Můžete uvést i číslo (240 přijízejících/180 registrovaných)

7. 6) Jakým způsobem motivujete Erasmus studenty pro registraci do SB?

Uveďte obsah prvního mailu, který posíláte Erasmus studentům.

8. 7) Existuje v vaší sekci nějaký návod jak pracovat s SB?

(dokument, prezentace)

Označte jen jednu elipsu.

 ANO NE**9. 8) Vyjmenujte pozici/pozice, které mají přístup k návodu na SB.**

10. 9) Školíte buddies na práci se SB?

Označte jen jednu elipsu.

 ANO NE

11. 10) Jakým způsobem školíte buddies na práci s SB?

Hromadnou prezentaci, vysvětlením přes Skype, návody mailem, atd.

.....
.....
.....
.....
.....

12. 11) Ke kterému datu(ke kterým datům) spouštíte registraci Buddies?

.....
.....
.....
.....

13. 12) Ke kterému datu(ke kterým datům) spouštíte registraci Erasmus studentů?

.....
.....
.....
.....

14. 13) Pokud máte stanoveny limity správců na SB uveďte hodnoty.

.....
.....
.....
.....

15. 14) Používáte SB pro platbu Eventu pořádaných Vaší sekci?

Označte jen jednu elipsu.

- ANO
 NE

16. 15) V případě, že nepoužíváte SB pro platbu Eventu, jakým systémem evidujete platby?

.....
.....
.....
.....
.....

17. 16) Kolik lidí má právo pro potvrzení plateb v SB?

.....

II.část: Nábor nových členů

18. 17) Krátce popište nábor buddies.

.....
.....
.....
.....
.....

19. 18) Vyjmenujte kritéria podle kterých vybíráte Buddies.

.....
.....
.....
.....
.....

20. 19) Vyjmenujte kritéria podle kterých vybíráte ESN members.

.....
.....
.....
.....
.....

21. 20) Jaké máte informační nástroje pro nováčky?
(prezentace, fotogalerie, kronika, rozhovor,...)

.....
.....
.....
.....
.....

22. 21) Používáte zkušební dobu nováčka v ESN?

.....
.....
.....
.....

23. 22) Jakým způsobem řídíte zkušební dobu nováčka?

.....
.....
.....
.....

24. 23) Jaký systém informací vedete o nováčcích?

.....
.....
.....
.....

25. 24) Podepisuje člen ESN přihlášku?

Óznačte jen jednu elipsu.

- ANO
 NE

26. 25) Obsahuje přihláška ESN kodex?

případně jiný dokument, který zdurazuje zodpovědnost za činnost ESN membra

.....
.....
.....
.....
.....

27. 26) Jakým způsobem zajišťujete akceptování kodexu?

.....
.....
.....
.....
.....

28. 27) Máte způsob zapracování nováčku do sekce?

oficiální postup přijímání

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

ANO

NE

29. 28) Popište způsob zapracování nováčka do sekce

.....
.....
.....
.....
.....

III. část: Práce se členy, struktura sekce

30. 29) Vedete si evidenci aktivních memberů?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

ANO

NE

31. 30) Máte kritéria podle kterých rozlišujete aktivního/neaktivního člena?
Uveďte jaká.

32. 31) Mají všichni členové sekce ESN kartu?

Označte jen jednu elipsu.

- ANO
 NE

33. 32) Kterou z těchto akcí děláte pro své členy?

Označte jen jednu elipsu.

- TeamBulding
 Školení
 Event
 Výjezdní zasedání
 Jiné:

34. 33) Jakou formou provádíte TeamBuldingové akce?

Uveďte četnost, formu, úspěšné akce z minula

35. 34) Jakým způsobem zajišťujete školení nováčku?

Označte jen jednu elipsu.

- Z vlastních zdrojů (knowledge transfer)
 Odkázáním na dokuwiki
 Využitím platformy ESN CZ
 Pomocí platformy Adela
 Využití nabídky(Google, FB, Univerzita,...)
 Nabídka od jiné NO
 Přednášky podnikatelských inkubátorů
 Jiné:

36. 35) Které eventy pořádáte pro své členy?

Popište formu a četnost za semestr. Eventy pouze pro členy ESN

.....
.....
.....
.....
.....

37. 36) Odměňujete členy nějak? Například zážitkovým víkendem?

Např.: Sekce zajistí splnění snu člena díky jeho aktivitě v semestru.

.....
.....
.....
.....

38. 37) Pořádáte sekční výjezdní zasedání?

Popište formu a četnost

.....
.....
.....
.....

39. 38) Vyjmenujte všechny departmenty v sekci.

.....
.....
.....
.....

40. 39) Kolik členů mají jednotlivé departmenty?

.....
.....
.....
.....

41. 40) Popište osvědčený způsob hodnocení člena

42. 41) Mají vaši členové možnost využívat prostor Univerzity pro vlastní potřeby?

Máte vlastní kancelář, kde mají členové ESN kdykoli umožněn vstup?

43. 42) Máte požadavky na kandidáta na pozici v Boardu?

44. 43) Existuje pozice v boardu, kterou máte problém obsadit?

45. 44) Jakým způsobem řešíte chybějící pozice v Boardu a Members ?

Nedostatek chybějících odborníků pro vyvážení potřeb sekce
Označte jen jednu elipsu.

- Plánovaný nábor
 Operativní nábor
 Kolegové z ESN CZ zajistí činnosti, na které nemáte dostatek odborníků
 Jiné:

46. 45) Kolik Erasmus studentů měla Vaše univerzita tento semestr?

47. 46) Napadá vás ještě něco, co byste rádi dodali k celkovému pohledu práci se členy Vaší sekce?

Tipy a triky. Zkušenosti z minulosti.

.....
.....
.....
.....
.....