

# **Aktuální témata v personalistice v nepodnikatelské sféře**

PERb1118 Personalistika v nepodnikatelské sféře

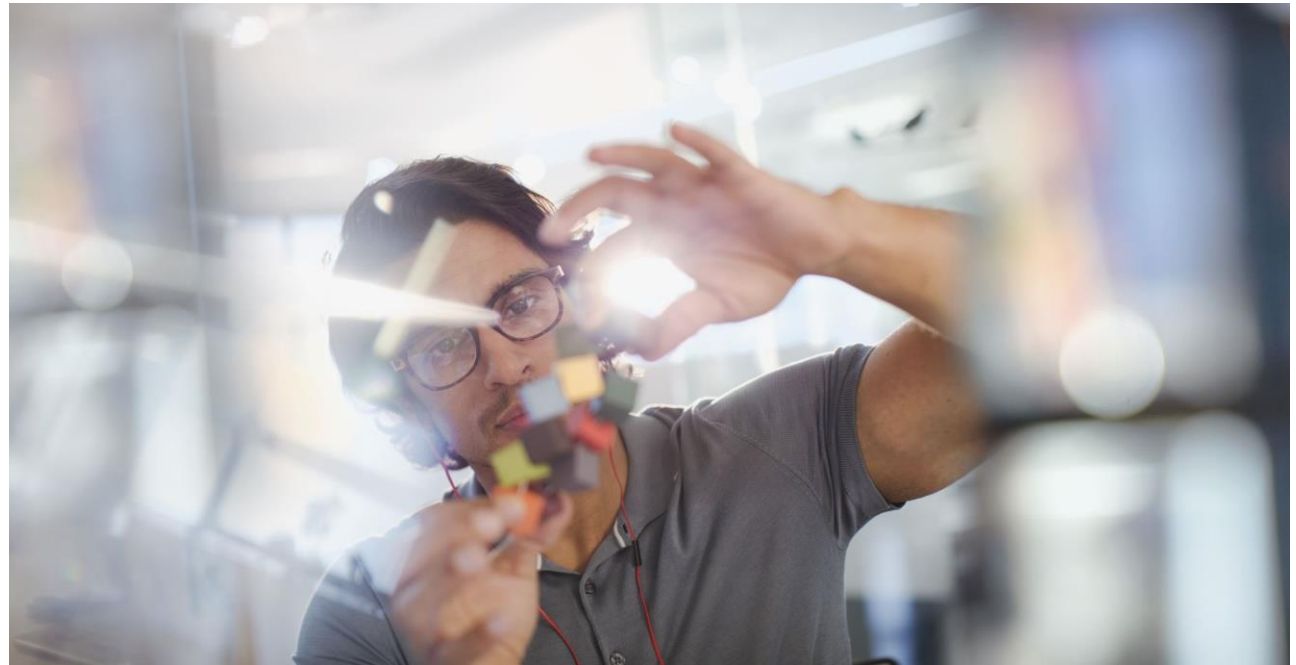
**MUNI**  
FSS

# Reading week no 1

PERb1118 Personalistika v nepodnikatelské sféře

## — Obsah:

- Předsudky a genderová nerovnost
- Vzdělávání v nepodnikatelských organizacích
- Kultura neziskových organizací
- HR marketing a etická rozhodnutí
- Motivace zaměstnanců v neziskovém sektoru
- Problematika ztráty motivace zaměstnanců



- **Téma: Předsudky a genderová nerovnost v náboru**
- **Autoři: H. Veronika Jarošová, Karolína Váňová**
- **Hlavní myšlenky pro neziskové HR:**
  - **Předsudky při náboru** mohou negativně ovlivnit výběr vhodných kandidátů
  - **Genderové nerovnosti** – ženy se hlásí méně často, pokud nesplňují všechny požadavky
  - **Návrhy řešení:** psát inzeráty s důrazem na neutrální jazyk, používat softwary odstraňující informace o pohlaví, vést strukturované pohovory
  - **Důležitost vzdělávání náborářů** a otevřená diskuse o předsudcích

- **Klíčové body:** Předsudky v náboru vedou k neefektivnímu obsazování pozic.
- Ženy se hlásí méně, pokud nesplňují 100 % požadavků (muži ~60 %).
- Doporučení: psát inzeráty a vést výběrová řízení tak, aby byly co nejobektivnější a jazykově neutrální.
- Důraz na vzdělávání a otevřenou diskusi o nevědomých předsudcích.

## – **Dopady na neziskové organizace:**

- Neziskové organizace často pracují s různorodými cílovými skupinami; pestré složení týmu je proto ještě důležitější.
- Nevhodné zacházení s menšinovými uchazeči či uchazečkami snižuje šanci obsadit danou roli nejkvalitnějším člověkem.
- Nutnost cílených školení personalistů zaměřených na předsudky a inkluzi.

– **Strategie do praxe:**

- **„Blind Hiring“:** dočasné skrytí jména, pohlaví či fotografie v životopisech.
- **Strukturované rozhovory** se stejnými otázkami pro všechny, aby se omezil vliv subjektivních dojmů.
- **Zpětná vazba pro náboráře:** identifikovat riziko „kultury copy-paste“, kdy se vybírají uchazeči „podobní nám“.

– **Téma: Vzdělávání v nepodnikatelských organizacích**

**Autor: Adéla Klejzarová**

– **Hlavní myšlenky pro neziskové HR:**

- **Vzdělávání** je klíčem k udržení aktuálnosti a efektivního fungování organizace
- Důraz na **osobní rozvoj** zaměstnanců a budování jejich sebedůvěry
- **Možnosti vzdělávání:** prezenční školení, online webináře, sdílení zkušeností v týmu
- **Benefity pro neziskový sektor:** posílení motivace, větší loajalita, otevřenost k inovacím



- **Klíčové body:** Pravidelná školení a rozvoj kompetencí posilují sebedůvěru i profesionalitu zaměstnanců.
- Různé formy vzdělávání (prezenční, online, sdílení know-how) přispívají ke spokojenosti a nižší fluktuaci.
- Znalosti z oblasti ekologie či sociální spravedlnosti mohou být pro neziskový sektor zvláště přínosné.



– **Význam v nezisku:**

- Zaměstnanci neziskovek často pracují s omezenými zdroji – vzdělávání pomáhá lépe využívat stávající kapacity.
- Nepodnikatelský sektor klade důraz na hodnoty, proto by mělo vzdělávání zahrnovat i etické a sociální aspekty.



– **Možné přístupy:**

- **Interní workshopy:** sdílení osvědčených postupů mezi kolegy (peer learning).
- **Mentoring:** seniornější zaměstnanci podporují nové kolegy, což zároveň posiluje mezigenerační dialog.
- **Využití grantů a dotací** na vzdělávací projekty, aby se snížily finanční náklady pro organizaci.

- **Téma: HR marketing a etická rozhodnutí v personalistice**
- **Autoři: Max Sitta, Lukáš Rosík**
- **Hlavní myšlenky pro neziskové HR:**
  - **HR marketing:** jasně komunikovat poslání a hodnoty organizace, motivovat různé cílové skupiny (např. ženy, minoritní skupiny)
  - **Etická dilemata:** kolektivní rozhodování zabraňuje jednostrannému pohledu
  - Eliminace **osobních předsudků** pomocí metody „flip it“ (odhalení dvojích měřítek v posuzování uchazečů)
  - **Různorodý tým** posiluje inovace, poskytuje lepší služby cílovým skupinám

– **Téma: Kultura neziskových organizací**

**Autor: Barbora Pešková**

- **Klíčové body:** Pravidelná školení a rozvoj kompetencí posilují sebedůvěru i profesionalitu zaměstnanců.
- Různé formy vzdělávání (prezenční, online, sdílení know-how) přispívají ke spokojenosti a nižší fluktuaci.
- Znalosti z oblasti ekologie či sociální spravedlnosti mohou být pro neziskový sektor zvláště přínosné.

- **Klíčové body:** Kultura v nezisku nahrazuje mnohdy chybějící finanční motivaci – hodnoty a poslání jsou klíčové.
- Bezpečné prostředí a open-door policy podporují sdílení (vyhoření, stres).
- Důležitost hodnotového „fitu“ – někdy důležitější než čistě formální kvalifikace.



– **Hlubší pohled na kulturu:**

- **Autenticita:** lidé v nezisku často hledají smysluplnost, takže neautentické chování vedení může demotivovat.
- **Psychologické bezpečí:** vytváření prostředí, kde je normální hovořit o emocích a výzvách.



- **Praktické kroky:**

- **Pravidelná setkání** (např. „kulaté stoly“), kde se sdílí úspěchy i nezdary, posiluje se vzájemná důvěra.
- **Wellbeing programy:** workshopy o předcházení vyhoření, mindfulness techniky atd.
- **Hodnoty do praxe:** jasné definování a vyvěšení misí a hodnot organizace, aby se staly reálnou každodenní oporou.





– **Téma: HR marketing a etická rozhodnutí v personalistice**

**Autoři: Max Sitta, Lukáš Rosík**

– **Význam v nezisku:**

- Zaměstnanci neziskovek často pracují s omezenými zdroji – vzdělávání pomáhá lépe využívat stávající kapacity.
- Nepodnikatelský sektor klade důraz na hodnoty, proto by mělo vzdělávání zahrnovat i etické a sociální aspekty.

- **Klíčové body:** HR marketing v nezisku: zdůrazňovat poslání a otevřenost k různým skupinám (ženy, menšiny, dobrovolníci).
- Etická rozhodování: kolektivní a transparentní diskuze, metoda „flip it“ na odhalování předsudků.
- Důraz na férovost a otevřenou komunikaci v týmech (přínos různorodosti).



– **Proč je to důležité v nezisku:**

- Organizace často čelí náročným dilematům (např. omezený rozpočet, tlak dárců, potřeba rychlého náboru).
- **HR marketing:** pokud není dostatečně promyšlený, může odradit uchazeče, kteří by organizaci přinesli nový pohled.



## – Jak to realizovat:

- **Kolektivní rozhodování:** vytvořit skupinu pro etické konzultace (různé úrovně seniority, různé funkce).
- **„Flip it“:** při každém posuzování kandidáta se ptát, zda bychom jednali stejně, kdyby patřil k jiné demografické skupině.
- **Transparentnost:** jasně komunikovat, podle jakých kritérií se rozhoduje (hodnoty, praxe, potenciál).



– **Téma: Práce s motivací zaměstnanců v neziskovém sektoru**

**Autor: Natálie Smetanová**

– **Hlavní myšlenky pro neziskové HR:**

- **Smysl práce** a osobní naplnění jako nejdůležitější prvek motivace
- Podpora **autonomie, důvěry a zpětné vazby** – zvyšuje sebedůvěru
- **Rotace pracovních míst** a interakce se cílovou skupinou posiluje udržení zápalu
- Využití **umění** (např. vision boards, hudba) pro zvýšení kreativity a podpory týmového ducha

- **Klíčové body:** Smysluplná práce a osobní naplnění jsou pro neziskové zaměstnance zásadní.
- Autonomie, důvěra a zpětná vazba podporují sebedůvěru a loajalitu.
- Rotace pracovních míst, sdílení úspěchů s cílovou skupinou (posílení pocitu užitečnosti).
- Využití umění (vision boards, hudba) k oživení kreativity a stmelení týmu.

– **Specifika neziskového sektoru:**

- Menší finanční odměny, ale vyšší emoční a hodnotová angažovanost.
- Lidé jsou motivováni pomocí druhým – nezbytné je ukazovat reálný dopad jejich práce.



## – **Praktické náměty:**

- **Job rotation:** zkusit krátkodobou výměnu pozic, aby zaměstnanci nahlédli do různých činností organizace.
- **Kreativní setkání:** malé workshopy, kde se tvoří plakáty projektů, hudební jam (relaxační i soudržná aktivita).
- **Podpora leadershipu:** vyzdvihování iniciativy a nápadů, nejen odměna za splnění úkolu.



– **Téma:** Problematika ztráty motivace zaměstnanců

**Autoři:** Nikolaos Kotásek, Kateřina Ťulpová

– **Hlavní myšlenky pro neziskové HR:**

- **Nejčastější příčiny demotivace:** neshoda hodnot, emoční vypětí, chybné prisuzování neúspěchů
- Prevence **vyhoření** v důsledku přílišného tlaku a ochoty „dělat více“ (tzv. citizenship behavior)
- **Zapojení umění** (improvizace, krátké kreativní aktivity) pro oživení rutiny a posílení sounáležitosti
- Odklon od „cukru a biče“ směrem k **otevřené komunikaci**, rozvoji a vyjádření vděku

## • Klíčové body:

- Hlavní příčiny demotivace: neshoda hodnot, emoční vypětí, chybná atribuce neúspěchu.
- Riziko vyhoření zejména v nezisku, kde zaměstnanci „jdou nad rámec“ z vlastní iniciativy (citizenship behavior).
- Využití umění: improvizace, poezie, taneční aktivity pro nabuzení kreativity a udržení motivace.
- Dialog místo „cukru a biče“ – oceňovat přínos a smysl práce.



- **Klíčové body:**
- **Jak předcházet demotivaci:**
- **Wellbeing pauzy:** krátké přestávky s mindfulness, možnost sdílení pocitů, mentoring seniornějších kolegů.
- **Emoční inteligence v týmu:** školení na rozpoznání „červených vlajek“ u kolegů i u sebe sama.
- **Pozitivní leadership:** vyjádření vděku, ocenění úspěchů, společné hledání řešení při neúspěchu.

## – Kontext v nezisku:

- Nadměrná dobrovolná práce či přetížení z „dobrého úmyslu“ může vést k rychlejšímu vyhoření.
- Je třeba nastavovat hranice a kultivovat trvalou péči o duševní zdraví.



## – Shrnutí hlavních poznatků

- **Hodnoty, smysl, otevřenost:** klíčové pilíře v neziskovkách, nahrazují „tvrdou“ motivaci
- **Kreativita a flexibilita:** neustálé hledání nových forem motivace, vzdělávání a udržení pohody v týmu
- **Různorodost:** neziskové organizace by měly vyhledávat pestré týmy a bojovat s předsudky při náboru
- **Etické rozhodování:** kolektivní diskuze a vědomé ošetřování skrytých předsudků posílí férovost

– **Hlavní poselství pro neziskové HR:**

- Hodnoty a smysluplnost práce jsou v neziskovém sektoru prioritou.
- Otevřená komunikace, kreativní přístupy a kolektivní rozhodování posilují stabilitu týmu.
- Prevence vyhoření a systematické vzdělávání jsou nutností, aby si organizace udržela kvalitní a motivované pracovníky.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 1:

- Jaký klíčový rozdíl ve vnímání pracovní inzerce byl zjištěn mezi ženami a muži?
  - A) Muži se téměř nehlásí, pokud nesplňují 100 % požadavků.
  - B) Ženy se mnohdy nehlásí, pokud nesplňují 100 % požadavků, zatímco muži se hlásí při ~60 %.
  - C) Ženy vždy ignorují formální požadavky a hlásí se bez ohledu na kvalifikaci.
  - D) Muži a ženy vykazují stejné chování při posuzování pracovních inzerátů.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 1:

- Jaký klíčový rozdíl ve vnímání pracovní inzerce byl zjištěn mezi ženami a muži?
  - A) Muži se téměř nehlásí, pokud nesplňují 100 % požadavků.
  - B) Ženy se mnohdy nehlásí, pokud nesplňují 100 % požadavků, zatímco muži se hlásí při ~60 %.**
  - C) Ženy vždy ignorují formální požadavky a hlásí se bez ohledu na kvalifikaci.
  - D) Muži a ženy vykazují stejné chování při posuzování pracovních inzerátů.



# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 1:

- Proč je vzdělávání zaměstnanců klíčové pro neziskové organizace?
  - A) Protože je třeba zvýšit jejich konkurenceschopnost na trhu s finančními produkty.
  - B) Protože posiluje odbornost a motivaci při omezených zdrojích a vyšší potřebě smysluplnosti.
  - C) Protože zákon vyžaduje pro neziskovky dvojnásobný počet školení.
  - D) Protože to snižuje náklady na nábor nových pracovníků.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 1:

– Proč je vzdělávání zaměstnanců klíčové pro neziskové organizace?

A) Protože je třeba zvýšit jejich konkurenceschopnost na trhu s finančními produkty.

**B) Protože posiluje odbornost a motivaci při omezených zdrojích a vyšší potřebě smysluplnosti.**

C) Protože zákon vyžaduje pro neziskovky dvojnásobný počet školení.

D) Protože to snižuje náklady na nábor nových pracovníků.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 1:

– Které opatření může pomoci předcházet vyhoření a stresu v nezisku?

A) Plošné propouštění každé tři měsíce.

B) Zakázat zaměstnancům volnou komunikaci a neustále kontrolovat jejich čas.

C) Pravidelné well-being programy či workshopy zaměřené na předcházení vyhoření.

D) Přesouvat kritické projekty do externích korporací.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 1:

– Které opatření může pomoci předcházet vyhoření a stresu v nezisku?

A) Plošné propouštění každé tři měsíce.

B) Zakázat zaměstnancům volnou komunikaci a neustále kontrolovat jejich čas.

**C) Pravidelné well-being programy či workshopy zaměřené na předcházení vyhoření.**

D) Přesouvat kritické projekty do externích korporací.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 2:

– Proč je důležitá různorodost v týmu neziskové organizace?

A) Protože to přitahuje více sponzorů.

B) Protože uniformita zvyšuje kreativitu.

C) Protože lidé s odlišným zázemím neumí spolupracovat.

D) Protože přináší širší perspektivu a lepší řešení pro různé cílové skupiny.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 2:

– Proč je důležitá různorodost v týmu neziskové organizace?

A) Protože to přitahuje více sponzorů.

B) Protože uniformita zvyšuje kreativitu.

C) Protože lidé s odlišným zázemím neumí spolupracovat.

**D) Protože přináší širší perspektivu a lepší řešení pro různé cílové skupiny.**

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 2:

- Jak může umění nebo kreativní aktivity podpořit motivaci týmu?
  - A) Jsou plýtváním času a prostředků, které neziskovka nemůže postrádat.
  - B) Rozvíjejí kreativitu, zlepšují náladu a stmelují kolektiv.
  - C) Mají smysl jen v komerčním sektoru, protože tam jsou zdroje.
  - D) Vytvářejí více stresu, protože jde o povinné aktivity navíc.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 2:

- Jak může umění nebo kreativní aktivity podpořit motivaci týmu?
  - A) Jsou plýtváním času a prostředků, které neziskovka nemůže postrádat.
  - B) Rozvíjejí kreativitu, zlepšují náladu a stmelují kolektiv.**
  - C) Mají smysl jen v komerčním sektoru, protože tam jsou zdroje.
  - D) Vytvářejí více stresu, protože jde o povinné aktivity navíc.



# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 3:

- Co je jednou z hlavních rad v článku „Motivating Employees Is Not About Carrots or Sticks“?
  - A) Trestat zaměstnance za drobné chyby, aby byli ostražitější.
  - B) Nabízet vždy dvojnásobný plat, než je tržní průměr.
  - C) Povinnost zaměstnanců vykonávat přesčasy za každou cenu.
  - D) Zdůrazňovat význam jejich práce, oceňovat přínos a pracovat s obavami otevřenou komunikací.

# Opakujeme a procvičujeme ke zkoušce:

## – Otázka 3:

– Co je jednou z hlavních rad v článku „Motivating Employees Is Not About Carrots or Sticks“?

A) Trestat zaměstnance za drobné chyby, aby byli ostražitější.

B) Nabízet vždy dvojnásobný plat, než je tržní průměr.

C) Povinnost zaměstnanců vykonávat přesčasy za každou cenu.

**D) Zdůrazňovat význam jejich práce, oceňovat přínos a pracovat s obavami otevřenou komunikací.**

**Děkuji za pozornost**