

Bakalářská práce

Human Resource Management v neziskové organizaci Erasmus Student Network Liberec

Studijní program:

B7401 Tělesná výchova a sport

Studijní obor:

Rekreologie

Autor práce:

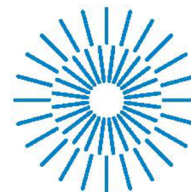
Michaela Pelantová

Vedoucí práce:

PhDr. Klára Kuprová, Ph.D.

Katedra tělesné výchovy a sportu

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Human Resource Management v neziskové organizaci Erasmus Student Network Liberec

Jméno a příjmení:

Michaela Pelantová

Osobní číslo:

P20000129

Studijní program:

B7401 Tělesná výchova a sport

Studijní obor:

Rekreologie

Zadávací katedra:

Katedra tělesné výchovy a sportu

Akademický rok:

2022/2023

Zásady pro vypracování:

- 1) Představení studentské organizace Erasmus Student Network a Human Resource Managementu.
- 2) Analýza a vyhodnocení využití Human Resource Managementu a jeho přínos pro neziskovou organizaci Erasmus Student Network.
- 3) Vytvoření příručky v rámci Human Resource Managementu pro nábor nových členů do Erasmus Student Network.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

tištěná/elektronická

Jazyk práce:

Čeština

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN: 978-80-271-0551-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí práce:

PhDr. Klára Kuprová, Ph.D.

Katedra tělesné výchovy a sportu

Datum zadání práce:

1. října 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 1. října 2023

L.S.

prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.
děkan

doc. PaedDr. Aleš Suchomel, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 4. října 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Kláře Kuprové za podporu a pomoc při tvorbě práce. Děkuji za všechny cenné rady, které jste mi poskytla a za trpělivost při mých dotazech.

Human Resource Management v neziskové organizaci Erasmus Student Network Liberec

Anotace

Tato práce představuje problematiku lidských zdrojů ve studentské neziskové organizaci Erasmus Student Network v Liberci. V teoretické části se vyskytují dílčí a důležité činnosti každého HR manažera, který se lidskými zdroji zabývá. Najdete zde možnosti, jak efektivně nabrat nové členy organizace, jak je motivovat a udržet si je, jak provádět coaching a tak dále. Jako podtržení práce teoretické je vytvořena příručka pro nastávající HR manažery a pro osoby, kteří se o problematiku řízení lidských zdrojů zajímají.

Klíčová slova

Erasmus Student Network, Human Resources, management, nezisková organizace, řízení lidských zdrojů.

Human Resource Management in non-profit organization Erasmus Student Network Liberec

Annotation

This thesis presents the issue of Human Resources in the student non-profit organization Erasmus Student Network in Liberec. In the theoretical part there are partial and important activities of every HR manager who deals with human resources. You will find ways to effectively recruit new members to your organization, how to motivate and retain them, how to conduct coaching, and so on. As an underlining of the theoretical work, a handbook is created for future HR managers and for people who are interested in the issue of human resources management.

Key Words

Erasmus Student Network, Human Resources, Human Resource Management, management, non-profit organization.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 12 |
| 1 Cíle práce | 13 |
| 2 Nezisková organizace | 14 |
| 2.1 Založení neziskové organizace | 14 |
| 2.2 Základní dělení neziskových firem a organizací | 15 |
| 3 Dobrovolnictví | 16 |
| 3.1 Řízení dobrovolníků | 16 |
| 3.2 Historie dobrovolnictví (ČR) | 17 |
| 4 Erasmus Student Network | 18 |
| 4.1 Fungování a řízení ESN International | 18 |
| 4.2 Erasmus Student Network CZ | 19 |
| 4.3 ESN Liberec | 19 |
| 4.4 Buddy program | 19 |
| 5 Řízení lidských zdrojů | 20 |
| 5.1 Historie řízení lidských zdrojů | 20 |
| 5.2 Trendy v řízení lidských zdrojů | 21 |
| 5.2.1 Sociální odpovědnost | 21 |
| 5.2.2 Holistický přístup | 21 |
| 5.2.3 Work-life balance | 21 |
| 6 Činnosti HR manažerů | 22 |
| 7 Přijímání nových členů | 25 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 8 | Motivace členů | 30 |
| 8.1 | Odměňování členů | 31 |
| 8.2 | Vzdělávání členů | 31 |
| 8.3 | Teambuilding | 33 |
| 9 | Metodická část | 34 |
| 9.1 | Proč téma Human Resources | 34 |
| 9.2 | Grafická úprava | 34 |
| 10 | Metodický materiál pro HR manažery..... | 36 |
| 10.1 | Kapitola 1: Jakými prostředky získat nové členy | 37 |
| 10.2 | Kapitola 2: Náborová prezentace..... | 43 |
| 10.3 | Kapitola 3: Motivace členů..... | 45 |
| 10.4 | Kapitola 4: Workshopy a vzdělávání | 48 |
| 11 | Doporučení pro HR manažery ESN Liberec a závěr | 51 |
| 12 | Seznam literatury | 52 |

Seznam použitých symbol a zkratek

BP – Bakalářská práce

ESN – Erasmus Student Network

HR – Human Resouces

TUL – Technická univerzita v Liberci

Seznam použitých obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb | 30 |
| Obrázek 2: Pyramida zapamatování..... | 32 |
| Obrázek 3: Ukázka práce v Canvě..... | 35 |
| Obrázek 4: Ukázka obsahu příručky | 36 |
| Obrázek 5: Vzorový e-mail..... | 37 |
| Obrázek 6: Ukázka dvou plakátů | 38 |
| Obrázek 7: Instagramové příspěvky | 39 |
| Obrázek 8: Nábor na festivalu | 41 |
| Obrázek 9: Doporučení..... | 42 |
| Obrázek 10: Důležitost mluveného slova | 43 |
| Obrázek 11: Struktura a vizuální podoba prezentace | 44 |
| Obrázek 12: Program teambuildingu pro organizátory..... | 46 |
| Obrázek 13: Ostatní motivační prostředky..... | 47 |
| Obrázek 14: Titulní strana čtvrté kapitoly | 48 |
| Obrázek 15: Ostatní nástroje vzdělávání..... | 49 |
| Obrázek 16: Závěrečná strana příručky | 50 |

Úvod

Nezisková studentská organizace Erasmus Student Network funguje v několika zemích Evropy. Jednou z nich je právě i malá sekce ESN Liberec, která funguje na Technické univerzitě v Liberci. Jedná se o seskupení dobrovolníků, v našem případě studentů TUL, kteří mají jedno společné poslání. Tím posláním je totiž integrace zahraničních studentů, kteří na naši univerzitu přijedou v rámci programu Erasmus. Aby mohla tato organizace fungovat, vede ji tak zvaný board. Je to skupina lidí, kteří jsou zvoleni pomocí voleb. Do boardu patří Human Resource manažer, který má na starost všechny členy ESN. Stará se o náборы, udržení členů v organizaci, jejich motivaci a tak dále.

Hlavní náplní HR manažera je vedení lidských zdrojů, což je velmi náročná práce, a ne vždy se tak manažerům daří ji vykonávat správně. Tato práce má cíl, zabránit nízkému počtu členů v organizaci a nesprávnému fungování sekce, a to díky metodickému materiálu pro HR manažery v podobě příručky. Konkrétně se bakalářská práce zaměřuje na vymezení definice neziskových organizací a dobrovolníků, představení organizace ESN Liberec a její využitelnosti. Dále pak využití Human Resource Managementu v neziskové organizaci, jeho důležitost a hlavní náplň. Vrcholem bakalářské práce je pak metodický materiál, který má za úkol pomoci budoucím HR manažerům ve zmíněné organizaci. Materiál bude poskytnut organizaci ESN Liberec do klubovny v podobě tištěného dokumentu – příručky.

Téma jsem si vybrala, jelikož jsem pozici Human Resource manažera v neziskové organizaci ESN Liberec sama vykonávala po dobu dvou let. V počátcích svého mandátu jsem však neměla znalosti z daného oboru a bylo velmi složité pozici vykonávat správným způsobem. Organizace se potýkala s problémy, kterými byly nízký počet členů v organizaci. Pokud by tento problém pokračoval, ESN by mohlo brzy zaniknout. Abych tomuto problému předešla, vymyslela jsem způsob, který je nyní mým výstupem bakalářské práce.

1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je představení studentské organizace Erasmus Student Network a Human Resource Managementu. Její analýza a vyhodnocení využití Human Resource Managementu a jeho přínos pro neziskovou organizaci Erasmus Student Network. Součástí bakalářské práce je vytvoření příručky v rámci Human Resource Managementu pro nábor nových členů do Erasmus Student Network.

2 Nezisková organizace

Jak už bylo uvedeno výše, Erasmus Student Network je neziskovou organizací, která působí v Evropě. Co ale přesně znamená, že je nezisková? Už podle názvu lze odvodit, že organizace ze své činnosti nemá žádný zisk. Je v tom ale mnohem více. Neziskové organizace hrají důležitou roli v moderních a vyspělých státech. V oblasti ekonomiky mají až nezastupitelnou roli. Jsou nezastupitelné zejména v případě, kdy pro ziskové organizace představuje určitý sektor neatraktivnost, tedy činnost, která nepřináší zisk. V druhém případě jde o situace, kdy stát nenabízí možnost poskytovat služby na tržním principu, jelikož stát reguluje danou ekonomiku. V neziskových organizacích obvykle figurují dva možné způsoby pracovníků. Buď jsou to tzv. dobrovolníci, kteří za práci nedostávají zaplacení a dělají ji pro svůj seberozvoj či dobrý pocit, nebo sem patří zaměstnanci, kteří jsou za práci placeni, a kteří mají obvykle na starosti management a řízení společnosti (Hejduková a další 2018).

Pro hospodářství státu jsou neziskové organizace velmi důležité a spolu s organizacemi ziskovými tak tvoří systém smíšené ekonomiky. Systém smíšené ekonomiky je systém, ve kterém se veřejný sektor střetává s tím soukromým. Tyto sektory jednají volně, jinak řečeno svobodně, ale navzájem se kontrolují tak, aby každý sektor dělal, co má. Vše je opatřeno tím, že se tento druh systému řídí zákonem nabídky a poptávky (Arcoya 2023). Podle Hejdukové (2018) ve smíšené ekonomice probíhá právě výše uvedený zásah státu do ekonomiky, a proto se jako jeden z důvodů vzniku neziskových organizací uvádí teorie tržních selhání. S těmito důvody souvisí i funkce neziskových sektorů kterými jsou funkce: sociální, ekonomická i politická.

2.1 Založení neziskové organizace

Pro správný chod neziskové organizace (z formální stránky) je potřeba, aby organizace měla svůj statutární orgán, který organizaci reprezentuje navenek, čímž je v ESN právě President. Dále pak musí mít organizace své vnitřní stanovy, podle kterých si dále volí způsob výběru výkonných orgánů a její chod. Každá organizace, ať už zisková či nezisková se zakládá za účelem nějakého poslání, kterého chce dosáhnout (Šedivý a Medlíková 2017). K úplnému založení organizace dochází při podepsání stanovené smlouvy. Záleží zejména na tom, jaký druh právnické osoby jednotka zvolí. Buď vznikne na základě zapsání do spolkového rejstříku (spolky), zakládací listiny a zápisem do veřejného rejstříku (ústavy), nadační listiny (nadace), či pouze zakládací listinou bez potřeby notářského zápisu (nadační fondy). U nadačních fondů je navíc vyžadován kapitál, aby mohl být založen (Lukešová 2023).

2.2 Základní dělení neziskových firem a organizací

Neziskové sektory jsou právnické osoby, které se prvotně dělí na korporace, fundace a ústavy. Mezi korporace patří spolky, zájmová sdružení právnických osob a sociální družstva. Zde hovoříme o sdružení osob či jednotlivých subjektů. Mezi fundace patří nadace a nadační fondy, ty však nefungují jako sdružení osob, ale jedná se o sdružení majetku, které je účelové. Dále sem patří ústavy, které se dělí přímo na jednotlivé ústavy a obecně prospěšné společnosti. Tato skupina je něco mezi korporacemi a fundacemi, je tedy na pomezí, jelikož se jedná o celek, který zahrnuje jak sdružení majetku, tak i osob (např. zaměstnanců). Všechny tyto sektory jsou zakotveny v občanském zákoníku (Vít 2015).

3 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví je v posledních pár letech velmi populární. Přesněji se jedná o „*Práci, která je vykonávána bez nároku na odměnu.*“ Dobrovolnickou činnost vymezuje zákon o dobrovolnické službě a stát tuto činnost rád podporuje (Vít 2015). Jde o práci, kterou jednotlivci dělají bez donucení druhé strany. Toto slovo se dá rozdělit na Dobro, což značí pomoc dané osoby druhé osobě, a Volnictví značí, člověka, který vykonává činnost z „vlastní vůle.“ Výhodou pro organizaci je jednoznačně skutečnost, že dobrovolníkům nemusí poskytovat finanční odměnu, a často se jedná o jedince, kteří jsou nadšení a plní energie. Dobrovolník z dané činnosti může i tak vytěžit mnoho. Například, posilní svůj osobní rozvoj, může získat dobré kontakty, zkušenosti a tak dále (Moravská Třebová charita 2023).

„Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti. Role dobrovolníka je vymezena tak, aby se příjemce pomoci na ni mohl v rámci dohodnuté spolupráce spolehnout“ (Tošner a Sozanská 2006).

Dobrovolnictví se nejčastěji provozuje v neziskových firmách a je založeno zejména na vlastní dobré vůli dobrovolníka, na spontánnosti, radosti, a také zodpovědnosti. Dobrovolníci jsou lidé, kteří rádi pomáhají ostatním jedincům v nouzi. Může se jednat o pomoc starším, hendikepovaným či jinak omezeným lidem. Pomáhat lze i na sportovních či kulturních akcích (Nebeská 2011).

3.1 Řízení dobrovolníků

Pokud pracujeme v nějaké organizaci s dobrovolníky, je to v obecné rovině stejné, jako pracovat s jinými lidskými zdroji. Zastáváte tedy také funkci personalisty či HR manažera. Z formální stránky mezi klasickým zaměstnancem a dobrovolníkem není skoro žádný rozdíl, avšak u dobrovolníků, kteří nejsou finančně odměňováni, musíme vymyslet jiný možný způsob motivace či nefinanční odměny. Abychom s dobrovolníky mohli lépe komunikovat, často má dobrovolníky na starost tzv. „koordinátor dobrovolníků.“ Tento koordinátor se stará zejména o jejich potřeby a touhy, zároveň se o ně stará i po formální stránce. Jednat se může například o pojistné či jiné smlouvy (Dobrovolník.cz 2023).

Funkce koordinátora je velmi důležitá. Jeho úkoly se podobají úkolům manažera, jelikož koordinátor musí umět dobře plánovat a řídit dobrovolníky, připravuje analýzu o tom, jakou mají dobrovolníci přínos. Také dobrovolníky pro danou organizaci shání a vybírá. Pokud je potřeba, tak má na starosti jejich rozvoj a výcvik v dané oblasti problematiky. Za dobrovolníky také odpovídá a sepisuje hodnocení, předává své znalosti a poučuje o bezpečnosti. Důležité u této funkce také je, aby byl empatický, uměl se rozhodovat, byl vždy po ruce a měl vizi do budoucna (Národní kvalifikace 2023).

3.2 Historie dobrovolnictví (ČR)

Organizované dobrovolnictví se objevovalo už v období raného středověku. Bylo velmi úzce spjato s vírou a náboženstvím. Často se jednalo o pomoc druhým a charitativní činnost. Za dob, kdy byla Husitská revoluce, se církev oslabil a tím šlo dobrovolnictví do ústraní. Do popředí v té době šel spíše měšťský stav. Od té doby dobrovolnictví moc nefungovalo. Ovšem v počátcích raného kapitalismu se začalo opět objevovat a bylo podobné tomu, jak ho známe v dnešní době. Přesněji ve třicátých letech 19. stol., začaly vznikat občanské asociace a nadace, které se snažily o podporu vzdělání, vědy apod. Díky těmto organizacím začala narůstat i národní hrdost. Se vznikem Československa se počet podobných organizací začal zvedat.

Další útlum a pokles těchto organizací souvisel s druhou světovou válkou. Dobrovolnická činnost úplně nevymizela, ale musela být v souladu s politickým systémem. Vzdělání poté začal až po roce 1989, kdy se občané postupně začali zotavovat ze socialistického režimu a hledali organizace, kde se mohou rozvíjet. Obnovilo se dokonce i několik organizací, které před tím zanikly. Mezi zaniklé organizace patří například i YMCA (Krátká a další 2010).

4 Erasmus Student Network

Jak už lze z anglického názvu odvodit, jedná se o studentskou organizaci, která je spojena s projektem Erasmus – program, který má za cíl poskytnout studentům možnost studia v zahraničí, či zahraniční pracovní stáže. V roce 1987 byl Evropským společenstvím (ES) schválen plán na vytvoření rozsáhlého programu mobility pro vysokoškolské vzdělávání. Součástí byl i program Erasmus. Díky tomuto projektu byla 16. října 1989 v Utrechtu založena první sekce s názvem Erasmus Student Network. Následně byly na různých evropských univerzitách založeny sekce ESN a s finanční podporou ES bylo v říjnu 1990 v Dánské Kodani uspořádáno setkání k oficiálnímu založení ESN International (ESN International 2023). Erasmus Student Network se pyšní tím, že se jedná o největší mezinárodní studentskou organizaci v Evropě. Díky tomu má velmi rozmanitou strukturu, své vnitřní stanovy, a hlavně velké množství aktivních mladých lidí, kteří se dobrovolně zapojují a pomáhají tak jejímu růstu. Přesněji se jedná o cca čtyřicet tisíc studentů, tisícovky institucí a čtyřicet dvou zemí Evropy. ESN má svou strukturu (úrovně): Mezinárodní, Národní a Lokální. Jak už bylo uvedeno na začátku, jedná se o neziskovou organizaci, jejímž posláním je hlavně pomoci zahraničním studentům, kteří přijíždí každý semestr. ESN má i své hodnoty, mise a vize (ESN International 2023).

K dosažení mise „Obohacování společnosti prostřednictvím mezinárodních studentů,“ používá tyto hodnoty: jednota v rozmanitosti, rozmanitost v jednotě (všichni sdílíme jeden společný cíl), studenti pomáhající studentům (s nadšením se zavazujeme k dobrovolnictví), zábava v přátelství a respektu (užíváme si vztahů založených na respektu), mezinárodní rozměr života (jsme otevření, mobilní, rádi objevujeme a zkoumáme, spolupracujeme a komunikujeme, abychom prolomili hranice), láska k Evropě jako prostoru míru a kulturní výměny (žijeme a maximálně těžíme z kulturního bohatství Evropy), otevřenost s tolerancí (porozumění k druhým, přijímáme je a učíme se od nich), spolupráce při integraci (sdílíme holistický pohled na internacionalitu) (ESN International 2023).

4.1 Fungování a řízení ESN International

ESN International je nadřazený všem jiným ESN organizacím. Řídícím orgánem je tzv. Mezinárodní board, a v čele boardu, tedy statutárním orgánem, je President. Sídlo je situováno v belgickém Bruselu, kde pospolu žijí i členové mezinárodního boardu v jedné budově a pracují na zlepšení a rozšíření organizace. Největším posláním je podpora a řízení menších organizací, které jsou na národní úrovni, například ESN Czech Republic, ESN Portugal, ESN Switzerland a další. Mezinárodní board má i podpůrné orgány, které mu pomáhají. Těmito orgány jsou například sekretariát a různé druhy výborů (ESN International 2023).

4.2 Erasmus Student Network CZ

I u nás v České republice funguje síť ESN. V současné době sem patří osmnáct sekcí, mezi které spadá i ESN Liberec. Na této úrovni je řídicím orgánem tzv. Národní board a v čele je opět President. Každý člen boardu musí být zvolen zástupci jednotlivých sekcí na národním shromáždění, které se koná jednou ročně. Národní shromáždění probíhá celkem čtyřikrát ročně, nicméně volby do boardu probíhají jednou za rok, přesněji v letním semestru. Stejně jako na mezinárodní úrovni, i národní board má pomocnou ruku ve formě podpory tzv. „supporters“ a výbory, kteří jim slouží jako pravá ruka. Nadřazeným orgánem je tedy mezinárodní board, a v případě potřeby mohou členové národního boardu využít i různé podpory jejich orgánů (ESN International 2023; ESN Liberec 2023).

4.3 ESN Liberec

V této bakalářské práci se pojednává o řízení lidských zdrojů zvláště na lokální úrovni sekce ESN Liberec, která působí na Technické univerzitě v Liberci. Založena byla v roce 2008 pod názvem International Student Club Liberec. V roce 2011 přistoupila na jednotný název Erasmus Student Network. Sídlo je situováno na kolejích Harcov v Liberci (Technical university of Liberec 2023). Stejně jako vyšší úrovně, i ESN Liberec má svůj řídicí orgán „Lokální board.“ Sem patří President, který je zároveň statutárním orgánem, Vicepresident, Communication Manager, Treasurer a v neposlední řadě Events Coordinator. Zabývat se budeme funkcí Human Resource manažera, který má na starost nábor nových členů, jejich integraci a stmelování, motivaci a plánování akcí pro interní členy organizace. Mimo boardu sem patří i podpůrné pozice, kterými jsou IT Support (technická podpora), Buddy coordinator (přidělování „buddies“), Country presentation coordinator (prezentace zemí od zahraničních studentů) a social inclusion coordinator, kam spadá prezentace Erasmus studentů na středních školách (ESN Liberec 2023; Technical university of Liberec 2023).

4.4 Buddy program

Jak už bylo zmíněno výše, posláním ESN je pomoc zahraničním studentům. Aby bylo tohoto poslání dosaženo, je potřeba, aby fungovali tzv. „Buddies“ tedy nejbližší kamarádi zahraničních studentů, kteří jim pomohou se rychle orientovat na Technické univerzitě v Liberci a jsou jim vždy k dispozici. Buddies jsou z řad našich studentů, kteří se tomu věnují na úkor svého volného času. Nejčastěji jde o pomoc s ubytováním a dopravou do Liberce. Studenti si díky nové aplikaci „Fiesta“ vyberou svého „buddyho“, tedy kamaráda ze zahraničí, podle různých zájmových kritérií v databázi webové aplikace (ESN Liberec 2023; ESN VSB – TU Ostrava 2023).

5 Řízení lidských zdrojů

Jinak nazývané také jako personalistika, je velmi složitý a široký pojem. Patří sem zejména problematika zaměstnávání lidských zdrojů a jejich nábor. Manažeři řídí lidské zdroje, lidský kapitál, mají na starost jejich odměňování, motivaci a rozvoj. Plánují, řídí a korigují vše, co se týká zaměstnanců. Ve zkratce, pečují o zaměstnance. Název lidské zdroje je dost kritizován, jelikož slovo „zdroje“ zní, jako by lidé byli nějaké věci či stroje (Armstrong 2015). Pojmy, jakými jsou řízení lidských zdrojů, personální administrativa a personální řízení si lze vysvětlit dvěma způsoby. V prvním případě se jedná spíše o praxi, tedy řízení lidských zdrojů tak, jak ho známe, a v druhém případě pojednáváme o teorii etap vedení a řízení lidských zdrojů a jejich odlišení. Aby personalisté, či manažeři lidských zdrojů dosáhli efektivní motivace zaměstnanců, dobrému výběru nových zaměstnanců či dobré strategie, potřebují k tomu tzv. personální činnosti, aby svého cíle dosáhli co nejefektivněji. I samotný název „řízení lidských zdrojů“ má svou historii. Říkalo se mu personální řízení, řízení práce, řízení pracovních sil, péče o pracovníky a tak dále. V knize se uvádí, že v roce 1966 poukázal na lidské řízení a zdroje pan Bakke (Šikýř 2016).

5.1 Historie řízení lidských zdrojů

Díky průmyslové revoluci začalo personální řízení vznikat ve Spojených státech amerických už na počátku dvacátého století, kdy se začalo přemýšlet o tom, že by se měla začít věnovat zaměstnancům ve firmách větší pozornost, než tomu do té doby bylo. Zprvu se tato problematika věnovala pouze sociální péči o pracovníky. V tomto období se začala zlepšovat ekonomika státu, vzdělanost, odbornost zaměstnanců, blahobyt obyvatel a tak dále. Začaly se v průmyslu používat nové stroje a technologie, a díky tomu se mohlo hospodářství neustále rozvíjet. Aby se mohli zaměstnanci neustále vzdělávat, a tím poté ovládat složitější stroje, musel být někdo, kdo na jejich školení či kvalifikaci dohlížel. Právě tak začali vznikat manažeři pro řízení lidských zdrojů. Manažeři si začali všimnout nového postavení pracovníků a tím pádem byli nuceni na tyto trendy reagovat (Vojtovič 2011). Podle Armstronga (1999) se historie vzniku Human Resources dělí na šest částí: péče o pracovníky, personální administrativa, personální řízení (rozvoj), personální řízení (dospělost), řízení lidských zdrojů (první), řízení lidských zdrojů (druhé). Vůbec prvním úředníkem, který se staral o personální řízení, byla sociální pracovnice Mary Woodová z firmy Rowntree v New Yorku. Pro pana Armstronga (1999) to ale byli pracovníci, kteří se starali o zaměstnance v muniční továrně, když probíhala první světová válka. Správa personální administrativy, tedy začátek personálního řízení, začala podle této literatury právě ve třicátých letech dvacátého století. Personální řízení v této době bylo považováno spíše jako pomoc, pro ostatní manažery, kteří byli zpravidla nadřízení personalistům (Kocianová 2012).

5.2 Trendy v řízení lidských zdrojů

Od roku 2000 se u nás výrazně změnil přístup Human Resource Managementu. Manažeři ve firmách rychle pochopili, že základem úspěchu pro firmu jsou jejich spokojení zaměstnanci, a že HR management je významným nástrojem pro rozvoj institucí. Využívají tedy řízení lidských zdrojů k tomu, aby si udrželi dobré zaměstnance a snaží se tak pro ně i o zlepšení jejich pracovních podmínek (Kocianová 2012).

5.2.1 Sociální odpovědnost

První formou novodobého řízení je tzv. sociální odpovědnost, kterou by měli disponovat všichni manažeři v instituci. Jedná se o situaci, kdy „*Manažeři odpovídají za své prostředí a stávají se aktivními účastníky při zdokonalování kvality života*“ (Koontz a Weihrich 1998). Sociální odpovědnost zahrnuje nejčastěji nápady, které jsou spojeny s ochranou životního prostředí, například ekologické a obnovitelné obaly, prodej výrobků, které mají poškozený obal (druhá šance) apod. Můžeme sem zahrnout i různé tábory pro děti či slevy na sport pro zaměstnance (Kocianová 2012).

5.2.2 Holistický přístup

Další formou je holistický management. Ten spočívá v celostním pohledu manažerů na řízení lidských zdrojů. Manažer tak musí být schopen strategicky uvažovat i do budoucna a u toho zohledňovat životní prostředí, sociální hlediska (kultura, diskriminace), ekonomická hlediska a další (Kocianová 2012).

5.2.3 Work-life balance

V moderní době je známo, že pokud je zaměstnanec šťastný ve svém životě, bude šťastný i v práci, a tím bude i efektivnější, což je pro firmy pozitivem. Aby toho mohl zaměstnanec docílit a byl celkově spokojený a vyrovnaný, měl by dodržovat metodu „Work life balance“ neboli rovnováhu mezi prací a životem. K docílení této metody se mnoho personalistů přiklání k možnosti tzv. flexibilním směnám, home office práci (práce doma), či dokonce nějakým sportovním benefitům, protože všichni vědí, že „ve zdravém těle, zdravý duch“ (Kadeřábková 2020).

6 Činnosti HR manažerů

Povinnosti manažera lidských zdrojů mohou záviset na typu společnosti, ve které působí, na struktuře organizace, na potřebách společnosti a na tom, zda existuje tým, který je podporuje. Manažeři lidských zdrojů nebo manažerské týmy obvykle chrání společnost a její zaměstnance před právními spory, řeší konflikty na pracovišti a rychle řeší spory ohledně politiky. Často také řeší problémy se zaměstnanci, pojistné události, mzdové nesrovnalosti a další záležitosti, které mohou ovlivnit produkci práce. Mezi běžné povinnosti profesionála v oblasti řízení lidských zdrojů patří:

Nábor zaměstnanců – zahrnuje prověřování uchazečů, pořádání pohovorů a přijímání potenciálních zaměstnanců na firemní prohlídky. V některých organizacích mohou manažeři lidských zdrojů navštěvovat veletrhy práce, podávat inzeráty na zaměstnání a provozovat náborové kampaně.

Plánování oddělení – tato role často zahrnuje analýzu počtu zaměstnanců v každém oddělení a organizační schéma společnosti.

Školení – během tohoto procesu si prohlédnou příručku pro zaměstnance, vysvětlí klíčové informace a zodpoví otázky nových zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců – manažer stanoví harmonogram hodnocení zaměstnanců. Často úzce spolupracují s vedoucími úseku, aby vyřešili jakékoli problémy, zvýšení platů či povýšení.

Pojištění – personální management může také potřebovat mít aktuální informace o zákonech, pojištění, poskytovatelích a papírování, aby pomohl firmě efektivně pracovat.

Pracovní vztahy – personální management se dobře orientuje v pracovním právu, což mu umožňuje podle potřeby revidovat zásady a postupy. Rovněž informují zaměstnance o nových zákonech a předpisech a řeší změny procesů společnosti.

Účetnictví – shromažďuje a analyzuje platby, aby rozdělilo finanční prostředky na pojištění, řeší důchody, daně apod.

Právní problematika – zkoumá a má přehled o nově vydaných či pozměněných zákonech tak, aby pomáhal chránit společnost a její zaměstnance (Whited 2022).

Vlastnosti a dovednosti dobrého HR Manažera

Manažer lidských zdrojů by vždy měl disponovat dovednostmi v oblasti lidských vztahů mnohem více než ostatními manažerskými dovednostmi. Kvality, které se vyžadují, nebo které by měl mít HR manažer, popisuje takto:

Základní věcí, kterou by měl dobrý personalista, či HR manažer disponovat, je silná osobnost. Měl by mít mentální schopnost chápat ostatní, učit se novým věcem, mít vlastní úsudek a také přizpůsobivost. Aby se člověk stal HR manažerem, měl by mít všechny vlastnosti, jakými jsou: morální energie, pevnost, ochota přijímat odpovědnost, iniciativa, loajalita a důstojnost. Měl by mít všeobecně-výchovné schopnosti a být přirozeným lídrem. Měl by mít charakter a zkušenosti z oblasti řízení lidských zdrojů (Great learning 2022).

Každý dobrý manažer by měl splňovat jednotlivé vlastnosti, kterými jsou:

Být vzorem – Plní své sliby, chová se reprezentativně. Lidé z jeho okolí k němu vzhlíží a chodí vždy včas. Toto je vlastnost, které si lidé všimají nezávisle na tom, co jim manažer povídá. Tato vlastnost je velmi podstatná k tomu, aby si manažer získal respekt a uznání u svých podřízených. Být vzorem může být však v různých ohledech. Někdo ocení charisma, způsob komunikace a vychování. U jiných jedinců to může být například jeho vzhled.

Znát sám sebe – je vyrovnaný a je schopen sebereflexe. Díky této vlastnosti dokáže řídit dobrým směrem i ostatní. To, jak zná sám sebe a jakým stylem se prezentuje má i velký vliv na to, jak ho vidí jeho ostatní spolupracovníci. Pouze sebevědomý a vyrovnaný člověk ví co chce, a díky tomu je dobrým lídrem.

Neustále se vzdělávat – má chuť učit se novým věcem, aby se mohl ve své práci v řízení neustále zlepšovat. Vzdělávat se může díky nějakým výukovým portálům, nebo díky knihám, které mu například doporučí jeho nadřízený. Ze všeho nejvíce se ale učí i ze svých chyb a ze svých zkušeností.

Mít pozitivní přístup ke změnám – každý manažer by měl být schopný přijmout nové změny a výzvy, ze kterých se může poučit. Změny jsou ku prospěchu stmelování týmu, nebo se často uvádí, že díky změnám přichází lidé na dobré nápady a myšlenky, které jim před tím nedocházeli. Jako příklad si můžeme uvést manažera, který se snaží najít způsob, jakým stmelit svůj tým. Pokud manažer „nabere“ nového člena do firmy a ten se zmíní o tom, jak co funguje v jiné firmě, nebo co by rád podnikl, už zde vznikne prostor pro to, aby manažer dostal nový nápad, jak svůj tým stmelit, a podobně.

Mít vizi do budoucna – správný lídr ví, kam chce svůj tým a své řízení směřovat. Lidé potřebují nějaký cíl k tomu, aby měli motivaci se zlepšovat a rozvíjet. Buď má danou vizi v plánu on sám, nebo mu ji nastaví někdo z jeho nadřízených, kteří chtějí dosáhnout nějakých dlouhodobých a udržitelných cílů firmy či společnosti. Další z možností je, že se rovnou zeptá i svých podřízených či spolupracovníků, kteří mohou mít jiné a originální nápady na rozvoj instituce a jeho prostředí.

Je si vědom toho, v jaké je momentální situaci – každý správný manažer se nedokáže posouvat bez toho, aniž by věděl, v jaké je momentální pozici, a jak je na tom i jeho tým či pracovní úsek, případně zájmová činnost, kterou má na starost. Manažer, který si neuvědomuje, nebo si dokonce nechce připustit současný stav, se později může potýkat se vzniklými problémy či potížemi, kterým se měl věnovat právě v procesu plánování vize.

Přesnost a etika – mnoho firem v dnešní době má svůj jedinečný etický kodex, který by správně měl dodržovat každý zaměstnanec. Aby byly tyto kodexy dodržovány, musí je zásadně ctít hlavně manažer, který je vzorem pro ostatní. Pokud se manažer podle těchto pravidel nechová, mnohdy se zaměstnanci cítí ublíženi a nemají potřebu tyto pravidla ctít také. Manažer, který si váží dobrého jednání, nemanipuluje s lidmi a chová se eticky má vždy i větší šanci, že tyto hodnoty budou ctít i jeho podřízení.

Udržuje si pozitivní mysl – pokud je manažer správně naladěný, jeho vize a plány jdou vždy jednoduše. Nehledá žádné důvody, proč by jeho plán neměl vyjít a nikoho se nesnaží obviňovat z věcí, které se nedaří. Vidí v lidech a ve své práci zejména pozitivní věci, a díky tomu ho i jeho práce baví. Pokud manažer chodí do práce rád a s úsměvem, dodává pozitivní energii i lidem okolo něj. Vždy se pracovníci motivují lehce s úsměvem, než když vidí svého manažera, jak je neustále našťvaný a zamračený. Na tuto vlastnost by měl myslet opravdu každý manažer.

Nadšení pro věci, které dělá – tato vlastnost úzce souvisí s pozitivitou. Pokud se manažer dokáže trochu unést v určitých aspektech své práce, je několika násobně úspěšnější. Pokud najde něco, pro co se nadchne, tak má vnitřní motivaci věc dokončit co nejlépe.

Nepřetvařuje se – vždy řekne na rovinu, co ho trápí a co má na srdci. Nesnaží se dělat, že je někým jiným či dokonce ostatním lhát. Dokáže v ostatních vidět jedinečnost a dobrou stránku lidské povahy. Pokud si manažer bude udržovat tento přístup, bude vážený (Folwarczná 2010).

7 Přijímání nových členů

Nabírání nových lidí je pro manažery velmi rozhodující a těžká část v pozici personalistiky. Musí zde využít své znalosti a dovednosti tak, aby si byli jisti, že opravdu vybrali správně. Je to jakási psychologická práce s lidmi, kteří se uchází o nějakou pozici. Manažer musí odhadnout chování člověka i nezávisle na tom, co při pohovoru řekne. „*Klíčem k dobrému výběru je schopnost odlišit rovinu názoru, postoje od roviny reálného chování*“ (Koubek a Broskvová 2014).

Aby mohla jakákoliv instituce na světě fungovat, potřebuje často nabírat nové lidské zdroje pro své fungování, jelikož se stává, že nějací zaměstnanci či dobrovolníci změní školu, stěhují se, dostanou lepší příležitost anebo se s někým neshodnou, zkrátka odejdou. Abychom tedy nějaké nové jedince získali, potřebujeme k tomu tzv. recruitment, tedy nábor lidských zdrojů. Nejprve je potřeba, aby proběhl „sourcing“, tedy získávání různých informací o tom, jak a kde nabrat nové lidi. K tomu, aby nábor mohl proběhnout bez problémů potřebujeme tři typy lidí, kteří se nábořem zabývají, a kteří mají odlišnou funkci. Nejprve je to sourcer, který, jak už bylo zmíněno výše vyhledává a získává informace o uchazečích, případně se snaží vyvolat v jedincích pocit, že by měli mít o danou činnost zájem. Jinak řečeno, snaží se „lovit“ potencionální zaměstnance. Jako druhý sem patří recruiter, který má na starost spíše organizační část, kdy se uchazečů ptá, proč by chtěli danou činnost nebo práci provozovat, jaké mají kvality a snaží se je zapojit co nejdříve a nejefektivněji do práce. Tato část zahrnuje přímou komunikaci s uchazečem. Posledním je Headhunter, který se specializuje na uchazeče o vedoucí pozice, a také přímo komunikuje s uchazeči. V mnoho institucích však jeden člověk (manažer) zastupuje všechny tři funkce, tento způsob nazýváme „Full Stack Recruiter“ (Tegze 2019).

U procesu získávání lidských zdrojů je také důležité poukázat na to, že i když uchazeč vstupuje do přijímacího řízení nebo na pohovor s úmyslem „prodat“ své znalosti a dovednosti, aby byl přijat, tak zároveň vstupuje za úmyslem „nakoupit“ to, co firma nabízí jemu samotnému a přemýšlí o tom, proč by se měl ucházet o pozice právě v této firmě anebo organizaci. Proto by ani druhá strana neměla zapomínat na to, jak působí na venek a měla by vždy mít připravených několik důvodů, proč by se měl ucházet a vybrat danou firmu. Pokud má organizace atraktivní nabídku, ne vždy potřebuje fázi „sourcingu“, jelikož má uchazečů dostatek (Armstrong 2015).

Moderní recruitment

Doba se neustále posouvá dopředu, a tím se i ovlivňují veškeré procesy s lidskými zdroji. S nástupem technologií se začaly používat pro nábor lidských zdrojů zejména sociální sítě a webové stránky. Díky těmto nástrojům je proces náborů snadnější, rychlejší a dostupnější. Dále se využívá služeb agentur, které zprostředkovávají lidské zdroje, inzerátů, úřadem práce či partnerských organizací. Podle zdrojů v roce 2015 byla sociální média používána pouze z 9 % (Armstrong 2015). Ovšem, v roce 2022 proběhl průzkum (Fennell 2022), kdy se zjistilo, že sociální média používá 79 % zaměstnavatelů.

Během deseti let došlo k přesunu od tradičních webových stránek s nabídkami práce k inovativnímu světu nových a zajímavých náborových nástrojů a technik. Jednou z nich je umělá inteligence. Jsou skvělým způsobem, jak se vypořádat s masou talentů, jsou výkonné a mají potenciál ušetřit manažerům spoustu času. Dále sem můžeme zařadit video-rozhovory, díky kterým, ať už kandidát žije 200 km daleko nebo úplně v jiné zemi, má možnost jít na pohovor, aniž by musel vyjít z domu. Tato vychytávka velmi šetří čas i peníze a uchazeč tak nemusí celý den trávit cestováním. Výhoda je tedy pro obě strany. Další, avšak ne úplně nástrojem, spíše technikou recruitmentu jsou „otevřená pracovní místa“, což je způsob nabírání lidských zdrojů, kdy se mění i standardní popisy pracovních míst. Někteří náboráři zkoušejí nové taktiky, například vynechávají názvy pracovních pozic. Jiní dokonce vynechávají konkrétní specifikace. Smyslem je povzbudit všechny zúčastněné k tomu, aby zaměstnávali lidi nad kvalifikací. V nedávné minulosti bylo běžné vybírat kandidáta s největšími zkušenostmi v domnění, že to musí být jistě ta nejlepší volba. Zkušenosti však nezohledňují přirozené nadšení ani to, zda daný člověk přirozeně zapadne do firemní kultury nebo stávajícího týmu.

V poslední době se mění i prostředí pohovorů. Už dávno nemusí být přijímací pohovor pro zájemce nepříjemný a ve stresovém prostředí. Mnoho manažerů začalo řešit přijímací pohovor na příjemných místech ve veřejném prostředí, kterými mohou být například kavárny, restaurace či dokonce parky. Pokud chce manažer dostat z uchazeče co nejvíce, nejlépe to jde v nějakém přirozeném a příjemném prostředí. Je to příjemná změna pro manažera, a méně stresové prostředí pro zájemce o pracovní pozici (Brown 2018).

Etapy recruitmentu

Každý nábor začíná potřebou obsazení nějakého volného místa a končí začleněním vybraného jedince do práce, případně do skupiny. To znamená, že se jedná o určitý personální proces, který zahrnuje určité etapy:

První etapa – potřeba obsazení pracovní pozice.

Druhá etapa – vymezení požadavků na přijímaného uchazeče.

Třetí etapa – samotná realizace recruitmentu (prostředek komunikování, stanovení kritérií).

Čtvrtá etapa – selekce uchazečů (manažer si vybere ty nejlepší a nejvíce schopné uchazeče).

Pátá etapa – navrnutí vybraného člena manažerovi (nadřízenému).

Šestá etapa – výběr uchazeče (případně více uchazečů, pokud je potřeba).

Sedmá etapa – začlenění a akceptace nového zaměstnance.

Po každém přijetí zaměstnance musí následovat čas modifikace či přizpůsobení a zaškolení jedince do nového prostředí a seznámení s pravidly chování a bezpečnosti (Koubek a Broskvová 2014).

Sociální média

Jedná se o komunikační kanály, kterých je nespočet a jejich význam se neustále zvyšuje. Může se jednat o Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr. Z hlediska náborových technik je tato obzvláště účinná pro zacílení na mileniály a generaci Z, kteří mají tendenci používat sociální média více než generace X a starší. Dovednosti v oblasti sociálních médií jsou pro personalisty klíčové. Sociální média mohou být skvělým zdrojem pro vyhledávání kandidátů (Brown 2018). Pokud firma či společnost na sociálních sítích nefunguje, přichází o možnost zviditelnění. V momentě, kdy organizace na sociálních sítích působí a komunikuje přes ně, ne vždy má vyhráno. Těchto komunikačních kanálů je ve světě internetu tolik, že i v tomto případě není zaručeno, že se instituce zviditelní. Nejlepším způsobem, jak se zviditelnit je pravidelnost působení na sociálních sítích a také nové nápady, které by mohly uchazeče přilákat. Často se na sociálních sítích můžeme setkat s placenou reklamou, tedy „propagací“, kdy firma platí za to, aby měla svou reklamu na sociálních sítích. Pokud nemá firma placenou reklamu, může na mladou generaci zapůsobit i jinak, pomocí interaktivních videí například na platformě Instagram či TikTok.

Lidé často chodí na sociální sítě pro to, že mají chvíli volného času, potřebují někomu odepsat, nebo prostě jen pro zábavu. Nestává se často, že by chodili na sociální sítě za účelem hledání práce. Pokud ano, zabrousí spíše na webové stránky, které jsou tomu určeny. Proto je velmi důležité, aby firma dokázala zaujmout. Sociální sítě používají algoritmy, díky kterým se může organizace dostat do hledáčku právě potencionálního uchazeče. Pokud se tak stane, stačí aby společnost dokázala zaujmout prvotřídní grafikou a musí zvolit správná slova tak, aby co nejvíce cílila na potřeby zaměstnavatele. Měla by se ukázat v co nejlepším světle a ukázat, jaké výhody oproti konkurenci nabízí a v čem je lepší. Měla by se zmínit například o prémiech, prostředí, kolektivu, odměnách a dalších výhodách. Rozhodně by neměla chybět fotografie pro lepší představu (Losekoot a Vyhnánková 2019).

Webové stránky

Dalším způsobem, jak udržovat zájemce v obraze jsou webové stránky, které firma či společnost musí udržovat ve stavu aktuálnosti. Firma tak působí profesionálně a uchazeči či zájemci si zde mohou najít co potřebují. Aby webové stránky plnily svůj účel, měly by být lehce dostupné při vyhledávání, být přehledné, poskytovat pravdivé informace, měly by také odkazovat na kontaktní osoby, a také by měly mít úroveň která odpovídá vyspělé a stabilní firmě. Pokud mají stránky plnit požadavky recruitmentu, nesmí zde chybět i vyhrazená kolonka přímo pro uchazeče. Jednoduše sem patří základní informace, jakými jsou požadavky na uchazeče, odměna, kontakt a popis činnosti (Armstrong 2015).

Přijímací pohovor

Pokud jsme ve firmě, která hledá správného kandidáta na výběr a má více zájemců, přijímací pohovor je nejlepší způsob, jak zájemce eliminovat a vybrat ty nejlepší. Pohovor by se správně podle psychologického hlediska měl konat v klidném a tichém prostředí, které má být uzavřené pro případ, že by mohlo rozhovor něco vyrušit. Manažer by si schůzku s uchazečem měl sjednat tak, aby při pohovoru nebyl ničím rušen, tzn., aby si vypnul zvuky na mobilním telefonu, případně o pohovoru informoval ostatní své kolegy. Dalšími psychologickými vlivy jsou i teplota místnosti, přísun čerstvého vzduchu, osvětlení a rozložení stolů. Každý pohovor by měl splňovat jednoduchá pravidla, kterými jsou:

- Rovnost účastníků.
- Dodržování domluvených termínů.
- Dodržovat zásady nonverbální komunikace.
- Pravidlo 70:30 (30 minut pro personalistu a 70 minut pro uchazeče) (Matějka a Vidlař 2007).

Pečlivý a zkušený personalista ví, že při pracovním pohovoru je velmi důležité, aby si nastavil důležité vymezení, kterých se bude držet. Rozhodně by měl vědět, jaké kvality a hodnoty od uchazeče očekává, tedy ví, co po uchazeči požaduje a co má splňovat. Dále by si také měl předpřipravít otázky, kterých se bude při pohovoru držet, a které by měly vést ke zjištění právě těch požadovaných kvalit na hodnoty jedince. Každý personalista má dopředu pečlivě pročtené CV neboli životopisy všech uchazečů, které mu pomohou při vytváření otázek a při rozhodování. Občas se může řídit i podle motivačních dopisů uchazečů. Měl by se držet „asertivní a milé komunikace“, aby nedával uchazeči falešné naděje o přijetí, tedy, uchazeč by neměl poznat, zda ho přimete či nikoliv. Rozhodně by dobrý personalista měl být klidný a uvolněný, jelikož svůj stres přenáší na jednotlivce při pohovoru. V poslední řadě by si měl nechat čas na promyšlení a zpracování informací o uchazeči. Tato část je stěžejní pro finální rozhodnutí o přijetí zájemce o pracovní pozici (Adamová 2021).

Diskriminace

V posledních letech se plno specialistů (psychologů, sociologů, ...) potýká s problémem diskriminace, kdy je v určité pozici nějaká strana znevýhodněna, oproti té druhé. Často sem patří problematika nadřazenosti mužů při zaměstnání, a dokonce se může objevovat i diskriminace státní zákonodárnou mocí. Diskriminaci můžeme definovat takto: „*Nerovné rozhodování mezi dvěma či více lidmi na základě vrozených kvalit, které bezprostředně ovlivňují jejich zapojení do nějaké činnosti.*“ Jsou to kvality, které se nedají moc ovlivnit, a které máme vrozené. Diskriminaci dělíme na dvě hlavní části a to **pozitivní**, (která je přímo zjevná a poznáme ji na první pohled, tak na **pasivní**, (která se nedá hned odhalit a je spíše pasivní). Druhů diskriminace může být několik, avšak nejčastějšími jsou diskriminace podle: věku, pohlaví, etnické příslušnosti, zdravotního postižení a sexuální orientace (Matějka a Vidlař 2007).

8 Motivace členů

Motivace lidských zdrojů je jedna z nejdůležitějších činností manažera z hlediska uspokojování lidských potřeb a zvýšení produktivity. Pokud motivace v dané organizaci či firmě chybí, zaměstnanci jsou nespokojeni, nechtějí dělat žádnou činnost navíc, nemají důvod, proč by měli dělat věci správně a podobně. Motivace je také nejlepším prostředkem, jak efektivně nabrat nové členy či jak je alespoň zaujmout. Jsou to výhody a přednosti firmy, na které by měla být organizace hrdá. Motivovat by se měli všichni členové, ať už na vedoucích pozicích, či na nižších. Zejména manažeři, kteří mají zpravidla náročnější náplň práce a jsou vystaveni stresu, by měli být nějakým způsobem motivováni. Díky tomu jsou zaměstnanci a členové veselejší, mají chuť vymýšlet nové nápady, pracují efektivně a firma se rozvíjí a posouvá dopředu. Může se stát, že zaměstnanec bude motivovaný příliš, a vezme si na sebe tolik povinností a věcí, že bude pře motivován a jeho pracovní výkon klesne úplně. Tato situace se stává často v organizacích, kde jsou hlavními lidskými zdroji dobrovolníci. Jak se jedinec rychle nadchne pro určitou činnost, tak stejně rychle může jeho nadšení klesnout v důsledku přetížení. Abychom mohli správně motivovat a předešli těmto případům, pomáhají nám k tomu tzv. „motivační faktory.“

Jedním ze základních faktorů se uvádí Maslowova pyramida lidských potřeb (viz obrázek 1). Tuto pyramidu vymyslel psycholog Abraham Maslow a je to jeden z nejčastějších a nejpoužívanějších modelů pro vymezení lidských potřeb. Dělí se na pět skupin, kdy nejdůležitější jsou uváděny ve spod pyramidy. Jsou tedy seřazeny od spodu nahoru, od nejdůležitějších (důležité pro život) po ty méně důležité.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Mentem 2018

Další možností, jak můžeme motivační faktory rozdělit, jsou motivace vnitřní a vnější, hmotné a nehmotné a rozdělují se i podle toho, zda člověka uspokojují či nikoli (Urban 2017).

8.1 Odměňování členů

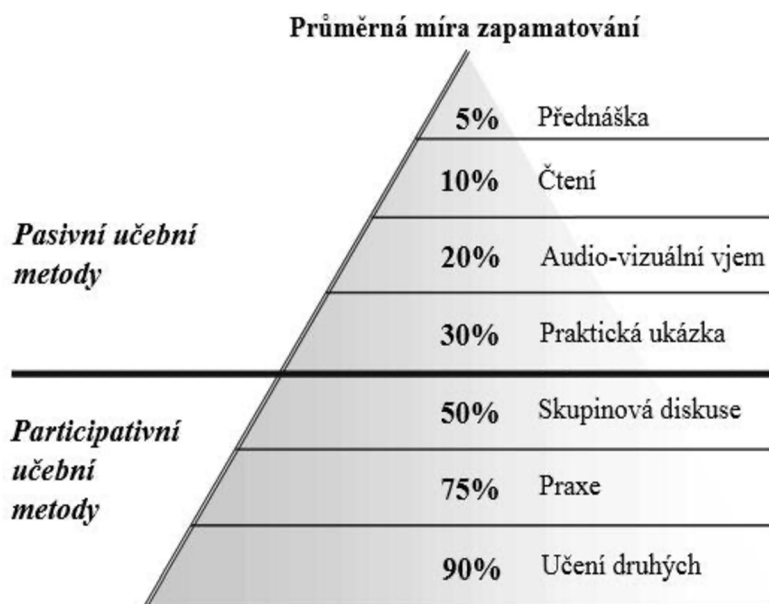
Pokud se ve firmě pojednává o odměně, nemusí to vždy znamenat, že se jedná o peněžní obohacení. Odměna má mnoho jiných podob, ať už se jedná o pochvalu, hmotnou věc či právě peníze. Odměna je vždy potěšením, nicméně, je potřeba si dávat pozor i na to, aby nevyvolala spíše spory. Může se stát, že jedinec číslo jedna dostane dar za to, že například vedl nějaký úspěšný projekt. Jedinec číslo dvě však mohl vést také projekt, nicméně žádnou odměnu nedostal a cítí se ublíženě. Manažer či vedoucí jedinec by si vždy měl dávat pozor na to, aby byl spravedlivý, a aby si vždy dokázal odměnu řádně odůvodnit. Ačkoliv je velmi těžké být v tomto ohledu naprosto spravedlivý, ve firmách a organizacích můžeme vidět, že své zaměstnance odměňují plošně, tedy, všichni dostanou nějaký bonus, jelikož se organizaci jednoduše daří či dařilo. Díky těmto odměnám se dá zvýšit efektivita, pracovitost a lepší nálada jedinců. Členové jsou tak často nadšení, že si jich někdo váží a mají chuť se zlepšovat a vymýšlet nové nápady.

Jako příklady odměňování můžeme uvést: povýšení, zaměstnanecké slevy, měsíční bonusy, dary, workshopy a jiná vzdělávání, stmelování a teambuildingy, lepší pracovní podmínky a podobně. *„Moderní pojetí odměňování nespočívá jen v peněžních odměnách (mzda, plat, prémie, bonusy aj.), které pracovník dostává za svou práci, ale zahrnuje i nepeněžní, a dokonce i nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstnavatelem. V této souvislosti se mluví o tzv. celkovém odměňování a celkové odměně“* (Koubek 2011).

8.2 Vzdělávání členů

Jedním z lidských potřeb, které jsme si uvedli výše, je potřeba seberealizace. Každý jedinec má potřebu se vzdělávat a rozvíjet se. Při uspokojování této potřeby se jedinec cítí více cenný, má ostatním co nabídnout (např. v práci při ucházení se o nějakou pozici) a má jednoduše pocit seberozvoje. Abychom tuto potřebu naplnili, nesmíme zapomínat na možnost vzdělávacích akcí, školení, workshopů a prezentací, které by mohly členy zajímat. Je to právě jeden z nástrojů, jak naše členy motivovat a udržet je v organizaci (vlastní zkušenost). *„Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost a chování. Nesmíme zapomínat ani na to, že rozvoj zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce, ať už ve firmě nebo mimo ni“* (Koubek 2011).

Vzdělání je ve zkratce soubor znalostí a dovedností, které může jedinec využít kdykoliv a kdekoliv. Člověk se vzdělává celý život. Patří sem nejčastěji krátkodobé vzdělávání typu školení, prezentace, workshopy a zároveň i několikadenní vzdělávání, jako například kurzy a několikadenní vzdělávací pobyty. Patří sem zároveň i metoda koučování, kdy se nejedná přímo o vzdělávání v konkrétní věci, nýbrž o vedení způsobu „jak se učit.“ Na efektivní zapamatování a vzdělávání jedinců existuje určitý soubor metod (viz obrázek 2). Je dokázáno, že nejméně informací si člověk zapamatuje, pouhým čtením. Pokud si informaci přečteme, nemáme zaručeno, že si údaje zapamatujeme a osvojíme. Pokud informaci čteme a zároveň slyšíme, máme šanci na zapamatování o něco větší. Jedinec, který však danou informaci uvidí (použijeme obrázky, videa, nákresy), bude o daném tématu diskutovat a opakovat si téma vlastními slovy, jeho šance na zapamatování se násobně zvýší. Ovšem, tím nejlepším způsobem, jak si informaci zapamatovat a vstřebat je, když danou věc budeme využívat v praxi a každý den ji používat (Plamínek 2014).



Obrázek 2: Pyramida zapamatování

Zdroj: JakseRychleNaučit 2016

8.3 Teambuilding

Nejvíce úspěšným a zábavným způsobem, jak motivovat své zaměstnance a členy je takzvaný teambuilding. Přesný překlad tohoto slova je „budování týmu.“ Je to perfektní nástroj pro stmelení členů v organizaci. Už pouhá změna prostředí navodí pocit uvolnění a spokojenosti členů. Teambuildingy slouží i jako nástroj k vyšší efektivitě členů a zvýšení jejich kreativity. Můžeme zde použít řešení reálných problémů organizace formou her. Hlavním cílem teambuildingu je zlepšení celkového výkonu zaměstnanců jako týmu. Do činností celé akce zahrnujeme zejména hry a sportovní aktivity, nicméně by se měly objevit i vzdělávací programy a brainstorming, který souvisí se základním posláním firmy a organizace (Balko 2022).

Aby měl teambuilding úspěch, měl by zahrnovat pár základních prvků. Nejprve bychom si měli uvědomit, jaké jsou naše cíle a proč tuto událost vůbec pořádáme. Zda je něco, na čem by měl tým zapracovat, co bychom chtěli, aby si účastníci z akce odnesli a proč chceme tým stmelovat. Důležité je také promíchání jednotlivých skupinek lidí, o kterých víme, že se spolu moc neznají a podobně. Cílem by také měla být integrace nových členů mezi ty starší. Dalším důležitým prvkem je vhodné prostředí události. Nejčastěji se tyto akce konají mimo město, někde v přírodě a na místě, kde bude celý tým pohromadě. Pokud máme vybrané místo, rozhodně je dobré vymyslet aktivity, které by se na zvoleném místě daly provést a měli bychom vždy myslet na to, že ne každému členovi bude příjemné dělat všechny vybrané aktivity. Teambuildingové hry a aktivity by měly být přizpůsobeny skupině lidí, na které se zaměřujeme. Nejprve by měly být realizovány seznamovací hry až poté hry kreativní, soutěžní a na rozvoj účastníků (Jitřavský Dvorec 2020).

Na konci seznamovacího dne či víkendu přichází nejdůležitější část pro manažery a organizátory. Je tím závěrečné vyhodnocení jednotlivých činností, her a celé akce. Na tuto část by neměl zapomínat žádný z pořadatelů. Hodnocení probíhá jak z pohledu pořadatele (jak účastníci mezi sebou pracovali, jak se jim vedlo), tak i z pohledu účinkujících, kteří hodnotí, jednotlivé hry, organizaci celé akce a samotné pořadatele, manažery. Pokud hodnotíme nějakou konkrétní část, je důležité, abychom nezapomínali na pozitivní vzhled. Vždy tedy hodnotíme zejména optimisticky a pasivní věci se snažíme nadhodit jako příležitost pro zlepšení. Vyhýbáme se negativním a urážlivým názorům. Pokud chceme hodnotit (z pohledu manažera), je důležité si předem stanovit co přesně hodnotit chceme (jednotlivce, skupinu, způsob řešení problému), abychom mohli hodnotit přímo při dané aktivitě (Evangelu a Fridrich 2011).

9 Metodická část

V této části bakalářské práce byla vytvořena manažerská HR příručka neboli příručka pro osoby, jejichž úkolem je řízení lidských zdrojů. Je to dokument, který pomůže budoucím Human Resource manažerům sekce k tomu, aby mohli svou funkci naplňovat na sto procent, měli podporu v situacích, kdy si nebudou vědět rady s nábořem, plánováním teambuildingů či motivací svých členů. Je to zejména podpůrná příručka, která má za cíl lepší a hladší chod ESN.

Celá praktická část je tvořena z vlastních zkušeností autorky bakalářské práce, dvouleté praxe, a především i poznatků z části teoretické. Objevují se zde i návrhy, jak danou oblast zlepšit. Příručka seznamuje s hlavními okruhy, které má HR manažer v ESN Liberec jako hlavní náplň práce, nebo které by případně v budoucnu mohl řešit. Je vytvořena tak, aby jedinec porozuměl, tudíž vlastními slovy a objevují se zde pouze pojmy, které jedinec zná z dané oblasti. V příručce jedinec najde nejprve obsah, aby si mohl jednoduše najít problematiku, kterou potřebuje, nebo ve které by se rád zlepšil. Dokument bude vytisknut a poskytnut právě organizaci ESN Liberec v knižní i online formě pro lepší manipulaci.

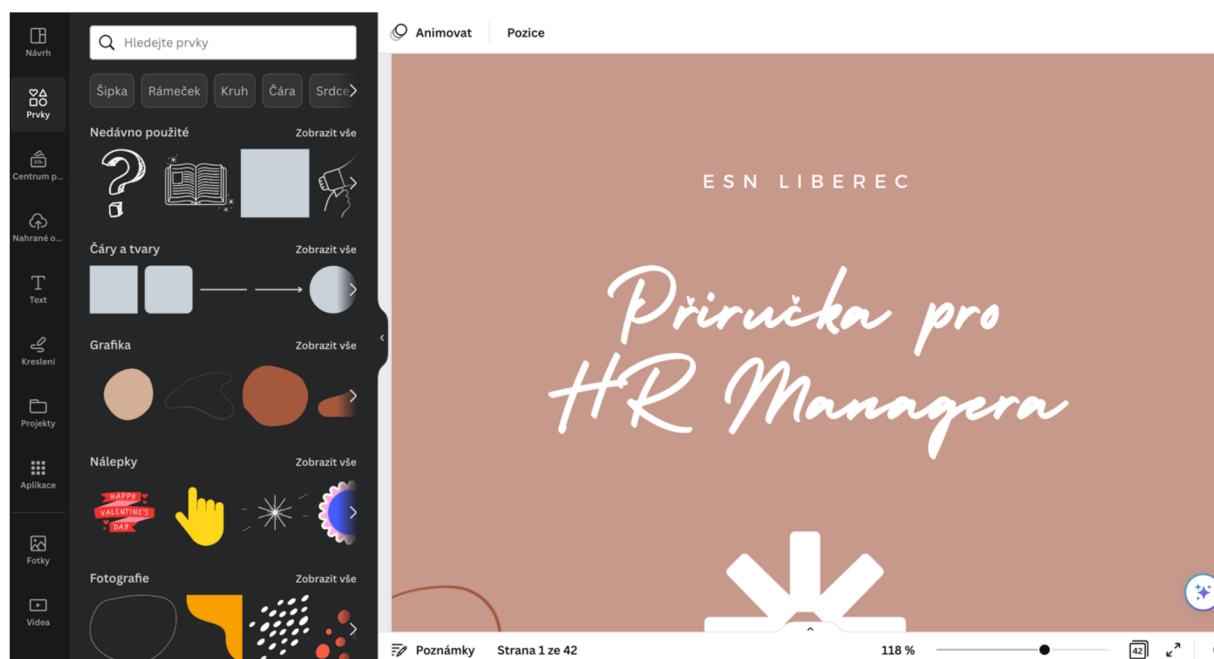
9.1 Proč téma Human Resources

Důvodem, pro výtvar manuálu podporující HR manažery je fakt, že autorka pozici Human Resource manažera v neziskové organizaci ESN Liberec vykonávala po dobu dvou let a několik měsíců trvalo, než nabrala všechny potřebné zkušenosti k tomu, aby tuto funkci mohla vykonávat naplno. Sekce se dlouhodobě setkávala s neustálými problémy, které by měl HR manažer hravě zvládnout, například málo členů, nízká motivace členů k vykonávání dobrovolnictví, žádné odměňování a podobně. Díky tomu bylo pak pro celou sekci obtížné efektivně fungovat a rozvíjet se. V jednu chvíli v sekci převládaly obavy, že se nezisková organizace rozpadne, jelikož nebude mít žádné členy. Autorčiným osobním cílem této bakalářské práce je předejít těmto zásadním a důležitým problémům a poskytnout budoucím manažerům pomoc v podobě příručky, která obsahuje nápady a vlastní zkušenosti, jak vykonávat řízení lidských zdrojů bez jakýchkoliv překážek.

9.2 Grafická úprava

Zmíněná příručka je graficky vytvořena v programu, který se nazývá Canva. Je to program, který je přístupný online na stránkách [canva.com](https://www.canva.com), nebo jako mobilní aplikace se stejným názvem. Výhodou tohoto programu je fakt, že se rozepsaná práce či projekt nemusí průběžně ukládat, jelikož to Canva dělá za vás. Zároveň poskytuje mnoho výhod v podobě předem vytvořených funkcí, kterými jsou

předem vytvořené šablony prezentací, plakátů, příruček, videí a podobně. Výběr je zde obrovský a uspokojí jak méně, tak i více náročné klienty. Při vytváření dokumentu, program nabízí možnost vložení vlastních obrázků a grafických objektů, nicméně také poskytuje vlastní objekty a fotografie, na které se nevztahují autorská práva. Další funkcí Canvy je přidávání videí do obsahu projektu, QR kódů, nálepek, zvuků a jiných objektů (viz obrázek 3).



Obrázek 3: Ukázka práce v Canvě

Příručka, kterou autorka v tomto programu vytvořila je graficky upravena tak, aby byla sladěna do pár základních barev a dodržovala tak podobný grafický postup u všech kapitol. Samotná grafická úprava trvala více než dvě třetiny celkového času vytvoření příručky. Na úvodní straně příručky se objevuje také logo ESN (bílá hvězda), kterou autorka díky programu mohla upravovat dle libosti a velmi jednoduše. Všechny použité obrázky a grafické objekty jsou buď vlastní či vytvořeny a použity z programu Canva.

10 Metodický materiál pro HR manažery

Jak bylo výše uvedeno, metodický materiál, v podobě příručky má nejprve úvodní stránku, na které je vypsán název, čeho se příručka týká, kdo ji poskytl a pro koho je určena. Dále zde můžeme najít obsah, který má čtyři hlavní kapitoly a patnáct podkapitol. První kapitola pojednává o nejdůležitější části, a to, jak nabrat nové členy různými prostředky a zahrnuje i spoustu ukázek, které byly použity v minulosti pro lepší představu. Následuje kapitola o náborových prezentacích, kdy se HR Manažer dozví, jak zaujmout a jak představit organizaci nováčkům a uchazečům. Třetí kapitola se věnuje motivaci členů, která je nesmírně důležitá pro náborové činnosti, aby členové, kteří do organizace přijdou měli motivaci zůstat a rozvíjet se. Poslední kapitola je věnovaná vzdělávání, které podporuje rozvoj jedinců v organizaci a je to také jedna z forem motivace. Všechny čtyři kapitoly, které jsou v příručce uvedeny, odpovídají podkapitolám v textu (viz obrázek 4).



| | |
|--|----|
| OBSAH | |
| | |
| Jakými prostředky získat nové členy | |
| E-mail pro absolventy programu Erasmus | 4 |
| Propagační letáčky..... | 7 |
| Sociální síť | 10 |
| Osobní nábor..... | 15 |
| | |
| Náborová prezentace | |
| Mluvené slovo..... | 22 |
| Struktura..... | 23 |
| Vizuální podoba | 23 |
| Doporučené schéma prezentace | 24 |
| Důležitost poděkování za věnování času..... | 24 |



Obrázek 4: Ukázka obsahu příručky

10.1 Kapitola 1: Jakými prostředky získat nové členy

Hlavní činností HR manažera je nábor nových členů, jelikož lidé odcházejí a přicházejí a je to určitý koloběh, který se nedá nijak ovlivnit. Jak ale zařídíme, že nějaké lidské zdroje vlastně seženeme? To vše je obsaženo v první kapitole. Na první straně kapitoly je poskytnut podrobný manuál, jak napsat e-mail pro absolventy programu Erasmus, jak je možné získat kontakty a co by měl e-mail obsahovat. V textu lze najít:

- Pro koho je e-mail určen (často oslovení „studenti“).
- O co se jedná a co může uchazeč očekávat.
- Jaké jsou benefity a výhody organizace.
- Kdy, kde a jak se může uchazeč připojit.
- Pozdravy a rozloučení.
- Kontakt (jak mohou studenti organizaci kontaktovat).

Pro důkladné pochopení a lehčí představu je na čtvrté straně poskytnut vzorový e-mail, který pomůže manažerům při další tvorbě. Tento e-mail byl poslán na začátku zimního semestru v roce 2022 všem studentům na technické univerzitě. Poskytnutý text e-mailové zprávy je v kurzívě, aby budil lepší dojem jako „dopis“ (viz obrázek 5).

VZOROVÝ E-MAIL

"Milí studenti a studentky,

ve studentské organizaci Erasmus Student Network (ESN) právě probíhá nábor nových členů. Chcete-li poznat a nadále se vídat se studenty ze zahraničí, pomáhat jim při příjezdu nebo v průběhu semestru a zlepšit tak své organizační a komunikační dovednosti, neváhejte se obrátit na ESN Liberec. Máte možnost se neustále zlepšovat v cizím jazyce, získat kamarády z celého světa, poznávat nové kultury a kulturní zvyky. Svě zkušenosti můžete v budoucnu uplatnit ve svém CV. ESN funguje na univerzitách po celém světě, tak proč to nezkusit?

ESN bude pořádat úvodní prezentaci pro nové členy, kde se dozvíte plno dalších informací.

Kdy: 21. února 2022

Kde: Koleje Harcov - budova C (6. patro)

Webové stránky: <http://www.esn-liberec.cz/>

Budeme se na vás těšit! "

5



Obrázek 5: Vzorový e-mail

Vždy je možné tento e-mail nějakým způsobem pozměnit. Lze ho poslat všem studentům či pouze studentům, kteří se vrátili ze zahraniční stáže či z Erasmu. Nemusí se vždy jednat o náborový e-mail jako takový. Manažer by měl uvažovat i o různých alternativách. Díky e-mailu dokáže studenty informovat o tom, že organizace pořádá nějaký event či prezentace (například country presentation). Každý z těchto e-mailů je možný brát jako skrytou propagaci či nábor a je velmi důležité, abychom nezapomínali, že jsou tu vždy různé alternativy. V příručce jsou popsány případy, jak jinak lze e-mail poslat a na co si dát pozor.

Dalším efektivním způsobem, jak oslovit uchazeče jsou plakáty, letáčky a jiná pomocná grafika. Lidé všímají letáků zejména díky jejich barevnosti a díky fotografiím. Často si to nemusíme uvědomovat, ale plakáty jsou všude kolem nás. Pokud je plakát dobře vypracovaný, lehce zaujme naši pozornost. Hlavní částí této stránky příručky je postup, jak se takový plakát či leták dá vytvořit.

Na stranách osm a devět (viz obrázek 6) jsou opět pro lepší představu a inspiraci poskytnuty dva vzorové plakáty a letáky, které byly použity v minulých letech. První z nich se používá nejčastěji pro nábor členů na eventech jako seznamovák, TULfest apod. Druhý plakát tmavě modré barvy se často používá online na nábor buddies. Oboustranný leták se používá obdobně, jako plakát první, zároveň se dává novým studentům při zápisu na TUL.



Obrázek 6: Ukázka dvou plakátů

Moderní doba si žádá moderní prostředky. Tím nejčastějším jsou sociální sítě, které navštěvuje úplně každý, a které jsou součástí našich životů. Na sociálních sítích se objevuje mnoho reklam a upoutávek, které dokážou zaujmout. Není tedy nic jednoduššího než založit organizaci profil, kde se sdílí fotografie, videa a informace o činnosti organizace. Na této stránce se uvádí příklady jednotlivých sociálních sítí, které by se měly stoprocentně používat. Na ukázce je i možné vidět příklad, jak vypadá instagramová stránka organizace ESN Liberec.

Jedenáctá strana (viz obrázek 7) obsahuje zejména zestručněné zásady práce s Instagramem, aby bylo srozumitelné, jaké jsou možnosti využití této aplikace, a jak by se aplikace měla používat ve prospěch organizace. Druhá část obsahuje grafické znázornění multimédií, které byly v minulosti použity a zveřejněny na oficiálním účtu Instagram ESN Liberec. První médium obsahuje instagramový příspěvek a druhé obsahuje pouze instagramový příběh, který je možno mít na profilu pouze po dobu 24 hodin.

INSTAGRAM ORGANIZACE BY MĚL OBSAHOVAT:

- **Insta Stories** – sdílení každé akce pořádané ESN
- **Insta posts** – fotky z akcí, které nastaly, videa, představení boardu
- **Spolupráce** – představení našich akcí díky fakultním profilům TUL
- **Welcome Week** – sdílení plánu i pro veřejnost



INSTA POST



INSTA STORIES

11

Obrázek 7: Instagramové příspěvky

Další sociální síť, na kterou se v příručce zaměřuji je Facebook aplikace. Facebook je už méně využívaným nástrojem, ačkoli je perfektní pro vytváření událostí, na které vám všichni dokáží odpovědět, zda se budou účastnit, nebo je akce zajímavá. Nejvíce využíváme pro pořádání akcí. Stejně jako u Instagramu, i zde se věnuji zejména výhodám a jeho přínosům pro organizaci. Pod výhodami

jsou na stránce uvedeny možnosti příspěvků, které organizace v minulosti propagovala. Propagace často bývá i v jiných skupinách než pouze na skupině organizace (nejčastěji Facebook studentské skupiny). Jako každá organizace, i tato má své vlastní webové stránky, které jsou nezbytné zejména pro propagaci a důvěryhodnost. V první části stránky se nachází názorná ukázka webových stránek ESN Liberec. Každý manažer by si měl stránky prohlédnout, aby věděl, jak je do budoucna lze využít. V dolní (druhé části) stránky poté podrobně vysvětlují, proč webové stránky mít, jak je využít a jakým způsobem je do budoucna vylepšit.

Čtrnáctá strana začíná novou podkapitolu, která se věnuje osobnímu náboru. Nejedná se tedy už o sociální sítě, nýbrž o akce, kde se manažeři osobně setkávají s potenciálními uchazeči. Nejlepší způsob, jak se prezentovat a jak nejlépe zaujmout, je mít stánek na veřejných akcích. Potenciální uchazeč se nás tak může zeptat na všechny otázky, které ho zajímají a často se setkáváme s lidmi, kteří se o podobnou problematiku zajímají. Mohou to být zahraniční veletrhy, dny otevřených dveří, studentské akce, akce školy, koncerty a tak dále. Speciálně vyznačená je zde poznámka, která upozorňuje na důležitost propagačních materiálů na těchto akcích. Tato strana představuje i kapitolu, která se věnuje přímo dnům otevřených dveří, jak je řešit a s kým.

Podkapitola veletrhy a vzdělávací akce obsahuje všechny možné varianty veletrhů, kde se může organizace prezentovat. Nejčastěji se jedná o veletrhy, které se týkají mobility a ostatních evropských projektů. Jsou zde vypsány akce a veletrhy, kterých se ESN zúčastnila, nebo které sama pořádá každý rok. Fotografie, které jsou na patnácté straně byly pořízeny v roce 2021, na kterých přednáším ve spolupráci s Domem zahraniční spolupráce. Projekt nese název: „Festival mezinárodního vzdělávání: Příští stanice svět.“

Jednou z nejúspěšnějších akcí, na které každý rok nabere nováčky se jmenuje Seznamovák. Jedná se o událost, která probíhá celý týden a účastní se jí studenti, kteří v říjnu nastoupí na univerzitu do prvních ročníků. Už několikátým rokem se jezdí na Seznamovák TUL, který se nachází v Doksech u Máchova jezera. Na fotografii uvedené v příručce se objevují mimo sekce ESN Liberec také ostatní sekce, které nesou stejný název ESN. Tato spolupráce byla započata teprve minulý rok, tedy 2022. Spolupráce spočívá v oslovení početnější skupiny studentů, ne pouze na Technické univerzitě. Díky takto velké spolupráci má ESN Liberec možnost prosadit svůj program jako oficiální a vyhradit mu tak více času (dříve jen 15 minut), minulý rok hodina času.

Další úspěšnou náborovou akcí je TULfest, která je podrobně popsána na straně sedmnáct. Je stručně vymezena do pěti bodů: o co se jedná, proč se akce účastnit, jak efektivně komunikovat s uchazeči a co jim nabídnout. TULfest je festival pořádaný univerzitou, a proto je pro organizaci velmi důležitý. Na fotografii lze vidět stánek, který je nám poskytnut a menší zástup aktivních členů organizace (viz obrázek 8).



17

Obrázek 8: Nábor na festivalu

Následující strana obsahuje rovnou dvě podkapitoly. První se týká náboru na úvodním soustředění prváku na katedře tělesné výchovy, který se koná jednou ročně na začátku zimního semestru. Popisují zde zejména možnosti, které dokážeme sportovcům poskytnout (například organizace charitativního běhu) apod. Také se zde vyskytuje hlavní důvod, proč cílíme právě na sportovce. Druhá část se týká vstupů do výuky, zejména na katedře jazyků, kde se vyskytuje mnoho studentů, kteří mají podobné zájmy jako členové ESN.

Předposlední strana první kapitoly, která se věnuje nabírání nových členů zahrnuje dvě speciální metody náborů, které nebyly vyzkoušeny a jsou novinkou v organizaci. První metoda s názvem „Zápis studentů“ je založena na spolupráci se zahraničním oddělením Pojednává totiž o možnosti poskytnutí propagačních materiálů ještě neoficiálních studentů univerzity, kteří přijdou na zápis. Tato náborová

strategie není vyzkoušená, ovšem už probíhá její realizace. Druhá metoda se snaží o rozvoj kreativního myšlení manažera. Cílem je pobídnout manažera k tomu, aby vymyslel nový nápad, jak nabrat nové členy. Je zde i uveden příklad, který vymyslela jiná sekce ESN, a která byla velmi úspěšná.

Jako poslední způsob nábory nových lidí (viz obrázek 9) bylo zařazeno osobní doporučení. Je zde odůvodněno, proč je tenhle způsob stále nejpoužívanější a proč je tak efektivní. Apeluji zde proto na budoucí manažery, aby na tento způsob nezapomínali a řekli o tom i svým členům. Na konci strany je jeden z více použitých grafických nástrojů Canvy.

Doporučení

Ačkoliv jsou všechny předchozí tipy na nábor úspěšné, tou nejvíce osvědčenou variantou ale vždy bude doporučení od aktuálních členů ESN svým kamarádům.

V historii ESN Liberec bylo nejvíce lidí nabráno právě na doporučení jiným členem. Nebojte se tedy oslovovat a informovat lidi kolem vás. Jakmile ukážete, že vás dobrovolnictví baví a že je ESN organizace, která vám dala mnoho nových kamarádů z celého světa a příležitost se rozvíjet, je to ten nejlepší nástroj nábory, který kdy existoval.



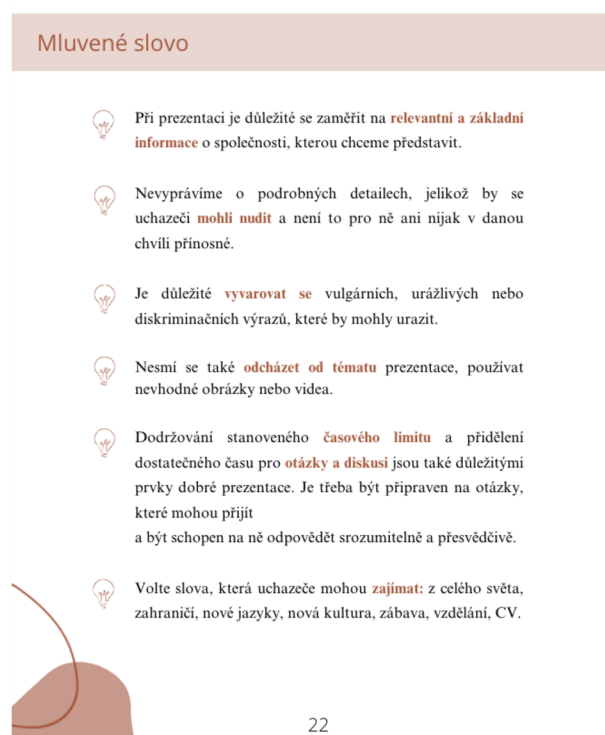
20

Obrázek 9: Doporučení

10.2 Kapitola 2: Náborová prezentace

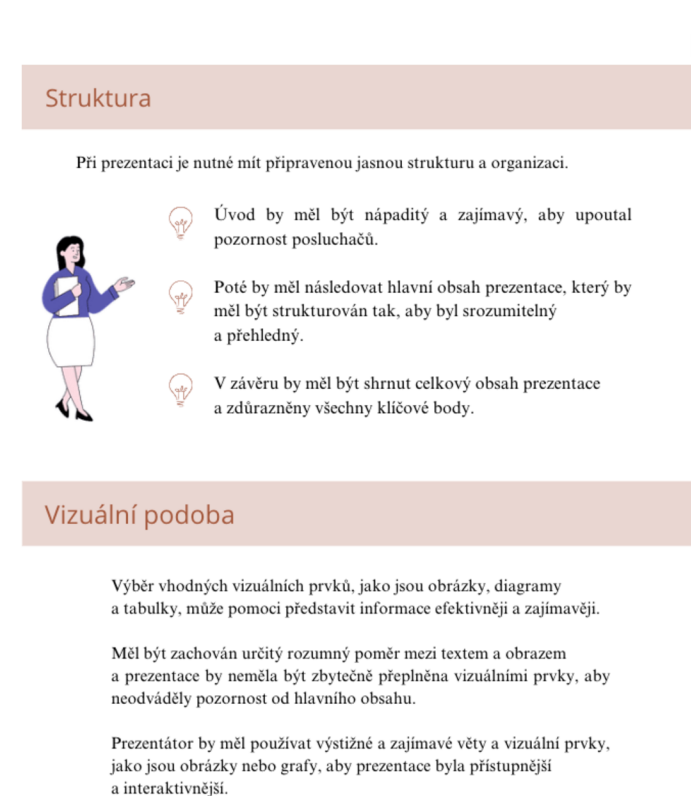
O předneseném projevu lze leccos vyčíst. Zda je jedinec nervózní, zda dané problematice rozumí a i to, zda někoho téma baví či nikoliv. Tato kapitola je věnovaná praktikám, jak správně prezentovat, jak si vytvořit dobrou strukturu, jaká volit slova a další vychytávky. Kapitola 2 má pět podkapitol, které mají za úkol zjednodušit budoucím HR manažerům přípravu na prezentování, které budou neustále používat, jelikož HR manažeři přednášejí velmi často.

Začátek druhé kapitoly pojednává o síle mluveného slova a jak ho správně použít. Byly vymezeny všechny důležité informace do šesti bodů, aby byla problematika přehlednější a jednodušší na čtení. Zároveň jsou zde zvýrazněna klíčová slova pro jednodušší manipulaci a hledání v textu. Mezi důležité body patří například: zaměření se na podstatu věci, základní informace, přednes prezentace tak, aby nebyl nudný, vyvarování se vulgárních výrazů, odcházení od tématu, dodržování časového limitu, přidělení prostoru pro dotazy, zvolení správných slov a jejich příklady (viz obrázek 10).



Obrázek 10: Důležitost mluveného slova

Na druhé straně kapitoly o náborových prezentacích může manažer najít jednoduchou strukturu prezentace, aby bylo zřejmé, co do určitých částí prezentace patří, a co by v nich mělo zaznít. Ačkoli je obsah prezentace nesmírně důležitý, jedinec by neměl zapomínat na to, aby prezentace nebyly nudné, strohé a aby byly přehledné. Proto se na stránce vyskytuje i podstata vizuální podoby, kde je opět vymezeno, co by prezentace měla obsahovat po stránce vizuální. Jako příklad můžeme uvést větu: „Prezentátor by měl používat výstižné a zajímavé věty a vizuální prvky, jako jsou obrázky nebo grafy, aby prezentace byla přístupnější a interaktivnější“ (viz obrázek 11).



23

Obrázek 11: Struktura a vizuální podoba prezentace

Ačkoli se na první straně druhé kapitoly objevuje vysvětlení struktury prezentace, pro lepší představivost bylo na poslední straně kapitoly poskytnuto schéma prezentace neboli „krok po kroku.“ Jsou zde vyzdvížena čtyři základní témata, která by neměla chybět v žádné náborové prezentaci. Patří sem: co je ESN, co děláme a jak fungujeme, co může člen získat a buddy systém pro uchazeče, kteří nechtějí být přímo členy ESN, ale chtějí se angažovat v činnosti, kterou má organizace na starost. Poslední podkapitola se věnuje důležitosti poděkování posluchačům za věnování jejich času prezentaci, kterou manažer přednesl.

10.3 Kapitola 3: Motivace členů

Co dělat, pokud nabere nové členy, ale nevíme, jak si je udržet? Toto je otázka, na kterou najde manažer odpověď ve třetí kapitole. Často se stává, že manažer dokáže nabrat dost nových členů, ale většina z nich to na začátku vzdá. Nebo se naopak stává, že členové, kteří jsou v organizaci už delší dobu, ztrácí motivaci provádět dobrovolnickou činnost, jelikož jsou v organizaci dlouho. Na motivaci členů existuje mnoho prostředků a je jen na manažerovi, který si zvolí a který uzná za vhodný.

Prvním a také nejobtavnějším prostředkem je teambuilding neboli událost, která má na starost stmelení celého týmu. Základní informace o teambuildingu jsou rozděleny do tří odstavců, které zahrnují nejdůležitější body pro jeho uspořádání tzn. proč ho pořádáme, pro koho a jak. Tyto informace jsou spíše obecné. V dolní části strany 26 se objevuje bublina s dodatky. V této bublině se často nacházejí podobné dodatky či zajímavosti.

Teambuilding může mít mnoho podob. Nemusí se vždy jednat o víkendový pobyt s přespáním, ale má mnoho variant. V příručce na straně 27 je vypsáno šest variant, jak by mohl takový teambuilding vypadat. Variantami jsou: víkendový teambuilding, akce za odměnu, sešlosti po meetingu, jednodenní událost, výlet do přírody a večer plný her. Tato stránka má manažerovi ukázat rozmanitost této formy motivace. Při každém plánování teambuildingu je důležité nejprve zohlednit všechny faktory, které by akci mohly ovlivnit. Každý semestr jsou tyto faktory stejné. Organizátor musí vyřešit, kde se teambuilding bude konat, kdo se ho zúčastní, co bude náplní, v jaké roční období (aby měl představu, jak bude program probíhat), kdo bude v organizačním týmu, jaké bude víkendové téma (pokud nějaké bude) a nejdůležitějším faktorem jsou také finance, které budou na akci využity. Bez těchto faktorů se teambuilding nemůže uskutečnit. Jelikož je přehled financí ta nejdůležitější a nejtěžší část, je v dolní části strany poskytnut rozpočet z minulých let, který obsahuje všechny položky, na které je potřeba při tvorbě teambuildingu myslet.

Další podkapitola je věnovaná výhradně teambuildingu, který se koná přes víkend s přespaním. Pro nahlédnutí je v příručce poskytnut celý a oficiální program, který byl použit v roce 2022 na sedmnáctém ročníku TULení, což je název teambuildingu, který je vymyšlený speciálně pro sekci ESN Liberec. Program obsahuje aktivity, které jsou vypsané na všechny tři dny. Objevuje se zde i přesný čas konání aktivit, pro lepší orientaci účinkujících. Na následující straně se objevuje vytvořený manuál na organizaci víkendového pobytu den po dni, který je speciálně vytvořen pouze pro manažera, který danou akci pořádá. Manuál je vytvořen stejně přehledně, jako program na předchozí straně (viz obrázek 12).

CO BY MĚL VÍKEND OBSAHOVAT - pro organizátora

Pátek

- Příjezdy a vybalení věcí
- Registrace – dostanou placky, hádá se téma, bodíky
- Seznamovací hry
- Večeře
- Večerní program
- Večerní zpívání a hraní na kytaru

Sobota

- Rozvička
- Snídaně
- Hry na logiku
- Workshop
- Oběd
- Odpolední program v přírodě
- Teambuildingové hry
- Večeře
- Kreativní hry/ Kvízy
- Volné aktivity – diskotéka

Neděle

- Rozvička
- Snídaně
- workshop
- Kratší hry
- Oběd
- Vyhlášení vítězů (sbírání bodů za aktivity)
- Odjezdy domů
- Zapsat vše na disk, finance, poděkování



Obrázek 12: Program teambuildingu pro organizátory

Celá jedna podkapitola na straně 31 je věnovaná moudrým radám, které by mohl manažer potřebovat při vytváření programu stmelovacích aktivit. Tipy a triky jsou rozděleny do pěti odstavců, které nabádají manažery a organizátory, kde nasbírat inspiraci pro výtvar a plánování her, čemu se mají při organizaci vyhnout, a na co si mají dát pozor. Pro příklad přikládám jednu větu z této části: „*Mít záložní plán je nutnost. Často se stává, že hry jsou rychlejší, než jste plánovali. Mějte tedy vždy v záloze hry jiné. Pokud naopak hry trvají déle, nebojte se program trochu zkrátit.*“ Následující strana obsahuje pouze fotografie z předešlých víkendových teambuildingových akcí.

Podkapitola, která se zaměřuje na odměňování je rozepsána na dvě strany. Jsou zde obsaženy a vypsány různé možnosti, jakými by mohl manažer své členy odměnit. Pro důležitost a přehlednost se zde neobjevují žádné ukázky a rušivé grafické objekty. První strana obsahuje pět odstavců a strana druhá pouze čtyři. Tyto dvě strany uvádí konkrétní příklady, jak lze členy motivovat. Často jsou to hmotné odměny, kdy členové dostanou své vlastní tričko, nějaký merch, anebo mají proplacené veškeré aktivity a akce ESN. Patří sem i odměny nehmotné, jako například pochvaly, povýšení a dříve zmiňovaný teambuilding.

Poslední podkapitola ve třetí kapitole se věnuje speciálním neboli ostatním motivačním prostředkům, které jsou náročnější na organizaci a zároveň nejsou moc známé. Jsou to prostředky, se kterými je potřeba požádat univerzitu o pomoc a spolupráci. Patří sem uznání kreditů navíc za dobrovolnickou činnost, nebo dřívější termín zapisování předmětů. Jsou to odměny, které jsou spojeny se studiem studentů a je to pro ně ta nejvíce hodnotná odměna (viz obrázek 13).

Ostatní motivační prostředky

Často se stává, že pouhé dárky, výlety a výjezdy zadarmo nejsou úplně dostačující motivací, obzvláště, když se jedná o studentskou neziskovou organizaci. Studenti mají mnoho práce s vlastními studijními povinnostmi, a ne vždy si na další věci navíc chtějí udělat čas. Pokud ovšem nabídneme odměnu, která je **spojena s jejich studiem**, rozhodně se budou chtít účastnit častěji.

Těmito odměnami myslíme:



Kredity navíc – se zahraničním oddělením je vhodné domluvit studijní kredity za dobrovolnickou činnost. Předmět se může jmenovat ESN nebo přímo dobrovolnická činnost. Záleží, na domluvě se zahraničním oddělením. Rozhodně stojí za to, aby se tato odměna zmínila i v náborových prezentacích.



Dřívější termín zapisování předmětů – další možností, jak motivovat k činnosti studentů je možnost zapsání si předmětů o týden dříve, než ostatní studenti. Tato varianta se ale opět musí řešit se zahraničním oddělením.

Obrázek 13: Ostatní motivační prostředky

10.4 Kapitola 4: Workshopy a vzdělávání

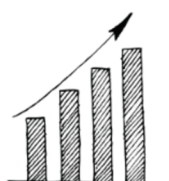
„I když je seberozvoj až na poslední přičce lidských potřeb, tak je pro mnoho z nás klíčový. Zajišťuje člověku pocit přidané hodnoty.“ V této kapitole (viz obrázek 14) se objevují základní informace o tom, jak je možné své členy rozvíjet a vzdělávat a jakými prostředky k rozvoji dojít. Poslední kapitola je poněkud kratší než kapitoly předchozí. Je tomu tak zejména proto, že pro vzdělávání a rozvoj je vedoucím orgánem spíše ESN CZ nebo ESN International, kteří pravidelně pořádají vzdělávací kurzy, mentoring a workshopy. Často se tyto kurzy objevují na národních shromážděních, které jsou pro členy ESN Liberec odměnou za jejich práci a snahu. Ačkoli vzdělávání zařizují spíše orgány nadřazené lokální sekci, HR manažer musí uznat za vhodné, zda bude nějaké vzdělávací kurzy organizovat i na lokální úrovni, či nikoliv. V každém případě je rozvoj zaměstnanců více než přínosem.

4

WORKSHOPY A VZDĚLÁVÁNÍ

Síla rozvoje

I když je seberozvoj až na poslední přičce lidských potřeb, tak je pro mnoho z nás klíčový. Zajišťuje člověku pocit přidané hodnoty.



36

Obrázek 14: Titulní strana čtvrté kapitoly

První podkapitola je věnována jazykovým kurzům. Tyto kurzy jsou těmi nejvíce žádanými, jelikož se členové ESN neustále pohybují v cizojazyčném prostředí a potkávají nové studenty z různých koutů světa. Není divu, že se díky těmto okolnostem zájem o studium cizích jazyků zvyšuje. Tím nejvíce žádaným jazykem je rozhodně anglický jazyk. Členové ho používají na denní bázi při akcích, které mají na starost a při organizačních činnostech. Nejvíce ho však používají členové boardu (vedoucí orgán) a HR manažeři patří mezi ně. Celá strana je tedy věnována problematice jazykových kurzů. Nejprve jsou základní informace shrnuty do třech vět, poté je stručně vypsáno pět výhod těchto kurzů. Tyto výhody lze zmiňovat i při náborových prezentacích manažera.

Následující strana je pokračováním podkapitoly věnované jazykovým kurzům. Nejprve zde popisují možnost využití Erasmus studentů, kteří by mohli za menší úplatu kurz poskytnout jak pouze členům ESN, tak i ostatním studentům, kteří by o dané studium cizího jazyka měli zájem. Pro srozumitelnost je v bublině uveden příklad. Složitější variantou je poté najít sponzora (například Duolingo či jazykovou školu), který by mohl pořádat kurzy pravidelně a kvalitně. Dokončení jazykového kurzu by mělo nejlépe skončit složenou zkouškou z cizího jazyka a certifikátem, který by pak člen mohl uvést do svého životopisu (viz obrázek 15).

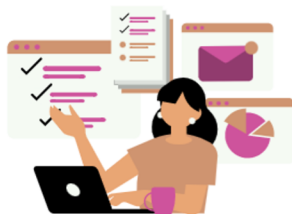
Erasmus studenti jako nástroj pro vzdělání

Další možností, jak své členy v organizaci vzdělávat je možnost jednorázových kurzů, které budou domluvené s Erasmus studenty.

Příklad: domluvíte se, že se členové chtějí naučit francouzsky a na univerzitě je spousta studentů z Francie. Domluvíte se s nimi, zda by neudělali nějakou lekci francouzštiny a na oplátku jim poskytnete finanční či jinou odměnu.

Sponzoři

Dalším způsobem, avšak tím složitějším, je najít partnera/sponzora, který jazykové vzdělávací kurzy poskytuje. Může se buď jednat o jazykovou školu či aplikaci (například Duolingo), které tyto služby nabízí.

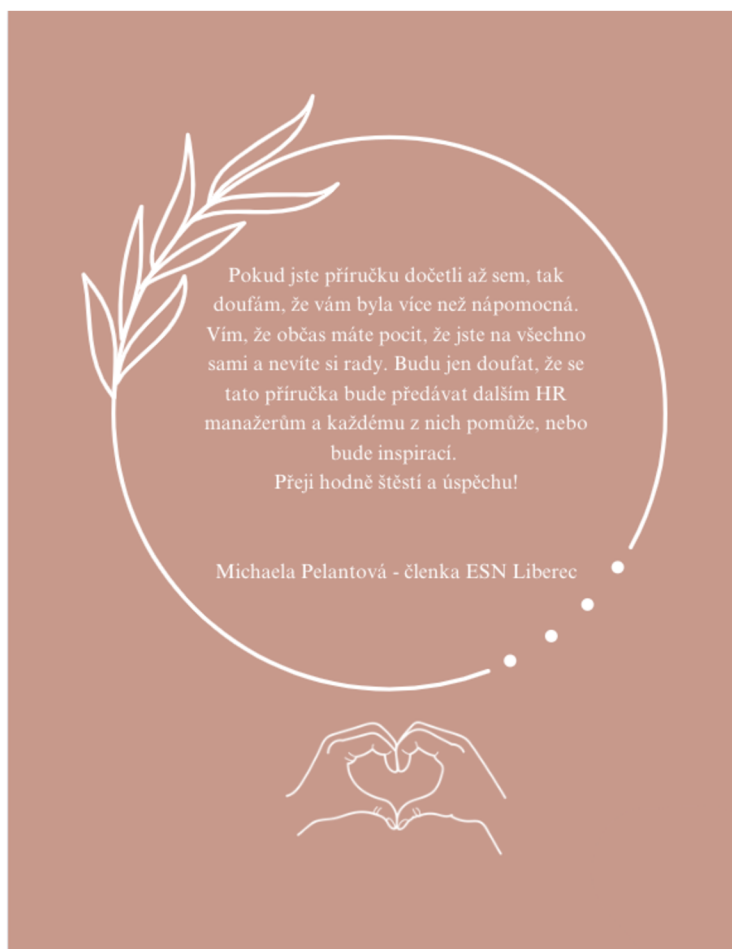


38

Obrázek 15: Ostatní nástroje vzdělávání

Pro organizaci a členy jsou důležité také vzdělávací kurzy, které se netýkají pouze cizích jazyků. Můžeme sem zahrnout vzdělávání ve smyslu ekologie, vedení lidí a jiná témata, které se mohou vztahovat k činnostem a zájmům ESN. O těchto kurzech pojednává druhá podkapitola v poslední části příručky. Jako příklad jsou zde uvedeny nástroje ESN, které poskytují vzdělávací prostředky pro všechny její členy a sekce. Pro upřesnění je uvedeno šest příkladů možností nabízených ESN. Ukázány jsou také nabízené kurzy na fotografiích.

Poslední kapitola věnovaná mentoringu obsahuje základní znalosti o právě zmíněném mentoringu, a tak zvaném transferu, na který je kladen velký důraz a nesmí nikdy chybět v žádné sekci. Objevuje se zde i bublina s výrazným upozorněním na důležitost transferu členů, na které má HR manažer dohlížet. Následující dvě věty jsou určeny k podpoře vymýšlení vlastních nových nápadů. Závěrečná strana obsahuje povzbuzení čtenářů a mé přání k předávání dalším HR manažerům (viz obrázek 16).



Obrázek 16: Závěrečná strana příručky

11 Doporučení pro HR manažery ESN Liberec a závěr

Cílem této bakalářské práce byl vznik metodického materiálu pro HR manažery v neziskové organizaci ESN Liberec. Tohoto cíle bylo dosaženo vytvořením příručky pro Human Resource manažery v podobě fyzického a také online materiálu. Každá jednotlivá důležitá část plnění funkce HR manažera byla v příručce obsažena v podobě čtyř základních kapitol, a to i s poskytnutými doplňujícími obrázky pro snadnou představivost. Autorka věří, že metodický materiál pomůže organizaci v rozvoji a bude nápomocný všem budoucím Human Resource manažerům. Kvůli dlouhodobému nízkému počtu aktivních členů, malé míře motivace a nevzdělanosti manažerů v sekci, bylo potřeba vytvořit něco, co by pomohlo rozvoji liberecké ESN sekce. Díky tomuto problému vznikl nápad vytvoření příručky pro manažery.

Další část BP obsahovala přesnější popis neziskových organizací a jejich přínos pro ekonomiku státu, vymezení pojmu dobrovolnictví a jeho historii, propojení důležitosti řízení lidských zdrojů s neziskovou organizací Erasmus Student Network, která se dělí do tří úrovní, kam patří i ESN Liberec. Dále zde zazněly důležité body činnosti HR manažerů, kdy hlavní z nich je nábor nových členů a jejich motivace. Díky těmto vymezením teoretické práce bylo možné metodický materiál správně zpracovat. Všechna témata byla vybrána tak, aby bylo očividné, čím se metodický materiál zabývá. Příručka s teoretickou částí bakalářské práce tak byli propojeni.

Materiál bychom chtěli předat do klubovny ESN Liberec, která se nachází v prostorách kolejí Harcov TUL a poskytnout ho všem, kteří by chtěli materiál využívat, především tak budoucím HR manažerům sekce, ale i ostatním členům organizace, kteří se touto problematikou chtějí zabývat. Příručka slouží zejména k získání nových zkušeností, vzdělání a pomoci v případě nouze. Do této doby žádný podpůrný materiál pro manažery a vedoucí pozice nevznikl. Pokud bude příručka prospěšná, bude mít velké využití a pozitivní ohlasy, chtěli bychom v budoucnu příručku pro HR manažery poskytnout ostatním sekcím České republiky, které mají problémy s nabíráním nových členů. Další možností využití příručky je její přeložení do anglického či jiného jazyka a nabídnout příručku dále i sekcím z jiných zemí.

12 Seznam literatury

ADAMOVIČ, D., 2021. Jak vést pracovní pohovor a na co se ptát uchazečů.

In: *Portál.POHODA* [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/jak-vest-pracovni-pohovor-a-tipy-na-otazky-pro-uch/>

ARCOYA, E., 2022. Co je to smíšená ekonomika. In: *Economía Finanzas* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.economiafinanzas.com/cs/que-es-la-economia-mixta/>

ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALKO, M., 2022. Teambuilding: Jak posílit pracovní vztahy + tipy na aktivity, které vás sblíží s kolegy. In: *Akční ženy* [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://akcnizeny.com/teambuilding-jak-posilit-pracovni-vztahy-tipy-na-aktivity-ktere-vas-sblizi-s-kolegy/>

BROWN, A., 2018. 10 Game-Changing Modern Recruiting Techniques To Try Out. In: *AIHR – Academy to innovate HR* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/modern-recruiting-techniques/>

ERASMUS STUDENT NETWORK CZECH REPUBLIC, 2023. What is ESN. In: *ESN CZ* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://esncz.org/what-esn>

ERASMUS STUDENT NETWORK LIBEREC, 2023. Buď Buddy! In: *ESN Liberec* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <http://esn-liberec.cz/bu%C4%8F-buddy>

ERASMUS STUDENT NETWORK LIBEREC, 2023. ESN Liberec. In: *ESN Liberec* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <http://www.esn-liberec.cz/>

ERASMUS STUDENT NETWORK VSB – TU OSTRAVA, 2023. Buď buddy! In: *ESN VSB – TU Ostrava* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.esnvsb.cz/bu%C4%8F-buddy>

ERASMUS STUDENT NETWORK, 2023. History. In: *ESN International* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://esn.org/history>

ERASMUS STUDENT NETWORK, 2023. Mission, Vision & Values. In: *ESN International* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.esn.org/mission-vision-values>

ERASMUS STUDENT NETWORK, 2023. National Board. In: *ESN International* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://esn.org/board>

EVANGELU, J. E. a FRIDRICH, O., 2011. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3927-4.

FENNELL, A., 2022. Social media recruitment statistics: How people and companies are using social media to find jobs and talent in 2021. In: *StandOut CV* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://standout-cv.com/social-media-recruitment-statistics>

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.

GREAT LEARNING TEAM, 2022. Qualities that make a human resource professional successful. In: *Great Learning* [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.mygreatlearning.com/blog/qualities-that-make-a-human-resource-professional-successful/>

HEJDUKOVÁ, P. a další, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2308-7.

HESTIA – Centrum pro dobrovolnictví, z.ú., 2023. Vedení dobrovolníků. In: *Dobrovolnik.cz* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz/vedeni-dobrovolniku>

CHARITA MORAVSKÁ TŘEBOVÁ, 2023. Kdo je dobrovolník. In: *Charita Moravská třebová* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.mtrebova.charita.cz/dalsi-sluzby/dobrovolnicke-centrum/kdo-je-dobrovolnik/>

JÍTRAVSKÝ DVOREC, 2020. Jak uspořádat teambuilding pro zaměstnance? In: *Jitřavský Dvorec* [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.jitrava.cz/jak-usporadat-teambuilding-pro-zamestnance/>

KADEŘÁBKOVÁ, M., 2020. Work life balance: Co to je a tipy, jak ji dosáhnout. In: *Orange Academy* [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/work-life-balance-co-to-je/>

KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOHOUT, J., 2016. Jak se nejlépe naučit: Pyramida zapamatování [obrázek]. In: *JakseRychleNaučit* [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://jakserychlenaucit.cz/jak-se-nejlepe-ucit-pyramida-zapamatovani/>

KOONTZ, H. a WEIHRICH, H., 1998. *Management*. Praha: East Publishing. ISBN 80-7219-014-8.

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, L. a BROSKVOVÁ Z., 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-87981-12-2.

KRÁTKÁ, K. a další, 2010. *Historie a současnost dobrovolnictví v České republice* [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1197701-Historie-a-soucasnost-dobrovolnictvi-v-ceske-republice.html>

LOSEKOOT, M. a VYHNÁNKOVÁ E., 2019. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-084-2.

LUKEŠOVÁ, M., 2022. Tipy a návody: Založení neziskové organizace. In: *Faktura Online* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://blog.fakturaonline.cz/articles/zalozeni-neziskove-organizace/>

MATĚJKA, M. a VIDLAŘ P., 2007. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1972-6.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. Koordinátor/koordinátorka dobrovolníků. In: *Národní kvalifikace* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-752> Koordinator_dobrovolniku

NEBESKÁ, H., 2011. *Dobrovolnictví* [online]. Liberec [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/55637/V_13111_Pb.pdf?sequence=-1. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Mgr. Kateřina Thelenová.

PLAMÍNEK, J., 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

PROCHÁZKOVÁ, T., 2018. Maslowova pyramida potřeb. In: *Mentem* [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O., 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, J., 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC, 2023. ESN Liberec. In: *TUL* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.tul.cz/en/erasmus-2/esn-liberec/>

TOŠNER, J. a SOZANSKÁ, O., 2006. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-178-6.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÍT, P., 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: podle nového občanského zákoníku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5477-2.

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

WHITED, J., 2020. What Is Human Resource Management? (With Duties and Tips). In: *Indeed* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-human-resource-management>