

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ  
STUDIUM**

**2011 – 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Hana Pindryčová**

**Vzdělávací program pro manažerské pozice na  
mateřské dovolené**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Bohumír Fiala

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME)  
STUDIES

2011 - 2013

**DIPLOMA THESIS**

**Hana Pindryčová**

**Title**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Brně, dne 1. 3. 2013

*Bc. Hana Pindryčová*

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Bohumíru Fialovi za jeho odborné vedení a především za podporu mého vlastního tématu diplomové práce.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce *Vzdělávací program pro manažerské pozice v průběhu mateřské dovolené* je potvrdit, že vzdělávací program určený pro manažerské pozice na mateřské dovolené zvýší úspěšnost návratu těchto zaměstnanců na původní pozice. Doložené poznatky z teorie by měly být podkladem, že takový vzdělávací program je žádoucí. Má potvrdit teorii, v níž se zabýváme otázkou, zda aktivní kontakt zaměstnance s firmou v průběhu mateřské/rodičovské dovolené usnadní zpětné začlenění manažera do pracovního kolektivu. Má doložit teoretické podklady pro správné rozhodnutí managementu, který se snaží přecházet snížení loajality a pocitu oddanosti zaměstnavateli a zamezit tak odchodu cenného zaměstnance po mateřské/rodičovské dovolené.

Teoretická část diplomové práce specifikuje pojmy a podklady pro úspěšné zvládnutí části praktické. Důležitými pojmy jsou intelektuální kapitál, plánování lidských zdrojů a personálních činností. Plánování personálního rozvoje, znalostní management, organizační chování, firemní kultura. Zabývá se otázkou důvodů odchodů zaměstnanců ze zaměstnání, spouštěcími momenty a výsledky průzkumů, využitelnými pro aplikaci do praktické části.

Praktická část diplomové práce je věnována realizaci vzdělávacího programu přímo do vybrané firmy na základě výsledků provedeného empirického šetření a získaných informací z části teoretické.

## **Klíčové pojmy**

Firemní kultura, integrální andragogika, intelektuální kapitál, mateřská dovolená, odchody zaměstnanců, personální rozvoj, plánování lidských zdrojů, proces odcizení, rodičovská dovolená, řízení lidských zdrojů, znalostní management.

## **Annotation**

The aim of this thesis training program for management positions during maternity leave is to confirm that the training program for management positions on maternity leave will increase the success rate of these employees return to the original position. Documented evidence of the theory should be the basis that such a training program is desirable. To confirm the theory in which we deal with the question of whether active contact with an employee during maternity / parental leave to facilitate reintegration into the work team manager. It has demonstrated good theoretical basis for management decisions that tries to reduce the pace of loyalty and sense of commitment to the employer and thus to avoid leaving valuable employees after maternity / parental leave.

The theoretical part of the thesis specifies the terms and basis for successful management of the practical. Important concepts are intellectual capital, human resource planning and recruitment activities. Planning staff development, knowledge management, organizational behavior, corporate culture. It examines the reasons employees leaving from work, trigger moments and the results of surveys could be used for application to the practical part.

The practical part of the thesis is devoted to an educational program directly to the selected companies based on the results of empirical investigation and the information obtained from the theoretical part.

## **Key words**

Corporate Culture, Integral Education for Adults, intellectual capital, maternity leave, leaving employees, personnel development, human resource planning, the process of alienation, parental leave, human resource management, knowledge management.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>Teoretická část .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Teoretická východiska .....</b>	<b>9</b>
1.1 Integrovaná andragogika v Jochmanově pojetí .....	9
1.2 Řízení lidských zdrojů dle Koubka .....	10
1.3 Řízení lidských zdrojů dle Palána .....	10
<b>2 Intelektuální kapitál .....</b>	<b>11</b>
2.1 Tři složky intelektuálního kapitálu .....	11
2.2 Význam intelektuálního kapitálu .....	11
2.3 Intelektuální kapitál a firemní kultura .....	12
<b>3 Plánování lidských zdrojů .....</b>	<b>13</b>
3. 1 Definice a cíle plánování lidských zdrojů .....	13
3. 1.1 Složky strategie zabezpečování lidských zdrojů .....	15
3. 1.2 Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů .....	15
3. 1.3 Odchody pracovníků organizace .....	16
<b>4 Plánování personálních činností .....</b>	<b>16</b>
4.1 Plán získávání a výběru pracovníků .....	16
4.2 Plán vzdělávání pracovníků .....	16
4.3 Plán rozmístování pracovníků .....	17
4.4 Plán produktivity a odměňování práce .....	17
4.5 Plán penzionování a propouštění pracovníků .....	17
4.6 Plán hodnocení pracovníků .....	18
<b>5 Plánování personálního rozvoje pracovníků .....</b>	<b>18</b>
5.1 Časový horizont personálního plánování .....	19
5.2 Úloha vedoucích pracovníků .....	20
5.3 Úloha personálního útvaru .....	20
5.4 Plánování osobního rozvoje .....	21
5.4.1 Proces plánování osobního rozvoje .....	21
5.4.2 Counselling .....	22
5.4.3 Koučování .....	22
5.4.4 Mentoring .....	23
5.4.5 Role a kompetence mentora a mentee .....	23
<b>6 Znalostní management .....</b>	<b>24</b>
6.1 Učí se organizace .....	24
6.1.1 Systémové myšlení .....	25
6.1.2 Umění vyrovnat se s problémy .....	25
6.1.3 Mentální modely .....	26
6.1.4 Cesty ke sdílené vizi budoucnosti .....	27

6.1.5 Projektové či týmové učení .....	28
<b>7 Organizační chování .....</b>	<b>28</b>
7.1 Definice pojmu organizační chování .....	28
7.2 Organizační rozvoj .....	29
<b>8 Mateřská a rodičovská dovolená dle české legislativy .....</b>	<b>29</b>
8.1 Mateřská dovolená dle české legislativy .....	29
8.2 Rodičovská dovolená dle české legislativy .....	30
8.3 Návrat do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené .....	31
<b>9 Důvody odchodu zaměstnanců .....</b>	<b>33</b>
9.1 Manažeři neuslyší, co zaměstnanci nevysloví .....	33
9.2 Role oddělení lidských zdrojů při výstupních pohovorech .....	34
9.3 Odcizení zaměstnance a následná výpověď .....	34
9.3.1 Proces odcizení .....	34
9.3.2 Proces uvažování o odchodu .....	36
9.3.3 Důvody odchodu zaměstnanců – výsledky průzkumů .....	37
9.3.4 Důvody odchodu uváděné zaměstnanci .....	37
<b>10 Firemní kultura .....</b>	<b>40</b>
10.1 Nezdravá firemní kultura .....	40
10.2 Potřeby klíčových talentů .....	41
10.2.1 Tvorba vlastní kultury .....	42
10.2.2 Sociální vazby mezi zaměstnanci .....	43
10.2.3 Scorecard preferovaného zaměstnavatele .....	44
10.2.4 Partneři uskutečnění plánu .....	45
<b>Praktická část .....</b>	<b>47</b>
<b>11 Krok č. 1: Představení společnosti EBM Expert Building Management..47</b>	<b>47</b>
11.1 Cíl a historie společnosti EBM .....	47
11.2 Organizační struktura .....	48
11.3 Personální a prostorové vybavení.....	49
11.4 Metody a techniky práce .....	49
11.5 Firemní kultura .....	50
11.6 Etika zaměstnanců .....	50
11.7 Komunikační dovednosti .....	51
11.8 Duševní hygiena pracoviště .....	51
11.8.1 Míra pracovní zátěže .....	51
11.8.2 Fyzické faktory .....	52
11.8.3 Společenské postavení .....	52
11.8.4 Zodpovědnost .....	52
<b>12 Krok č. 2: Specifikace navrhovaného vzdělávacího programu .....</b>	<b>53</b>
12.1 Název a popis vzdělávacího programu .....	53
12.2 Záměr vzdělávacího programu .....	53
12.3 Cíl vzdělávacího programu .....	53



<b>13 Krok č. 3: Výzkumná část, hypotézy, vyhodnocení hypotéz .....</b>	<b>54</b>
13.1 Hypotézy .....	54
13.2 Vyhodnocení dotazníku .....	55
13.3 Vyhodnocení hypotéz .....	57
<b>14 Krok č. 4: Návrh vzdělávacího programu .....</b>	<b>59</b>
14.1 Termín .....	59
14.2 Harmonogram .....	59
14.3 Místo .....	59
14.4 Pomůcky .....	59
14.5 Obsah vzdělávacího programu .....	60
14.6 Formy a metody výuky .....	60
14.7 Lektori .....	60
14.8 Cena .....	60
14.9 Potřeby a rizika .....	60
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

„Plánování lidských zdrojů je proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb“. (Bulla, Scott 1994)

Organizace bojují o důležité zakázky, o postavení na trhu, o své zákazníky, o vyšší příjmy. K tomu, aby prosperovaly, potřebují mít zázemí kvalitních a spokojených zaměstnanců. Pro rovnováhu vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel je nutná připravenost ze strany organizace. Připravenost pozic, náplně práce, podmínek k práci, firemní kultury, zázemí a pevných pravidel pro obě strany. Jen pevný svazek mezi pracovníky a organizací tvoří pevnou obranu proti konkurenci. Organizace, která má stanovené reálné cíle a stanovené správné metody, jak těchto cílů dosáhnout, má potenciál dosažení úspěchu.

Správně naplánovat počty zaměstnanců, a jejich co nejefektivnější zapojení do pracovního procesu, není činnost jednoduchá. Základem je promyšlení všech kroků k tomu vedoucích, dříve, než se tak stane.

Mateřská a rodičovská dovolená jsou důležitým mezníkem v životě každého jedince, který se stane součástí tohoto procesu. Na jedné straně je role matky či otce, která je ve většině případů rolí životní, přirozeně postavenou na první místo na žebříčku vlastních hodnot, na druhé straně a možná v patrné opozici se jeví role manažera firmy, loajálního, zapáleného zaměstnance, plně připraveného na výkon své pozice, který váhá čelit všem překážkám na životní dráze mezi rozhodnutím, být součástí životního cyklu původní organizace, jiné nebo žádné. Ztrátám cenných zaměstnanců je možné zabránit.

Cílem této diplomové práce je prokázat, že správně nastavený systém firemního vzdělávání podporující úzký kontakt se zaměstnancem v době jeho „nucené izolace“ mateřské a rodičovské dovolené, je efektivním způsobem pro udržení si kvalitních, zkušených, loajálních a věrných zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 1.1 Integrální andragogika v Jochmanově pojetí

Integrální andragogiku v Jochmanově pojetí z roku 1992, lze považovat za základní přístup k andragogice, z něhož je možné vycházet. Jak autor uvádí: je „vědou o výchově a vzdělávání dospělých, která studuje výchovu dospělých jako jednu ze základních sociálních funkcí ve všech jejich prvcích a aspektech: objekt výchovy, výchovné faktory, výchovný proces, prostředí.“ Andragogika se přitom zabývá kauzálními a funkcionálními vztahy a vazbami, v nichž tato výchovná funkce probíhá a vytváří o ní, v plné šíři, vědecký systém poznatků. Vychází při tom ze studia této funkce, jako objektivně existujícího jevu, který zkoumá metodami a postupy obvyklými v moderní vědě. (Jochman, 1992, str. 17). Výchovu v tomto pojetí vysvětlujeme nikoliv v úzkém chápání tradiční pedagogiky, ale mnohem širěji. Výchovu chápeme jako sociální funkci, jako permanentní, celoživotní proces, který zahrnuje (Jochman, 1994, str. 18):

- Péči (zjednávání podmínek pro výchovu, pro seberealizaci a pro výkon sociálních funkcí)
- Edukaci (utváření osobnosti, osvojování si sociálních regulativů a kultury)
- Funkcionální působení (nezáměrné vlivy, které působí na utváření člověka)
- A vzdělávání jako přenos kultury, informací a znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon sociálních rolí a seberealizací

Na základě této definice můžeme následně integrální andragogiku vymezit jako, vědu o optimalizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny (Šimek - Bartoňková, 2002, str. 12) nebo „vědy o vyrovnání se člověka se sociálními institucemi, které má edukativní dimenzi“ (Bartoňková, 2004, str. 3).

Integrální andragogika byla dříve na základě svého předmětu, označována jako věda sociální, která se zabývá výchovou v plném rozsahu, obdobně jako se jiné vědy zabývají jinými sociálními funkcemi (Jochman, 1994, str. 18).

Jochman připsal integrální andragogice vlastnost, že je věda empiricko-teoretická a prakticko-normativní (Jochman, 1994, str. 17). Tím otevřel diskuzi o metodologii andragogiky. Původní označení integrální andragogiky v Jochmanově slovníku uváděné jako vědy „praktické“, v současnosti již zcela neplatí.

## 1.2 Řízení lidských zdrojů dle Koubka

Lidské zdroje jsou pro firmu vždy skrytým kapitálem a mělo by být jejím cílem je co nejlépe a nejefektivněji využít. Organizace se tak dostává do výhodné konkurenční pozice. Podle Koubka (Koubek, 2008, s. 16) je úkol řízení lidských zdrojů definován několika pohledy takto: „... v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“. Koubek dále popsal další hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

1. Umístění správného pracovníka na správné místo a jeho rozvoj tak, aby byl schopen přizpůsobit se měnícím se požadavkům
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci, nastavení informačních a komunikačních kanálů
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, dodržování lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace v rámci sociální odpovědnosti firmy

## 1.3 Řízení lidských zdrojů dle Palána

Podobně jako Koubek definoval řízení lidských zdrojů také Palán (Palán, 2002, s. 186) jako: „...oblast řízení, zabývající se pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace, s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím, vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo, ve správný čas.“

Ve srovnání pojetí pojmu řízení lidských zdrojů Palána a Koubka je Palánův důraz především na pojem „správný čas“ – včasné a rozhodné řešení problémů v oblasti lidských zdrojů přináší výsledky a v důrazu Koubka na komplexní péči o pracovníky.

## 2 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje společnosti a spolu s hmotnými zdroji tvoří celkovou hodnotu podniku. Jeden z názorů (Edwinson a Malone, 1997) tvrdí, že tyto zdroje obsahují hodnotu všech vztahů uvnitř i vně organizace, včetně vztahů se zákazníky a dodavateli.

### 2.1 Tři složky intelektuálního kapitálu

1. Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace
2. Společenský kapitál – zásoby a toky znalostí, vyplívajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace
3. Organizační kapitál – Youndt (2002) jej definuje jako institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech, apod. Jsou to znalosti, které organizace v tu danou chvíli skutečně vlastní

### 2.2 Význam intelektuálního kapitálu

Znalosti, schopnosti a dovednosti jedinců společně tvoří hodnotu organizace. Celý koloběh je možno popsat tímto způsobem: jednotlivci uchovávají, generují a užívají znalosti (nazýváme lidským kapitálem), znalosti se obohacují, rozšiřují a doplňují vzájemnou činností (nazýváme společenským kapitálem). To celé se děje za účelem generování institucionalizovaných znalostí organizace (nazýváme organizačním kapitálem). Důležitým zájmem každé organizace by mělo být přilákání, udržení si, rozvoj a péče o lidský kapitál, jedince, kteří tento kapitál představují. Správné využití znalostí lidského kapitálu je známkou výše efektivity využití lidského kapitálu. Vzájemný vztah znalostí a jedinců, jež tyto znalosti nosí, můžeme názorně popsat vyjádřením Fitz-enje (2002): „organizační kapitál (znalosti) zůstává, když pracovník odchází; lidský kapitál je intelektuální bohatství (aktivum), které každý večer odchází domů s pracovníkem“. Dostáváme se tímto k pojmu management znalostí, který má individuální znalosti správným řízením podchytit.

## 2.3 Intelektuální kapitál a firemní kultura

Předpokladem správného plánování je uvědomění si toho, jaký potenciál organizace má. Stanovení cílů, metod a způsobů, jak cílů co nejefektivněji dosáhnout. Jakým kapitálem organizace disponuje.

Intelektuální kapitál je jednou ze složek nehmotného kapitálu firmy. Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace (Bontis a kol., 1999)

Klasickým českým příkladem uvědomění si významu lidského kapitálu a potenciálu byl Tomáš Baťa. Pro dosažení vyšší prosperity podniku se soustředil na co nejlepší zhodnocení lidského kapitálu firmy. Lidský kapitál a znalosti byly Baťou chápány jako nejdůležitější forma kapitálu. Vznikla Baťova škola práce (jejíž absolventi se nadstandardně uplatňovali na trhu práce) a znalosti manažerů i ostatních zaměstnanců hrály prvořadou roli při jejich hodnocení.

Myšlenka investovat do lidského kapitálu byla poprvé vyslovena Adamem Smithem (1776), který v Pojednání o podstatě a původu bohatství a národů uvedl, že rozdíly mezi osudy jedinců s různou úrovní vzdělání a kvalifikace jsou odrazem ve výdělku nutném k úhradě nákladů vynaložených na získání těchto dovedností. Návratnost investic do kvalifikace lze tedy srovnávat s návratností investic do hmotného kapitálu.

Lidský kapitál je primárně určen sociodemografickými ukazateli (četnost disponibilní populace – věk, gender, kvalifikační struktura, zdravotní stav, úroveň etického, morálního a právního vědomí – míra korupce, anomie ve společnosti (Pierre Bourdieu). Spolu s růstem významu studia lidského kapitálu pro pochopení změn v ekonomice i ve společnosti je stále více nastolována otázka měření této veličiny. Nejčastěji se jako indikátor lidského kapitálu používá dosažené vzdělání či počet let strávených studiem a případně účast na dalším vzdělávání. Vzdělání je podle Bourdieuho ucelený systém vědomostí, dovedností, stereotypů a návyků. Dosažené vzdělání či kvalifikace je tedy možným indikátorem kvality lidského kapitálu.

Na základě znalostí trhu, konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst a nových podnikatelských příležitostí si i dnes uvědomují majitelé firem potřebu práce s lidským kapitálem. Nepopíratelnou součástí práce s lidským kapitálem a přípravou plánování lidských zdrojů je pochopení a nastavení vlastní firemní kultury. Ve firemní

kultuře se promítá sdílená filozofie a ideologie firmy, její hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje i normy: odhalují skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat, jaké si stanovit cíle, nástroje a způsoby jednání, jak řešit problémy. Firemní kultura se stává zdrojem motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti s atmosférou ve firmě, základem pro typické vzorce názorů, hodnot, osvojených způsobů zvládnání různých situací, jejich myšlení, chování a jednání.

### **3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

#### **3.1 Definice a cíle plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů vychází z předpokladu, že lidské zdroje jsou nejdůležitější strategickým zdrojem organizace.

Personální plánování, nebo také plánování lidských zdrojů, slouží dle Koubka (1995) k realizaci podnikových cílů prostřednictvím předvídání budoucího vývoje, stanovením cílů a pozdější realizaci opatření, která vedou k realizaci podnikových úkolů za pomoci adekvátní a vhodné pracovní síly.

Plánování lidských zdrojů je součástí základních aktivit organizací a podnikatelů, kde je potřeba odrážet nestabilní pracovní prostředí schopností organizace se přizpůsobit měnícím se podmínkám.

Personální plánování odpovídá na dvě jednoduché základní otázky: Kolik lidí? Jaké lidi? Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj. Usiluje o to, aby organizace měla v současnosti a především v budoucnosti pracovní síly v potřebné kvantitě a splňující kvalitě. Pojmem kvalitní pracovník myslíme takové, kteří mají žádoucí charakterové vlastnosti, optimálně motivované, s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny. Úkolem správného plánování je takové pracovníky rozmístit podle potřeb organizace na pracovní pozice ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Personální plánování rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby. Jeho úkolem je dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních míst v organizaci. Respektuje jejich proměnlivost a snaží se předvídat vývoj těchto faktorů.

Příprava na „život ve změnách“ spočívá v kvalitativním výběru a přijímání zaměstnanců schopných pozitivně přijímat změny jako nové výzvy (osobností flexibilních, kreativních, samostatných, kompetentních a odpovědných), v personálních rezervách a v leaderech změn (Barták, 2007).

Úvahy o perspektivních potřebách personálního rozvoje pracovníků by měly vycházet nejen ze současné struktury pracovníků organizace a současných pracovních podmínek, ale hlavně z pečlivého zkoumání názorů, postojů a potřeb pracovníků. Příkladem struktury pracovníků jsou: demografické a ekonomické charakteristiky, postavení povolání, mezd a platů, vzdělání, rodinný stav, životní podmínky.

Pro vytvoření úspěšného personálního plánu je nutné dodržovat přesnou posloupnost. Informace – analýza – prognóza – plán.

Personální plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz: prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil. Při prognóze pracovních sil je nutné se soustředit na základní informace o činnosti organizace a plány chystajících se změn, na situaci na trhu, jeho vývoj a dění v oblasti působení, technologické a technické zázemí organizace, demografickou strukturu pracovníků organizace – důchodový věk, reprodukční věk, kariérní postupy pracovníků v rámci organizace i odchody pracovníků z organizace. Prognóza zdrojů pracovních sil vyžaduje především informace a analýzy o úspoře pracovních sil, o současné profesně kvalifikační struktuře pracovníků organizace a o potenciálu kvalitativního rozvoje, o situaci na aktuálním trhu a výhledu jeho vývoje, o tendencích v oblasti vzdělávání a jiných hodnotových orientacích (plánovaná struktura pracovních pozic organizace, vstup a uplatnění žen na trh práce), o populačním vývoji ve státě a spádové oblasti organizace.

Na základě uvedených informací můžeme tedy vyvodit, že personální plánování má určité etapy a fáze. Nejdůležitější fází perspektivního personálního plánování je fáze správného odhadu počtu a struktury počtu pracovníků v organizaci, aby tvořili dostatečnou základnu pro vytyčené cíle, kterých má organizace dosáhnout. Odhadnout požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků (kvalita) je mnohem komplikovanější, než odhad kvantitativní potřeby pracovníků organizace pro splnění daného cíle organizace. Zjednodušeně je možno tedy uvést, že stanovit „kolik“ je snadnější než „koho“.



### 3.1.1 Složky strategie zabezpečování lidských zdrojů

- Plány zabezpečování lidských zdrojů
- Plány flexibility
- Plány stabilizace
- Plánování pomocí scénáře

### 3.1.2 Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů

- Prognóza poptávky (potřeby lidských zdrojů) – vychází z ročního rozpočtu a dlouhodobého podnikového plánu promítnutý do podnikových útvarů a činností. Případná rozhodnutí o propouštění zaměstnanců a rušení pracovních míst. Lze použít kvantitativních metod.
- Prognóza nabídky (pokrytí lidských zdrojů) – vychází z nemocnosti, absence, povyšování pracovníků, odchodů do penze – na základě analýz stávajících lidských zdrojů v organizaci, dle zaměstnání, kvalifikace a potenciálu, prognóz ztrát, prognóz změn, vlivu měnících se podmínek práce a podoby absence, zdrojích nabídky pracovních sil uvnitř i vně organizace.

Je-li stanovena nějaká potřeba pracovníků (počet, struktura), je nutné se v první řadě zaměřit na možnosti pokrytí těchto potřeb z vlastních řad pracovníků, případně zda nedojde k nadbytku pracovníků v organizaci. Vnitřními zdroji nejsou jen pracovníci uspořeni v důsledku převedení na jinou práci, pracovníci uvolnění v rámci ukončení nějakého programu a pracovníci, kteří si sami zvýšili nebo rozšířili stávající kvalifikaci vlastním studiem. Nesmíme zapomínat na to, že zvýšenou potřebu lze pokrýt i zvýšením kvalifikace současných pracovníků, motivací nástroji hmotné stimulace (odměny) či nástroji personálního řízení (povyšování, pověřování odpovědnější prací), vybavením současných pracovníků lepší technikou či technologií, čímž zvýšíme produktivitu jejich práce. Na druhé straně je nutné vzít v úvahu důvody odchodů pracovníků z organizace, řízením těchto odchodů můžeme předcházet nedostatkům a destabilizaci.

### 3.1.3 Odchody pracovníků z organizace

Vysoké procento odlivu pracovníků může organizaci destabilizovat a přinést velké existenční problémy, stejně tak, jako narušení připravovaných a probíhajících změn. S růstem svévolných odchodů pracovníků vzrůstají i náklady pro organizaci – zisk nových kvalitních pracovníků, jejich zapracování a vzdělávání. Tato oblast by měla být součástí pravidelného sledování a vyhodnocení, základem je zjištění důvodu těchto odchodů. Zpravidla jsou důvody odchodu ke konkurenci tyto: vyšší nabízená mzda, kariérní postup, lepší pracovní prostředí a podmínky, špatné vztahy na pracovišti, nedostatek prostoru pro osobní rozvoj, osobní důvody (těhotenství, nemoc, změna bydliště, apod.)

## 4 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Na základě plánu pokrytí čisté potřeby pracovníků, pak zpracováváme plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány patří:

### 4.1 Plán získávání a výběru pracovníků

Musí dát odpověď na otázku: Jak pokrýt dodatečnou nebo reprodukční potřebu pracovníků z vnějších zdrojů, jestliže vnitřní zdroje jsou vyčerpány. Při jejich zpracování organizace zvažuje, na jaké vnější zdroje se zaměří (zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol, nezaměstnaní, ženy v domácnosti, důchodci). Zda je možné vyřešit nedostatek pokrytím pracovníků na částečné a dočasné úvazky. Je třeba rozmyslet, koho oslovíme, jakým způsobem (úřady práce, školy, různé organizace) a co budeme od těchto pracovníků požadovat, jaký postup při jejich výběru zvolit.

### 4.2 Plán vzdělávání pracovníků

Musí odpovědět na otázku: Jaká je perspektivní potřeby vzdělávání a formování pracovních schopností pracovníků s ohledem na plánované změny v organizaci? Zvolit

prioritní pracovníky pro vzdělávání, jaké metody a formy vzdělávání zvolit, jakým způsobem bude probíhat, kde se bude uskutečňovat a kdo bude vzdělávání zajišťovat a jaké budou náklady na toto vzdělávání. Musí být stanoveny metody pro vyhodnocování efektivnosti tohoto vzdělávání a návratnost investic.

#### **4.3 Plán rozmístování pracovníků**

Odpovídá na otázku: Jak zajistit efektivní rozmístění pracovníků, aby bylo naplněno potřeb organizace i uspokojení potřeb pracovníků? Které pracovníky a kdy pověřit odpovědnějšími úkoly, jak připravit vytipované pracovníky na nové pozice, jak zajistit, provázání růstu kvalifikace s rozvojem kariéry a odměňováním?

#### **4.4 Plány produktivity a odměňování práce**

Odpovídají na otázku: Co je třeba zajistit, aby plán odměňování dostatečně motivoval k vyšším výkonům a stabilizoval pracovníky organizace a lákal pracovníky z vnějších zdrojů? Zabývá se vývojem mezd a systémem odměňování, a jejich vlivem na zvýšení produktivity práce. Jakým způsobem zabránit přepracování na určitých pracovištích, kolik přesčasových hodin je třeba (jsou-li třeba) k naplnění cílů? Jaká řešení přijmout k zvýšení produktivity práce a zkvalitnění produkce, jaké jsou jejich alternativní náklady (substituce živé práce)?

#### **4.5 Plány penzionování a propouštění pracovníků**

Odpovídají na otázku: Jak jednat s pracovníky, kteří dosáhli důchodového věku? Jak motivovat pro organizaci neklíčové pracovníky pro předčasný odchod do důchodu? Jaké vztahy s bývalými pracovníky v důchodu udržovat a přispívat tak k jejich sociálnímu rozvoji? Na kdy efektivně penzionování v průběhu roku naplánovat, aby byly negativní dopady na organizaci co nejmenší? Jak penzionování naplánovat s ohledem na připravenost nových pracovníků? Jaký je vývoj na trhu práce a současná politika nezaměstnanosti v oblasti působení organizace?

## **4.6 Plán hodnocení pracovníků**

Někdy také nazýváme plány hodnocení pracovního výkonu – zavádějí systém a řád do důležité oblasti personální činnosti, jímž hodnocení pracovníků je. Je nutné stanovit časový rozvrh, obsah, metody a procedury hodnocení, jejich vlastní návaznost a požadovaný přínos pro organizaci i pracovníka (Motivace, pokárání, upozornění na chyby, pochvala, oboustranné zhodnocení pracovního vztahu, atd.).

U všech plánů personálních činností je nutné sledovat výši nákladů s ohledem na očekávaný přínos pro organizaci. Důležitá je časová posloupnost a vhodné časové umístění jednotlivých kroků plánování a způsob jejich zavádění do organizace, vždy hledat nejefektivnější způsob realizace plánů.

## **5 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ**

Oblast plánování personálního rozvoje pracovníků slouží k uspokojení jejich sociálních potřeb. Formuje vazby pracovníků k organizaci a jejich postoje k vykonávané práci. Jinými slovy lze tuto oblast nazvat plánem pracovní kariéry. Plánování personálního rozvoje pracovníka úzce souvisí s plánováním vzdělávání, rozmisťování, odměňování, penzionování a propouštění. V nejširším slova smyslu vychází z celkového hodnocení pracovníka (úrovně kvalifikační, jeho schopností a dovedností, osobních charakteristik, potenciálu rozvoje a dalších).

Plánování pracovní kariéry by mělo být zpracováno jako individuální plán pro každého pracovníka, společnými znaky je pracovní pozice a náplň práce z ní vycházející. Ostatní požadavky by měly být hodnoceny individuálně, nelze slučovat požadavky pro pozice nesoucí zodpovědnost a rozhodovací pravomoc s požadavky na pracovníka jednoduchých činností. Konkrétní plán pro rozvoj pracovníka je jinak zpracován pro vedoucí pozice – je podrobný a nese přesný popis požadavků na rozdíl od plánu pro rozvoj pozic například dělnických.

Zpracování plánu pracovní kariéry probíhá většinou ve čtyřech krocích:

- Pracovník sám hodnotí své schopnosti, dosažené výsledky a stanovuje si cíle
- Organizace individuálně hodnotí schopnosti pracovníka a jeho potenciál rozvoje
- Pracovník je seznámen s možnostmi osobního rozvoje v organizaci, jeho možnostech osobní kariéry a uplatnění v organizaci
- Pracovník si spolu se svým nadřízeným a pracovníkem oddělení lidských zdrojů například personálním manažerem stanovuje cíle a metody, jak těchto cílů dosáhnout

Mimořádně důležitou roli plní poslední bod, kdy se stanovují cíle. Pracovník je tímto naváděn na cestu své kariéry v organizaci. Výsledkem je plán pracovní kariéry, stanovující jednotlivé kroky k naplnění stanovených cílů. Plán je nutno v pravidelných intervalech společně s pracovníkem kontrolovat. Předchází se tak opomenutí určitých bodů, upřednostňování oblíbených činností a případnému sejití z kariérní cesty. Plán by měl být přínosem pro obě strany, vymezuje, stanovuje ale naopak i nabízí.

Plánování kariéry je úzce spjato s plánováním pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů, tzv. následnictví. Je zpravidla hierarchicky dáno, že u pracovníků s vysokým potenciálem může být vyšších pozic dosaženo rychleji (např. přeskočením nižších pozic). Většinou je tomu tak na základě velmi dobrých pracovních výsledků, samostatné činnosti a osobních kvalit pracovníka.

## **5.1 Časový horizont personálního plánování**

Z časového hlediska rozdělujeme plány:

- Dlouhodobé neboli strategické
- Střednědobé neboli taktické
- Krátkodobé neboli operativní

Časový horizont personálního plánování bývá rozdílný pro pracovníky vyšších manažerských pozic a například pozic dělnických. Časový horizont pro dělnické pozice bývá zpravidla na dobu 3 měsíců, nedělnické na rok a manažerské pozice na horizont 3-5 let. Přitom čím delší je časový horizont, tím obecnější jsou specifikace plánu. Dalším faktorem ovlivňujícím výběr délky časového horizontu personálního plánování je typ organizace a její zaměření. Organizace s krátkým výrobním cyklem dávají přednost krátkodobějšímu personálnímu plánování.

## **5.2 Úloha vedoucích pracovníků**

Vedoucí pracovníci, zejména pak linioví manažeři, hrají v personálním plánování velmi významnou roli.

Vrcholové vedení stanovuje hlavní cíle činnosti organizace. Svým rozhodnutím vytváří stabilitu či flexibilitu organizace na trhu. Formuje postavení organizace vůči konkurenci a vytváří tak obraz pro vnější okolí. Mělo by organizaci prezentovat jako kompaktní a funkční jednotku, s jistým cílem a pevnými pravidly.

Další úroveň vedení se soustředí na přidělené oblasti organizace. Zodpovídají za správný chod a součástí jejich náplně je i řešení otázek personálních ve svěřené oblasti. Musí mít obecný přehled o dění na trhu práce a vnějších vlivech působících na oblast, za níž zodpovídají.

Linioví manažeři a vedoucí pracovníci nejmenších pracovních skupin zodpovídají za plnění rozhodujících pracovních úkolů. Linioví manažeři by měli být schopni rozhodovat o konkrétních počtech pracovníků potřebných pro efektivní plnění těchto úkolů.

Všichni vedoucí pracovníci nesou důležitou zodpovědnost při plánování personálního a sociálního rozvoje svých podřízených.

## **5.3 Úloha personálního útvaru**

Personální útvar je pro organizaci zdrojem informací nezbytných pro efektivní účast vedoucích pracovníků v procesu plánování potřeby pracovních sil a pokrytí této potřeby. Má úlohu koordinátora a organizátora plánovacího procesu. Personální útvar by měl být veden pracovníky s dostatečnými znalostmi a zkušenostmi z oboru, kteří jsou schopni pomáhat a vést manažerské pozice a vedoucí pracovníky, kteří jako

takoví, nemusí těmito znalosti a schopnostmi disponovat. Personální útvar je metodologicky vede, radí jim, usměrňuje je a racionalizuje jim pohled na konkrétní situace. Zodpovídá za jednotný systém v organizaci (vzhled a obsah dokumentů, způsob hodnocení, systém vzdělávání, právní náležitosti, apod.) Úkolem personálního útvaru je zpracovat efektivní verzi personálního plánování na základě dostupných informací, je jeho povinností tyto informace zajišťovat a shromažďovat, sledovat dění nejen uvnitř ale i vně organizace, je přínosem nových metod a přístupů v oblasti personálního plánování.

## **5.4 Plánování osobního rozvoje**

Cílem řízení pracovního výkonu je soustavné zlepšování výkonu cestou rozvíjení schopností efektivně pracovat. Osobní rozvoj je podstatou této koncepce. Bez soustavného rozvíjení lidí nelze tuto koncepci úspěšně uskutečňovat a dosáhnout přínosu. Osobní rozvoj není pouze osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela efekt nejen organizaci, ale i jedinci. (Koubek, s. 75, 2004). Plánování osobního rozvoje by mělo být výsledkem komunikace a dohody mezi manažerem a pracovníkem. Ten, který navrhuje kroky rozvoje, by měl být sám pracovník. Úkolem manažera je vedení a motivace pracovníka v jejich plnění. Úkolem pracovníka je návrh a realizace plánu, oporou je mu organizace a manažer. Smyslem plánu osobního rozvoje je podpora učení. Pracovník získává nové znalosti a dovednosti, které přispívají k uspokojení jeho potřeb, osobnímu rozvoji a kariérnímu postupu.

### **5.4.1 Proces plánování osobního rozvoje**

Podkladem pro plány osobního rozvoje je zkoumaný stávající výkon pracovníka. V průběhu období by mělo docházet k řízenému formálnímu setkávání s manažerem. Takové setkání na konci období, během něhož se formulují cíle a normy pro další období, je nejdůležitější. Postup při plánování osobního rozvoje pracovníka je pak následující:

1. analýza
  - a) dosavadního pracovního výkonu
  - b) nově dohodnutých cílů

2. stanovení cílů k:
  - a) překonání problémů pracovního výkonu
  - b) zlepšení znalostí, dovedností a chování
  - c) rozšíření, rozvíjení znalostí
3. příprava plánu na činnosti
4. realizace plánu na činnosti
5. vyhodnocení plnění plánu činnosti

Nejdůležitějšími jsou první dva kroky. Je důležité dbát na to, že potřeby a přání týkající se osobního rozvoje pracovníka by měl identifikovat pracovník sám. Buď zcela sám, nebo ve spolupráci s manažerem. Pracovníkům by měla být umožněna možnost vlastního posouzení a vyjádření se k potřebě vlastní realizace. Jaký rozvoj potřebují pro to, aby ve své práci nalézali více uspokojení, přispěli k uskutečnění svých ambic týkajících se kariéry a zabezpečili, popřípadě zvýšili svou zaměstnatelnost v organizaci i mimo (Koubek, 2004, s. 77).

Důležitými způsoby učení znalostí a dovedností pracovníka manažerem jsou coaching, mentoring a counselling.

#### 5.4.2 Counselling

Jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele (nadřízeného), které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Vzdělávaný pracovník, se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty a podklady pro vedoucí pracovníky. Vlastní aktivita samotného pracovníka je v tomto případě více než žádoucí. Školitel, jímž bývá často v malých podnicích nadřízený pracovníka, si takto může snadno ověřit způsob své práce a vedení pracovníků, schopnost práce s lidmi. Metoda je časově náročná, což je pro běžné užití na pracovištích nežádoucí. (Koubek, 2003, s. 150)

#### 5.4.3 Koučování

Dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek ze strany nadřízeného nebo školitele pracovníkovi se nazývá koučování. Jedná se o soustavnou podporu a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce a k vlastnímu zapojení se.



Pracovník je soustavně informován o kvalitě výkonu své práce. Metoda umožňuje oboustrannou spolupráci vzdělávaného pracovníka se školitelem, ale vzdělávání i v tomto případě probíhá pod tlakem z nedostatku času.

#### 5.4.4 Mentoring

Je dalším nástrojem osobního rozvoje. Jde o dobrovolnou podporu jedné osoby (mentee) druhou (mentor). Jedná se o způsob vedení pracovníků, Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsob, jak poradit zaměstnancům. Profesionální a sociální rozvoj „mentee“ v organizaci je základní funkcí mentoringu. Základem je podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity.

Mentoring rozdělujeme dle cíle pro krátkodobé i dlouhodobé výsledky:

- a) Krátkodobé – mentee se naučí sociální dovednosti důležité pro život ve firmě
- b) Dlouhodobé – rozvoj, kariéra - možnosti jak interní, tak externí

#### 5.4.5 Role a kompetence mentora a mentee

Role mentora je reagovat na potřeby rozvoje mentee. Mentor má takové postavení oproti mentee, že toto postavení není vztahem mentoringu ohroženo. Mentor i mentee mají stejnou odpovědnost za rozvoj vztahu mentoringu, za jeho hladký průběh a dosažení stanoveného cíle. Záležitosti řešené v rámci vztahu mentoringu jsou považovány za důvěrné. Vztah obou stran je rovnocenný a je založen na vzájemné důvěře. Mentor a mentee si předem stanoví časový harmonogram podle možností obou stran. Mentor a mentee vzájemně respektují svůj čas a závazky (povinnosti). Povinnosti nesmí být zneužívány mimo rámec mentoringu. Ve vztahu je uplatňován pro-aktivní přístup - mentor vyzývá a podporuje mentee a poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu mentee, mentee se snaží vypořádat se s jakoukoliv oblastí rozvoje. Vztah trvá po dobu vzájemně odsouhlasenou oběma stranami. Po jejím uplynutí může buď pokračovat, nebo skončit. Obě strany mají možnost po vzájemné dohodě z projektu vystoupit. Vztah mentoringu je zcela dobrovolný. Mentor i mentee jsou před realizací mentoringu proškoleni.

## 6 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT

Pod pojem znalostní management můžeme zařadit pojem řízení organizace, které probíhá na základě využití znalostí jako nového ekonomického zdroje. Jedná se o efektivní propojení těch, kteří vědí, s těmi, kteří vědět potřebují. V podstatě jde o přeměnu osobních znalostí na znalosti organizační, formou společné komunikace, zapojení a sdílení. Znalostní management předpokládá, využívá a rozvíjí schopnost lidí učit se a používat znalosti a dovednosti. Rozlišujeme několik různých typů tohoto pojmu, podle toho, v jaké oblasti se má management znalostí uplatnit.

Znalostní management vychází ze znalostní strategie firmy a procesního řízení s důslednou orientací na zákazníka a jeho potřeby. Klíčovým faktorem je zhodnocení lidského kapitálu a jeho soustavné zdokonalování, *přičemž můžeme uvést tzv. Revansovo pravidlo, které zmiňuje Barták: „míra poznatků organizace musí být větší než míra změn v jejím okolí“.* (Barták, 2006, s.82) Chce-li organizace do budoucna uspět v měnících se podmínkách, musí být v předstihu před externími změnami, které na ní zvenčí působí a ovlivňují její existenci. Čím jsou změny rychlejší a čím rizikovější je předmět podnikání o to více toto pravidlo získává na svém významu. Pro úspěch organizace je základním prvkem její proaktivní přístup ke změnám, který zajistí její přežití a další úspěšný rozvoj.

### 6.1 Učíci se organizace

Učíci se organizace je taková organizace, v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení. Schopnost učit se rychleji než konkurence představuje tak možnou konkurenční výhodu na trhu. V praxi toto tvrzení můžeme vysvětlit tak, že důležitější než lidi učit, je podporovat jejich přirozenou schopnost učit se.

Pět přístupů zvládnutí inovativních schopností:

1. systémové myšlení
2. osobní mistrovství, umění vyrovnat se s problémy
3. modely chápání souvislostí, mentální modely
4. umění vytvářet sdílenou vizi budoucnosti
5. skupinové či týmové učení

### 6.1.1 Systémové myšlení

Systémem rozumíme souhrn všech přístupů, myšlenek, představ, které jsou ve vzájemné interakci a vzájemně se ovlivňují. Změna jednoho komponentu vyvolává změnu ostatních, případně i změnu celého systému. Toto platí samozřejmě i pro sociální systémy. Systémové myšlení představuje takový myšlenkový postup, při němž jsou zkoumané jevy a procesy chápány komplexně, v souvislostech, ve vazbách vnitřních i vnějších, celkově, s cílem dosahovat synergických efektů.

Systémové myšlení se může uskutečňovat na třech úrovních: empiricky – analytické, logicky – teoretické, komplexně- totalitní.

Systémové myšlení umožňuje zvládat problémy s ohledem na jejich souvislosti, vazby a vztahy.

### 6.1.2 Umění vyrovnat se s problémy

Praktické využití systémového myšlení nám umožňuje zvládat problémy s ohledem na jejich souvislosti, vztahy a vazby.

Postup při řešení problémů:

1. definujeme problém
2. definujeme cíl, který chceme dosáhnout
3. navrhujeme možné varianty řešení problému
4. definujeme možná úskalí a slabá místa
5. vybereme nejvhodnější variantu
6. vyhodnotíme rozhodnutí

### 6.1.3 Mentální modely

Pod pojmem modely chápání souvislostí, neboli zkráceně mentální modely, rozumíme souhrn mechanismů, předpokladů a podmínek, objektivních i subjektivních, které se uplatňují ve vzájemné provázanosti a umožňují růst spoluúčasti zaměstnanců na vlastním rozvoji i rozvoji organizace.

Některé předpoklady spoluúčasti zaměstnanců:

- a) sdílení důležitosti a naléhavosti rozvoje zaměstnanci
- b) personální audit, posouzení a vyhodnocení klíčových charakteristik osobnostního a pracovního profilu každého zaměstnance
- c) kontrola efektivnosti pracovních pozic a kontrola vlastního zapojení zaměstnanců na nich pracujících
- d) vyhodnocení dosavadní činnosti organizace a porovnání stavu s budoucími plány a potřebami organizace
- e) průběžné připomínání naléhavosti osobnostního a pracovního růstu zaměstnanci
- f) přijetí odpovědnosti zaměstnanců za vlastní zaměstnatelnost
- g) zabezpečení schopností nutných pro rozvoj a zavedení nových přístupů, postupů a předpokladů k trvalému zlepšování
- h) vyhledávání a získávání nových zaměstnanců, kteří mají schopnost uplatnit se v prostředí změn
- i) výchova leaderů, rozvoj týmové spolupráce, synergie
- j) podpora kooperace, optimalizace pracovních modelů a struktur

Výše uvedené předpoklady nelze chápat odděleně. Teprve tehdy, uplatňují-li se ve vzájemné provázanosti, umožňují skutečně růst spoluúčasti zaměstnanců na vlastním i firemním rozvoji.

Objektivní podmínky znalostního rozvoje zaměstnanců v učící se organizaci

- a) pochopení a uvědomění si naléhavosti znalostního rozvoje majiteli, případně managementem organizace
- b) firemní kultura, sdílení stejné filozofie, hodnot a vizí
- c) správně zvolená strategie zaměřená na efektivní rozvoj učící se organizace
- d) projekty a plán rozvoje
- e) věcná a lidská připravenost organizace na rozvoj
- f) efektivní využívání času a nástrojů rozvoje

- g) sebereflexe, využívání úspěšných (i dílčích) výsledků k posilování důvěry v organizaci a pozitivní výsledek
- h) fixace výsledků rozvoje.

Subjektivní podmínky znalostního rozvoje zaměstnanců v učící se organizaci

- a) zaujetí pro danou věc
- b) motivace
- c) touha zdolat výzvu
- d) příprava, trénink
- e) komunikace
- f) sebereflexe, zpětná vazba
- g) optimální načasování změn
- h) osvícené vedení (leader-ship)
- i) průběžné i finální vyhodnocování výsledků – plány, směr a motivace do budoucna.

Připravenost organizace na rozvoj z hlediska lidských zdrojů bude dostatečná, zajistíme-li průnik objektivních a subjektivních podmínek za plného respektování jednotlivých zaměstnanců a s ohledem na jejich jedinečnost. Cílem je proaktivní postoj zaměstnanců ke změnám, k učení a učení se, který se následně zobrazí v jejich chování a pracovním nasazení, a má tedy v konečném důsledku vliv na samotnou organizaci.

#### 6.1.4 Cesty ke sdílené vizi budoucnosti

Efektivní využívání nástrojů změn, které směřují k vytvoření konkurenceschopné učící se organizace, je založeno na:

- a) strategii a organizaci – vytváření kultury stálého učení se a tréninku
- b) systémech a procesech – nové role, kompetence, znalosti, komunikace, týmová práce, systém odměňování
- c) plnění funkcí – vhodný pracovní a časový režim, snižování nákladů na neproduktivní činnosti, optimalizace harmonogramu, vytvoření prostředí pro výměnu zkušeností, komunikace na pracovišti
- d) výsledcích – akceptování a rozvíjení firemní kultury, maximalizace úsilí o získání nových znalostí, permanentní vzdělávání jednotlivců i týmů

- e) zpětné vazbě – průběžné vyhodnocování potenciálu, efektivnosti, pracovníků, týmů, možností, prostředí ve snaze co nejefektivněji vynaložit prostředky na rozvoj učící se organizace

#### 6.1.5 Projektové a týmové učení

Pro úspěšnou týmovou spolupráci (učení) je důležité splnění následujících podmínek:

- a) participativní způsob vedení
- b) vyspělá firemní kultura
- c) sdílené hodnoty
- d) vnitřní sounáležitost jednotlivých členů s týmem
- e) soudržnost členů týmu při společném řešení úkolů

## 7 ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

### 7.1 Definice pojmu organizační chování

Organizační chování je věda, která se zabývá chováním lidí v organizaci. Vznikla v 70. letech 20. století na základě požadavků praxe a velmi rychle se stala podpůrnou pro přípravy manažerů. Stala se jednou ze základních disciplín manažerské výchovy v anglicky mluvících zemích. Důvodem rychlého rozvoje byly požadavky manažerů, obchodníků, politiků a běžných lidí, kteří jsou součástí různých organizací, a jejich snahou je efektivita práce. Odpovídá na otázky chování, úspěchu, kvantity a kvality odvedené práce, vznik a řešení konfliktů, způsob řízení vedoucích pracovníků. Organizační chování sjednotilo poznatky z oblasti psychologie, sociologie, managementu a teorie řízení, ovšem zkoumá daný problém do hloubky a jako celek. Zkoumá chování malých i velkých skupin pracovníků, vzájemné vztahy lidí z různých profesí, úrovní, společenských skupin. Organizační chování je vědou syntetickou – snaží se vysvětlit problém ze širší perspektivy než by to dokázaly dílčí disciplíny a vidět zkoumaný problém ze všech aspektů.

## **7.2 Organizační rozvoj**

Organizační rozvoj hledá cesty, jak udělat organizaci efektivnější. Dle definice American Society of Training and Development „je organizační rozvoj takové úsilí, které je plánované, celo-organizační, řízené shora, které zvyšuje organizační efektivnost a zdraví plánovanými intervencemi v organizaci a využívá poznatků věd o chování“ (Muchinsky, 1993). Organizační rozvoj je plánovaný: předpokládá analýzu, zavedení intervencí na základě analýzy a hodnocení výsledků. Organizační rozvoj se týká celé organizace. Předpokládá, že řešení problémů jednoho útvaru nedosáhne úspěchu, pokud nebudou současně upraveny vazby a útvary ostatní.

# **8 MATEŘSKÁ A RODIČOVSKÁ DOVOLENÁ DLE ČESKÉ LEGISLATIVY**

## **8.1 Mateřská dovolená dle české legislativy**

Mateřská dovolená patří do skupiny důležitých osobních překážek v práci. Po jejím skončení na ni může na základě žádosti zaměstnance navázat rodičovská dovolená.

Může být čerpána v délce 28, výjimečně po dobu 37 týdnů, pokud žena porodila zároveň dvě nebo více dětí a nastupuje ji zpravidla od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu, nejdříve však od počátku osmého týdne před tímto dnem.

V některých zvláštních případech zákoník práce stanoví kratší dobu mateřské dovolené (např. pokud by se dítě narodilo mrtvé, mateřské dovolená trvá jen 14 týdnů). Mateřská dovolená nesmí být nikdy kratší než 14 týdnů a nemůže v žádném případě skončit ani být přerušena před uplynutím šesti týdnů ode dne porodu. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnankyni mateřskou dovolenou i bez její žádosti. Zaměstnankyně nemusí o poskytnutí mateřské dovolené zaměstnavatele žádat, postačí, když zaměstnavateli nástup na mateřskou dovolenou oznámí, dle § 195, § 197 a § 198 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce.

Doba čerpání mateřské dovolené se pro účely dovolené na zotavenou posuzuje jako výkon práce. Tato doba se započítává do dnů podmiňujících vznik nároku na dovolenou. Požádá-li zaměstnankyně zaměstnavatele o poskytnutí dovolené tak, aby

navazovala, bezprostředně na skončení mateřské dovolené je zaměstnavatel povinen její žádosti vyhovět, dle § 217 odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce.

## **8.2 Rodičovská dovolená dle české legislativy**

Rodičovská dovolená přísluší podle § 196 Zákoníku práce matce dítěte po skončení mateřské dovolené nebo otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký zaměstnavatele požádají, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let. Rodičovská dovolená slouží k prohloubení péče o dítě a zaměstnavatel je povinen poskytnout ji zaměstnankyni i zaměstnanci na jejich žádost.

Podle § 197 Zákoníku práce má nárok na rodičovskou dovolenou také zaměstnankyně nebo zaměstnanec, kteří převzali dítě do péče na základě rozhodnutí o svěření dítěte do péče nahrazující péči rodičů pro účely státní sociální podpory, nebo dítě, jehož matka zemřela. Rodičovská dovolená v tomto případě přísluší ode dne převzetí dítěte až do dne, kdy dítě dosáhne věku 3 let. Zaměstnankyni, která čerpala mateřskou dovolenou, rodičovská dovolená přísluší až po skončení této mateřské dovolené. Bylo-li dítě převzato po dosažení věku 3 let, nejdéle však do 7 let jeho věku, přísluší rodičovská dovolená po dobu 22 týdnů. Při převzetí dítěte před dosažením věku 3 let tak, že by doba 22 týdnů uplynula po dosažení 3 let věku, rodičovská dovolená přísluší do uplynutí 22 týdnů ode dne převzetí dítěte.

Rodičovská dovolená je vlastně důležitou osobní překážkou v práci na straně zaměstnance. Z toho důvodu je zaměstnavatel povinen omluvit nepřítomnost zaměstnance v práci po dobu jejího trvání. To může být různé a v současné době jde o dobu, kterou si zaměstnanec jako rodič pečující o dítě zvolí, nejdéle však do 3 let věku dítěte.

Ustanovení § 206 Zákoníku práce stanoví obecně zaměstnanci povinnost spočívající v tom, že je-li překážka v práci zaměstnanci předem známa, musí včas požádat zaměstnavatele o poskytnutí pracovního volna. Jinak je zaměstnanec povinen uvědomit zaměstnavatele o překážce a o předpokládané době jejího trvání bez zbytečného průtahy. Jak je výše uvedeno, doporučuje se písemná forma takové žádosti.



Nastoupí-li zaměstnankyně po skončení mateřské dovolené nebo zaměstnanec po skončení rodičovské dovolené v rozsahu doby, po kterou je zaměstnankyně oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, do práce, je zaměstnavatel povinen je zařadit na jejich původní práci a pracoviště. Není-li to možné proto, že původní práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, zařadí je zaměstnavatel podle pracovní smlouvy. Z toho tedy plyne, že zaměstnanec je oprávněn vyžadovat, aby se mohl vrátit na své místo před nástupem na mateřskou, resp. rodičovskou dovolenou, je-li to vzhledem k podmínkám zaměstnavatele možné.

Zaměstnavatel se zakazuje dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je v době, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou. Tento zákaz výpovědi se však nevztahuje na výpověď danou zaměstnanci pro organizační změny uvedené v § 52 písm. a) Zákoníku práce.

Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

### **8.3 Návrat do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené**

Na základě platné legislativy lze shrnout možnosti, úskalí a problémy návratu takto: vrátí-li se zaměstnanec/zaměstnankyně do zaměstnání ihned po skončení mateřské dovolené, je zaměstnavatel povinen zařadit ji/jeho na jejich původní práci a pracoviště. Není-li to možné proto, že toto pracovní místo již neexistuje nebo pracoviště bylo zrušeno, musí je zaměstnavatel zařadit podle pracovní smlouvy. Nárok vrátit se na svůj původní místo má i zaměstnanec - otec po skončení rodičovské dovolené.

Zaměstnankyně i zaměstnanec, kteří se vrací po rodičovské dovolené zpět do práce, nemají nárok na to, aby byli zařazeni na své původní místo. Mají však nárok na to, aby byli zařazeni na místo, které odpovídá jejich pracovní smlouvě. Záleží tedy na tom, jak široce mají v pracovní smlouvě definován druh práce, kterou mají vykonávat.

Pokud se zaměstnanec/kyně vracejí do práce po mateřské a rodičovské dovolené, mají nárok na to, aby jim byla přidělena práce v rozsahu pracovní smlouvy. Např. pokud má zaměstnanec/kyně uzavřenou pracovní smlouvu na 40 hodin týdně, nemůže ho/jí zaměstnavatel nutit k tomu, aby pracoval/a pouze 20 hodin týdně s poukazem na to, že více práce nemá. Stejně tak zaměstnavatel nesmí osobu vracející se z mateřské či rodičovské dovolené nutit ke změně pracovní smlouvy uzavřené na dobu neurčitou na smlouvu na dobu určitou. Zaměstnavatel nemůže nikoho nutit ke změně délky trvání pracovního poměru a ke zkrácení pracovního úvazku. Jak ke změně délky trvání pracovního poměru, tak ke změně rozsahu pracovní doby je nutný souhlas obou stran, jak zaměstnavatele tak zaměstnance/kyně. Než budete souhlasit s takovou změnou, velmi pečlivě zvažte všechny důsledky, které to pro vás může mít. Je třeba počítat s tím, že se zkrácením pracovní doby dojde také k úměrnému snížení mzdy nebo platu. V případě, že by zaměstnavatel neměl pro zaměstnanci/kyni práci odpovídající pracovní smlouvě a nedošlo by ani k dohodě o změně pracovní smlouvy, jednalo by se o překážky v práci na straně zaměstnavatele a ten by byl povinen poskytnout zaměstnanci/kyni náhradu mzdy ve výši 100% průměrného výdělku.

V průběhu mateřské dovolené nesmí rodič vykonávat tu práci, ze které čerpá mateřskou dovolenou a PPM, nicméně může pro svého zaměstnavatele pracovat na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti, přičemž druh práce musí být odlišný od druhu práce, který vykonává v pracovním poměru. Žádný zaměstnavatel ale nesmí zaměstnat ženu v období šestinedělí. V době, kdy je žena těhotná či na mateřské dovolené či kdy je muž na rodičovské dovolené v době, po kterou by mohla matka čerpat mateřskou dovolenou, náleží zaměstnankyni či zaměstnanci zvláštní ochrana na trhu práce. Mimo jiné jim zaměstnavatel nemůže dát výpověď z toho důvodu, že se on nebo jeho část přemísťuje.

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnankyni/ci rodičovskou dovolenou v rozsahu, v jakém o ní požádají; nejsou povinni čerpat rodičovskou dovolenou v celku. Např. je tedy možné, aby zaměstnankyně/nec rodičovskou dovolenou ukončil v jednom roce dítěte a následně o ní znova požádal/a ve dvou letech dítěte. Také je možné, aby se rodiče dítěte na rodičovské dovolené střídali, a to i vícekrát, např. po půl roce.

## 9 ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ

Nejtěžší chvíle prožívá pracovník v novém zaměstnání první týdny po nástupu. Od okolního světa ho dělí neznalost živého organismu, jehož se stal součástí. Pokud není v rovnováze komunikační vztah s manažerem (nadřízeným), je to jistý začátek konce takového pracovního poměru.

Je třeba začít naslouchat současným ale i bývalým zaměstnancům, aby bylo možné na základě vyhodnocení takových rozhovorů vyvodit příčiny odchodů zaměstnanců. Faktem zůstává, že i v dnešní době se dá postoj některých manažerů a vedoucích pracovníků při odchodu hodnotných zaměstnanců vyjádřit zhruba takto: „Pokud se Vám u nás nelíbí, tak si běžte a nezapomeňte za sebou zavřít dveře“, tento přístup je zcela kontraproduktivní. Úkolem oddělení personálních příp. řízení lidských zdrojů by měla být nejen registrace těchto odchodů ale také zjišťování důvodů, aby mohly být odstraněny překážky v případě, že to jde a ztráty jsou zbytečné a nežádoucí.

### 9.1 Manažeři neuslyší, co zaměstnanci nevysloví

V případě, že jsou zaměstnanci dotázáni na důvod svého odchodu, většina z nich není ochotná pravý důvod sdělit. Špatné doporučení od bývalého nadřízeného, kolegy, majitele a případné nepřátelské vztahy na pracovišti nechtějí riskovat.

Podle jistého průzkumu 89 procent zaměstnanců na manažerských pozicích prohlásilo, že věří, že důvodem odchodů pracovníků jsou peníze. Výzkum prováděný Institutem Saratoga (studie publikovaná Saratoga Institutem, Santa Clara, Kalifornie, 1997 – New York American Management Association, 1197) mezi 20 000 pracovníky z osmnácti odvětví a další průzkumy a studie autora dokazují, že 80 – 90 procent zaměstnanců odchází kvůli jiným důvodům než finančním. Udávané důvody souvisejí se samotným zaměstnáním, manažerem, kulturou nebo s pracovním prostředím. (Branham, 2009, s. 17). Interní důvody odchodu, tzv. faktory vytlačení, jsou plně ovlivnitelné a v pravomoci manažerů podniku. Kontrastují s faktory přetažení, ke kterým patří zmíněné externí nabídky lepšího platu. Pokud není znám důvod problému (odchodu zaměstnanců), nelze nalézt jeho řešení.

Saratoga Institute, odhaduje průměrné náklady na ztráty jednoho zaměstnance ve výši jeho ročního platu. Pro společnost s 300 zaměstnanci, průměrným ročním

platem zaměstnance 35 tis. USD a mírou dobrovolné fluktuace 15 procent ročně přichází na nákladech fluktuace ročně o 1,575 mil. USD. Hypoteticky, pokud by se dalo zabránit odchodu 70 procent ze 45 každoročně odcházejících zaměstnanců, pak by tato společnost mohla ušetřit 1,102 mil. USD. (Branham, 2009, s. 18).

## **9.2 Role oddělení lidských zdrojů při výstupních pohovorech**

Činnosti týkající se odcházejících pracovníků, jako výstupní pohovory a analýza těchto dat jsou v kompetenci oddělení lidských zdrojů. Nemělo by ovšem docházet k tomu, že manažeři přenechají veškerou zodpovědnost oddělení lidských zdrojů. Klíčem k úspěchu je řízení talentů napříč celou organizací, v čele s nejvyšším managementem.

## **9.3 Odcizení zaměstnance a následná výpověď**

### **9.3.1 Proces odcizení**

Fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost. Proces odcizení trvá dny, týdny někdy i roky. Výsledkem může být podání výpovědi ze strany zaměstnance (případně setrvání na místě bez chuti do práce). Ranými příznaky odcizení zaměstnance je absentismus, nedochvilnost a negativní projevy chování. Příčinou ztráty vlastní oddanosti firmě mohou být zlomové události, tyto zavdávají zaměstnanci důvod k zamyšlení nad případným odchodem. Manažerům může trvat dlouho, než tyto znaky odcizení odhalí a pak již není možnost odchodu zabránit.

Příklady událostí, které mohou započít proces odcizení

- a) Při povyšování je na zaměstnance zapomenuto
- b) Druh pracovní činnosti neodpovídá tomu, co bylo slíbeno
- c) Přeložení na jiné místo, pracoviště
- d) Manažer, který zaměstnance přijímal, je nahrazen jiným, kterého zaměstnanec neuznává
- e) Zaměstnanci je přiřazeno jiné teritorium
- f) Zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického

- g) Náhle zbohatne nebo dosáhne úspor, které mu umožní dosáhnout nezávislosti
- h) Vydělává dostatek peněz
- i) Setká se sexuálním obtěžováním
- j) Setká se s rasovou diskriminací
- k) Zjistí, že společnost je na prodej
- l) Zjistí, že společnost byla prodána
- m) Uvědomí si, že dostává nižší plat ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci
- n) Uvědomí si, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil
- o) Dojde mu, že jeho vlastní chování se stalo nepřijatelným
- p) Neočekávaná nabídka zaměstnání zvenčí
- q) Zaměstnanec je nucen učinit nepřijatelnou osobní či rodinnou obět'
- r) Je mu přidělen ponižující úkol (např. zařídit soukromé záležitosti pro nadřízeného)
- s) Malicherné a zbytečné vnucování autority
- t) Odmítnutí žádosti o volno z rodinných důvodů
- u) Odmítnutí žádosti o přeložení
- v) Odchod nebo opuštění blízkého kolegy
- w) Spor s nadřízeným
- x) Konflikt se spolupracovníkem
- y) Neočekávané špatné hodnocení práce
- z) Překvapivě nízké nebo žádné navýšení platu

Tyto události bývají často pojmenovávány jako „poslední kapka“. Dr. Thomas Lee, profesor ekonomie na Univerzitě ve Washingtonu, se zabýval podrobným zkoumáním modelu, který sám nazval „rozvíjející se model fluktuace“. Zjistil, několik důvodů, proč se zaměstnanci odcizují a odcházejí:

- a) Většina případů dobrovolné fluktuace, přibližně 63 procent, je urychlena šokující událostí
- b) Jen velmi málo zaměstnanců začne přemýšlet o odchodu kvůli události související s platem
- c) Kolem 20 procent odcházejících zaměstnanců firmu opouští i přesto že nemají jiné zaměstnání

- d) Další odcházejí v okamžiku, kdy je pravděpodobné, že takovou nabídku dostanou, ale ještě ji nemají
- e) Brigádníci i zaměstnanci na částečný pracovní úvazek se často rozhodují impulzivně, po způsobeném šoku, neprocházejí zdoluhavým obdobím hodnocení situace
- f) Nadaní zaměstnanci se nepřestávají poohlížet po možnostech jiných zaměstnání, ani v případě, že jsou aktuálně spokojeni. Účastí na pohovorech si ověřují svoji hodnotu na trhu práce, získávají tak možnost záložního plánu
- g) Mnoho zaměstnanců odchází kvůli osobním šokům, které nesouvisí se zaměstnáním – manželství, těhotenství, dědictví, odchod posledního dítěte z domu, stěhování, péče o člena domácnosti v nemoci, splacení hypotéky
- h) Výstupní pohovory nebo průzkumy, které neodhalí původ bodu zvratu – vzniklého šoku a nepřimějí zaměstnance promluvit o procesu zvažování svého odchodu, nikdy neodhalí tu pravou příčinu (Branham, 2009, s. 25)

### 9.3.2 Proces uvažování o odchodu

Lee upozorňuje (Lee, 1996, s. 5 - 36), že v procesu uvažování o odchodu existují dvě odlišné fáze – z nichž ta první je období mezi prvními úvahami o odchodu zaměstnance a následným rozhodnutím odejít.

Druhým obdobím v procesu úvah o odchodu je doba mezi rozhodnutím odejít a skutečným odchodem. Šance manažerů získat zaměstnance zpět na stranu společnosti jsou v tomto období značně nižší než v předcházející fázi. Je důležité ze strany manažerů být vnímavý k prvním projevům odcizení, v této fázi je možné je zlomit. Manažeři by se měli soustředit na výše uvedené možné události, spouštějící projevy odcizení a být v takovém období zvláště vnímaví.

Jednoduché doporučení je pravidelně se zaměstnanců ptát, jak jsou ve firmě spokojeni. Podobné otázky vyjadřují zájem manažera a mohou ovlivnit výši fluktuace. Každodenní kontakt manažera se zaměstnanci je příležitostí pro takové diskuze.

### 9.3.3 Důvod odchodu zaměstnanců – výsledky průzkumů

Z 3149 komentářů zaměstnanců, kteří dobrovolně opustili své zaměstnání, uvedených ve výzkumu Saratoga Institute, vyplývá, že k těm nejčastějším patří zklamání, vztek, ztráta iluzí, rozladění nebo pocit zrady, tedy důvody plně ovlivněné emocemi.

Zaměstnanci se začnou odcizovat a přemýšlet o odchodu ve chvíli, kdy není naplněna jedna ze čtyř základní lidské potřeb:

1. Potřeba důvěry – zaměstnanci očekávají o manažera a společnosti, že plní své sliby, jsou čestní, upřímní, budou do nich investovat a zacházet spravedlivě, budou je včas a spravedlivě odměňovat
2. Potřeba naděje – zaměstnanci potřebují věřit, že budou schopni růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce a díky vzdělávání (školení) budou mít příležitost povýšit nebo jinak postupovat v kariéře směrem k vyšším výdělkům
3. Potřeba ocenění – zaměstnanci potřebují mít pocit, že za tvrdou práci a maximální snažení, oddanost firmě budou příslušně ohodnoceni. Ocenění souvisí i s tím být respektován a považován za přínos
4. Potřeba cítit se kompetentní zaměstnanci předpokládají, že přidělená práce bude výzvou a bude v ní využít jejich talent, že se jim dostane školení, pro kvalifikovaný výkon, že uvidí konečné výsledky své práce a dostane se jim pravidelného hodnocení jejich výkonu (Branham, 2009, s. 32)

### 9.3.4 Důvody odchodu uváděné zaměstnanci

Důvody odchodů, uváděné zaměstnanci při důvěrných výstupních pohovorech s nezávislou agenturou Ibid, vyplývá, že tyto základní lidské potřeby nejsou naplněny.

Odpovědi na otázku: „Proč jste odešli?“ byly rozděleny následovně:

- a) Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení (16 procent) - nedostatek naděje
- b) Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného (13 procent) – nedostatek důvěry
- c) Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného (9 procent) – nedostatek důvěry

- d) Pracovní doba – příliš mnoho i příliš málo - (6 procent) – nedocení zaměstnance
- e) Nevyhnutelné důvody – důvody, jimž nelze předcházet – odchod do důchodu, narození dítěte, péče o dítě, přeložení, jiné rodinné důvody, smrt, nemoc, nadměrné cestování do zaměstnání (5 procent)
- f) Nedostatek uznání (4 procenta) – nedocení zaměstnance
- g) Nadržování nadřízeného statním (4 procenta) – ztráta důvěry
- h) Špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci (4 procenta) – nedostatek důvěry
- i) Špatná úroveň nejvyššího vedení (2 procenta) – ztráta důvěry
- j) Nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného (1 procento) – ztráta důvěry
- k) Diskriminace (1 procento) – ztráta důvěry i naděje
- l) Obtěžování (1 procento) – ztráta důvěry
- m) Benefity (1 procento) – nedocení zaměstnance
- n) Přístup spolupracovníků (1 procento) – způsobuje ztrátu důvěry

Aby bylo možné analyzovat tyto odpovědi z výstupních pohovorů do hloubky, organizovali, pracovníci Saratoga Institute s respondenty výzkum, kde byli požádáni, aby vlastními slovy, bez možnosti vybrání políčka psali o svých potřebách, které nebyly naplněny. Deset nejčastějších příčin objevujících se v odpovědích na otázku: „Co udělala společnost „ABC“ (bývalý zaměstnavatel) špatně?“ byly tyto:

- a) Špatný management – neprofesionalita, nerespektování, nenaslouchání, volba kvantity před kvalitou – problémy s důvěrou, nedocení, nadějí a kompetentností
- b) Nedostatek možnosti kariérního postupu a dalšího rozvoje – absence křivky rozvoje, obsazování volných pozic z vlastních zdrojů, nespravedlivé povyšování, protekce – problém s nadějí a důvěrou
- c) Špatná komunikace – nedostatek otevřeností informací směrem dolů od manažerů a nejvyššího managementu, nedorozumění s oddělením lidských zdrojů – problémy s nedůvěrou a nedocení
- d) Plat – plat po vnímání vlastní hodnoty na trhu práce, neodměňování, protekční bonusy – problémy s důvěrou a nedocení
- e) Nedostatek uznání – záležitosti platu, pracovního vytížení, kultura společnosti – problém s nedocení



- f) Špatné nejvyšší vedení – vedení se nestará, nenaslouchá, neinvestuje do zaměstnanců, izolovanost manažerů, jejich odtažitost a necitlivost, smíšené informace, mnoho změn – problém s důvěrou a nedocenení
- g) Nedostatek školení – nedostatek školení pro správný výkon, nízká kvalita, povrchnost, absence školení pro nové zaměstnance, trénink – problém s nedocenení, nadějí a kompetentností
- h) Nadměrné pracovní vytížení – vysoké nároky, kvantita na úkor kvality, nedostatečné personální obsazení – problémy s nedocenení a kompetentností
- i) Nedostatek nástrojů a prostředků – nedostatečná vybavenost kanceláří, techniky – problémy s nedocenení, nadějí a kompetentností
- j) Nefungující týmová spolupráce – absence týmového ducha, špatná koordinace – problémy s důvěrou a kompetentností

Většina zaměstnanců odchází z důvodu, kdy příčinou mohla být událost před několika dny, týdny. Důležitým obdobím je pro společnost „období záchrany“, během něhož mají manažeři příležitost odhalit vznikající odcizení a předejít tak ztrátě zaměstnance. Je ale nezbytné si uvědomit, že ani manažer, ani organizace nemají tu moc zabránit odchodu každého zaměstnance, ani vždy oddálit nebo zvrátit jeho rozhodnutí odejít.

Pokud ze seznamu nejčastěji uvedených důvodů odchodu ze zaměstnání odstraníme důvody, které nemá zaměstnavatel a manažer možnost změnit (odchod do důchodu, vzdálenost, nemoc, rodinné důvody, atd.) zbývá více jak 95 procent důvodů, které ovlivnit lze. Na obrázku uvedeny v kvadrantu A. Z těchto 95 procent je více než 70 procent ovlivnitelných přímým nadřízeným. Z toho pět plyne, že největší vliv na ovlivnění negativního rozhodnutí zaměstnance má manažer, přímý nadřízený zaměstnance. Oblíbené přísloví říká: „lidé přicházejí do firem, ale utíkají před manažery“.

## 10 FIREMNÍ KULTURA

### 10.1 Nezdravá firemní kultura

Kultura organizace je každodenní skutečnou realitou, se kterou je třeba se sžít. V mnoha organizacích bychom byli nuceni konstatovat, že ačkoliv trend dnešní doby radí, jak pěstovat zdravou firemní kulturu, neděje se tomu tak. Společnost s nezdravou kulturou můžeme charakterizovat takto:

- a) Nutí pracovníka volit mezi osobním životem a kariérou
- b) Zaměstnanec je vnímán jako náklad nikoliv jako aktivum vyžadující investice
- c) Zaměstnance vnímá jako prostředky, nikoliv živé bytosti
- d) Jedná se zaměstnanci opovržlivě
- e) Zaměstnance kontroluje a nedává jim pravomoc
- f) Informace jsou zadržovány v kruhu nejvyššího managementu jako prostředek moci a kontroly
- g) Manažeři jsou zaujati pouze sami sebou, jsou odtrženi od postojů a pocitů zaměstnanců
- h) Dochází k vnitřním bojům mezi odděleními
- i) Dochází k neprofesionálnímu chování
- j) Chyby svádí na ostatní, úspěch si přivlastňuje
- k) Dochází ke lži, zatajování, neetickému chování
- l) Častými změnami dochází ke zbytečným chybám managementu, ztráta dlouhodobé strategie a cílů
- m) Nevěří zaměstnancům

Organizace jako taková, může mít kulturu zdravou, ale zaměstnává takové manažery, kteří tvoří nezdravé subkultury na odděleních. Chování těchto manažerů se vysokou „toxicitou“ přenáší dále a narušuje tak, vyvážené prostředí organizace. V opačném případě, se manažerovi může podařit v nezdravém prostředí organizace vytvořit zdravou subkulturu, dochází k tomu však zřídka a složitě.

## 10.2 Potřeby klíčových talentů

Výběr vhodných benefitů a služeb sociálního zabezpečení, které organizace zaměstnanci nabídne, by neměla být pouhým dorovnáním toho, co nabízejí ostatní, ale musí přijít na způsob, jak se prát o své „talenty“ nákladově přínosným způsobem. Dobrým příkladem může být firemní školka, dává manažerským pozicím, které stojí před otázkou volby kariéry a péče o dítě pevný argument při rozhodnutí. Výběr kvalitních manažerů a školení těchto manažerů, kteří budou dále svědomitě a zdravě pečovat o své podřízené. Zvolit jednoduchá pravidla, při jejichž dodržování je utužován pevný vztah mezi zaměstnancem a organizací – zasláním přání k narozeninám, k výročí, svatbě, veřejné pochvaly, apod. Rozhodujícím faktorem by měla být rovnováha v komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Ptát se, dát možnost odpovědi a naslouchat jejich požadavkům.

V USA je jedním z nejznámějších příkladů úspěšné firmy se zdravou kulturou firma SAS Institute, Inc., se sídlem v severní Karolíně. Dokazuje to míra fluktuace 3 procenta v odvětví, ve kterém se standardně pohybuje kolem 20 procent. Podle svých vlastních výpočtů tím společnost ušetří ročně 67 mil. USD nákladů na fluktuaci a může si tak dovolit další benefity pro stávající zaměstnance. Generálním ředitelem společnosti je Jim Goodnight, který firmu vybudoval. Správně pochopil, že na trhu je nespočet nadaných vývojářů softwaru, pro které je největší motivací příjemné pracovní prostředí a především rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Realizoval několik projektů, které tyto vize měly podpořit. U SAS není žádné maximum dní nemocenské, jak je tomu v mnoha jiných firmách. SAS provozuje největší závodní školku ve státě. V sídle společnosti se nachází tělocvična o rozloze 330 m<sup>2</sup>, tenisové a volejbalové kurty, fotbalové a softbalové hřiště, masáže, jsou pořádány hodiny jógy, afrického tance, tai-či, pingpongové a kulečnickové stoly a bazén s deseti drahami. Nabízí neformální oblékání, v jídelně je jídlo zdarma, platí zaměstnancům očkování, pracovní doba je striktně dána otevřením vstupní brány v sedm hodin ráno a zavřením přesně v šest hodin večer. I přesto, že tento výčet svádí k domněnku, že místo práce zaměstnanci zahálí při zmiňovaných aktivitách, opak je pravdou. Všichni ctí firemní kulturu, která je založena na odpovědnosti a pracovních výsledcích.

### 10.2.1 Tvorba vlastní kultury

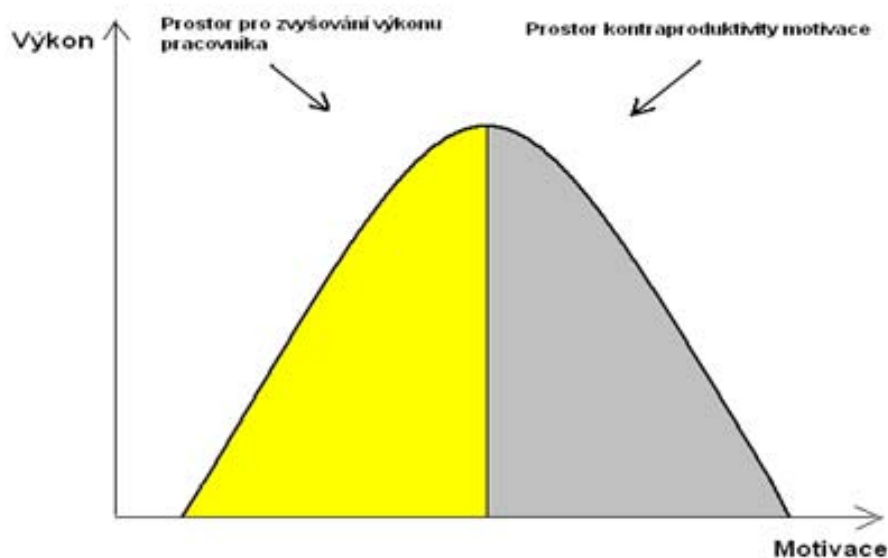
Benefity, které společnost nabízí, nemusí být pouze ze schvalovacího procesu nejvyššího managementu, i manažeři svoji činností mohou přispět k tvorbě zdravé kultury své skupiny.

Několik příkladů, jak dosáhnout loajality svých zaměstnanců, snížení stresu a překonání bariér:

- a) Manažeři by se měli setkávat se svými podřízenými i mimo pracovní prostředí a mluvit s nimi o jejich běžných denních zájmech – podmínkou je vynechání pracovních témat
- b) Odměnění přesčasových hodin, kvůli důležité uzávěrce, svým zaměstnanců, tak dáváte na jeho, že jste si jejich práce plně vědomi, vážíte si jich
- c) Pochopení při událostech osobních a rodinných (rozvod, smrt v rodině, ...)
- d) Vytvoření pravidelného rituálu, posilujícího vztahy
- e) Pomoc při zvládnutí náporu práce
- f) Skutečný dialog mezi zaměstnancem a manažerem, snaha a zájem naslouchat
- g) Omluva – i manažer by měl být schopen přiznat své chyby před podřízenými

Uvedené příklady by měly být inspirací, ne striktním řádem. V běžném pracovním a osobním životě je nutné umět reagovat spontánně na potřeby svých zaměstnanců. Má jinou hodnotu reakce, která je jistá svým obsahem jako návod z knihy a reakce spontánní použita při náhlé události. Zaměstnanci je ceněna přirozenost, spontánnost, pochopení. Na prvním místě stále zůstává potřeba umět svým zaměstnancům naslouchat.

Obrázek 1: Závislost výkonu pracovníka a jeho motivace



Zdroj: WAGNEROVÁ, I. Řízení výkonnosti. 1. vyd., 2005. 83 s

### 10.2.2 Sociální vazby mezi zaměstnanci

Není pochyb o tom, že zaměstnance ovlivňují sociální vazby. Zůstat na pracovišti, kde nejsem spokojený, jen kvůli kolegům není ojedinělým úkazem. Lidské bytosti mají přirozenou potřebu někam patřit. Mnoho zaměstnanců vztahy na pracovišti vnímá velmi blízce se vztahy rodinnými, které jim třeba chybí.

V dnešní době trávíme třetinu pracovní doby komunikací e-mailem, v situacích, kde dříve fungoval osobní kontakt. Řada lidí tak vnímá pocity izolace a odtržení. V nezdravém pracovním prostředí zaměstnanci často zažívají úzkost, nedůvěru, tiché konflikty, interní boje, nevhodné chování – podmínky, ve kterých je nemožné budovat týmového ducha.

Nelze předpokládat, že by mezi sebou zaměstnanci vždy vycházeli, že by jejich názory byly vždy jednotné, ale manažer by se neměl nikdy stavět do role soudce soukromých sporů. I když by o to byl požádán, nebo by se zdálo, že je vhodné zasáhnout. Je správně podporovat, aby v případech, kdy je to možné, si zaměstnanci své spory uměli urovnat sami.

Manažerovou úlohou je aktivní budování harmonie a sociálních vazeb mezi zaměstnanci. Příklady, jak napomoci vytvořit dobré vztahy mezi zaměstnanci:

- a) Ponechat přiměřený čas pro vzájemné setkání na obědě, u kávy. Nevnímat toto, jako ztrátu produktivity ale investici do budoucna v podobě sociálních vazeb
- b) Vytváření zvláštních projektových týmů, které pracují na společném úkolu, velmi vhodné pro spojení zaměstnanců, kteří běžně nepřijdou do úzkého kontaktu
- c) Vytvářet multifunkční týmy, ve kterých se prolínají zaměstnanci z různých oddělení
- d) Pozvat účastníky z jiných oddělení na organizované schůzky
- e) Organizování skupinových dobrovolných aktivit
- f) Podporujte řešení problému jednoho, přidělenou skupinou druhých
- g) Je nutné znát své zaměstnance osobně

Zaměstnanci, kteří mají, se svými kolegy lepší vztahy na pracovišti jsou oddanější zaměstnavateli. (Simon, 2000)

### 10.2.3 Scorecard preferovaného zaměstnavatele

Základem zjištění vlastní úspěšnosti je sledování vývoje pomocí vlastních indikátorů úspěšnosti řízení talentů. Dle Branham (Branham, 2009, s. 221) musí společnost sledovat svoji aktivitu čtyř činností:

- a) Získávání
- b) Výběr
- c) Motivace
- d) Udržení motivace

K metrikám popisujícím získávání uvádí tyto:

- a) Poměr počtu uchazečů k počtu volných míst
- b) Procento uchazečů, které lze považovat za prvotřídní
- c) Průměrný počet dní potřebných k obsazení volného místa
- d) Procento akceptovaných nabídek

Obrázek 2: Čtyři klíčové činnosti, které musíme ohledně talentů provádět



Přepřacováno dle: BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd., 2009. s. 221.

#### 10.2.4 Partneři uskutečnění plánu

Úspěšnou, preferovanou společností může být každá bez ohledu na svoji velikost. Stát se v určitém oboru nebo oblasti preferovaným zaměstnavatelem je dosažitelný sen. Vyžaduje to týmovou spolupráci nejvyššího vedení, oddělení lidských zdrojů, manažerů a zaměstnanců. (Branham, 2009, s. 224)

Je třeba zaměstnance podporovat a motivovat, je ale nutné jim připomenout, že žádným manažerem nemohou být motivováni tolik, jak mohou motivovat sebe. Jsou prováděny průzkumy mezi zaměstnanci pro zjištění procenta motivovaných a odcizených, následně jsou pověřováni manažeři, aby zaměstnance více motivovali a dosáhli tak v příštím průzkumu lepších výsledků. Je to odpovědný přístup, eliminující potenciální rizika, má své nedostatky v opačném pojetí tohoto problému.

Zodpovědnost za motivaci by totiž neměla být pouze v rukách manažerů, ale také v rukách samotných zaměstnanců. Zaměstnanci by neměli vyčkávat, jakým způsobem je bude motivovat manažer, měli by také sami udržovat svoji motivaci. Přecenění organizace roli manažera v motivování, může tím vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci stanou pasivními a budou pouze očekávat veškerou motivaci zvenčí. Jejich postoj se pak stane zcela pasivním. Udržení

rovnováhy mezi motivací a nárokováním si motivace zvenčí by mělo být společným cílem manažerů a zaměstnanců.

Pro dosažení spokojenosti, harmonie a kompromisu, je nutné stanovit hranice a zřetelně formulovat, jak by si měli zaměstnanci udržet svou motivaci a jakým způsobem motivace by měl být dodržován ze strany manažerů. (Branham, 2009, s. 226)



## **PRAKTICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Praktická část diplomové práce má za cíl aplikovat teoretické poznatky a východiska na příkladu uvedeném z praxe. Řešení a návrh sestávám z několika následujících kroků:

### **11 KROK Č. 1 : PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI**

#### **11.1 Cíl a historie společnosti EBM**

Společnost EBM – Expert Building Management, s.r.o. byla založena v roce 1998. Svým vznikem navázala na činnosti svého zakladatele, který působil od roku 1991 nejdříve ve společném Československu, po rozdělení federace na Slovensku. Společnost se zabývá především projektovou a inženýrskou činností, výkonem technického dozoru investora, realitní činností a přípravou projektů v České republice i na Slovensku.

Ve své historii se společnost a její zakladatel podíleli na mnoha významných projektech, společnost tak nabyла cenné zkušenosti a know how potřebné pro zvládnutí i těch nejnáročnějších zadání a úkolů. Ke zkušenostem a referencím přispěla také angažovanost zakladatele společnosti v jiných významných společnostech a institucích.

Společnost EBM – Expert Building Management, s.r.o. je schopna pro své klienty poskytnout komplexní servis typu „Design & build“, a to včetně zabezpečení financování projektů od přípravy až po kolaudaci.

Strategií společnosti EBM – Expert Building Management, s.r.o. je zaujmout klienty jedinečností poskytovaných služeb ve smyslu záruk za kvalitu, profesionality všech svých pracovníků a jejich vzájemné zastupitelnosti a informovanosti.

Společnost EBM – Expert Building Management, s.r.o. je od prvního kontaktu s klientem otevřená jeho záměrům a spolu s ním řeší všechny otázky a alternativy tak, aby k úspěšné realizaci záměrů vedla nejefektivnější možná cesta.

Společnost EBM – Expert Building Management, s.r.o. si taktéž zakládá na solidním přístupu ke svým zaměstnancům a subdodavatelům, snaží se být korektním a uctivým partnerem.

## 11.2 Organizační struktura společnosti EBM

Ve vedení společnosti jsou dva jednatele, jeden z nich zastává funkci ředitele společnosti, druhý obchodního ředitele společnosti.

Obrázek 3: Schéma vedení společnosti EBM

### VEDENÍ SPOLEČNOSTI



Lubomír Vais jednatel, ředitel společnosti



Jakub Vais jednatel, obchodní ředitel

Management společnosti se sestává z několika hlavních a důležitých pozic, zaručující kompletní pokrytí všech činností.

### *Management společnosti*



Martin Zelenka hlavní inženýr projekce



Vladimír Votava vedoucí střediska inženýrské činnosti



Lubomír Pavliš vedoucí střediska přípravy a kontroly



Richard Steiner vedoucí střediska managementu



Lucie Mlýnková  
vedoucí střediska podzemních  
kontejnerů



Tereza Zloská marketing manager



Lucia Mekýšová office manager

Zdroj: <http://www.ebmprague.cz/ebm/management-spolecnosti>

Každý ze členů managementu společnosti má pod sebou svěřené pracovníky, které vede a je jim nápomocen. Společně tak tvoří tým, který snáze dosáhne určených cílů.

Společnost svým specifickým zaměřením komunikuje a spolupracuje především se stavebními úřady, developery a institucemi pro územní plánování dále s finančními úřady a úřadem práce.

### **11.3 Personální a prostorové vybavení společnosti EBM**

Společnost považuje zaměstnance za základní zdroj úspěchu firmy. Vhodnou personální politikou vytváří kolektiv pracovníků spokojených ve své práci, kteří mohou nejen odvádět dobrou práci v dobré kvalitě, ale jsou sami zdrojem nových myšlenek k trvalému zlepšování společnosti. Pravidelným vzděláváním zvyšujeme a prohlubujeme povědomí zaměstnanců o vlastní odpovědnosti ve vztahu ke kvalitě provedené práce, k ochraně životního prostředí a ochraně zdraví. (citace z materiálů Integrované politiky EBM)

V současné době zaměstnává společnost cca. 50 osob na hlavní pracovní poměr, jedná se především o profese technické - stavařské, architektonické. Dílčí pozice z oblasti administrativy, marketingu, obchodu zastávají jmenovaní pracovníci, ti, jsou především součástí managementu společnosti.

Společnost sídlí v nové budově. Pracovní místa jsou situována v tzv. „openspace“.

### **11.4 Metody a techniky práce**

Pracovníci jsou rozděleni do dvou sekcí: technické a administrativní. Techničtí pracovníci jsou rozděleni do několika pracovních skupin, každou vede a řídí jeden manažer, skupina má na starosti svůj projekt a jeho kompletní projekčně-architektonickou činnost. Pod vedením vedoucího projekce se snaží dle zadání zákazníka realizovat jeho představy v života-schopný projekt, který splňuje i všechna technická nařízení, dle platných zákonů a předpisů.

Metoda výběru pracovníků: pohovor a assesment centrum.

Metoda vzdělávání: na pracovišti běžně využíván koučink, asistování práce, mimo pracoviště workshop a přednáška.

Metoda řešení personálního problému: situační (rozborová).

## **11.5 Firemní kultura**

Ve společnosti EBM je firemní kultura tvořena čistým prostředím nové budovy, moderním vybavením, kompletním technickým zázemím, květinami, profesionálním kávovarem a příjemnou slečnou na recepci. Na druhé straně je tvořena schopností a chutí naslouchat podřízeným, zvažovat a realizovat jejich návrhy, celkově příjemnou ctižádostí, touhou být kvalitním partnerem a oporou svých zaměstnanců. Vytvořit prostředí, do kterého se vždy rádi vrací a je pro ně nejen finančním ale i osobnostním zázemím. Upevňování vztahu mezi firmou a zaměstnancem je jedno ze základních pravidel organizace. Denní program má svá pravidla, každá pozice má své úkoly, každý pracovník má svého mentora, který na něj dohlíží ale je mu i důležitým opěrným bodem, pokud si neví rady, nebo se chce jen poradit.

## **11.6 Etika zaměstnanců**

Firma EBM nemá přesně napsaných 10 nebo 15 položek etického kodexu, který má každý zaměstnanec dodržovat a jímž se řídit. Jsou ale nepsaná pravidla, která spolu tvoří tento koncept etického kodexu a zaměstnaneckou etiku.

Vždy je klientovi nasloucháno a s veškerým profesionálním přístupem se mu snaží vyhovět v jeho požadavcích, aby bylo dodrženo všech zákonů a předpisů.

Zaměstnanci pracují v týmu, dílčí úkoly tvoří každý sám, každý může přijít se svým nápadem, ale nikdy není napadnut statut týmu jako základní princip.

Ve firmě nedochází k žádné diskriminaci a je absolutně nepřípustná jakákoliv forma nátlaku.

Chrání svoji firmu, její jméno. Loajalita je jeden z důležitých závazků, který byl jedním z postojů každého zaměstnance.

## 11.7 Komunikační dovednosti

Komunikace mezi technickými pracovníky byla převážně na úrovni technických dat. Pozičně blízcí pracovníci si spolu vždy tykají. Tykání bylo slyšet převážně. Podle pozorování jsem si všimla, že vykají nově příchozí a ve většině případů vykají zaměstnanci nejvyšším představitelům společnosti. Management si mezi sebou tyká. Tykají si i někteří pracovníci managementu s nejvyššími představiteli firmy.

Vždy byla slyšet komunikace přátelská, nikdy ne nadřazená, arogantní, případně jinak se vymykající příjemným pocitům z proběhlých rozhovorů a to i v případě, že se řešil nějaký problém.

U profesí technických není vyžadován zvláštní projev, je důležité umět věci technicky vysvětlit kolegům a případným klientům, ale nedosahuje úrovně jednacích, obchodních.

Zvláštní nároky byly kladeny na komunikační úroveň pracovníků managementu, především obchodního, marketingového a personálního oddělení. Na těchto pozicích pracují ti, kteří mají vrozené vlohy a komunikační dovednosti. Pravidelně jsou školeni, zúčastňují se assessment center a přednášek, které jejich dovednosti dotvářejí a trénují.

## 11.8 Duševní hygiena pracoviště

Toto téma rozdělím do 4 skupin.

### 11.8.1 Míra pracovní zátěže

Svěřené úkoly dle mého nepřesahují možnosti plnění. Jejich způsob zadání a očekávaný výstup nevyvolávají zbytečné stavy frustrace. Je brán potaz na individuální schopnosti pracovníka, dle toho se rozvíjí jeho kariéra, ale jsou mu na základě toho též svěřeny úkoly dle náročnosti a zodpovědnosti. Pracovníci nejsou pod zbytečným tlakem ze strachu z případného neúspěchu, mají se vždy na koho obrátit.

### 11.8.2 Fyzické faktory

Nad těmito faktory nemáme většinou kontrolu. Jsou to: teplota, vlhkost vzduchu, sluneční paprsky, znečištění vzduchu, hluk, vibrace, chemikálie poškozující zdraví. Obdobné nepříjemné pocity strachu způsobí i naprosté ticho. Člověk potřebuje pro vyrovnaný pocit určitou stimulaci podnětů i zvenčí. Z toho hlediska jsou ve firmě splněny všechno požadavky pro příjemný pocit z kvalitního pracovního zázemí.

### 11.8.3 Společenské postavení

Společenské postavení plynoucí z určitých druhů zaměstnání může být také zdrojem stresu a je nutné brát tento faktor v úvahu. Některé lidi stresuje pocit, že ostatní k nim nemají náležitý respekt. Většinou proto, že práce, kterou dělají, je málo placená, nevyžaduje vysokou kvalifikaci, je špinavá atd. Dovolují si tvrdit, že ať už se jednalo o pracovníka managementu, technického pracovníka, recepční, ředitele, nebo uklízečky, ani jeden z nich nenabýval takového pocitu, protože zázemí kvalitní a pevné společnosti jim dává určitý pocit prestiže, který je velmi důležitý. Není důležité co, ale pro koho.

### 11.8.4 Zodpovědnost

Z přílišné zodpovědnosti většinou vznikají stresové stavy. Někdo přijímá zodpovědnost i za ostatní, jiný záměrně svoji přenechává ostatním. Je důležité se umět správně podívat na osobu svoji a svoji roli ve firmě. Sebejistý a vyrovnaný člověk snáší zodpovědné místo snáze, než člověk zakomplexovaný, s pocitem méně cennosti, nejistoty a neschopnosti se sám rozhodovat. Rozumní a inteligentní zaměstnanci dovedou zvážit nejen své schopnosti, ale i psychickou sílu a odmítnout povýšení když zjistí, že by si neuměli udržet přípustnou a zdravou míru stresu. V EBM je proces rozhodování a povyšování součástí pravidelných hodnocení a rozhovorů s pracovníky skupiny, takže tomuto problému se úspěšně předchází.

## 12 KROK Č. 2: SPECIFIKACE NAVRHOVANÉHO VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

### 12.1 Název a popis vzdělávacího programu

**Matka 2013** - zpětné začlenění zaměstnankyň/zaměstnanců manažerských pozic f. EBM Expert Building Management, s.r.o. ČR na MD zpět na původní pracovní pozice.

Společnost Expert Building Management (dále jen EBM) jsem zvolila z toho důvodu, že jsem zde absolvovala několika měsíční praxi na personálním oddělení a byla jsem tak součástí nejužšího personálního plánování. Svým pozorováním stávající situace a rozbořením možných rizik, jsem dle mého vytvořila reálný návrh skutečně aplikovatelný v praxi, který by měl být společnosti přínosem.

#### **Organizátor**

Společnost EBM Expert Building Management, s.r.o., Praha

Adresa: Ohradní 1440/2a, Praha 4 – Michle, 140 00, Praha

Kontaktní osoba, zadavatel: Ing. Lubomír Vais, jednatel, ředitel společnosti

### 12.2 Záměr vzdělávacího programu MATKA 2013

V letech 2009-2012 odešlo 15% zaměstnankyň z manažerských pozic hlavního pracovního poměru na mateřskou dovolenou. Snahou společnosti je udržet zaměstnankyně v kontaktu se společností a změnami ke kterým v ní dochází a tím jim usnadnit návrat na původní pozice. Jedná se o klíčové pracovnice a společnost si je vědoma jejich přínosu.

### 12.3 Cíl

Cílem vzdělávacího programu je průběžné informování zaměstnankyň o aktuální situaci a změnách, ke kterým ve společnosti v době jejich nepřítomnosti dochází a tím je aktivně zapojit. Dalším z cílů tohoto vzdělávacího programu je jejich začlenění a usnadnění návratu na původní pracovní pozice. Podpora a prohlubování zdravé firemní kultury. Seznámení s novými technologiemi a pracovními postupy.

Podpora dobrých sociálních vztahů na pracovišti. Je očekávaný stanovený návrat 90% zaměstnankyň na manažerských pozicích zpět na původní pozice.

Cílovou skupinou jsou zaměstnankyně hlavního pracovního poměru na manažerských pozicích společnosti, které nastoupily mateřskou dovolenou po roce 2009.

## **13 KROK Č. 3: VÝZKUMNÁ ČÁST, HYPOTÉZY A VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ**

Předpokládáme, že zaměstnanci mají (měli) strach ze ztráty zaměstnání v případě, že by odešli na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Víme, že doposud nebyly v této oblasti podniknuty žádné preventivní kroky ze strany zaměstnavatele, ale uvažuje o nich. K těmto faktům jsem přihlížela při tvorbě dotazníku a hypotéz.

### **13.1 Hypotézy**

#### **Hypotéza 1:**

Zaměstnanci firmy manažerských pozic, kteří uvažují/jsou na mateřské/rodičovské dovolené, nemají zájem o vzdělávací program pro ně určený.

#### **Hypotéza 2:**

Zaměstnanci firmy manažerských pozic nikdy neuvažovali o změně zaměstnavatele.

#### **Hypotéza 3:**

Zaměstnanci firmy manažerských pozic, kteří uvažují/jsou na mateřské/rodičovské dovolené, mají obavu o ztrátu své pracovní pozice v důsledku mateřské/rodičovské dovolené.

#### **Hypotéza 4:**

Zaměstnanci firmy manažerských pozic považují za největší benefit, který jim zaměstnavatel dává „peníze“.



## 13.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazníky byly dva, jeden určený pro zaměstnance stále přítomné v zaměstnání (potenciální cílovou skupinu, pro kterou je vzdělávací program určený) a ty, kteří již jsou na MD/RD. Otázky stejné jsou hodnoceny společně, otázky rozdílné jsou hodnoceny odděleně.

### Dotazník pro zaměstnance manažerských pozic

**Otázka 1:** Jste (nehodící se škrtněte) muž/žena - uvažující o mateřské/rodičovské dovolené (dále jen MD/RD)? *Cílem této otázky bylo rozlišení potenciálně cílové skupiny zaměstnanců od ostatních.*

99% žen odpovědělo ano

99% mužů odpovědělo ne

Pokud byla odpověď ne, respondent byl, požádán, aby přešel k otázce č. 8. V hodnocení otázek 2 – 7 nejsou odpovědi těchto respondentů zahrnuty.

**Otázka 2:** Ovlivňuje Vaše pozitivní rozhodnutí v této věci strach ze ztráty pracovní pozice? *Tato otázka by měla, poskytnou odpověď na hlavní myšlenku a záměr tohoto výzkumu, má potvrdit nebo vyvrátit jednu ze základních hypotéz a taky podstatu této diplomové práce.*

Nejčastěji se vyskytovala odpověď: 75% respondentů odpovědělo, že „ano“, 25% potvrdilo, že „je to jeden z hlavních důvodů“.

**Otázka 3:** Ovlivňuje Vaše pozitivní rozhodnutí jiný důvod, jaký? *Záměrem bylo získat povědomí o dalších okolnostech ovlivňujících případné rozhodnutí zaměstnanců.*

25% odpovědělo „partner“, 45% „finanční důvody“, 20% „věk“, 10% „neví“.

**Otázka 4:** Uvítal/a byste systém pravidelného školení a setkávání v průběhu MD/RD? *Touto otázkou bylo cílem potvrdit nebo vyvrátit skutečný zájem o vzdělávací program a tím odhadnout jeho úspěšnost – ochota se účastnit.*

92% respondentů odpovědělo „ano“, 8% „určitě ano“.

**Otázka 5:** Pokud ano, vyberte prosím z nabídky, možnost/i jaké máte očekávání – co Vám tato školení přinesou? *Otázka měla rozšířit poznatky k otázce 4, zjistit, jaká jsou skutečná očekávání zaměstnanců od vzdělávacího programu. Respondentům bylo nabídnuto několik konkrétních možností, aby bylo možné odpovědi použít přesně pro tuto práci.*

- a) Kontakt s kolegy
- b) Kontakt s nadřízenými
- c) Informace o aktuálním dění
- d) Udržení pracovního místa

*Nejčastěji byla uvedena varianta a) kontakt s kolegy, na druhém místě varianta d) udržení pracovního místa. 55% respondentů uvedlo všechny možnosti, 25% uvedlo variantu a) spolu s variantou b) 1% ne zvolilo žádnou odpověď.*

**Otázka 6:** Pokud ne, uveďte prosím důvod

*100% respondentů odpovědělo ano u otázky 5.*

**Otázka 7:** Vyberte časový harmonogram školení, kdy byste byl/a ochotna se jej účastnit?

- a) 1x za rok
- b) 2x za rok
- c) 4x za rok

*85% respondentů zvolilo variantu c) 4x za rok, 15% variantu b) 2x za rok.*

**Otázka 8:** Jste spokojen/á s úrovní komunikace ve firmě?

*75% odpovědělo ano, 5% by uvítalo více pohovorů s nadřízenými, 9% myslí, že ano, 11% tak na půl.*

**Otázka 9:** Jste spokojen/á s úrovní vzdělávání ve firmě?

*55% ano, 35% spíše ano, 10% spíše ne.*

**Otázka 10:** Uvažoval/a jste někdy o změně stávajícího zaměstnavatele?

*85% odpovědělo ne, 10% občas, 5% ano.*

**Otázka 11:** Pokud ano, uveďte prosím důvod.

*Z 10% občas a 5% ano předcházející otázky, odpovědělo 85%, že dostali nabídky z jiné firmy nebo přítel jim řekl o jiné nabídce, 10% uvedlo jako důvod neshodu s kolegou nebo nadřízeným a 5% uvedlo jako důvod nejčastěji touhu po změně.*

**Otázka 12:** Jaký největší benefit svým zaměstnancům podle Vás, Vaše firma nabízí? (pracovní prostředí, firemní kultura, vzdělávání, komunikace, finance, další benefity, a další)

*85% příjemné pracovní prostředí, firemní kultura,*

### **Dotazník pro zaměstnance manažerských pozic na MD/RD**

**Otázka 1:** Ovlivňoval Vaše rozhodování jít či nejít na mateřskou/rodičovskou dovolenou strach ze ztráty pracovní pozice?

*75% odpovědělo, že ano.*

## **13.3 Vyhodnocení hypotéz**

### **Vyhodnocení hypotézy 1**

Zaměstnanci firmy manažerských pozic, kteří uvažují/jsou na mateřské/rodičovské dovolené nemají zájem o vzdělávací program pro ně určený. Hypotéza zamítnuta. *„Odpovědi respondentů jednoznačně potvrdily zájem zaměstnanců manažerských pozic o nabízený vzdělávací program. Návrh hodnotili kladně, z osobních setkání vyplynulo nadšení z možnosti tohoto vzdělávacího programu a jeho realizace. Projevili zájem nejen o jeho realizaci ale i o podrobný obsah. Zajímali se o podmínky realizace, časovou náročnost. Hodnotili přínos pro upevňování sociálních vazeb, komunikace uvnitř společnosti a neformálního setkávání v kolegy a manažery v průběhu mateřské/rodičovské dovolené. Navrhovaný vzdělávací program je správnou volbou, je předpoklad, že její realizace do praxe by byla zaměstnanci kladně přijata. Byla by dalším z benefitů od zaměstnavatele, který by přispěl k udržení cenných pracovníků manažerských pozic. Program by pomohl předejít odcizení, jehož se zaměstnanci obávají.“*

## **Vyhodnocení hypotézy 2**

Zaměstnanci firmy manažerských pozic nikdy neuvažovali o změně zaměstnavatele. Hypotéza zamítnuta. *„I přesto, že většina dotázaných zaměstnanců dosud neuvažovala o změně zaměstnavatele, minimálně 15% dotázaných odpovědělo, že uvažovalo. Hlavním faktorem bylo přímé oslovení, nabídka od jiného zaměstnavatele, upozornění na jiného zaměstnavatele od přítele. V krátkých časových obdobích „než vyprchala zlost“ byly důvodem úvah o změně zaměstnavatele krátkodobé konflikty na pracovišti. Protože většina dotázaných nabídku dostala, uvažovala o ní, ale zůstala, je to potvrzením silné vazby ke stávajícímu zaměstnavateli. Při osobních pohovorech bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem zamyšlení o odchodu k jinému zaměstnavateli byly finance, ale vždy vyhrála spokojenost ve stávajícím zaměstnání nad finančním polepšením. Je to cenný důkaz loajality zaměstnanců k firmě. Je to známkou kvalitního zázemí pro pracovní i osobní rozvoj.“*

## **Vyhodnocení hypotézy 3**

Zaměstnanci firmy manažerských pozic, kteří uvažují/Jsou na mateřské/rodičovské dovolené mají obavu o ztrátu sociálního kontaktu. Hypotéza potvrzena. *„Ztrátu kontaktu s kolegy (manažery i ostatními zaměstnanci) uvedla většina dotazovaných jako hlavní obavu v době mateřské/rodičovské dovolené. Vyšlo najevo, že mají velkou obavu ze změn, které se v době jejich nepřítomnosti mohou odehrát a oni nebudou následně vědět, do jakého prostředí, mezi jaké lidi se vrací. Vnímali tuto skutečnost jako nepříjemnou překážku. Po několika letech předpokládané nepřítomnosti, neshledávali velký rozdíl mezi návratem ke stávajícímu zaměstnavateli a nástupem do nového zaměstnání. I na základě tohoto zjištění je potvrzena správnost návrhu vzdělávacího programu určeného pro tuto cílovou skupinu.“*

## **Vyhodnocení hypotézy 4**

Zaměstnanci firmy manažerských pozic považují za největší benefit, který jim zaměstnavatel dává „peníze“. Hypotéza zamítnuta. *„Z dosavadního empirického šetření vyplívá, že peníze nejsou hlavním lákadlem, který zaměstnanci vnímají. Velmi si cení přístupu nadřízených, snahy naslouchat, atmosféry ve firmě, podpory, komunikace a různých doplňujících benefitů od zaměstnavatele. I přesto vplynulo, že by velmi ocenili realizaci navrhovaného vzdělávacího programu. Jeho realizace by tak byla správným a vítaným krokem.“*

## 14 KROK Č. 4: NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

*„Na základě teoretických podkladů a výsledků empirického šetření jsem dospěla k tomuto návrhu vzdělávacího programu. Jsou zde zohledněny všechny faktory, které jsem si blíže specifikovala v předcházejícím textu.“*

### 14.1 Termín vzdělávacího programu

Jedno-denní kurz, 6 hodin, 4x za rok, první pátek čtvrtletí

### 14.2 Harmonogram vzdělávacího programu

8:00 úvodní slovo, představení lektora, seznámení s obsahem kurzu, zhodnocení předcházejícího kurzu

9:00 – 11:00 seznámení s novou strategií firmy, se zásadními změnami

11:00 - 11:30 oběd

11:30 – 12:30 1. část kurzu na dané téma (viz. příloha)

12:30 – 13:00 2. část kurzu na dané téma

13:00 – 13:30 coffee break

13:30 – 14:00 otevřená diskuze s vedoucími pracovníky a manažery f. EBM Expert Building Management, téma na příští kurz

### 14.3 Místo

Zasedací místnost A, EBM Expert Building Management, Ohradní 1440/2a, 140 00, Praha

### 14.4 Pomůcky

blok A4 a psací potřeby

## **14.5 Obsah vzdělávacího programu**

- a) představení lektorů, manažerů a vedoucích pracovníků
- b) seznámení s novou strategií firmy, hlavními změnami ve firmě, personálními změnami
- c) představení nových technologií, pracovních metod a postupů a práce s nimi
- d) otevřená diskuze s vedoucími pracovníky a manažery

## **14.6 Formy a metody výuky**

Denní, formou přednášky a workshopu

Způsob ukončení: osvědčení o absolvování kurzu, na základě toho garance pracovní pozice a všech výhod z ní plynoucích ze strany zaměstnavatele

## **14.7 Lektori vzdělávacího programu**

Mgr. Lucia Mekýšová – personální manažerka společnosti

Jakub Vais – obchodní ředitel

## **14.8 Cena**

8.796,- Kč interní kalkulace (viz. příloha)

## **14.9 Potřeby a rizika**

- a) odchod zaměstnankyň po ukončení MD do jiných společností (odliv mozků)
- b) následná nutnost hledat nové kvalitní zaměstnance
- c) potřeba udržet stávající zkušené a kompetentní zaměstnance (úspora nákladů a času firmy – zvýšení konkurence schopnosti).

## ZÁVĚR

Jedním z cílů diplomové práce bylo zjistit příčinu odchodu manažerských pozic po mateřské/rodičovské dovolené do jiných firem. Potvrdit, že vzdělávací program určený pro manažerské pozice zvýší návratnost zaměstnanců na původní pozice. Abychom toto tvrzení mohli potvrdit nebo vyvrátit, nejdříve jsme se seznámili s teoretickými přístupy k integrální andragogice, řízení lidských zdrojů a teorií organizačního chování od autorů Jochmana, Koubka a Palána. Tyto teorie se staly podkladem pro další vyhledávané teoretické informace zmíněné problematiky.

Zvláštní pozornost jsme věnovali definici plánování lidských zdrojů a plánování personálních činností. Vzdělávací program, jehož vytvoření by mělo být mimo jiné výsledkem diplomové práce, je většinou v rukách managementu a personálních manažerů. Zásadní bylo specifikovat si role těchto pozic v souvislosti s rozvojem pracovníků.

Samotné kapitoly jsme věnovali tématům intelektuální kapitál a znalostní management. Důležitým zájmem každé organizace by měla být snaha o udržení, rozvoj a péči o lidský kapitál. Správné využití znalostí lidského kapitálu je známkou efektivního řízení organizace. Vzájemný vztah znalostí a jedinců, jsme popsali vyjádřením: znalosti zůstávají, když pracovník odchází oproti tomu lidský kapitál, intelektuální bohatství, odchází každý večer domů s pracovníkem.

Je důležité se učit rychleji než konkurence. Vytváříme si tím konkurenční výhodu na trhu. Toto tvrzení jsme si vysvětlili tak, že důležitější než druhého učit, je podporovat přirozenou schopnost učit se.

K pochopení chování pracovníků organizace sloužila kapitola věnovaná organizačnímu chování. Sjednocené poznatky z oblasti psychologie, sociologie, managementu a teorie řízení představila jako celek. Seznamuje s chováním malých i velkých skupin pracovníků, vzájemné vztahy lidí z různých profesí, úrovní, společenských skupin. Organizační chování je vědou syntetickou – snaží se vysvětlit problém ze širší perspektivy než by to dokázaly dílčí disciplíny a vidět zkoumaný problém ze všech aspektů.

V závěru teoretické části jsme se věnovali problematice odchodu zaměstnanců. Několika příklady z praxe a výsledky průzkumů jsme si názorně interpretovali důvody a podněty těchto odchodů. Samotný rozbor pojmu odcizení nám více pomohl uchopit zkoumanou problematiku. Stav odcizení lze předcházet. Je více než žádoucí, aby se manažeři, ředitelé a vedoucí pracovníci naučili vnímat prvotní projevy procesu odcizení a tak zabránily odchodu cenných zaměstnanců.

Jako dalším pojítkem mezi spokojeným zaměstnancem a jeho pracovní pozicí jsme se hlouběji zabývali nezdravou firemní kulturou a potřebami klíčových talentů. Úroveň sociálních vazeb je pro zaměstnance důležitým rozhodovacím faktorem. Kapitola firemní kultury napomáhá čtenáři porozumět ze širšího pohledu podnětům, které ovlivňují spokojenost zaměstnance. Spokojený zaměstnanec je loajální, oddaný a připravený stát se zaměstnavateli partnerem. Právě pojem partnerství je důležitý pro utváření zdravé firemní kultury. Je třeba zaměstnance podporovat a motivovat, je ale nutné jim připomenout, že žádným manažerem nemohou být motivováni tolik, jak mohou motivovat sebe.

Praktická část diplomové práce je věnována konkrétnímu empirickému šetření ve vybrané organizaci. Stanovené hypotézy měly potvrdit nebo vyvrátit cíl diplomové práce. Pokud organizace zahájí program vzdělávání pro zaměstnance manažerských pozic, kteří jsou nebo uvažují o možnosti mateřské/rodičovské dovolené, můžeme na základě empirického šetření předpokládat, že se setká s pozitivní odezvou. Zaměstnanci ji přijmou jako benefit. Zisk pro zaměstnavatele je zřejmý v předcházení odchodu odlivu mozků, cenných zaměstnanců a finančních úspor. Výdaje pro nábor a zaučení nového zaměstnance jsou mnoho násobně vyšší než výdaje věnované do vzdělávacího programu, jak dokládá výpočet nákladů.

Firmě EBM – Expert Building Management byla doporučena realizace vzdělávacího programu pro manažerské pozice na mateřské/rodičovské dovolené. Tento koncept byl vedením společnosti přijat a je možné v průběhu dvou let na základě opětovného empirického šetření potvrdit úspěšnost navrženého vzdělávacího programu.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN: 80-85839-09-1.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN: 80-7184-141-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck nakladatelství, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- JOCHMANN, V. *Integrální andragogika. In: Andragogika*. Olomouc: Katedra sociologie a andragogiky FF UP, 1994.
- JOCHMANN, V. *Výchova dospělých – Andragogika. In: Varia Sociologica et Andragogica*. Olomouc: AUPO, 1992.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

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

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BLOCK, P. *The Empowered manager*. San Francisco: 1987. ISBN: 1-555542-019-2.

KATZENBACH, J. *Real change leaders*. London: Nicolas Brealey. Publishing, 1997. ISBN: 1-85788-151-6.

ROSENZWEIG, P., GILBERT, X., MALNIGHT, T., PUCIK, V. *Accelerating international growth*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd., 2001. ISBN: 0-471-49659-6.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

SARATOGA INSTITUTE. Workforce Diagnostic. [online]. 26. 1. 2013. [cit. 2003-06-21].

Dostupné z:

<http://www.hr.com/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1116423256281&application=story&active=no&ParentID=1119278050447&StoryID=1119652063906&xref=https%3A//www.google.cz/>

ZÁKONÍK PRÁCE. [online]. 3. 3. 2013. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z:

[http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_9](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_9)

INTEGROVANÁ POLITIKA EBM. [online]. 11. 12. 2012. [cit. 2011-01-11]. Dostupné z:

<http://www.ebmprague.cz/ebm/integrovana-politika>

### **Seznam ostatních zdrojů**

Strategie společnosti EBM Expert Building Management. Interní dokumenty.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Závislost výkonu pracovníka a jeho motivace .....	43
Obrázek 2: Čtyři klíčové činnosti, které musíme ohledně talentů provádět.....	45
Obrázek 3: Schéma vedení společnosti EBM.....	48

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A – Dotazník pro zaměstnance manažerských pozic .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Dotazník pro zaměstnance manažerských pozic na MD/RD .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C – Kalkulace interních nákladů vzdělávacího programu.....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha D – Návrh obsahové části vzdělávacího programu.....</b>	<b>V</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník pro zaměstnance manažerských pozic

Dobrý den,

prosím o zodpovězení několika otázek v tomto dotazníku. Dotazník je anonymní a sdělené informace budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce.

Děkuji,

Hana Pindryčová

Otázky:

1. Jste muž/žena uvažující o mateřské/rodičovské dovolené (dále jen MD/RD)? *Pokud ne, přejděte k otázce č. 8.*
2. Ovlivňuje Vaše pozitivní rozhodnutí v této věci strach ze ztráty pracovní pozice?
3. Ovlivňuje Vaše pozitivní rozhodnutí jiný důvod, jaký?
4. Uvítal/a byste systém pravidelného školení a setkávání v průběhu MD/RD?
5. Pokud ano, vyberte prosím z nabídky, možnost/i jaké máte očekávání – co Vám tato školení přinesou?
  - a) Kontakt s kolegy
  - b) Kontakt s nadřízenými
  - c) Informace o aktuálním dění
  - d) Udržení pracovního místa
6. Pokud ne, uveďte prosím důvod
7. Vyberte časový harmonogram školení, kdy byste byla ochotna se jej účastnit?
  - a) 1x za rok
  - b) 2x za rok
  - c) 4x za rok
8. Jste spokojen/á s úrovní komunikace ve firmě?
9. Jste spokojen/á s úrovní vzdělávání ve firmě?

10. Uvažoval/a jste někdy o změně stávajícího zaměstnavatele?
11. Pokud ano, uveďte prosím důvod.
12. Jaký největší benefit svým zaměstnancům podle Vás, Vaše firma nabízí? (pracovní prostředí, firemní kultura, vzdělávání, komunikace, finance, další benefity, a další)

## **Příloha B – Dotazník pro zaměstnance manažerských pozic na MD/RD**

Dobrý den,

prosím o zodpovězení několika otázek v tomto dotazníku. Dotazník je anonymní a sdělené informace budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce.

Děkuji,

Hana Pindryčová

Otázky:

1. Ovlivňoval Vaše rozhodování jít či nejít na mateřskou/rodičovskou dovolenou strach ze ztráty pracovní pozice?
2. Uvítal/a byste systém pravidelného školení a setkávání v průběhu MD/RD?
3. Pokud ano, vyberte prosím z nabídky, možnost/i jaké máte očekávání – co Vám tato školení přinesou?
  - a) Kontakt s kolegy
  - b) Kontakt s nadřízenými
  - c) Informace o aktuálním dění
  - d) Udržení pracovního místa
4. Pokud ne, uveďte prosím důvod
5. Vyberte časový harmonogram školení, kdy byste byla ochotna se jej účastnit?
  - a) 1x za rok
  - b) 2x za rok

c) 4x za rok

6. Jste spokojen/á s úrovní komunikace ve firmě?
7. Jste spokojen/á s úrovní vzdělávání ve firmě?
8. Uvažoval/a jste někdy o změně stávajícího zaměstnavatele?
9. Pokud ano, uveďte prosím důvod
10. Jaký největší benefit svým zaměstnancům podle Vás, Vaše firma nabízí? (pracovní prostředí, firemní kultura, vzdělávání, komunikace, finance, další benefity, a další)

### **Příloha C – Kalkulace interních nákladů vzdělávacího programu**

Rozpočet sestává z těchto položek: mzdy lektora, občerstvení, pomůcek, pronájmu prostor - zasedací místnosti

1. Mzda lektora (kurz 1 – jsou známy přednášející osoby)

35.000,- Kč/měsíčně

= 1.167,- Kč/den

1 den přípravy kurzu + 1 den konání kurzu

= náklady lektora = 2.340,- Kč \* 2

**= celkové náklady – mzda lektora = 4.680,- Kč**

2. Občerstvení

10 osob \* 200,-Kč/os

**= celkové náklady na občerstvení = 2.000,- Kč**

3. Pomůcky

10 osob \* 65,-Kč/os

**= celkové náklady na pomůcky = 650,- Kč**

4. Zasedací místnost – využití v místě sídla společnosti (bez dalších nákladů)

Náklady na náhradu jednoho zaměstnance na uvedené pozici = 1 roční plat = 300.000,-

Náklady na jeden kurz = 7.330,- Kč/jeden den = 29.320,- Kč/ročně

Pokud vezmeme v úvahu, průměrnou délku trvání MD/RD 3 roky, potom náklad na jednoho zaměstnance, po tuto dobu, činí:

$4.680,-/10 = 468,-\text{Kč}$

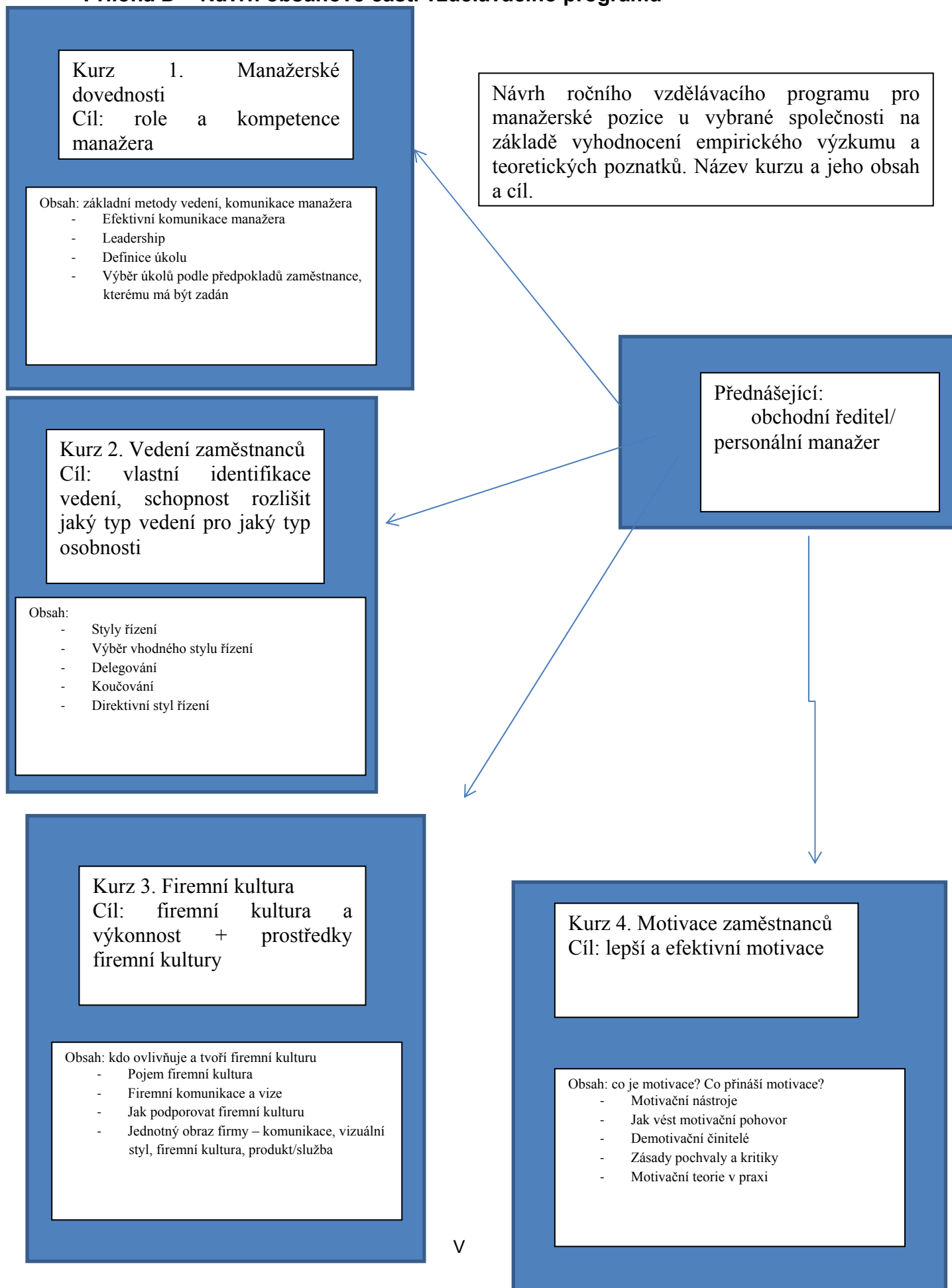
$2.000,-/10 = 200,-\text{Kč}$

$650,-/10 = 65,-\text{Kč} = 733,-\text{Kč}/\text{jeden den kurzu} = 2.932,-\text{Kč}/\text{rok} * 3 = \mathbf{8.796,-\text{Kč}}$

**proti částce 300.000,- Kč** (odhadované náklady na výběrové řízení, vyškolení a ztráty v prvních měsících v zaměstnání)



## Příloha D – Návrh obsahové části vzdělávacího programu



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Hana Pindryčová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Vzdělávací program pro manažerské pozice v průběhu mateřské dovolené**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 62**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 16**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala**