UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pavel Šulc

Péče o lidské zdroje v organizaci v oblasti celoživotního vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Marcela Pikálková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012–2015

BACHELOR THESIS

Pavel Šulc

Care for human resources in the organization in the field of lifelong learning and personal development

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Marcela Pikálková

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8. 3. 2015 Pavel Šulc.....

Poděkování

Chtěl bych upřímně poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Marcele Pikálkové za vstřícný a trpělivý přístup, za odborné rady, které byly velice prospěšné a které jsem využil při vypracování mé práce.

Anotace

Předkládaná bakalářská práce se zabývá péčí o zaměstnance. Cílem práce je provést analýzu vybraných procesů péče o lidské zdroje v organizaci se zaměřením především na celoživotní vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj. Klade důraz na personální práci, připomíná nástroje a metody stimulace a motivace zaměstnanců, propojuje osobnostní rozvoj s manažerskou dovedností a celoživotním učením. Rozebírá vzdělávání v souvislosti s personálními činnostmi. Zaměřuje se na cíle, metody, formy a hodnocení vzdělávání.

Klíčové pojmy

Celoživotní učení, cíle vzdělávání, formy vzdělávání, metody vzdělávání, péče o zaměstnance, personální práce, plán vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů.

Annotation

The present Bachelor thesis deals with the care of employees. The aim is to analyze the specific processes of care for human resources in the organization, focusing primarily on lifelong learning for employees and their development. Emphasis on personal work, reminds tools and methods of stimulation and motivation, personal development connects with managerial skills and lifelong learning. It discusses education in connection with personal activities. It focuses on the goals, methods, forms and evaluation of education.

Key words

Care for employees, educational objectives, education plan, forms of education, human resource development, human resource management, lifelong learning, methods of education, personnel work.

OBSAH

ÚVOD 8
TEORETICKÁ ČÁST 10
1 TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA 10
1.1 Mezilidská komunikace 10
1.2 Sociální komunikace na pracovišti 13
1.3 Problémy v komunikaci na pracovišti 14
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO ZÁKLAD MANAGEMENTU 17
2.1 Personální řízení a hlavní strategie 17
2.2 Péče o zaměstnance - hlavní smysl personální práce 19
2.3 Psychologické aspekty personální práce 24
2.4 Nástroje a metody formování a stimulace a motivace zaměstnanců 27
2.5 Manažerská dovednost a rozvoj osobnosti 31
3 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A PERSONÁLNÍ PRÁCE 34
3.1 Metody, formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 35
3.2 Vzdělávací cíle, zpětná vazba a hodnocení 39
PRAKTICKÁ ČÁST 42
4 PRŮZKUM 42
4.1 Cíl a metody průzkumu 42
4.2 Stanovení hypotéz 42
5 ANALÝZA DAT 43
6 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ A SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ 59
ZÁVĚR 63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 65
SEZNAM PŘÍLOH 70

ÚVOD

Čím uspěchanější je doba plná zvratů, tím důležitější je uvědomit si priority v životě i v zaměstnání. Dřív bylo postačující, abychom měli o práci zájem, abychom splňovali základní kritéria, například dosažené vzdělání, bezúhonnost. Dnes jsou nároky a kritéria mnohem vyšší. Splnit požadavky v souvislosti se zaměstnáním, s vykonáváním funkcí, s řízením týmů, firem, organizací, s celou oblastí personálních činností, včetně vzdělávání je mnohem obtížnější. Na pracovištích se mnohdy nacházíme pod velkým tlakem jak ze strany zaměstnavatelů, nadřízených, tak rovněž ze strany podřízených, zaměstnanců. Celé organizace, podniky a firmy bujují o „přežití" a snaží se být konkurenceschopné. Je zřejmé, že organizace nebo firmy, které se lépe starají o své zaměstnance, které se snaží nabídnout solidnější zázemí a podmínky pro práci, mají větší šanci udržet se na trhu práce déle bez velkých problémů. Většina moudrých zaměstnavatelů dnes již usiluje o stabilní „lidské zdroje". To předpokládá snižovat zbytečnou fluktuaci zaměstnanců, udržet si pracovníky minimálně tím, že jim vedení organizace nabídne dobré finanční ohodnocení, příjemné pracovní prostředí, benefity, například dovolenou navíc, služební mobil, levnější stravování, slevenky na sportovní, kulturní nebo relaxační akce, zároveň ale také na další formy jejich osobního rozvoje.

Autor se rozhodl pro zvolené téma, protože sedm let byl zaměstnán ve velké organizaci, kde kromě své práce pomáhal vedení útvaru organizace zapracovávat nové zaměstnance, seznamoval je s jejich úkoly, kontroloval je a v případě potřeby jim i pomáhal. Získal tak i určitou zkušenost v rámci oblasti péče o lidské zdroje.

Cílem předkládané bakalářské práce je provést analýzu vybraných procesů péče o lidské zdroje v organizaci se zaměřením především na celoživotní vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj. K porovnání přispívají poznatky teorie managementu, sociální komunikace, psychologie a andragogiky.

V práci je vyčleněna část teoretická a praktická. Teoretická část se zabývá v první kapitole vymezením metodologických východisek z oblasti managementu, sociální komunikace a psychologie práce.

Druhá kapitola se zabývá oblastí řízení lidských zdrojů, analyzuje péči o zaměstnance, klade důraz na personální práci, připomíná nástroje a metody stimulace a motivace zaměstnanců, propojuje osobnostní rozvoj s manažerskou dovedností.

Třetí kapitola je celá věnována celoživotnímu učení a vzdělávání jako součásti personalistiky, vzdělávacím cílům, metodám, formám a hodnocení vzdělávání.

Praktickou část tvoří průzkum, analýza vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které má za úkol zjistit, do jaké míry a zda vůbec jsou zaměstnanci spokojeni s péčí jejich zaměstnavatele o ně.

„Člověk je sociální bytostí a má velmi silnou potřebu komunikovat. Buďme partnery rozhovoru v čase světa, partnery, kteří jsou schopni dialogu. Nebojme se dialogu, vystavme se mu. Učme se gramatice mezilidských vztahů. Dialog by neměl být sdělováním poznatků, ale jde o zpětnou vazbu.“[1]

Jedná se o zpětnou vazbu prospěšné a "zdravé" polemiky, doplněné emočními prvky, pocity a otiskem osobní individuality. Obzvlášt aktuální je to v podmínkách, kdy výše prezentovaná výzva a žádoucí trend vývoje naráží a bojuje s protitrendem, poznamenaným společenskou apatií, lhostejností, vulgaritou, bezduchostí a často i útěkem jednotlivců z komunikačního prostoru vůbec. Z toho prosperuje individualismus a uzavřenost, odmítnutí tradičních mravních hodnot, tolerance a sympatie k extrémistickým ideologiím. Proto jsou péče, pozornost, studium a rozvoj moderních, prospěšných a perspektivních komunikačních technologií a procesů absolutně prioritní a mají nadčasovou důležitost.

[1] NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M. *Etika a logika v komunikaci.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. s. 40. ISBN 978-80-86723-45-7.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Mezilidská komunikace

Mezilidská, jinými slovy sociální komunikace, je impozantně široká sféra vzniku, existence a fungování lidské civilizace. O tom je napsáno a ještě bude napsáno velké množství vědeckých prací, monografií, učebnic, publikací a různých textů. Problematiku komunikace ve společnosti lze zkoumat z mnoha úhlů pohledů. V předkládané bakalářské práci je kladen akcent na mezilidskou komunikaci v prostředí výroby, tvorby hodnot, servisu, prodeje, v prostředí fungování pracovních tymů a kolektivů. Metodologicky je proto nutné vyjít z obecné teorie sociální komunikace, z moderní teorie managementu a sociální psychologie.

Je známo, že pojem „komunikovat“ pochází z latinského slovesa „communicare“. Zbyněk Vybíral poukazuje na to, že dřívější chápání komunikace bylo podstatně širší, znamenalo nejen jakési proudění informací mezi jedinci, ale též i něco společně sdílet. V tomto společném sdílení je zajímavé i to, že jsme součástí tohoto vzájemného procesu při sdělování, tím přispíváme k mezilidské komunikaci, rozhodně ji ovlivňujeme a zapojujeme se, je jedno, zda souhlasíme s naším komunikujícím protějškem, či nikoliv. Není dokonce ani rozhodující, zda se přímo účastníme komunikace nebo jen nečinně přihlížíme. [2]

Komunikování nám usnadňuje zařadit se do společnosti, pomáhá nám vytvořit si prostor pro život. Pomocí komunikace si vytváříme vztahy s ostatními lidmi nebo celými skupinami. Prostřednictvím komunikace jsme schopni poznávat svět kolem nás a rozumět mu, ale také se dostávat z krizí a zvládat lépe stres.

Autorky Marie Vacínová a Dobromila Trpišovská zdůrazňují, že: *„Podstatnou podmínkou pro vznik a průběh komunikace jsou její činitelé:*

- ***Komunikátor** – tedy zdroj komunikace, ten, kdo komunikační akt zahajuje,*
- ***Komunikant** – příjemce sdělení,*
- ***Komuniké** – informace, které mezi komunikátorem a komunikantem probíhají,*

[2] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 25-26. ISBN 80-7178-998-4.

- ***Komunikační kanál*** *– prostor mezi komunikujícími.“* [3]

Podle Josefa Musila chápeme komunikaci jako přenos informací za pomoci znakového systému. Ten je uskutečňován mezi lidmi buď přímo, nebo nepřímo, za pomoci nejrůznějších technicko-organizačních přostředků. [4]

Tentýž autor upozorňuje na některé praktické vlastnosti komunikace, kterými jsou například:

- přesnost,
- srozumitelnost,
- komunikační efektivita,
- citová působivost.

U těchto komunikačních vlastností dochází často k překrývání se navzájem a jsou více zkoumány z psychologického hlediska. [5]

„Důležité hledisko představuje symetrie komunikačního procesu. Při dokonale symetrické komunikaci se role vysílatele a příjemce střídají. Je zřejmé, že masová komunikace z podstaty věci tíhne k asymetrii. Většina jazyků má pro takovou komunikaci specifická označení: v češtině např. kázání, hlásání, velení s citelným, postupně narůstajícím negativním podtextem. Tím nemá být zásadně zpochybněna oprávněnost asymetrické komunikace, je však třeba její nedostatky znát a v potřebné míře kompenzovat.“ [6]

Je všeobecně známo, že komunikace mezi lidmi probíhá buď verbálně (slovně) nebo neverbálně (mimoslovně). Verbální komunikaci dělíme ještě na ústní a písemnou. Do obsahu a formy našeho projevu vnášíme též určité jazykové, citové a hlasové zabarvení, vnímání, empatii, výrazy ve tváři, gesta, mimiku, doteky a mnoho dalších prostředků. Rozhodně naším vyjadřovacím způsobem a celkovým projevem více, či méně působíme na ty, se kterými právě komunikujeme.

Vybíral hovoří o 5 funkcích sociální komunikace: **informativní** funkci (předávání zpráv, oznámení), **instruktážní** funkci (něco někoho naučit), **persuazivní** funkci

---

[3] TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. s. 86. ISBN 978-80-86723-30-3.

[4] MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.

[5] MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. s. 14. ISBN 978-80-7452-002-0.

[6] MUSIL, J. *Komunikace v informační společnosti.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. s. 10. ISBN 978-80-86723-39-6.

(přesvědčit, zmanipulovat, ovlivnit někoho) a **zábavní** funkci (pobavit, rozveselit sám sebe i někoho jiného). [7]

Z toho plyne dílčí závěr, že komunikace je pro nás něco jako vzduch, je úplně všude, je existenčně důležitá pro jednotlivce i pro celou společnost. Bez komunikace není život. Ekonomická, výrobní sféra života společnosti má své specifikum, pravidla i praxi komunikace. Jedním z hlavních parametrů účasti člověka v hospodářských strukturách je jeho zařazení do subordinace a hierarchie procesů výroby, distribuce, prodeje, servisu, logistiky a konec konců i spotřeby zboží i služeb. Tento systém zkoumá, teoreticky "spravuje" a zahrnuje praktická doporučení, návody a metodiky celé teorie managementu. Je to oblast pracovních vztahů, řízení, vedení, manažerské průpravy, pravidel fungování firem, společností a organizací. Právě na problematiku řízení lidských zdrojů je zaměřena druhá kapitola bakalářské práce.

Významnou jednotu u autorů, kteří píší o managementu z úhlu pohledu definice managementu, najdeme jen těžko.

Pitra nabízí tuto definici: *„Management je proces plánování, organizování, vedení, kontroly a řízení pracovníků organizace a jimi využívaných zdrojů, jehož působením organizace směřuje k vytyčeným podnikatelským cílům a vynaložením co nejmenších nákladů.“* [8]

Pokud se podíváme na lingvistický původ slova, zjístíme, že *„Slovo „management“ pochází z latinského manus, což znamená ruka, a agere, což znamená jednat. V moderní italštině najdeme blízce spřízněné slovo maneggiare, které podle slovníku znamená- jednat, ovládat, hrozit, podporovat rozvoj, projednávat, vést a spravovat.“* [9]

Pitra se obrací na význam a překlad anglického slovesa **to manage**, což znamená obstarat, zařídit, také připouští význam zajištění správného chodu věcí. Management znamená provádění určité činnosti, která co nejúčelnějším a nejefektivnějším způsobem vede k předem stanovenému cíli. [10]

Častěji se ale překládá sloveso **to manage** jako *řízení*, jež zabezpečuje například činnosti: výrobní, finanční a prodejní, ale též vědecko-výzkumné a vývojové.

---

[7] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 31. ISBN 80-7178-291-2.

[8] PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bankovní institut vysoká škola a.s., 2002. s. 8. ISBN 80- 7265- 041- 6.

[9] KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z: Klíčové pojmy a termíny.* Brno: Computer Press, a.s., 2006, s. 4. ISBN 80- 251- 1001- X.

[10] PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2002. s. 4. ISBN 80- 7265- 041- 6.

Management je zkrátka **proces**. A právě proces nebo procesy plánování, vedení, řízení, spravování nebo kontroly se stávají cestou k naplnění určitého předem stanoveného CÍLE.

Předkládaná bakalářská práce z širokého záběru managementu zaostřuje pozornost na oblast řízení lidských zdrojů, což v rámci náplně práce řídících pracovníků je jeden z nejdůležitějších úkolů.

1.2 Sociální komunikace na pracovišti

Organizace, společnost, korporace, firma, podnik, úřad, instituce, továrna, farma - to jsou pojmy nám velmi dobře známé. Mají jeden společný parametr. Všude v nich PRACUJÍ lidé. Všude mezi lidmi na pracovištích probíhá nepřetržitě sociální komunikace, která je většinou v příslušné literatuře pojmenována také jako **komunikace firemní.**

Firemní komunikace (*corporate communication*) je uceleným komplexem druhů chování a komunikačních prostředků, jimiž firma, podnik, organizace sdělují informace v rámci vnějšího a vnitřního prostředí. Firemní komunikace je základem firemní kultury. *„Cílem firemní komunikace je adekvátní oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě, aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity, protože bez odpovídající komunikace a prezentace strategie a hodnot firmy nelze vytvořit žádoucí image.“* [11]

Firemní komunikace má své vnější a vnitřní půdorysy. V rámci naplnění cílů dané bakalářské práce je velmi užitečným především pohled na interní komunikace na pracovištích, protože má bezprostřední souvislost s výsledným působením a dopady řízení lidských zdrojů. Čím lze měřit úspěšnost a efektivitu personální strategie a politiky managementu firmy?

Samozřejmě, že hlavním ukazatelem prosperity firmy jsou stabilně pozitivní hospodářské výsledky fungování podnikatelského subjektu, ale neméně důležitým parametrem zdravé firmy je klima uvnitř firmy. Kultura vztahů, nálady, ohlasy, reakce, zájem, nadšení, nízká fluktuace, čisté, bezpečné a příjemné pracovní prostředí - to vše z jedné strany prezentuje "zdravotní stav" firmy, ale z druhé strany je to vždy výsledek

[11] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 63. ISBN 978-80-247-2790-5.

dobré (nebo špatné) personální práce. V rámci uplatnění koncepční personální práce jsou velmi důležité plná, včasná, srozumitelná a jednoznačná informovanost zaměstnanců a pravidelný komunikační tok informací všemi směry, jak v subordinační linii (nadřízený-podřízený), tak i v kooperační linii (mezi útvary). Pro firemní komunikaci, tak jako pro každou komunikaci, je nesmírně důležitá zpětná vazba, tedy analytický pohled na působení komunikace na cílové skupiny.

Je třeba mít na zřeteli, že z jedné strany musíme prezentovat žádoucí, očekávaný a na mnoha pracovištích i reálný stav interní komunikace, ale z druhé strany nelze ignorovat ten fakt, že velkým a bolestivým úkolem manažera a personálního útvaru zůstává boj s nešvary a zároveň prevence vztahových problemů na pracovištích, úkol formování, ovlivnění, rozvoje firemní kultury.

1.3 Problémy v komunikaci na pracovišti

S rušivými nedostatky v rámci sociální komunikace se setkáváme na mnohých pracovištích. Téměř vždy v takových situacích dochází ke zvyšování nespokojenosti a napětí, k narůstání problémů, zároveň se snižuje výkon zaměstnanců, což se negativně odráží na efektivitě a produktivitě práce v celé firmě, podniku, organizaci. Image celé organizace je tak poškozována.

Rušivé nedostatky v sociální komunikaci jednotlivců jsou buď **vnitřní**, nebo **vnější**. Mají buď momentální (psychické nebo fyzické), nebo dlouhodobější (spojené s osobností) charakter. K vnějším patří například velký hluk, přítomnost cizí osoby v kanceláři, nevhodná židle, průvan, dusno, horko, zima, nepříjemné světlo. K vnitřním psychickým a fyzickým faktorům patří například nevolnost, bolení hlavy, stres nebo časová tíseň, celková nepohoda. K nejnebezpečnějším patří právě vnitřní osobnostní faktory. Nejsou zjevné na první pohled, projevují se až po značné době, též zprostředkovaně. [12]

Problémy mohou být také vyvolány odlišnou kulturou jedinců, rozdílnou úrovní ve vědomostech, zkušenostech, postojích, schopnostech vnímat a uznávat druhého,

[12] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 192. ISBN 80-85943-57-3.

celkovou úrovní komunikace a vzájemných vztahů. V souvislosti s narušováním komunikace může zpočátku docházet k častým **neshodám a sporům**, kdy převládají emoce nad racionálními úsudky. Později se mění tyto spory zpravidla v **hádky**, které se pak vyostřují do **konfliktů**, ty pak mohou přejít do **roztržek**. Tehdy už má zaměstnavatel v rámci pracoviště skutečný problém, jelikož jde o jev dlouhotrvající a řešitelný s velkými obtížemi.

Osobní střety a konflikty jsou často vystupňovány po předchozím požití alkoholu. Pozdní odevzdávání úkolů nadřízenému mívá za následek též stupňování konfliktu. Patří sem ještě mnoho dalších okolností, které povzbuzují konflikt, například: způsob argumentace, ztráta kontroly nad sebou, nechání se unést urážkami, nadávkami, hrozbami, malý respekt kolegů, ale také slabou přípravou pro argumentování požadavku nebo unáhleným hodnocením situace. Konflikt je též vyostřován stupňující se arogancí v komunikaci.

Absolutně dominujícím faktorem, který zásadním způsobem ovlivňuje klima v pracovním kolektivu, jsou povahové vlastnosti, stupeň profesionality a chování bezprostředního vedoucího s manažerskými kompetencemi.

Manažer má v podstatě dvě cesty působení na vztahy a celkové ovzduší na pracovišti.

1. varianta: Toleruje prohřešky, snaží se problémy nevidět, nic neřeší. Jde o taktiku „vyhnívání" konfliktů. To je nejhorší, co zaměstnance může potkat.

2. varianta: Bedlivě sleduje nálady a chování jednotlivců, okamžitě reaguje na nesvědomité, chybné plnění pracovních úkolů, na hrubost, aroganci, šikanu. Reaguje upozorněním, pohovorem, výtkou, trestem, všemi možnými prostředky působení na jednotlivce s cílem odstranit negativní projevy chování členů jím řízeného kolektivu.

Musí jednoznačně dát najevo, co na pracovišti vítá a podporuje, co nepřipouští a trestá. Pro autoritu manažera je nesmírně důležitý osobní příklad a vysoký morální profil.

Spor, střet názorů, polemika, konec konců konflikt na pracovišti nejsou ničím nenormálním, patologickým. Společná činnost a komunikace většího počtu lidí dokonce předpokládá "barevný", nikoliv "černo-bílý" obraz vztahů na pracovišti. Manažerským úkolem řešení konfliktní situace by mělo být ovlivnění cílů, průběhu a výsledků polemiky. Řešení (výsledek sporu) má přispět ke stabilizaci a dalšímu rozvoji profesního a lidského potenciálu pracovního kolektivu.

Způsob **řešení konfliktu** záleží především na manažerech. Ideální by ovšem bylo rozpoznat blížící se konflikt včas a předejít mu. Vedoucí pracovník by měl být schopný

umět řešit spory a konflikty s „chladnou hlavou“ a vždy s nadhledem. K jeho zásadám by mělo patřit umět vyjednávat se všemi aktéry konfliktu věcně a nezaujatě. Měl by dbát na důkladné prozkoumání situace, detailní analýzu, umět rozpoznat příčinu konfliktu. K tomu může přispět též např. shromáždění písemných návrhů účastníků na řešení sporu, konfliktu. Pro vyřešení konfliktu se také někdy doporučuje zmírnit mocenské vztahy (vedoucí – podřízený) a navodit atmosféru, že ve sporu vyhrávají obě strany (výhra-výhra; WIN-WIN). Často se řeší vzniklé spory a konflikty na pracovištích za pomoci odborových organizací tzv. kolektivním vyjednáváním.[13]

V moderním pojetí managemetu firem, podniků, organizací se proto často setkáváme se snahou zaměstnavatelů zapojit zaměstnance do některých forem řízení. Jde o to, aby tak docházelo k lepší vzájemné spolupráci, k menší nadřazenosti, aby byla navozována atmosféra, že máme moc společně s někým, ne nad někým.

[13] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 209-214. ISBN 80-85943-57-3.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO ZÁKLAD MANAGEMENTU

2.1 Personální řízení a hlavní strategie

Většina autorů, píšících o problematice řízení lidských zdrojů se shodují v tom, že lidské zdroje jsou nenahraditelné a dominantní v "kvartetu" obecně uznávaných zdrojů zajišťující fungování organizace. Současně s lidskými zdroji máme na mysli materiální, finanční a informační zdroje. Pohled na lidské zdroje Koubek doplňuje schématem tzv. imaginárního koně, ze kterého je patrné, že lidské zdroje a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Je zdůrazňován jejich význam pro organizaci, podnik a klíčový úkol jejich řízení a hospodaření s nimi. Hovoříme o nejcennějším a současně i o nejdražším zdroji v organizaci, který rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku. [14] Níže jsou uvedeny pro srovnání pohledy několika autorů na personální strategie:

„Personální strategie definují záměry organizace, pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace. Hlavní oblasti, ve kterých by měly být personální strategie zpracovány, jsou: formování podnikové pracovní síly, rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků a zaměstnanecké vztahy.“ [15]

K výše uvedenému citátu vyjádření Armstronga k hlavním oblastem personální strategie je přidána ukázka pohledu Kociánové.

„Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie. Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace (vnitřním podmínkám) a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje (personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky).“ [16]

Je nutné si uvědomit, že za řízením lidských zdrojů se skrývá proces rozhodování na úrovni pracovních vztahů. Ty působí na výkon jednotlivců i celé organizace. To

---

[14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

[15] ARMSTRONG, M. *Personální management.* Praha: Grada Publishing, 1999. s. 177. ISBN 80-7169-614-5.

[16] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení.* Praha: EUROLEX BOHEMIA, s. r. o., 2004. s. 115 - 116. ISBN 80-86432-97-7.

znamená, že zaměstnanci se mohou ve firmě, organizaci podílet na rozhodování, též ale na návrzích a stanovování cílů. Zároveň však i vyrábějí a mohou prodávat produkty. V tom tkví základní význam lidských zdrojů podle Milkowiche. [17]

„Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnosti při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizace pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem a formování a rozvoj podnikové kultury.“[18]

Jan Barták člení funkce personálního řízení na:

- **plánování,** to dále dělí na dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé cíle,
- **organizování,** které uvádí jako spojování návazných činností,
- **motivování** závisí na sounáležitosti pracovníka s firmou, na sladění osobních, skupinových a firemních zájmů, na respektování osobnosti člověka, firemní kultuře a prostředí pracovního života,
- **regulaci** jako řízení koordinační činností a zajištění co nejmenších odchylek od záměrů řízení, cílů a plánů,
- **kontrolu** jako zpětnou vazbu a slouží pro další budoucí plány.[19]

U autora Aleše Gregara klasifikace funkcí personálního útvaru je trochu odlišná. Vyjmenovává a analyzuje funkce:

- **koncepční** (ta má za úkol aktualizaci personální a sociální politiky v rámci strategie rozvoje celé firmy);
- **plánovací (**zpracovává plán rozvoje podniku v návaznosti na cíle podniku);
- **řídící a koordinační (**stanovuje směry, priority a úkoly pro personální řízení);

---

[17] MILKOWICH In: GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. s. 12. ISBN 978-80-7318-685-2.

[18] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. s. 6. ISBN 978-80-7318-685-2.

[19] BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. s. 28-29. ISBN 978-80-7452-020-4.

- **metodickou (**vypracovává návody, postupy a formy k zajišťování úkolů personálního řízení);
- **informační** (se zaměřuje na udržování, ochranu a využívání personálních informací);
- **poradenskou (**slouží pro potřeby manažerů v otázkách vedení lidí, pro zaměstnance pro řešení pracovních i mimopracovních problémů);
- **výzkumnou a expertizní** (poskytuje informace o postojích zaměstnanců, o jejich pracovní spokojenosti).[20]

Při porovnání koncepcí uvedených autorů se klasifikace Bartáka zdá lépe přehledná a více srozumitelná.

2.2 Péče o zaměstnance - hlavní smysl personální práce

"Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky je dosáhnout příznivých hodnot všech časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu." [21]

Péči o zaměstnance bychom mohli rozdělit do tří skupin. Těmi jsou: ***povinná, smluvní a dobrovolná péče.***

a) *Povinná péče* – je uložena zaměstnavateli zákonem a kolektivními smlouvami vyššího stupně (jako příklad: rozsáhlé povinnosti zaměstnavatele v oblasti BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

b) *Smluvní péče* – se vyskytuje v kolektivních smlouvách jako závazky.

---

[20] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. s. 64. ISBN 978-80-7318-685-2.

[21] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personality*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 154. ISBN 978-80-247-4151-2.

c) *Dobrovolná péče* – patří do arsenálu personální politiky, která je v gesci daného personálního útvaru, pečujícího o zaměstnance. Realizuje se prostřednictvím vnitřních předpisů zaměstnavatele (jako příklad: zřízení školky pro děti zaměstnanců). [22]

U Armstronga nacházíme rozdělenou klasifikaci péče o pracovníky do dvou kategorií:

a) individuální, či osobní služby v případě:

- ✓ *nemoc*i - pomoc nebo rada pracovníkům, kteří jsou dlouhodobě nemocní,
- ✓ *úmrtí blízké osoby* - například pomoc při uspořádání pohřbu a záležitostí, jako jsou poslední vůle a pozůstalosti,
- ✓ *rodinných problémů* - například poradenské služby nebo konzultace s personálem podniku, který je pro tyto případy určen,
- ✓ *problémů v zaměstnání* - řešení problémů s nadřízeným nebo s vedoucím pracovníkem,
- ✓ *strachu o práci,*
- ✓ *problémů pracovníků v předdůchodovém věku* - příprava zaměstnanců na odchod do důchodu – například nejrůznější kurzy, diskuze,
- ✓ *finančních problémů* – tím nemáme na mysli, aby podnik platil za zaměstnance dluhy, či dělal ručitele, ale spíše pomoci hledat možnosti, kde může zaměstnanec problém vyřešit a koho by mu například doporučil;

b) skupinové služby

Sem patří např. *sportovní a společenské aktivity* – tato služba má největší efektivitu, pokud je organizace na takovém místě, kde možností ke sportu a kultuře je málo, pracovníci se poté více o tyto aktivity zajímají;

- ✓ *péče o rodiče s malými dětmi na rodičovské dovolené* – zajištění jeslí nebo mateřský školek,
- ✓ *péče o důchodce* – zaměstnávání bývalých zaměstnanců na výpomocné práce apod.,
- ✓ *dobročinné aktivity*. [23]

---

[22] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 343. ISBN 978-80-7261-168-3.

[23] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy - 10. vyd*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 686. ISBN 978-80-247-1407-3.

Péče o zaměstnance má být především zaměřena na zajištění co nejlepších, nejdůstojnějších, resp. optimálních pracovních podmínek, zejména pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, preventivní péče, stravování zaměstnanců, odborné průpravy, prohlubování a zvyšování kvalifikace, personálního rozvoje zaměstnanců, dopravy do zaměstnání a z něj, volného času a mimopracovních aktivit a sociálních fondů.

K hlavní legislativě, která upravuje péči o zaměstnance, patří: **Ústava ČR, Listina základních práv a svobod čl. 28, Zákon č. 262/2006 Sb. - zákoník práce, zahrnující pracovní dobu a dobu odpočinku (§ 78 – 100), bezpečnost, ochranu zdraví při práci (§ 101 – 108), péči o zaměstnance (§ 224 – 247).**

Pokud hovoříme o pracovním prostředí, máme tím na mysli stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál. Dále jsou to technologie, organizace práce, společenské podmínky práce, které jako celek vytvářejí nejrůznější faktory (chemické, biologické, sociálně psychologické) a ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu. To vše má nezanedbatelný vliv na pracovní pohodu, pracovní výkon a zdravotní stav zaměstnance.[24]

K základním povinnostem zaměstnavatelů patří:

- **zajištění odborně způsobilé osoby k prevenci rizik** – kvalifikovaného bezpečnostního technika,
- **podle zákoníku práce § 101 odst. 1 je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost** a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce,
- **zajištění školení pro zaměstnance a** soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování,
- **zajištění smluvního lékaře**, který poskytuje pracovně lékařskou službu, tj. pravidelný dohled na pracovišti z hygienického hlediska, zdravotní prohlídky zaměstnanců, odborná poradenská činnost,
- **vyhledávat soustavně nebezpečné činitele**, zjišťovat jejich příčiny a zdroje,
- **vyhledávat rizika a hodnotit je**, přijímat opatření k jejich odstranění a provádět opatření a všechny zaměstnance o těchto opatřeních informovat,

[24] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 353. ISBN 978-80-7261-168-3.

- **zajištění,** aby zaměstnanci obdrželi před pracovním výkonem přiměřené informace,
- **vytvořit vhodnou organizaci BOZP**, včetně zajištění technických zařízení, např. jakou je kontrola, zkouška, revize,
- **zajištění osobních ochranných pracovních prostředků** – chrání zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví a nesmí bránit při výkonu práce a musí splňovat požadavky, které jsou stanovené zvláštním právním předpisem,
- **zajištění zaměstnancům poskytnutí první pomoci**,
- **vést dokumentaci o všech pracovních úrazech** (kniha úrazů, záznamy o úrazech), v případě, že dojde k pracovnímu úrazu, řídí se zaměstnavatel zákoníkem práce § 105 a nařízením vlády č. 494/2001 Sb., kterým se stanoví způsob evidence, hlášení a zasílání záznamu o úrazu. [25]

Zákoník práce (§ 227 - § 235) upravuje zaměstnanecké vztahy týkající se odborného rozvoje zaměstnanců. Je ale velice důležité rozlišovat pojmy, kterými jsou **zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, zvyšování kvalifikace a prohlubování kvalifikace.**

Povinností zaměstnavatele je *zaškolit a zaučit* v případě, že do zaměstnání vstoupí zaměstnanec bez kvalifikace. Zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce a náleží za to zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu. Pokud musí zaměstnanec na základě důvodů zaměstnavatele přejít na nové pracoviště nebo na nový druh práce, je taktéž povinností zaměstnavatele zaškolit a zaučit zaměstnance.

K získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce, mohou zaměstnavatelé zabezpečit absolventům škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol *odbornou praxi*. Taková odborná praxe je považována za výkon práce a náleží za to zaměstnanci mzda nebo plat. [26]

Zvyšování kvalifikace je změna hodnoty kvalifikace, rozšíření nebo získání nových informací. Pokud je podle zaměstnavatele nutné, aby si zaměstnanec zvýšil kvalifikaci nebo dosáhl vyššího stupně vzdělání, musí podstoupit určitá školení nebo jiné formy přípravy, popřípadě i celé studium dané problematiky. Při zvyšování

---

[25] POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE. *Povinnosti zaměstnavatele.* [online]. ©2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: http://www.obezpecnostiprace.cz/.

[26] JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L. *Zákoník práce 2012: převodní můstek k velké novele zákoníku práce: stručný komentář: shrnutí změn k 1. lednu 2012*. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2012, s. 98. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-709-6.

kvalifikace náleží zaměstnanci pracovní volno a náhrady mzdy či platu v rozsahu, který je uveden v zákoníku práce v § 232.

Prohlubováním kvalifikace se rozumí průběžné doplňování, kterým se nemění její původní podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Prohlubováním kvalifikace je též její udržování nebo obnovování. Aby mohl zaměstnanec sjednanou práci, kterou mu může zaměstnavatel oprávněně nařídit, vykonávat, je jeho povinností účastnit se školení nebo podstupovat jiné formy přípravy a studia. Školení, studia a jiné formy přípravy se považují za výkon práce, za který zaměstnanci přísluší mzda či plat. [27]

Personální práce vytváří, koriguje a kontroluje pracovní vztahy. Autor Koubek hovoří o potřebě ***zdravých*** pracovních vztahů pro každou organizaci, protože výrazně přispívají k jejímu úspěchu. Koubek formuluje nezbytné **podmínky tvorby zdravých pracovních vztahů** takto:

a) **striktní dodržování zákonů, smluv či dohod** a pravidel slušného chování, respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků,

b) **vedení zaměstnanců k tomu, aby oni dodržovali zákony**, předpisy stanovené organizací a pravidla slušného jednání ke spolupracovníkům, zákazníkům a veřejnosti, vytváření kodexů chování pracovníků při práci i ve volném čase, neboť pracovník je i ve volném čase reprezentantem organizace,

c) **respektování odborů jako partnera zaměstnavatele** a vedení organizace,

d) **respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele** a vedení organizace,

e) **formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky** získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a **personálního rozvoje zaměstnanců**,

f) **zlepšování stylu vedení lidí** a zdravé formování pracovních týmů,

g) **vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek** a BOZP,

h) **kladení důrazu na formování osobnosti člověka** ve vzdělávacích aktivitách organizace,

i) **neustálé pečování o sociální rozvoj zaměstnanců**, jejich životní podmínky a pomáhání v případě potřeby radou nebo skutkem,

---

[27] URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika.* 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR (Aspi), 2011. s. 874. ISBN 978-80-7357-627-1.

j) **tvorba žádoucích mezilidských vztahů** organizováním různých aktivit pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, jako jsou například sportovní, kulturní, rekreační aktivity,

k) **důsledná prevence v postihování za jakékoliv projevy diskriminace** nebo preferování subjektivních antipatií či sympatií ze strany vedoucích pracovníků. [28]

2.3 Psychologické aspekty personální práce

Slovo motivace má své "kořeny" v cizím pojmu movere a znamená hýbat, pohybovat. Jde o rámcová vymezení pro vnitřní podněty, která vedou k určité činnosti či jednání. [29]

Je to jedna z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků, jako proces mobilizace energie člověka, kdy se zaměřuje jeho chování na určitý cíl. V teorii motivace jsou důležité pojmy: hodnota, potřeba, stimul a motiv. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání, které mají dvě složky: energizující – dodávají sílu a energii jednání lidí, řídící – dávají směr jednání. [30]

Dle Farkové je motivace z psychologického hlediska popisována jako momenty v činnostech, prožívání, chování a osobnosti, tedy vše, co člověka někam pobízí, směřuje, ale i to, co mu brání něco vykonat nebo se nějak chovat. Termín motivace pochází z latinského slova *moveo – hýbám se*. [31]

V souladu s tím je i definice motivace dle terminologického slovníku psychologie a příbuzných věd jako „*proces podněcující aktivitu, vzbuzující, udržující a zaměřující se na chování“.* [32]

---

[28] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdroj - Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 327. ISBN 978-0-7261-168-3.

[29] RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání.* Praha: Vysoká škola ekonomická, s. 5. ISBN 80-7079-626-X.

[30] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Národní vzdělávací fond, 1996, s. 170. ISBN 80-85839-09-1.

[31] FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 83. ISBN 978-80-86723-64-8.

[32] KOHOUTEK, R. *TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK PSYCHOLOGIE A VĚD PŘÍBUZNÝCH*. *Motivace*. [online]. ©2014 [cit. 2015-01-05] Dostupné z http://www. onlineobchody.com/fff.php?q=slovn%EDk.

Ideální a žádoucí psychologická dispozice zaměstnance je pevná vnitřní motivace vykonávat pracovní úkony svědomitě, přesně, kvalitně v psychické pohodě a s pocitem sounáležitosti ke smysluplné činnosti firmy nebo organizace.

Jsou však situace, kdy podnikatelský subjekt musí sáhnout po jiném nástroji působení na zaměstnance. Je to arsenál prostředků **stimulace**, čili vnějších instrumentů, zpravidla dvou kategorií, známých jako: "cukr a bič". Patří sem mzda a odměny z jedné strany a postihy, pokuty, srážky ze mzdy, odnětí odměn a hrozba výpovědi ze strany druhé. Nejméně stimulující je paušální plat či mzda bez vazby na pracovní výkon a výsledky. Úkolová mzda stimulující je. Stimulovat může také flexibilní pracovní doba a třeba příspěvek nebo celá úhrada rodičovských nákladů na školku.

Motivace je složitý socio-psychologický proces, a proto existuje mnoho koncepcí spojených se zkoumáním motivačních příčin. Mezi nejznámější patří:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu,
- Herzbergova teorie dvou faktorů. [33]

Tou nejrozšířenější a možná i nejlépe prezentovanou zůstává, dle názoru autora, Maslowa t**eorie motivace zaměřená na potřeby.**

Abraham Maslow byl zastáncem humanistické psychologie. Vágnerová uvádí, že potřeby uspořádal dle jejich návaznosti a důležitosti a vytvořil tak hierarchickou strukturu potřeb. Byl přesvědčen, že určité potřeby jsou důležitější, než ostatní. Je logické, že nejdříve musíme uspokojit základní, primární potřeby a teprve potom, můžeme začít uspokojovat další potřeby, které jsou v pořadí.

Maslow dělil potřeby na primární a sekundární. Do primárních řadil potřeby, které zajišťují existenci jedince, potřeby fyziologické a potřebu bezpečí. Sekundární potřeby tvoří duševní stav jedince (láska a úcta) a rozvoj osobnosti (seberealizace). Dá se říct, že potřeby jsou samotnou přírodou odstupňovány. I směr je dán - zdola nahoru.

Základnu pyramidy tvoří **fyziologické** potřeby, člověk potřebuje, a to zcela bezpodmínečně, spát, jíst, pít, atd.

---

[33] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. s. 97-98. ISBN 978-80-86723-76-1.

První "poschodí" nad základnou tvoří potřeby **bezpečí a jistoty**, člověk má tendence vyhýbat se hrozícímu nebezpečí a chce mít pocit fyzického bezpečí. Pro jeho spokojenost je velmi důležitá jistota zaměstnanosti nebo jistota v rodině.

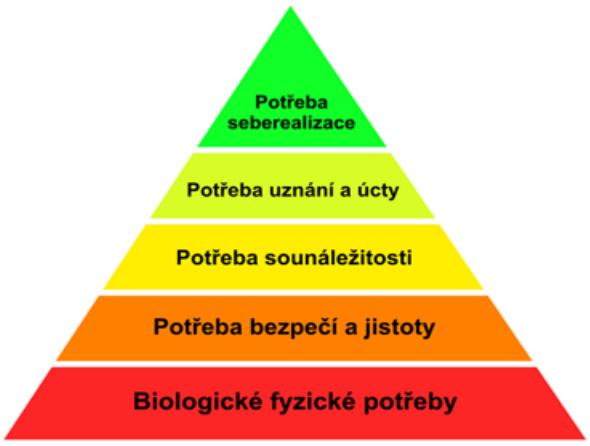
Následující vrstva pyramidy znázorňuje potřebu **sounáležitosti,** vytvoření a dlouhodobé udržení vztahů, potřebu začlenění, potřebu lásky.

Předposlední částí pyramidy je **uznání a úcta**. Hodnotu sebe samého si člověk vytváří z uznání, které se mu dostává. Sebehodnocením vrcholí sebeúcta. Na špičce pyramidy je potřeba **seberealizace.** Naplnění vlastních cílů a snů, stát se tím, kým jsem chtěl být a kým toužím být.

Maslow se nesmazatelně zapsal do dějin vědy jako autor, dnes již klasického znázornění hierarchie lidských potřeb jako pyramidy (viz obr. 1).

Obrázek vypovídá, že k vyšším potřebám je možné dojít pouze po uspokojení potřeb nižších. [34]

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj [35]

Na obrázku 1 je ukázka grafického znázornění pěti vrstev pyramidy tak, jak o ní píše Maslow.

V doplnění různorodostí možných pohledů na motivaci, a k tomu navíc s vazbou na příbuznou psychologickou kategorii **stimulů,** autor Růžička prezentuje **motiv** jako

---

[34] VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie.* 1. vyd., třetí dotisk, Praha: Karolinum, 2007. s. 172. ISBN 978-80-246-0841-9.

[35] Maslowova pyramida potřeb. [online]. ©2011 - 2015 Petr Franěk [cit. 2015-01-05] Dostupné z http://www. filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

vnitřní pohnutku – jako impuls jednání jedince, kdy **stimul** je charakterizován jako vnější pobídka – incentiv, ten má daný motiv člověku vštípit či utlumit.[36]

2.4 Nástroje a metody formování a stimulace a motivace zaměstnanců

Součástmi personální politiky jsou rovněž zaměstnanecké výhody, jak již bylo zmíněno, ve formě odměn, které nejsou vázány k výkonu pracovníka, a které organizace poskytuje za to, že je dotyčný pracovník právě jejím zaměstnancem. Zaměstnanecké výhody je možné poskytovat plošně všem zaměstnancům nebo se mohou vázat na funkci, postavení, dobu zaměstnání v organizaci nebo na zásluhy zaměstnance. Tato zvýhodnění bývají též předmětem kolektivního vyjednávání.[37]

Michael Amstrong jako nejčastěji nabízené typy zaměstnaneckých výhod uvádí tyto:

a) penzijní systémy,

b) osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové a životní pojištění,

c) finanční výpomoc – slevy na zboží vyráběné podnikem, slevy na služby poskytované podnikem, půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování,

d) osobní potřeby – potřeby, které jsou ve vztahu mezi prací a domácností, například dovolená na zotavenou, péče o děti (jesle, mateřské školy), přerušení kariéry (období, kdy zaměstnanec nastupuje na rodičovskou dovolenou nebo studium a poté se vrací zpět do zaměstnání), outplacement (péče o zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu), finanční a osobní poradenství, rekreační zařízení atd.,

e) podnikové automobily a pohonné hmoty – osobní auto, benzínové karty apod.,

f) jiné výhody – stravování za zvýhodněnou cenu/občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj, prodejní automaty zdarma), příplatky na ošacení, notebook, diáře, zdravotní péče.[38]

Právě rozmanitost a flexibilita personální politiky "v terénu" dokazuje, že rozsah zaměstnaneckých výhod může být ještě širší a bohatší.

---

[36] RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 2009. s. 70-71. ISBN 80-7079-626-X.

[37] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 238. ISBN 978-80-247-3348-7.

[38] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy - 10. vyd*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

Může se dotýkat služeb využívání volného času, zlepšování životních podmínek zaměstnanců, poskytování poradenských služeb a programů udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené, příspěvků na bydlení, mateřských školek, půjček, péče o bývalé zaměstnance - důchodce pomoc v určitých životních situacích, jako je například úmrtí v rodině, sňatek, narození dítěte, stěhování, nehoda atd. Ze strany zaměstnavatele mohou být poskytnuty zvýhodněné půjčky se sníženým úrokem nebo zcela bezúročné půjčky na bytové účely nebo k překlenutí tíživé finanční situace. Při řešení bytové situace zaměstnavatel má možnost vypomoci svým zaměstnancům též poskytnutím podnikových bytů nebo ubytoven. [39]

Pozornost organizací dnes se nesoustřeďuje jenom na pracovní prostředí, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí a okolí organizace. Firmy se podílejí na různých úpravách okolí, sponzorují tvorbu a údržbu veřejné zeleně, estetických prvků (fontány, sochy), objekty občanské vybavenosti, poskytují obcím parková a pouliční zařízení nebo na ně alespoň přispívají (lavičky, čekárny na zastávkách, odpadkové koše apod.) a hlavně se snaží poskytnout pracovníkům takové prostředí, v němž se budou cítit příjemně a kde by se jim snadněji obnovovali pracovní schopnosti. [40]

Výše zmíněné má též přímou souvislost s problematikou CSR (Corporate Social Responsibility - společenská odpovědnost firem).

Do moderního sociologického a ekonomického slovníku vedle zaměstnanecký výhod se dostal nově pojem **benefit.** U benefitů se hovoří o peněžitých nebo nepeněžitých výhodách, jako o odměnách nad rámec sjednané mzdy. Autor se domnívá, že benefity plní spíše úlohu stimulujících faktorů, které v zápětí mohou formovat motivující jednání zaměstnance, pevnější loajalitu k zaměstnavateli.

„*Loajalita je vzájemný vztah, něco jako důvěra za důvěru. Je to ctnost, k níž se člověk zavazuje jednostranně a sám. Když ji poskytujeme, přirozeně očekáváme, že bude opětována. Není to tedy jen výměnný vztah jako něco za něco. Loajalita je v podstatě dvojí. Jedna obecnější, vůči mravům, zvykům či morálnímu právu, a druhá speciální, vůči určité společnosti nebo osobě.*“ [41]

---

[39] URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika.* 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR (Aspi), 2011. s. 875. ISBN 978-80-7357-627-1.

[40] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 360. ISBN 978-80-7261-168-3.

[41] NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 79. ISBN 80-247-1597-X.

Němcová upřednostňuje termín loajalita, zatímco jiná autorka, Kociánová, vychází z oddanosti. Oddanost i loajalita jsou synonyma, slova stejného významu.

„Oddanost se vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k podniku. Oddanost reprezentuje identifikaci s cíli a hodnotami organizace, touhu náležet k organizaci a ochotu vyvíjet úsilí v jejím zájmu.“ [42]

Předem avizované a nabízené benefity firmu velice zvýhodňují, dodávají atraktivitu, zvyšují konkurenceschopnost. Mezi nejoblíbenější patří služební telefon, notebook, automobil, příspěvky na stravování, především ve formě stravenek. Časté jsou příspěvky na rekreaci, jak tuzemskou, tak i zahraniční, jež platí mnohdy i pro rodinné příslušníky zaměstnanců. Známé jsou také příspěvky na sportovní a kulturní vyžití, penzijní připojištění, soukromé životní pojištění. A v neposlední řadě mohou zaměstnanci získat dovolenou navíc, možnost pracovat z domova, příspěvky na dopravu, pružnou pracovní dobu, mzdu navíc, například před letní dovolenou nebo na vánoce, dále půjčky zaměstnancům atd.[43]

Je nutné podotknout, že ve vedení některých firem a organizací existují názory, že "vnější motivací" je např. hmotná odměna ve formě zvýšení platu, sociální výhody, podpora, pochvala, ale také tresty. V tom případě by ale v psychologických faktorech chování člověka již nezbylo místo pro stimuly.

„Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti (vlastníkům, dodavatelům, zákazníkům a „komunitě“). V dalším vývoji pak firemní kultura mimo jiné pomáhá novým pracovníkům zvládat případné problémy s adaptací (přizpůsobení se prostředí a práci) a integrací (začleňováním do organizace a přijímáním jejích cílů za své). Od všech zaměstnanců se očekává, že budou firemní kulturu respektovat, ztotožní se s ní a budou jednat v souladu s jejími zásadami.“ [44]

---

[42] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 22. ISBN 978-80-247-2497-3.

[43] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 11. ISBN 978-80-7400-301-1.

[44] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 133-134. ISBN 80-247-0405-6.

Pro rozvoj firemní kultury je důležité, aby manažeři organizace umožnili zaměstnancům participovat na vedení, také, aby zajistili celkově dobrou informovanost zaměstnanců, sdílení firemních vizí, hodnot, poslání, motivaci a sounáležitost zaměstnanců s firmou.[45]

Známé jsou i další definice. Barták definuje firemní kulturu jako: *„…souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.“* [46]

„Kultura firmy umožňuje identifikovat, usměrňovat, kultivovat, uvolňovat a dále rozvíjet potenciál zaměstnanců.“ [47]

Kvalitní firemní komunikace je nesmírně důležitá pro samotné bytí firmy, pro dobrou spolupráci všech lidí ve firmě, zároveň ukazuje na stupeň úrovně podnikové kultury a znamená též silnou konkurenční výhodu.

Jinak se dívá na firemní kulturu E. H. Schein, který ji podkládá za *„…vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“.* [48]

Úspěch firmy a spokojení klienti jsou cílem každého podnikatele, stejně tak by to měl být cíl každého ředitele ve státním podniku. Prvotní podmínkou pro naplnění těchto cílů jsou ale spokojení a informovaní zaměstnanci. Proto interní komunikace je rozhodující pro vznik a trvání loajality a motivace zaměstnanců. Veškeré externí informace ze společnosti musí být doručeny rovněž všem zaměstnancům, a to s časovým předstihem nebo současně. Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě společenské image a pověsti firmy více či méně také prostřednictvím své občanské angažovanosti, své rodiny, příbuzných, přátel, sousedů. Ne každý zaměstnavatel se může pochlubit spokojenými zaměstnanci. Dovednost docílit spokojených zaměstnanců by měl mít každý manažer.

---

[45] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 77. ISBN 80-868-5117-6.

[46] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 77. ISBN 80-868-5117-6.

[47] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 80. ISBN 80-868-5117-6.

[48] SCHEIN, E. H. In: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

2.5 Manažerská dovednost a rozvoj osobnosti

Jedná se především o manažerské dovednosti, které se pojí s personální činností. Jinými slovy, manažer pracuje s lidmi, získává pro práci v organizaci takové pracovníky, o kterých je přesvědčen, že budou firmě prospěšní, že budou přínosem. Pokud pracovníky získá, musí je zároveň umět též udržet, motivovat, aby zůstali. Často se hovoří o **personálním marketingu**, což *„… je termín, který se obvykle používá jako termínový novotvar pro získávání pracovníků, kdy se k usnadnění tohoto získávání užívá některého z marketingových postupů. To je však jen dílčí pohled na personální marketing. Je třeba upozornit na to, že potřeba pracovníků a tím i potřeba získávání pracovníků závisí mimo jiné na tom, jak vypadá intenzita odchodů pracovníků z organizací, čili úroveň fluktuace. Získávání pracovníků a úsilí o stabilizaci pracovníků jsou tedy spojité nádoby ovlivňující formování personálu organizace. A personální marketing je právě nástrojem tohoto formování, a to nejen z hlediska získávání pracovníků, ale také z hlediska jejich stabilizace v organizaci.“* [49]

Je zřejmé, že činnosti v oblasti personální práce jsou velice náročné a vyžadují dobře připravené a kompetentní manažery. Jejich rozvoj a zvyšování kompetentnosti je zajisté možné docílit pomocí procesu celoživotního vzdělávání. Je důležité si uvědomit, že právě klíčové kompetence získávají manžeři v rámci vzdělávacích aktivit.

Úspěšný manažer se rodí, vyrůstá nebo je vyškolen a vycvičen? Platí i tady dimenze talentu, nadání, vrozené predispozice? Samozřejmě, že manažer nebo vedoucí pracovník by měl být odolnější vůči stresu a pracovní zátěži než řadový pracovník.

„Nadprůměrný pracovník, manažer nebo lídr, vzniká kombinací vrozených předpokladů, správným podchycením vlastností v mládí a jejich následným rozvojem v životě. Ne všechny „talenty“ opravdu dospěly tam, kam mohly. Mnohokrát dokáže i zvýšené úsilí člověka překonat prvotní handicap ve smyslu nepřítomnosti vlastnosti. Výstižně to vyjadřují sportovci: „Úspěch, to je 10 % talentu a 90 % dřiny“. Možná v oblasti managementu bude poměr jiný, ale vždy bude kombinací těchto dvou základních předpokladů: vlastností a praktik.“ [50]

---

[49] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 150. ISBN 80-7261-033-3.

[50] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 73. ISBN 80- 247- 0698- 9.

Oblast vzdělávání manažerů zahrnuje, kromě rozvoje, ještě další pojem. Tím je **výcvik** manažerů neboli management training. Je specifickou a krátkodobější částí procesu učení. Během ní si manažeři osvojují dovednosti pro dosažení lepšího výkonu své práce. K těmto výcvikům patří programy komunikačních dovedností či odborné semináře s různým záměrem, které se nezřídka zaměřují na finanční plánování nebo marketing.[51]

Podle Armstronga je nejdůležitější cíl v organizaci vytvářet co nejefektivnější personální strategii, politiku a praxi, které pomohou rozvoji zaměstnanců a jejich vzájemných vztahů s managementem. Personalisté by měli dohlížet na vytváření optimálních podmínek pro práci ve firmě, pro rozvoj a využití lidského potenciálu a schopností všech ve prospěch jednotlivce i firmy.[52]

„Formování pracovních schopností v moderních systémech personálního řízení překračuje hranice úzce odborné kvalifikace a stále více zahrnuje i formování sociálních dovedností, formování osobnosti, vlastností a schopností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, vědomí a motivaci pracovníka a ovlivňují tak individuální a kolektivní pracovní výkon.“ [53]

Řídit firmu v dnešní době je nesmírně náročné. Každá chyba při rozhodování může být osudovou. Manažer by měl oplývat též schopnostmi objektivně posuzovat druhé. To ovšem záleží na znalostech a zkušenostech každého. Pro formování dojmu o druhých je důležitá úroveň vnímání, tudíž kvalita pozorovatele. *„K předpokladům pro vytváření přiměřených obrazů o druhých patří:*

- *interpersonální citlivost (senzitivita),*
- *dovednosti získané minulými zkušenostmi,*
- *sociální inteligence,*
- *dobrý vztah k sobě,*
- *emocionální stabilita,*
- *schopnost udržet si objektivitu a odstup od pozorovaného.“* [54]

---

[51] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 28. ISBN 978- 80-247- 3067- 7.

[52] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 65. ISBN 80- 2470-469-2.

[53] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. s. 64. ISBN 978-80-7318-685-2.

Moudrý manažer by měl naslouchat svým podřízeným, jejich názorům a požadavkům, diskutovat s nimi. Více si tak může upevnit svu přirozenou autoritu. K tomu je zapotřebí, aby pracoval tvrdě na své osobnosti. Měl by také vědět, co chce, měl by si umět srovnat své hodnoty a stanovit priority. Zralý jedinec rozhodně dbá na svůj celkový osobní rozvoj, ke kterému patří sebevzdělání, tvořivost, vůle, harmonie. Jde o určitou integraci v projevování se sebe sama. [55]

K nejpříhodnějším aktivitám pro uplatnění pozorování podřízených při diskuzích jsou **pracovní porady**. Během nich by měl manažer podporovat hlavně **brainstorming**, při kterém zpravidla dochází též k většímu „vtažení" přítomných do neformálního tvořivého ovzduší, kdy jde především o zaznamenání co největšího množství různých námětů, které nejsou kritizovány, ba ani připomínkovány ze strany ostatních zúčastněných.

Hlavním smyslem brainstormingu je tedy vyprodukovat co nejvíce nápadů a až v další fázi potom posoudit jejich užitečnost. Rozhodně to není metoda, která zajišťuje úplné dořešení daného problému. Naopak, brainstorming podporuje rozvoj myšlenek a znásobuje množství potenciálních řešení nastíněné problematiky. Důležitá je i ta skutečnost, že v průběhu brainstormingu mají zaměstnanci absolutní volnost v projevu názorů, nejsou tlačeni do jakýchkoliv rozhodnutí z pozice nadřízených.

Jako jeden z nežádoucích negativních dopadů manažerské praxe je dnes velmi frekventovaný **syndrom vyhoření** (burnout). Je to stav emočního a tělesného vyčerpání, které je spojeno ještě se ztrátou zájmu o práci a s nedůvěrou k druhým, kdy převládá hluboký pocit vlastního selhání. Aby k takovým stavům u manažera nedocházelo, je třeba se bránit, předcházet jim. Současně s posilováním fyzické zdatnosti a psychické odolnosti patří k nejúčinnějším metodám obrany proti vyhoření neustálé doplňování informací, znalostí a získávání nových dovedností v rámci celoživotního učení.

---

[54] TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2007. s. 79. ISBN 978-80-86723-30-3.

[55] NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M. *Etika a logika v komunikaci.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. s. 282. ISBN 978-80-86723-45-7.

3 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A PERSONÁLNÍ PRÁCE

Vzdělávání je dnes procesem celoživotním a do personálního řízení se promítá jako jedna z nejdůležitějších jeho činností.

Zda bude organizace úspěšná, je stále více ovlivňováno její schopností zvyšovat svou výkonnost prostřednictvím učení. Společnost by měla mít vizi, strategii a řízení by mělo ve firmě probíhat pomocí procesů s orientací na zákazníka. Stavět by se mělo hlavně na motivaci, znalostech, participaci a spolupráci. [56]

Barták zdůrazňuje, že vzdělávání je: *„…plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.“* [57]

Podle Forsytha je rozvoj pracovníka, míní se tím všechny formy vzdělávání, vždy motivační. Jde o činnost, která má dvojí smysl. Pokud rozvíjíme dovednosti pracovníků, je to užitečné jak pro organizaci, tak i pro jednotlivce; dochází k posílení výsledků i motivace zároveň. Z pohledu manažera se dělí tato metodika na dvě kategorie: mentorování jednotlivce a skupinový rozvoj. [58]

Vzdělávání pracovníků je součástí personální činnosti, která je bohužel často opomíjena a podceňována. Stává se také, že v případě nutných finančních úspor v organizaci je právě položka na vzdělávání jednou z nejčastěji škrtaných.

Je nutné zmínit, že vzdělávání, jež patří mezi personální činnosti, by mělo být zaměřeno především na:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, prohlubování schopností, jedná se o tzv. doškolování, které je tradičním a často tím nejpodstatnějším úkolem vzdělávání zaměstnanců v organizaci,
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších činností na jiných pracovních místech; dochází tak k rozšiřování pracovních schopností,

---

[56] BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*, 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 32. ISBN 978-80-87197-03-5.

[57] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. s. 11. ISBN 80-86851-68-0.

[58] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 71. ISBN 978-80-247-2128-6.

- úsilí o rozšiřování pracovních schopností, které usnadňuje kvalifikační procesy v organizaci, t. zn. rekvalifikace v zájmu organizace. [59]

3.1 Metody, formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Metoda je chápána jako cesta nebo postup, ale vždy směřující k cíli. Ve vzdělávání dospělých se jedná o systém, který je koordinovaný a cílevědomě řízený, který ovlivňuje vyučovací činnost lektora a učení posluchačů. Vede k aktivnímu osvojování obsahu učiva a k dosažení cílů ve vzdělávání.

Při určování metod ve vzdělávání dospělých se opíráme o zájmy a potřeby účastníků, o jejich hodnotové orientace, psychologické zvláštnosti, sociálně-profesní postavení, o jejich pracovní a životní zkušenosti, životní způsob a schopnost učit se. [60]

Metody v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků je tudíž možné třídit různě. Důsledné členění do čtyř hlavních skupin nacházíme u Bartáka. Zde je uveden jejich přehled.

- **Metody poznávání.** K nim patří:
    a. ***metody empirické;*** sběr dat a pozorování, aktivní naslouchání, vedení rozhovorů, diskuse, experimentu, posuzování, terénního a orientačního výzkumu.
    b. ***metody teoretické*** (vysvětlují realitu, ale bezprostředně ji neodrážejí); pojem, soud, důkaz, úsudek, zákony logického myšlení, logická analýza, metody dedukce a abstrakce.
    c. ***metody hypotetické*** (lektor pracuje s domněnkami, hypotézami); hypotetická analýza, metoda analogie.
- **Metody osvojování reality.** Dělí se na metody:
    a. ***rozumového působení,***
    b. ***citového působení,***
    c. ***ovlivňování autoritou osobnosti.***
- **Metody** je možné třídit na základě **didaktiky.** Patří mezi ně:

---

[59] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 156. ISBN 80-7261-033-3.

[60] BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 45. ISBN 978-80-7452-113-3.

a. ***metody monologické,***
b. ***dialogické,***
c. ***skupinový rozhovor,***
d. ***metody problémové,***
e. ***argumentace,***
f. ***metody s fixovanými výsledky,***
g. ***metody zprostředkované,***
h. ***metody kombinované,***
i. ***srovnávací aj.***

- **Metody zaměřené na změny.** K nim patří hlavně:
  a. ***metody aktivizační,***
  b. ***metody tvůrčího myšlení a řešení problémů,***
  c. ***komplexní přístup k metodám rozvíjení tvořivého myšlení.*** [61]

Vzhledem k tomu, že v předkládané práci je věnována pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, soustředíme se na metody, jež jsou používány jak na pracovišti, tak i mimo ně.

A. Metody, které jsou používané přímo na pracovišti:

Koučink. Rozumíme jím dlouhodobou komplexní péči o pracovníka, kdy jsou brány do úvahy jeho cíle, očekávání a jejich realizace v životě jak osobním, tak i profesním. Koučování je možné chápat jako určité nasměrovávání. Tato metoda je velmi oblíbená mezi manažery.

Mentoring chápeme jako proces soustavné podpory nezkušeného pracovníka těmi zkušenějšími, kteří jsou speciálně vyškoleni pro tuto činnost. Méně zkušenému pracovníkovi radí a neustále ho podporují. Tím jej zároveň i vzdělávají a pomáhají v jeho rozvoji.

Obě zmíněné metody patří mezi moderní a poměrně často využívané.

K dalším metodám patří:

- **stínování**, - **rotace práce**, - **pověření úkoly**, - **asistence,**
- **instruktáž při výkonu práce** – při uvádění nových zaměstnanců nebo při zavádění nových technologií, výrobků apod.,

---

[61] BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 46 - 74. ISBN 978-80-7452-113-3.

- **pracovní porady** – nejznámnější a nejrozšířenější metoda,
- **brainstorming** – využívaný v současnosti stále více právě při poradách.

Metody vzdělávání, které se používají na pracovišti, mají mnoho výhod. Jde především o úsporu času, al také o nižší náklady. Zároveň se zaměstnanci, jelikož dobře znají své pracovní prostředí, mohou cítit celkově lépe, tudíž i spolupráce v rámci vzdělávací aktivity může být obostranně efektivnější.

B. Metody, které jsou používané zpravidla mimo pracoviště:

- klasická **přednáška s lektorem**, - **demonstrování**,
- **Assessment Centre** - často využívají především personální agentury,
- **team building** – metoda se využívá hlavně za účelem stmelení týmu,
- **případové studie**, - **hraní rolí**, - **workshop**, - **simulace**
- **Development Centre**, - **outdoorové aktivity**, - **brainstorming**. [62]

Formy chápeme jako soubory opatření, s jejichž pomocí je realizována vzdělávací aktivita. Pojí je prostředí, ve kterém vzdělávací akce probíhá, dále čas, který je pro danou aktivitu vyčleněn. Pro vymezení forem vzdělávání je nutné vědět, zda se jedná o akci s lektorem a posluchači nebo s pomůckami a technikou. Důležité je si uvědomit, že jednotlivé formy mohou být realizovány nejrůznějšími metodami. Prakticky pro každou formu je možné vytvořit vlastní metodiku. Tím máme na mysli celý komplex použitelných metod. [63]

„Firemní neboli podnikové vzdělávání zahrnuje:

- ✓ *vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);*
- ✓ *prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě; rekvalifikaci (přeškolování) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;*
- ✓ *profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;*

---

[62] BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 55. ISBN 978-80-87197-03-5.

[63] BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 125 - 74. ISBN 978-80-7452-113-3.

- ✓ *zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje)*.“ [64]

Přiblížíme si mentoring a kaučink, což jsou moderní metody vzdělávání a výrazným způsobem se podílejí na rozvoji osobnosti.

„*Mentoring je proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají přivzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni. Clutterbuckdefinoval mentoring jako ‚příležitostnou pomoc jednoho člověka jinému při uskutečňování významných změn ve znalostech, v práci nebo myšlení.’ Hirsh a Carter říkají, že mentor připravuje lidi k tomu, aby v budoucnu pracovali lépe, a připravuje jei pro náročnější a větší záležitosti, tj. postup v kariéře*.“ [65]

Pro koho může být **mentoring** na pracovišti využitelný?

- ✓ Pro nově přijatého zaměstnance.
- ✓ Pro zaměstnance po návratu z rodičovské nebo mateřské dovolené.
- ✓ Pro zaměstnance měnícího pracovní pozici.
- ✓ Pro zaměstnance měnícího působiště v rámci organizace.

Mladý jedinec vstupuje do profesního života. Kdo má být "kmotrem" tohoto vstupu?

„*V profesním životě a na počátku socializace pracovníka je patron, který ho uvádí do základních vztahů, posléze kouč, event. mentor, kteří společně se zaměstnancem odhalují jeho možnosti a pomáhají mu zformovat jeho osobní cíle, možnosti i cesty k jejich dosažení. Proces socializace v profesním prostředí usnadňuje zejména patronát, koučování, event. mentoring*.“ [66]

V odborné literatuře je mnoho různých pohledů a názorů na definici koučinku. Jedna z definic zakladatele koučinku Johna Whitmora zní:

„*Jak něco děláme, je z hlediska koučování stejně důležité, jako to, co děláme – koučování. Koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou, a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o*

---

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

[65] CLUTTERBUCK, D. (2004), W. HIRSH, A. CARTER. (2002): In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 468. ISBN 978-80-247-1407-3.

[66] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2006. s. 42. ISBN 80-86851-17-6.

skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.“ [67]

Při výběru kouče velkou roli hraje jeho akreditace. V ČR je několik aktivních profesních organizací koučů se svými akreditačními systémy. ČAKO (Česká asociace koučů) je nejdéle působící organizací, sdružující profesionální kouče v ČR.

3.2 Vzdělávací cíle, zpětná vazba a hodnocení

V souvislosti s návrhováním vzdělávacího programu je nutné si uvědomit, že ten může být chápán jako proces přípravy ke splnění požadavků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Proto je doporučeno zaměřit efektivní návrh programu na pracovní výkonnost, nikoli na obsah nebo na preferování někoho z týmu lektorů.[68]

Před vypracováním vzdělávacího programu je nutné nejprve zjistit a ověřit, podrobně analyzovat, co vlastně potřebují zaměstnaci pro zefektivnění své pracovní činnosti. Zároveň je zapotřebí důsledně specifikovat očekávání a možnosti zaměstnavatele, též překážky a nedostatky pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. V rámci rozhodovacího procesu o vzdělávání se často uvádějí minimálně dvě podmínky.

„*Podmínka 1: Vzdělávání je nejefektivnějším a nejvhodnějším způsobem, jakým lze překonat současný nebo očekávaný pokles výkonu. Nebo v případě, že všechno běží podle očekávání, bude mít vzdělávací akce za následek dosažení stanovených cílů cestou ekonomičtější, umožňující, aby zdroje mohly být využity pro alternativní organizační cíle.*

Podmínka 2: Současné a budoucí pracovní cíle jsou jasně propojeny s podnikovými cíli organizace. Tato podmínka podtrhuje fakt, že je-li zaměstnání nadbytečné nebo, je-li například plánováno zrušení daného pracovního místa, pak není nutné řešit daný problém vzděláváním.“ [69]

---

[67] WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. *Metoda transparentního koučování.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2011. s. 19. ISBN 978-80-7261-209-3.

[68] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, NVF a PHARE, 1996. s. 131. ISBN 80-7169-250-6.

[69] BARTOŇKOVÁ H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 130. ISBN 978-80-247-2914-5.

Pro určování vzdělávacích potřeb je důležité mít k dispozici jasná pravidla a přijatelný způsob strukturování nejdůležitějších potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tím se sníží možnost neshod a dohadování, o jaké potřeby vlastně usilujeme. Je zcela evidentní, že vzdělávání je nutné orientovat na výkonnost a výsledky. [70]

Bez dobře fungující zpětné vazby se žádný řídící a organizační proces obejít nemůže. Vzdělávací činnost je na tom stejně. Je nutné usilovat o to, aby pro účastníky školení a vzdělávací přípravy byly tyto aktivity stále a trvale atraktivní, aby organizátoři akce věděli, jaký dopad, ale hlavně jaký efekt každá vzdělávací akce měla a co z tohoto zjištění lze využít pro zdokonalení akcí v budoucnu.

Vzdělávací program ve svém návrhu musí obsahovat i zajištění logistiky vzdělávací akce jako například: plánování, rozpočet, časový harmonogram, personální a lektorské zajištění, školící, ubytovací a stravovací prostory (dostupnost, náklady, doprava, čistota, ochota), nejrůznější pracovní a propagační materiály (brožury, inzeráty, letáky, plakáty, atd.). Organizační zajištění programu obsahuje výběr vhodných účastníků (vyhledání, informování a výběr účastníků, evidence přihlášek), výběr a zajištění kvalifikovaných lektorů (informování lektorů včas před akcí), časový harmonogram zaslaný na účastníky a lektory, rezervace místa konání, zajištění technických prostředků (např. audiovizuální prostředky, ozvučení, atd.), propagace (tisk programů a materiálů), tlumočení, pokud je třeba. [71]

Hlavním cílem každé vzdělávací akce je bezesporu navýšení výkonu účastníků, tudíž i celé firmy. To ovšem předpokládá též propojení a využití hodnotící fáze a celé zpětné vazby vzdělávacích aktivit. U hodnocení vzdělávacích akcí nebo školení jsou na místě otázky, kdy se provede jejich hodnocení. Je lépe hodnotit a získat zpětnou vazbu ihned po ukončení každé vzdělávací aktivity nebo až po určitém čase? Jak a kdy hodnotit akce, které mají více částí s delšími prolukami, např. jeden měsíc? Odpovědi na tyto otázky by měli znát samozřejmě jak tvůrci vzdělávacích programů, tak i personalisté, jelikož jsou v jejich v kompetenci a patří mezi jejich úkoly.

---

[70] PROKOPENKO, J., M. KUBR, a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, NVF a PHARE, 1996. s. 100. ISBN 80-7169-250-6.

[71] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, NVF a PHARE, 1996. s. 131-150. ISBN 80-7169-250-6.

Dle Prokopenka jsou čtyři důvody **hodnocení vzdělávacích akcí:**

- **ověřování,** zda byl kurz pro účastníky přínosem a zda byly efektivně použity všechny vynaložené prostředky (význam zejména pro management firmy).
- **kontrola lektorů**, zda během kurzu vykonávali vše tak, jak s nimi bylo domluveno.
- **zdokonalování** (sloužící především pro lektory k tomu, aby případné nedostatky odstraňovali a zdokonalovali vlastní výkon).
- **učení** (tedy informace, které si z akce odnášejí jednotliví účastníci). [72]

U dalšího autora Františka Hroníka jsou vymezeny dva úhly pohledu na hodnocení: subjektivní a objektivní.

Subjektivní hodnocení je hodnocení samotnými účastníky vzdělávací akce bezprostředně po skončení akce. Zde hodnocení obsahuje užitečnost a potřebu získaných informací, působení lektora (umění zaujmout, být v interakci s účastníky), obsah kurzu a jeho rytmus, kvalita materiálů, prostředí, ve kterém se kurz koná, ostatní organizační zajištění (např. stravování, ubytování).

Objektivní hodnocení je prováděno druhými lidmi, např. testem sedm dní po školení přímo na jeho dovednostech (např. zaměstnanec je nominován do projektu) a zjišťuje se, jak se znalosti projeví v praktické aplikaci na určité úkoly a postupy (např. manažer pozoruje zaměstnance při práci a hodnotí změnu v jeho pracovním chování).[73]

Zpětnou vazbu a hodnocení v rámci vzdělávání není možné opomenout, neboť jsou součástí strategie vzdělávání ve firmě. Právě strategie kontinuálního vzdělávání manažerů je dnes nezbytnou součástí rozvoje společnosti a konkurenceschopnosti.

---

[72] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, NVF a PHARE, 1996. s. 184-186. ISBN 80-7169-250-6.

[73] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 179-190. ISBN 978-80-247-1457-8.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRŮZKUM

4.1 Cíl a metody průzkumu

V rámci průzkumu bylo rozhodnuto o zrealizování dotazníkového šetření. Jeho cílem bylo zjistit, jak manžeři pečují o své zaměstnance, zda tito mají možnost se během svého pracovního působení v organizaci vzdělávat, do jaké míry, jak jsou s nimi projednávány plány kariérního růstu, jak jsou zaměstnavatelem hodnoceni a zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni. Za tím účelem byl vytvořen dotazník s 16 uzavřenými otázkami. U každé otázky bylo několik možností odpovědí. U dvanácti otázek měli respondenti pouze jedinou možnost volby odpovědi, u čtyř otázek měli možností více.

Kompletní anketa byla vyvěšena od 15. prosince 2014 do 2. ledna 2015 na serveru: vyplňto.cz. Bohužel za tu dobu nebylo nasbíráno potřebné množství vyplněných dotazníků, pouze 76. Proto se autor rozhodl umístit anketu ještě na další server v termínu od 5. do 19. ledna 2015, kdy bylo vyplněno dalších 25 dotazníků. Celkem anketu vyplnilo 101 respondentů. Všechna data byla statisticky zpracována a graficky znázorněna.

4.2 Stanovení hypotéz

Práce autora se opírala o několik předpokladů. Ty se týkaly spokojenosti zaměstnanců s péčí zaměstnavatele o ně, úrovně a možností firemního vzdělávání, rozmanitosti nabízených benefitů.

Byly stanoveny dvě hypotézy:

1. hypotéza: Organizace a firmy s počtem nad 50 zaměstnanců mají lépe propracované plány osobního rozvoje a kariérního růstu zaměstnanců.

2. hypotéza: Většina vzdělávacích akcí je realizována v pracovní době a je hrazena zaměstnavatelem.

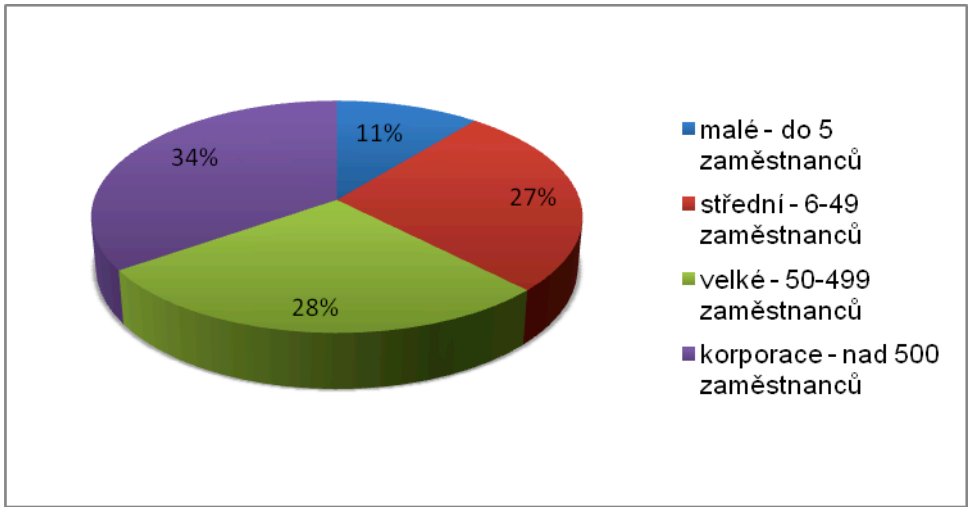
5 ANALÝZA DAT

Ankety se zúčastnilo celkem 101 respondentů. Jednotlivé otázky byly analyzovány. V pokynech bylo uvedeno, zda se má označit jedna nebo více odpovědí.

Otázka č. 1: Pracujete v organizaci, firmě:

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 1: Velikost firmy.



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 1: Velikost firmy.

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
malé - do 5 zaměstnanců	11	11
střední - 6-49 zaměstnanců	27	27
velké - 50-499 zaměstnanců	28	28
korporace - nad 500 zaměstnanců	35	34
Celkem	101	100

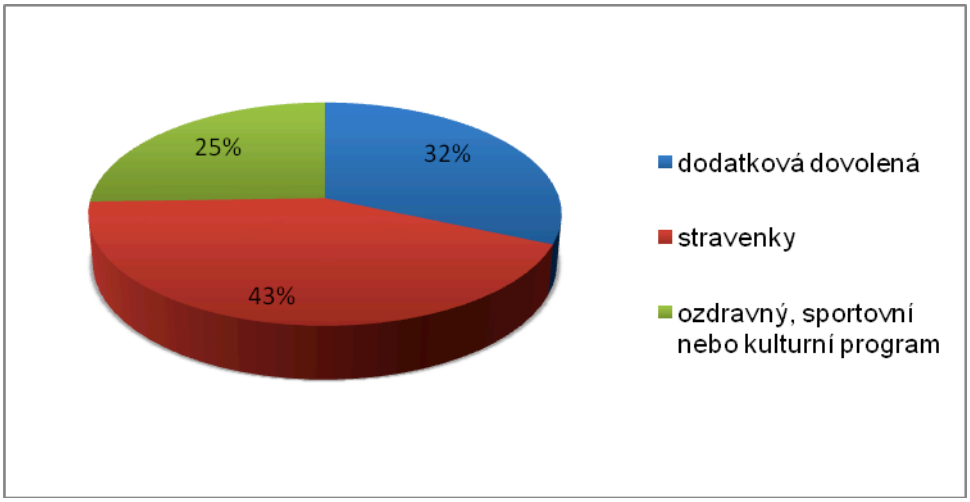
Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledku vyplývá, že 35 respondentů ze 100, kteří se zúčastnili ankety, jsou zaměstnáni ve firmě s počtem zaměstnanců větším než 500 a pouze 11 respondentů je zaměstnáno v malé firmě s počtem zaměstnanců 1-5.

Otázka č. 2: Jaké benefity (zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel?

Možné odpovědi: více odpovědí.

Graf 2: Jaké benefity (zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 2: Jaké benefity (zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel?

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
dodatková dovolená	47	32
stravenky	64	43
ozdravný, sportovní nebo kulturní program	38	25
Celkem	149	100

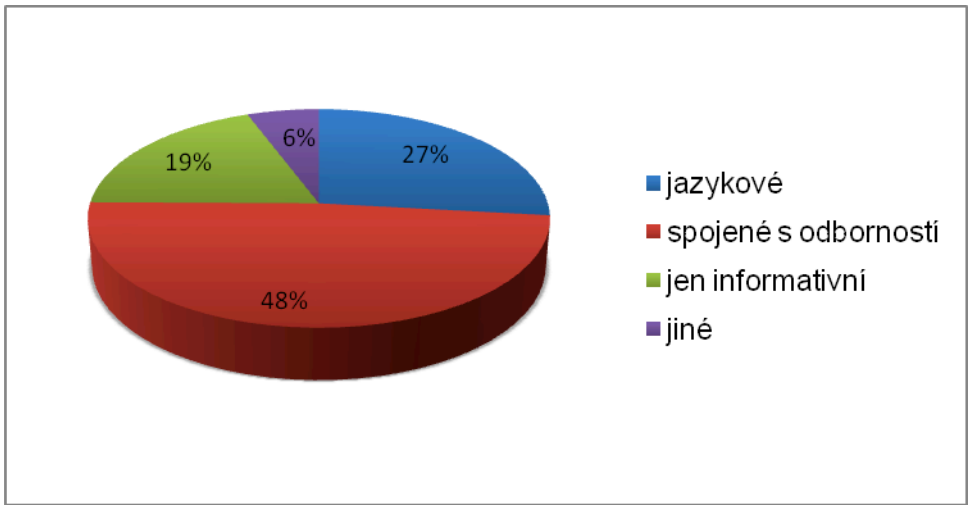
Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu je patrné, že ze zaměstnaneckých benefitů poměrem 43 % převažují stravenky, nejméně jsou zastoupeny ozdravné, sportovní nebo kulturní programy s 25 %.

Otázka č. 3: Jaké jsou va Vaší organizaci, firmě možnosti vzdělávání?

Možné odpovědi: více odpovědí.

Graf 3: Jaké jsou ve Vaší organizaci, firmě možnosti vzdělávání?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 3: Jaké jsou ve Vaší organizaci, firmě možnosti vzdělávání?

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
jazykové	42	27
spojené s odborností	76	48
jen informativní	30	19
jiné	9	6
Celkem	157	100

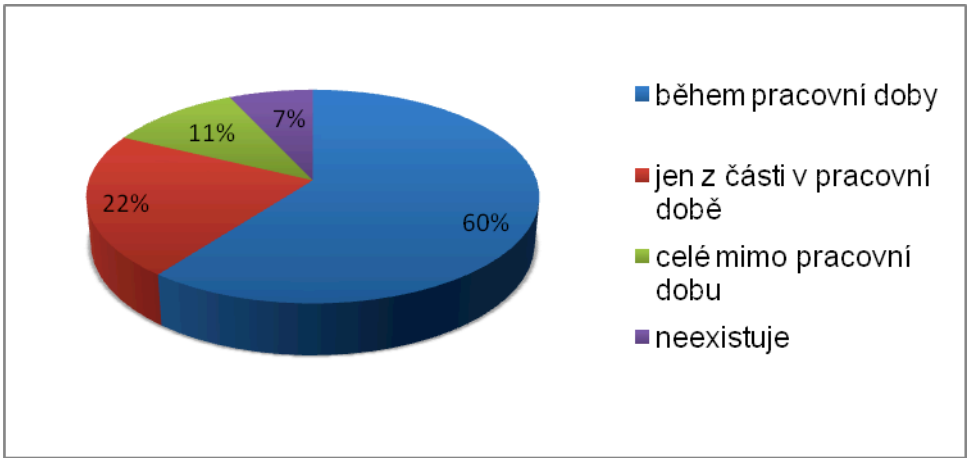
Zdroj: Vlastní šetření

Téměř polovinu (48%) z typů vzdělávání v jejich organizaci označili respondenti jako kurzy a formy vzdělávání spojené s odborností. Další významnou oblastí je jazykové vzdělávání (27%). Z oblastí „jiné“ (6%) respondenti uvedli např. Bezpečnost práce, požární předpisy, školení asertivity, dovednostní, zdravotní, spojené s rozvojem společnosti.

Otázka č. 4: Vzdělávání, školení probíhá ve Vaší organizaci, firmě

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 4: Vzdělávání, školení probíhá ve Vaší organizaci, firmě.



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 4: Vzdělávání, školení probíhá ve Vaší organizaci, firmě.

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
během pracovní doby	61	60
jen z části v pracovní době	22	22
celé mimo pracovní dobu	11	11
neexistuje	7	7
Celkem	101	100

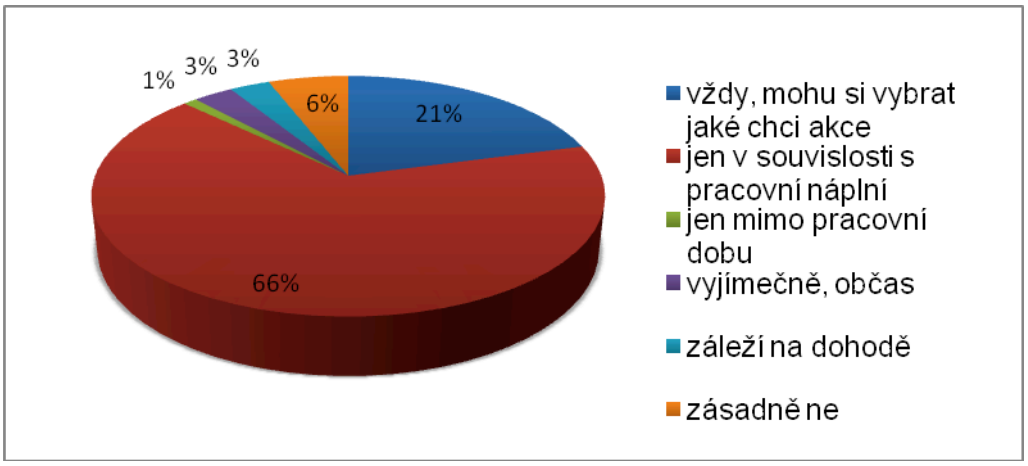
Zdroj: Vlastní šetření

60 % respondetů odpovědělo, že školení probíhá během pracovní doby. Jen 7 % respondentů odpovědělo, že školení neexistuje. 11% respondentů má zkušenosti se školeními probíhajícími mimo pracovní dobu.

Otázka č 5: Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 5: Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 5: Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
vždy, mohu si vybrat jaké chci akce	21	21
jen v souvislosti s pracovní náplní	67	66
jen mimo pracovní dobu	1	1
vyjímečně, občas	3	3
záleží na dohodě	3	3
zásadně ne	6	6
Celkem	101	100

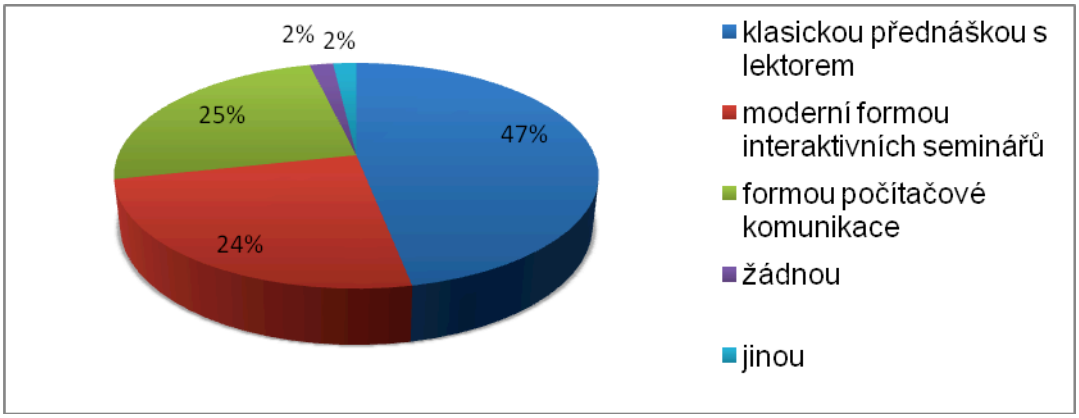
Zdroj: Vlastní šetření

67 % respondentů má možnost se bezplatně vzdělávat a školit pouze v souvislosti s pracovní náplní, 21% respondentů má možnost si obsah školení a dělšího vzdělávání vybrat. U 6 respondentů neexistuje možnost dalšího vzdělávání hrazeného zaměstnavatelem.

Otázka č. 6: Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, irmě?

Možné odpovědi: více možných odpovědí.

Graf 6: Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 6: Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě?

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
klasickou přednáškou s lektorem	76	47
moderní formou interaktivních seminářů	40	24
formou počítačové komunikace	40	25
žádnou	3	2
jinou	3	2
Celkem	162	100

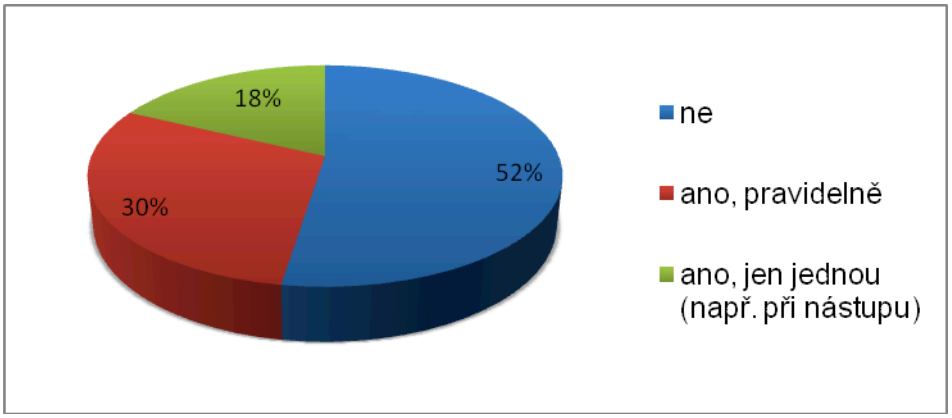
Zdroj: Vlastní šetření

Většina respondentů (47 %) odpověděla, že jsou vzdělávání klasickou přednáškou s lektorem. Interaktivní semináře a forma počítačové komunikace jsou zastoupeny podobně (24 % a 25 %), jen tři respondenti uvedli, že nejsou vzděláváni žádnou formou – resp. žádnou z uvedených nevybrali. Tři respondenti uvedli jako formu „jinou“, kde byla zmíněna např. Praktická činnost pod vedením instruktorů, přednáška vedená interními pracovníky, e-learning.

Otázka č. 7: Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kariérního růstu?

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 7: Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kariérního růstu?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 7: Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kariérního růstu?

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
ne	53	52
ano, pravidelně	30	30
ano, jen jednou (např. při nástupu)	18	18
Celkem	101	100

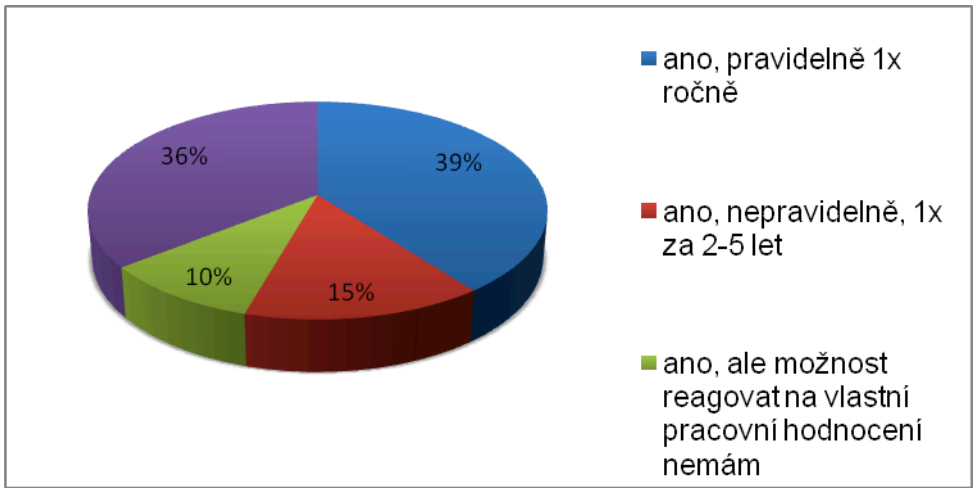
Zdroj: Vlastní šetření

Je překvapivé, že v oblasti osobního rozvoje 52 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel s nimi žádný plán osobního rozvoje a karierního růstu nenastavuje. U 30 % respondentů je plán nastavován na základě dohod pravidelně, 18 % respondentů uvedlo, že jen jednou, například při nástupu do pozice.

Otázka č. 8: Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané „zpětné vazby“?

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 8: Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané „zpětné vazby“?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 8: Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané „zpětné vazby“?

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
ano, pravidelně 1x ročně	40	39
ano, nepravidelně, 1x za 2-5 let	15	15
ano, ale možnost reagovat na vlastní pracovní hodnocení nemám	10	10
ne, neprovádí se vůbec	36	36
Celkem	101	100

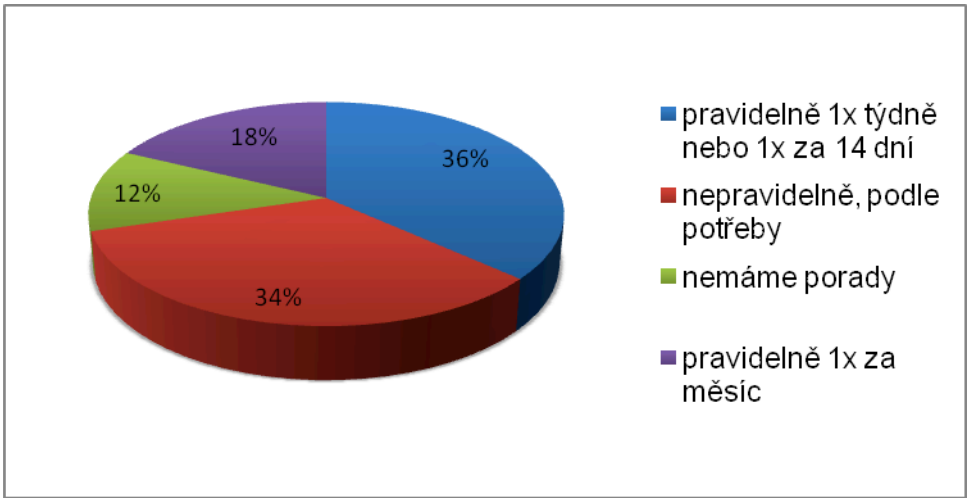
Zdroj: Vlastní šetření

39 % respondentů odpovědělo, že je hodnoceno pravidelně 1x ročně, překvapivě velké procento, a to 36 % respondentů, odpovědělo, že se hodnocení nbeprovádí vůbec. 15 % dotazovaných je hodnoceno nepravidelně, 10% respondetů je sice hodnoceno, ale nemá možnost zpětné vazby na vlastní pracovní hodnocení.

Otázka č. 9: Pracovní porady jsou u vás svolávány:

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 9: Pracovní porady jsou u vás svolávány:



Zdroj: Vlastní šetření:

Tabulka 9: Pracovní porady jsou u vás svolávány:

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
pravidelně 1x týdně nebo 1x za 14 dní	37	36
nepravidelně, podle potřeby	34	34
nemáme porady	12	12
pravidelně 1x za měsíc	18	18
Celkem	101	100

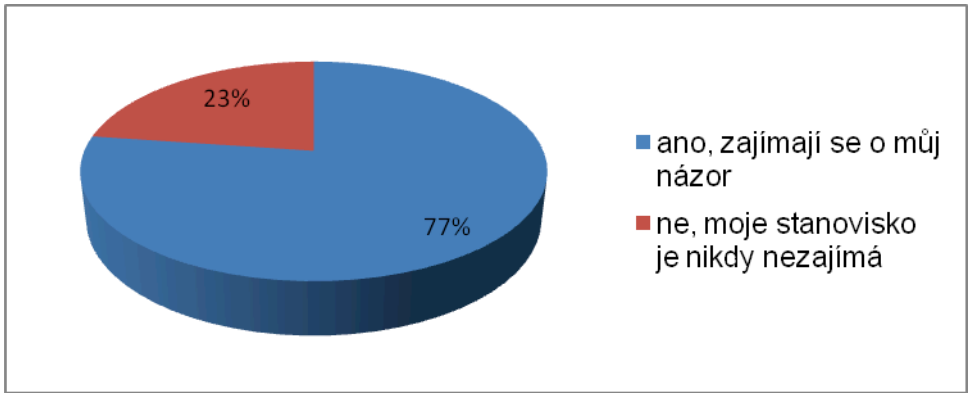
Zdroj: Vlastní šetření

Z analýzy této otázky jednoznačně vyplývá, že většina zaměstnanců se porad účastní, s různou pravidelností. 36 % respondentů uvedlo, že jsou porady svolávány 1-2x za 14 dní, 34 % respondentů má porady nepravidelně – dle potřeby. 18 % respondentů má porady na měsíční bázi a jen 12% respondentů uvedlo, že u nich na pracovišti se pracovní porady nesvolávají vůbec.

Otázka č. 10: Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 10: Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 10: Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
ano, zajímají se o můj názor	78	77
ne, moje stanovisko je nikdy nezajímá	23	23
Celkem	101	100

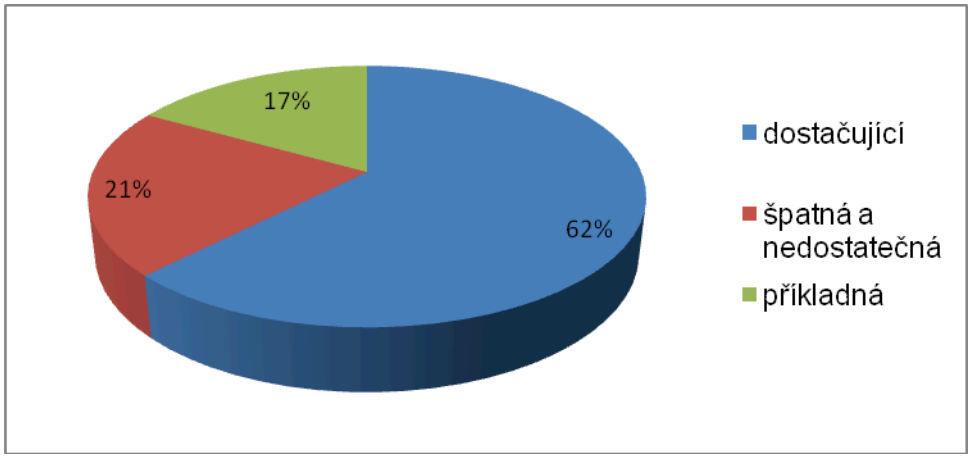
Zdroj: Vlastní šetření

78 respondentů se vyjádřilo tak, že jejich stanovisko organizaci, kde pracují, zajímá. 23 respondentů uvedlo, že jejich zaměstnavatele jejich názor nezajímá.

Otázka č. 11: Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě:

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 11: Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě:



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 11: Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě:

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
dostačující	63	62
špatná a nedostatečná	21	21
příkladná	17	17
Celkem	101	100

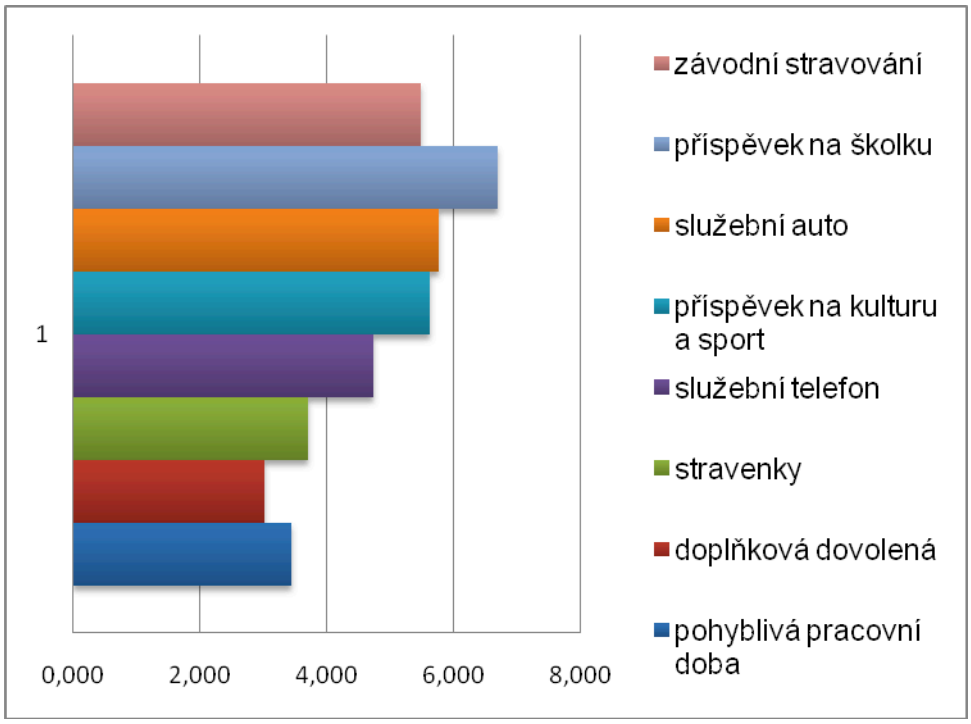
Zdroj: Vlastní šetření

Většina (62 %) respondentů odpověděla, že považují péči o zaměstnance v jejich firmě za dostatečnou. 17 % respondentů ji označilo jako příkladnou, poměrně velká část (21 %) hodnotí péči o zaměstnance jako špatnou a nedostatečnou.

Otázka č. 12: Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit:

Možné odpovědi: každý respondent vybral unikátní pořadí uvedených možností.

Graf 12: Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit:



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 12: Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit:

Odpověď	**Průměrné pořadí**	**Absolutní pořadí**
závodní stravování	5,472	5
příspěvek na školku	6,681	8
služební auto	5,764	7
příspěvek na kulturu a sport	5,625	6
služební telefon	4,736	4
stravenky	3,708	3
doplňková dovolená	3,014	1
pohyblivá pracovní doba	3,444	2

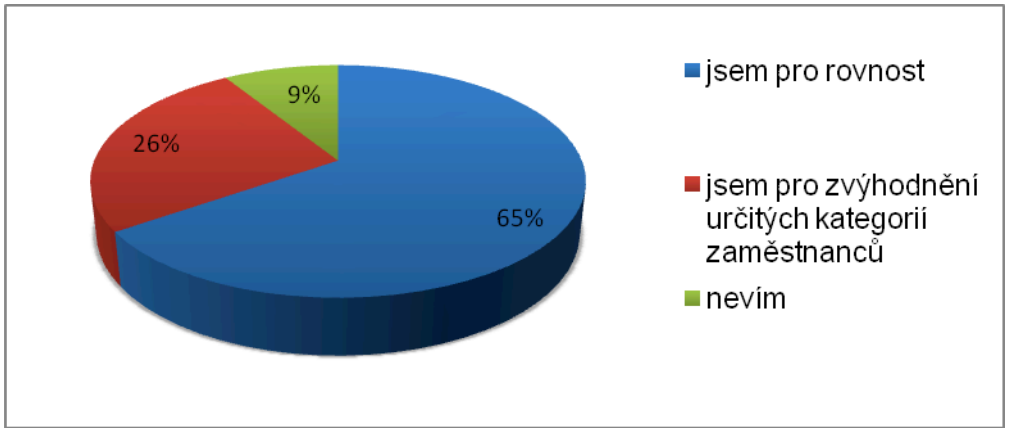
Zdroj: Vlastní šetření

Úkolem této otázky bylo seřadit uvedené možnosti dle preference každého respondenta. Díky faktu, že respondenti byli z různých věkových skupin, kteří mají

různá zaměstnání a osobní priority, tak tomu opovídají i výsledky. Rozdíl v jednotlivých možnostech není nijak dramatický, nicméně doplňková dovolená byla nejčastěji vybrána jako možnost s nejvyšší prioritou a spolu se stravenkami a pohyblivou pracovní dobou tvoří tři nejpreferovanější možnosti. Naopak příspěvek na školku, závodní stravování, příspěvek na kulturu a sport a služební auto znamenají pro respondenty možnosti s nejnižšími prioritami.

Otázka č. 13: Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněni důchodci, ženy, veteráni, studující mládež, matky samoživitelky atd?
Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 13: Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněni důchodci, ženy, veteráni, studující mládež, matky samoživitelky atd?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 13: Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněni důchodci, ženy, veteráni, studující mládež, matky samoživitelky atd?

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
jsem pro rovnost	66	65
jsem pro zvýhodnění určitých kategorií zaměstnanců	26	26
nevím	9	19
Celkem	101	100

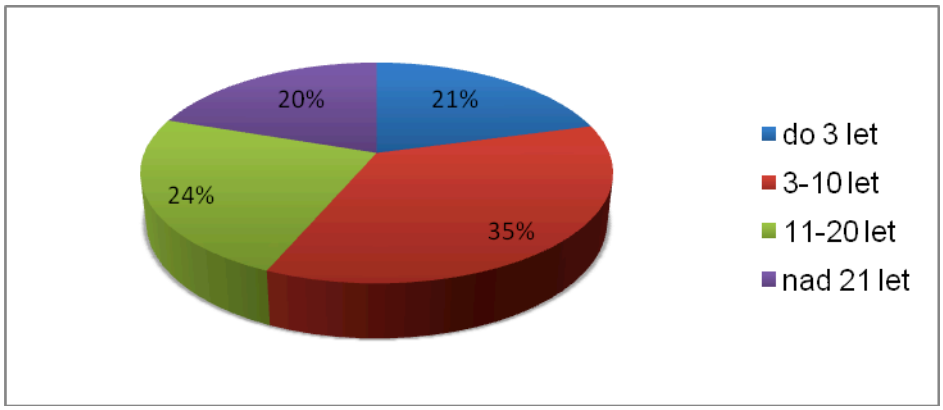
Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že 65 % respondentů je pro rovnost v oblasti péče o zaměstnance. Pouze 26 % uvedlo, že je pro zvýhodnění určitých skupin zaměstnanců.

Otázka č. 14: Celková doba Vašeho zaměstnání?

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 14: Celková doba Vašeho zaměstnání?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 14: Celková doba Vašeho zaměstnání?

Odpověď	Počet	Podíl v %
do 3 let	21	21
3-10 let	36	35
11-20 let	24	24
nad 21 let	20	20
Celkem	101	100

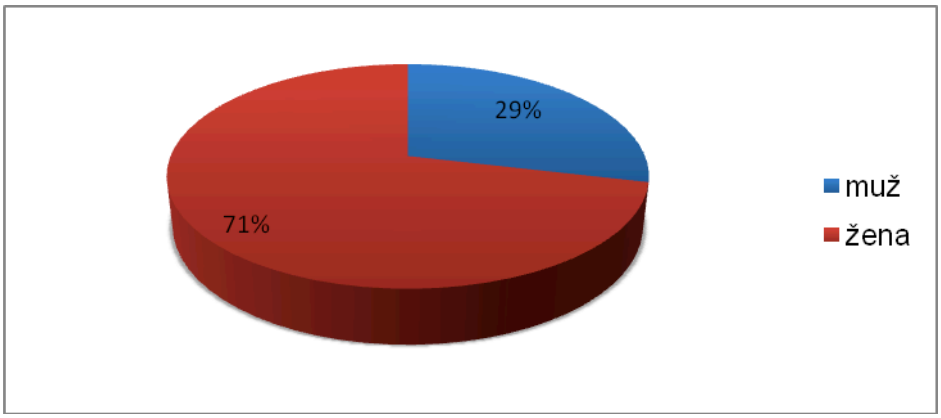
Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí vyplývá, že nejvíce respondentů je v zaměstnání mezi 3 a 10 roky. Ostatní tři kategorie jsou zastoupeny poměrně rovnoměrně, od 20 % do 24 %. Je zřejmé, že různorodost respondentů, co se týče délky zaměstnání, je velká.

Otázka č. 15: Pohlaví

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 15: Pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 15: Pohlaví

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
muž	29	29
žena	72	71
Celkem	101	100

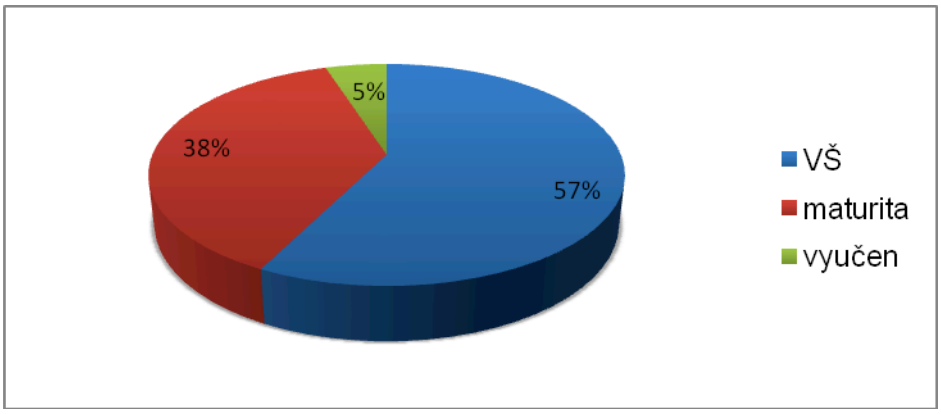
Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledku vyplývá, že nejvíce odpovídali respondenti ženského pohlaví (71%), muži jen v 29%.

Otázka č. 16: Vzdělání.

Možné odpovědi: pouze jedna odpověď.

Graf 16: Vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 16: Vzdělání

Odpověď	**Počet**	**Podíl v %**
VŠ	58	57
maturita	38	38
vyučen	5	5
Celkem	101	100

Zdroj: Vlastní šetření

57 % respondentů uvedlo, že má vysokoškolské vzdělání, 38 % maturitu a jen 5 % respondentů bylo se středním odborným vzděláním.

6 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ A SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

V rámci praktické části byl zrealizován kvantitativní průzkum za účelem zjištění aktuální situace v oblasti personální práce se zaměřením na dostupnost firemního vzdělávání zaměstnanců v různě velkých organizacích, na celkovou úroveň vnitrofiremní komunikace a péče o zaměstnance.

Autor práce vycházel ze dvou hypotéz. V rámci průzkumu jedna hypotéza se nepotvrdila, druhá potrvdila.

1. hypotéza: Organizace a firmy s počtem nad 50 zaměstnanců mají lépe propracované plány osobního rozvoje a kariérního růstu zaměstnanců.

Tato hypotéza **se nepotvrdila**. Bylo zjištěno, že 52% zaměstnanců z velkých firem a korporací vůbec nezná své plány osobního rozvoje. Dokonce nikdy s nimi nebyly projednány. Jde o velice závažný nedostatek, jelikož musíme vzít do úvahy skutečnost, že většina respondentů (62%) je zaměstnána ve velkých firmách.

2. hypotéza: Většina vzdělávacích akcí je realizována v pracovní době a je hrazena zaměstnavatelem.

Tato hypotéza byla na základě dotazníkového šetření **potvrzena**. Bylo zjištěno, že především firemní odborné a jazykové vzdělávání probíhá v pracovní době (60 %). Většinu (66 %) z realizovaných forem vzdělávání zaměstnavatel hradí.

Zajímavá jsou také zjištění, vyplývající z analýz jednotlivých otázek dotazníkového šetření:

1) Na otázku číslo jedna: „**Pracujete v organizaci, firmě“** odpovědělo 34 % respondentů, že pracuje ve firmě s počtem zaměstnanců větším než 500. Jen 11 % respondentů pochází z malých firem s počtem zaměstnanců max. 5.

62 % dotázaných pracuje ve velkých firmách s 50-499 zaměstnanci a korporacích nad 500 zaměstnanců.

2) Na otázku číslo dvě: **„Jaké benefity (zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel?“** se 43% respondentů shodlo na stravenkách, 25% tvoří ozdravný, sportovní nebo kulturní program, 32% se shodlo na dodatkové dovolené.

Je zřejmé, že stravenky jsou nejrozšířenějším zaměstnaneckým benefitem.

3) Otázka číslo tři: **„Jaké jsou va Vaší organizaci, firmě možnosti vzdělávání?“** Téměř polovina respondentů (48%) uvedla, že možnosti vzdělávání v organizaci jsou

spojené s odborností a profesním rozvojem. Druhou největší skupinou dalšího vzdělávání jsou jazyky (27 %).

75 % příležitostí dalšího vzdělávání ve firmách tvoří programy rozšiřující odbornost a jazyky.

4) Na otázku: **„Vzdělávání, školení probíhá ve Vaší organizaci, firmě“** odpovědělo 60% respondentů, že probíhá v pracovní době, 33% odpovědělo, že z části nebo celé mimo pracovní dobu.

Jen 7% respondentů uvedlo, že u nich na pracovišti žádná školení neprobíhají.

5) V otázce: „**Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?“**

66 % respondentů odpovědělo, že jen v souvislosti s pracovní náplní, 21 % respondentů uvedlo, že má možnost si vybírat školení dle vlastního uvážení.

6 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel školení zásadně nehradí.

6) V otázce: „**Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve Vaší organizaci, firmě?“**

nejvíce respondentů (47%) uvedlo, že školení a vzdělávání probíhá klasickou formou s lektorem. 49% respondentů přiznalo, že vzdělávání probíhá moderními formami – ať již interaktivními semináři, nebo počítačovou komunikací.

Z odpovědí je zřejmé, že pro zavedení nových metod výuky a školení je ve firmách obrovský potenciál.

7) Na otázku: **„Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kariérního růstu?“** odpovědělo 53 dotázaných, že s nimi žádný plán osobního rozvoje nastaven nebyl, 30 respondentů uvedlo, že ano, pravidelně a 18 respondentů, že pouze jednou, např. Při nástupu.

Na tuto otázku odpovědělo 52 % dotázaných, že s nimi plán osobního rozvoje a kariérního růstu nebyl vůbec dohodnut. Je to o to překvapivější, pokud se vezme v potaz, že většina respondentů je zaměstnána ve větších až korporátních společnostech.

8) Na otázku: **„Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané „zpětné vazby?“** odpovědělo 39 dotázaných ze 101, že je hodnoceno pravidelně jednou ročně s možností zpětné vazby. 10 % respondentů uvedlo, že ano, ale bez možnosti zpětné vazby, 15 % ano, ale nepravidelně a 36 % respondentů uvedlo, že se neprovádí vůbec.

Na tuto otázku 36% respondentů odpovědělo, že pravidelné a písemné hodnocení s možností zpětné vazby s nimi jejich zaměstnavatel neprovádí.

9) Na otázku: „**Pracovní porady jsou u Vás svolávány:“** odpovědělo 36% respondentů, že jsou u nich porady svolávány pravidelně 1x týdně nebo 1x za dva týdny, 34% nepravidelně, dle potřeby, 18% pravidelně 1x za měsíc.

12% respondentů uvedlo, že jejich zaměstnavatel pracovní porady nesvolává vůbec.

10) Na otázku: „**Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?“** nejvíce respondentů (77%) uvedlo, že nadřízené jejich názor zajímá, 23% respondentů uvedlo, že jejich nadřízené názory zaměstnanců nezajímají.

11) Na otázku: **„Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě“** nejvíce respondentů – 63 ze 101 – odpovědělo, že ji hodnotí jako dostačující, 17% jako příkladnou a 21% špatnou a nedostačující.

Z dosažených výsledků vyplývá, že 83% respondentů uvedla péči o zaměstnance na úrovni, která umožňuje zlepšení.

12) U otázky: „**Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit“** Respondenti vybrali možnosti podle svých priorit.

***Jako nejvíce preferovaným benefitem byla vybrána doplňková dovolená následovaná pohyblivou pracovní dobou, naopak jako benefity s nejnižší prioritou byly označeny příspěvek na školku a* služební auto.**

13) U otázky**: „Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněni dů chodci, ženy, veteráni, studující mládež, matky samoživitelky atd?“** bylo 65% respondentů pro rovnost.

14) U otázky: **„Celková doba Vašeho zaměstnání“** bylo 35 % respondentů, kteří jsou zaměstnáni 3-10 let. Poměrně velká část (21 %) respondentů vybrala délku zaměstnání nad 21 let.

15) Z otázky **„Pohlaví“ bylo zjištěno, že na anketu odpovídalo 71 % žen.**

16) Na otázku: **„Vzdělání**“ většina (57%) respondentů odpověděla, že má VŠ vzdělání.

Na základě analyzovaných dat bylo možné vyhodnotit celkovou úroveň komunikace ve firmách sice jako dostačující, ale v řadě dílčích činností a přístupů k zaměstnancům ne příliš kvalitní, naopak, až povrchní. Převážně velké firmy a korporace mají v personální práci značné rezervy a nedostatky.

ZÁVĚR

Problematika, kterou si autor pro svou práci zvolil, je nanejvýš aktuální a potřebná. Teprve až při samotném zpracování si uvědomil, jak je téma rozsáhlé a mnohotvárné. Pokud by se mělo zacházet do podrobností a dílčích specifikací, vznikla by ještě mnohem objemnější práce. Patří sem celá oblast personální práce, péče o zaměstnance, osobního rozvoje zaměstnanců, celý systém firemního vzdělávání. Proto se autor omezil na připomenutí základních nezbytností v rámci řízení lidských zdrojů, které zdůrazňují význam a smysltěchto činností a práce s lidmi na pracovištích.

V rámci teoretické části práce jsou analyzovány nejrůznější pohledy a přístupy mnoha autorů k dané tématice. Je evidentní, že některé moderní metody v práci s lidmi se v mnoha organizacích stále více etablují, byť jsou dražší a jejich výsledky nejsou okamžitě hmatatelné. Zaměstnanci, kterým je věnována náležitá a soustavná péče ze strany zaměstnavatele, jsou zpravidla více motivováni, pracují s vyšším a trvalejším nasazením, vyznačují se větší loajalitou, neshánějí si výhodnější zaměstnání a celkově jsou spokojenější. Také pracovní ovzduší je bez zbytečných stresů, napětí, hádek, konfliktů. Zdravá kultura v organizaci pozitivně ovlivňuje prosperitu a image firmy.

Interpretace teoretické části práce byla podpořena kvantitativním průzkumem části praktické. Na základě výsledků je možné konstatovat, že mezi zaměstnanci – respondenty ankety- mírně převládá spokojenost s poskytovaným vzděláváním na pracovišti. Vedení organizací dotčených respondentů zpravidla pracuje s benefity jako stimulací. Autora překvapilo, že v kategorii benefitů zaměstnanci považují pro ně za nejvýhodnější „stravenky“ a dodatkovou dovolenou, nikoliv služební auto, mobil nebo příplatek pro dítě do školky. Zajímavé bylo také zjištění, že největší nedostatky v práci s lidskými zdroji byly shledány ve velkých firmách a korporacích. Nevěnují se pravidelnému hodnocení zaměstnanců, ani s nimi neprobírají plán jejich kariérního rozvoje. Nejlépe dopadlo v anketě vzdělávání, i když se používají nejčastěji pouze klasické metody a formy (přednáška s lektorem). Autor je toho názoru, že do těchto vzdělávacích aktivit jsou zařazeny zpravidla informační přednášky v souvislosti se změnami požadavků na práci (v souladu s novelami zákonů a směrnic EU), na vedení administrativy, na zavádění nových postupů a technologií do výroby, systému IT apod. Je patrné, že v systému vzdělávání, ale i v celé oblasti rozvoje lidských zdrojů, jsou značné rezervy.

Autor si je vědom pravděpodobnosti menší objektivity výsledků dotazníkového šetření, jelikož zkoumaný vzorek respondentů byl pouze 101 osob. Jistě by bylo

zajímavé pracovat s mnohem větším počtem respondentů a jejich anketami, doplněnými též rozhovory se zaměstnavateli a manažery. Mohly by se tak porovnat potřeby a spokojenost vedoucích pracovníků s potřebami a spokojeností podřízených.

Pro dosažení kvalitnější péče o zaměstnance a jejich větší spokojenost by měla být především zaváděna otevřenější komunikace např. na poradách, ale i při jiných společných aktivitách, kde by ovšem měla prostor též zpětná vazba pro všechny strany zúčastněných. Jednosměrné úkolování bez možnosti logické následné odezvy asi příliš produktivitu práce nezvedne. Výše uvedené je chápáno jako **doporučení k využití** pro manažery a personalisty nejrůznějších firem, podniků a organizací, pro zaměstnavatele.

Na závěr je důležité konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Samotné zpracování bakalářské práce bylo pro autora velkým přínosem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M. *Personální management.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-868-5117-6.

BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím.* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 80-86851-68-0.

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

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Národní vzdělávací fond, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CLUTTERBUCK, D., W. HIRSH, A. CARTER. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie.* 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L. *Zákoník práce 2012: převodní můstek k velké novele zákoníku práce: stručný komentář: shrnutí změn k 1. lednu 2012*. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-709-6.

KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z: Klíčové pojmy a termíny.* 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80- 251- 1001- X.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení.* 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, s. r. o., 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. rozš., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247- 0698-9.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

MILKOWICH In: GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

MUSIL, J. *Komunikace v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-39-6.

NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1597-X.

NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M. *Etika a logika v komunikaci.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-45-7.

PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bankovní institut vysoká škola a.s., 2002. ISBN 80- 7265- 041- 6.

PROKOPENKO, J., M. KUBR a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, NVF a PHARE, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-626-X.

SCHEIN, E. H. In: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personality.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

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

URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika.* 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR (Aspi), 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

VÁGNEROVÁ, M, *Základy psychologie*. 1. vyd., třetí dotisk, Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-0841-9.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-291-2.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. *Metoda transparentního koučování.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-209-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

KOHOUTEK, R. *TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK PSYCHOLOGIE A VĚD PŘÍBUZNÝCH*. *Motivace*. [online]. ©2014 [cit. 2015-01-05] Dostupné z http://www.onlineobchody.com/fff.php?q=slovn%EDk.

MASLOVOVA PYRAMIDA POTŘEB. [online]. ©2011 - 2015 Petr Franěk [cit. 2015-01-05]. Dostupné z http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE. *Povinnosti zaměstnavatele.* [online]. ©2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: http://www.obezpecnostiprace.cz/.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb…….....26

Seznam grafů

Graf 1: Velikost firmy…….…46
Graf 2: Jaké benefity Vám nabízí Váš zaměstnavatel?.....47
Graf 3: Jaké jsou ve Vaší organizaci, firmě možnosti vzdělávání?.....48
Graf 4: Vzdělávání, školení probíhá ve Vaší organizaci, firmě…….… 49
Graf 5: Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?.....50
Graf 6: Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve Vaší organizaci, firmě?.....51
Graf 7: Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kar. růstu?.....52
Graf 8: Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané “zpětné vazby”…….…….....53
Graf 9: Pracovní porady jsou u Vás svolávány……....54
Graf 10: Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?.....55
Graf 11: Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě……..56
Graf 12: Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit……..57
Graf 13: Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněni důchodci, ženy, veteráni, studující mládež, matky samoživitelky, atd?.....58
Graf 14: Celková doba Vašeho zaměstnání……..59
Graf 15: Pohlaví……....60
Graf 16: Vzdělání…….…61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Velikost firmy…….....46
Tabulka 2: Jaké benefity Vám nabízí Váš zaměstnavatel?.....47
Tabulka 3: Jaké jsou ve Vaší organizaci, firmě možnosti vzdělávání?.....48
Tabulka 4: Vzdělávání, školení probíhá ve Vaší organizaci, firmě…..……49
Tabulka 5: Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?.....50
Tabulka 6: Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve Vaší organizaci firmě? ……..……..51
Tabulka 7: Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kar. růstu?.....52

Tabulka 8: Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané “zpětné vazby”…….…. 53
Tabulka 9: Pracovní porady jsou u Vás svolávány……..…….54
Tabulka 10: Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?.....55
Tabulka 11: Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě……56
Tabulka 12: Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit.....57
Tabulka 13: Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněni důchodci, ženy, veteráni, studující mládež, matky samoživitelky, atd?.....58
Tabulka 14: Celková doba Vašeho zaměstnání…….....59
Tabulka 15: Pohlaví……..…60
Tabulka 16: Vzdělání...……..…61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník…….. I

Příloha B – Datová matice……..... II

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK

Vaše vyplnění dotazníku přispěje k analýze v oblasti spokojenosti s péčí o zaměstnance a se vzděláváním, čímž se zabývám v bakalářské práci.

Děkuji, Pavel Šulc

1. **Pracujete v organizaci, firmě:**
   a) malé – do 5 zaměstnanců
   b) střední – 6 – 49 zaměstnanců
   c) velké – 50 – 499 zaměstnanců
   d) korporace – nad 500 zaměstnanců

2. **Jaké benefity(zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel?**
   a) dodatková dovolená
   b) stravenky
   c) ozdravný, sportovní nebo kulturní program
   d) jiné, jaké? (vypsat)

3. **Jaké jsou ve vaší organizaci, firmě možnosti školení a vzdělávání?**
   a) jazykové
   b) spojené s odborností
   c) jen informativní
   d) jiné, jaké? (vypsat)

4. **Vzdělávání, školení probíhá ve vaší organizaci, firmě:**
   a) během pracovní doby
   b) jen z části v pracovní době,
   c) celé mimo pracovní dobu
   d) neexistuje

5. **Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?**
   a) vždy, mohu si vybrat, jaké chci akce
   b) jen v souvislosti s pracovní náplní
   c) jen mimo pracovní dobu
   d) výjimečně, občas

e) záleží na dohodě
f) zásadně ne

6. Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě?

a) klasickou přednáškou s lektorem
b) moderní formou interaktivních seminářů
c) formou počítačové komunikace
d) jinou formou, jakou? (vypsat)

7. Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kariérního růstu?

a) ano, jen jednou (např. při nástupu)
b) ano, pravidelně
c) ne

8. Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané"zpětné vazby"?

a) ano, pravidelně 1x ročně
b) ano, nepravidelně, 1x za 2 - 5 let
c) možnost reagovat na vlastní pracovní hodnocení nemám
d) ne, neprovádí se vůbec

9. Pracovní porady jsou u vás svolávány:

a) pravidelně 1x týdně nebo 1x za 14 dní
b) pravidelně 1 x za měsíc
c) nepravidelně, podle potřeby
d) nemáme porady

10. Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?

a) ano, zajímají se o můj názor
b) ne, moje stanovisko je nikdy nezajímá

11. Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě:

a) příkladná
b) dostačující
c) špatná a nedostatečná

12. Přidělte, prosím, u nabízených možností Vaše osobní priority číslem od "1" (nejdůležitější priorita) do "7" (poslední):

( ) stravenky ( ) doplňková dovolená ( ) služební telefon ( ) služební auto ( ) pohyblivá pracovní doba ( ) závodní stravování ( )příspěvek na školku ( ) příspěvek na kulturu a sport ( ) jiné, jaké?

13. Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněni důchodci, ženy, veteráni, studující mládež, matky samoživitelky atd?

a) jsem pro rovnost
b) jsem pro zvýhodnění určitých kategorií zaměstnanců
c) nevím

14. Celková doba Vašeho zaměstnání:

a) do 3 let
b) 3 - 10 let
c) 11 - 20 let
d) nad 21 let

15. Pohlaví:

a) muž
b) žena

16. Vzdělání:

a) vyučen
b) maturita
c) VŠ

PŘÍLOHA B – DATOVÁ MATICE

LEGENDA

1) Pracujete v organizaci, firmě:

malé – do 5 zaměstnanců	1
střední – 6 – 49 zaměstnanců	2
velké – 50 – 499 zaměstnanců	3
korporace – nad 500 zaměstnanců	4

2.1 - 2.4) Jaké benefity(zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel?

dodatková dovolená	1
stravenky	2
ozdravný, sportovní nebo kulturní program	3
jiné, jaké? (vypsat)	4

3) Zúčastnili jste se školení a vzdělávání u vás na pracovišti?

ano	1
ne	2
žádné takové akce nejsou	3

4.1 - 4.3) Jaké jsou ve vaší organizaci, firmě možnosti školení a vzdělávání?

jazykové	1
spojené s odborností	2
jen informativní	3

4.4) Jaké jsou ve vaší organizaci, firmě možnosti školení a vzdělávání?

bezpečnost práce, požární předpisy, apod a interní odborná školení	1
dovednosti, zdravotní	2
interne organizovane drobne odborne skolenia	3
spojené s rozvojem společnosti	4
typu Asertivita, apod.. takové znouzectnosti	5
Zadne	6
Zahraniční všemožná(vícedenní)	7
žádné	8

5) Vzdělávání, školení probíhá ve vaší organizaci, firmě:

během pracovní doby	1
jen z části v pracovní době,	2
celé mimo pracovní dobu	3
neexistuje	4

6.1 - 6.3) Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě?

klasickou přednáškou s lektorem	1
moderní formou interaktivních seminářů	2
formou počítačové komunikace	3

6.4) Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě?

alkohol	
docházkou místa školení mimo pracoviště	2
e-learning	3
neprobíhá	4
nic	5
praktická činnost pod vedením instruktorů	6
přednáška vedená internímy pracovníky nebo pracovníky z centrály ve Francii	7
Spojene se zahr.cestou	8
Zadnou	9
	1
žádnou	0

7) Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?

vždy, mohu si vybrat, jaké chci akce	1
jen v souvislosti s pracovní náplní	2
jen mimo pracovní dobu	3
výjimečně, občas	4
záleží na dohodě	5
zásadně ne	6

8) Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kariérního růstu?

ano, jen jednou (např. při nástupu)	1
ano, pravidelně	2
ne	3

9) Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané"zpětné vazby"?

ano, pravidelně 1x ročně	1
ano, nepravidelně, 1x za 2 - 5 let	2
možnost reagovat na vlastní pracovní hodnocení nemám	3
ne, neprovádí se vůbec	4

10.1 - 10.5) Pracovní porady jsou u vás svolávány:

pravidelně 1x týdně nebo 1x za 14 dní	1
pravidelně 1 x za měsíc	2
nepravidelně, podle potřeby	3
nemáme porady	4
na denní bázi	5

10.6) Pracovní porady jsou u vás svolávány:

1x měsíčně + operativně aktuálně kdykoliv	1
nejužší vedení má porady jednou týdně, rozšířené vedení jednou měsíčně, v rámci oddělení máme	
porady dle potřeby	2

11) Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?

ano, zajímají se o můj názor	1
ne, moje stanovisko je nikdy nezajímá	2

12) Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě:

příkladná	1
dostačující	2
špatná a nedostatečná	3

13.1 - 13.9) Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit :

Tato otázka není kódována, v exportu jsou přímo číselné hodnoty.

14) Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněny ženy, důchodci,
veteráni, studující mládež, matky samoživitelky atd?

jsem pro rovnost	1
jsem pro zvýhodnění určitých kategorií zaměstnanců	2
nevím	3

15) Celková doba Vašeho zaměstnání:

do 3 let	1
3 - 10 let	2
11 - 20 let	3
nad 21 let	4

16) Pohlaví:

muž	1
žena	2

17) Vzdělání:

vyučen	1
maturita	2
VŠ	3

6	5	4	3	2	1	ID respondenta
2	3	3	3	3	2	Pracujete v organizaci, firmě:
1	1	0	1	0	0	Jaké benefity(zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel? - dodatková dovolená
0	2	2	2	0	2	Jaké benefity(zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel? - stravenky
0	0	3	0	0	3	Jaké benefity(zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel? - ozdravný, sportovní nebo kulturní program
0	0	0	0	4	0	Jaké benefity(zaměstnanecké výhody) Vám nabízí Váš zaměstnavatel? - jiné, jaké? (vypsat)
1	1	2	1	1	1	Zúčastnili jste se školení a vzdělávání u vás na pracovišti?
0	0	0	0	0	1	Jaké jsou ve vaší organizaci, firmě možnosti školení a vzdělávání? - jazykové
2	2	0	2	2	2	Jaké jsou ve vaší organizaci, firmě možnosti školení a vzdělávání? - spojené s odborností
0	0	3	0	0	0	Jaké jsou ve vaší organizaci, firmě možnosti školení a vzdělávání? - jen informativní
0	0	0	0	0	0	Jaké jsou ve vaší organizaci, firmě možnosti školení a vzdělávání? - vlastní odpověď
1	1	1	1	3	3	Vzdělávání, školení probíhá ve vaší organizaci, firmě:
1	1	1	1	1	0	Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě? - klasickou přednáškou s lektorem
0	0	0	0	0	2	Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě? - moderní formou interaktivních seminářů
3	3	0	0	0	3	Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě? - formou počítačové komunikace
0	0	0	0	0	0	Jakou formou probíhá školení a vzdělávání ve vaší organizaci, firmě? - vlastní odpověď
2	2	2	4	2	3	Je školení a vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem?
1	3	3	1	3	1	Byl s Vámi dohodnut plán Vašeho osobního rozvoje a kariérního růstu?
3	2	2	4	1	1	Jste hodnocen zaměstnavatelem pravidelně a písemně včetně možné tak zvané"zpětné vazby"?
0	0	0	0	0	0	Pracovní porady jsou u vás svolávány: - pravidelně 1x týdně nebo 1x za 14 dní
0	2	0	0	2	0	Pracovní porady jsou u vás svolávány: - pravidelně 1 x za měsíc
3	0	3	3	0	3	Pracovní porady jsou u vás svolávány: - nepravidelně, podle potřeby
0	0	0	0	0	0	Pracovní porady jsou u vás svolávány: - nemáme porady
0	0	0	0	0	0	Pracovní porady jsou u vás svolávány: - na denní bázi
0	0	0	0	0	0	Pracovní porady jsou u vás svolávány: - vlastní odpověď
1	1	1	1	1	1	Zajímá nadřízené Vaše stanovisko k fungování, případně k problémům ve firmě, organizaci?
2	2	2	2	2	2	Je, podle Vás, péče o zaměstnance ve vaší organizaci, firmě:
3	5	1	4	1	7	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - stravenky
1	1	4	2	6	2	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - doplňková dovolená
5	6	7	3	7	3	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - služební telefon
9	8	3	5	8	8	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - služební auto
8	2	2	1	2	1	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - pohyblivá pracovní doba
7	3	6	6	3	9	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - závodní stravování
6	9	9	9	9	6	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - příspěvek na školku
4	7	5	7	4	5	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - příspěvek na kulturu a sport
2	4	8	8	5	4	Seřaďte, prosím, nabízené možnosti dle Vašich osobních priorit : - jiné
1	1	1	1	1	1	Jste pro jednotnou péči o zaměstnance, nebo by měli být zvýhodněny ženy, důchodci, veteráni, studující mládež, matky samoživitelky atd?
4	4	1	4	4	4	Celková doba Vašeho zaměstnání:
2	2	2	2	1	2	Pohlaví:
2	3	2	3	3	3	Vzdělání:

7	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	4	0	0	0	5	1	3	4	0	0	0	4	0	0	1	2	3	1	8	9	2	4	5	6	7	1	4	2	2
8	4	0	0	0	4	1	1	2	0	7	2	0	2	0	8	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	8	2	9	3	4	7	6	5	1	3	1	2
9	3	0	0	0	4	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	2	4	1	5	7	3	2	9	6	8	3	4	2	3
10	1	1	0	0	0	3	0	0	0	8	4	0	0	0	4	6	3	4	0	0	0	4	0	0	2	3	9	4	2	1	3	6	7	8	5	2	4	2	2
11	4	1	2	3	0	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	2	1	2	0	2	0	0	0	0	1	2	5	2	7	8	4	1	6	3	9	1	4	2	3
12	3	1	2	0	0	1	0	2	0	0	1	1	0	0	0	2	3	4	0	2	0	0	0	0	1	2	1	2	9	8	3	4	7	5	6	3	3	2	3
13	3	0	0	3	0	1	0	2	0	0	1	1	0	0	0	2	2	2	0	2	0	0	0	0	1	2	5	2	8	7	1	4	3	6	9	1	3	2	2
14	2	0	0	0	4	1	0	2	0	0	2	1	0	0	0	2	2	1	0	0	3	0	0	0	1	2	1	2	6	7	3	8	4	5	9	2	2	2	1
15	2	0	0	0	4	3	0	0	0	8	4	0	0	3	0	6	3	3	0	0	0	4	0	0	2	3	1	2	3	8	7	9	6	5	4	2	3	1	2
16	4	0	2	0	0	1	0	2	0	0	1	1	2	3	0	2	3	1	0	0	0	4	0	0	2	2	7	3	5	9	1	2	8	4	6	3	2	2	3
17	3	1	0	0	0	1	0	0	3	0	2	1	0	0	0	2	1	4	1	0	0	0	0	0	1	2	5	2	3	6	1	8	9	4	7	1	2	2	2
18	1	0	0	0	4	3	0	0	3	0	4	0	0	0	10	6	3	4	0	0	0	4	0	0	2	3	6	7	4	9	5	1	3	2	8	1	2	1	2
19	3	0	2	0	4	1	0	2	0	0	2	1	2	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	2	5	2	3	1	4	8	7	6	9	1	2	1	3
20	2	0	2	0	0	1	0	2	0	0	3	1	0	0	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	1	2	3	2	5	4	1	6	7	8	9	2	3	1	1
21	4	1	2	0	0	1	1	2	3	0	1	1	2	3	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	9	6	8	7	5	4	3	2	1	2	2	1	3
22	1	1	2	3	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	0	2	1	1	0	2	0	0	0	0	1	2	3	2	1	4	9	5	6	7	8	2	2	2	3
23	4	1	2	3	0	1	0	2	0	0	1	1	0	0	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	5	4	3	2	1	7	8	6	9	1	4	2	3
24	2	0	2	3	4	1	0	2	0	3	1	0	2	0	0	2	3	4	1	0	0	0	0	0	1	1	4	2	5	6	1	7	8	3	9	2	2	2	3
25	3	0	2	0	0	1	1	0	3	0	1	1	0	0	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	1	3	5	7	4	3	8	6	2	9	1	2	4	1	3
26	4	1	0	3	4	1	1	2	0	0	1	0	2	0	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	1	1	6	1	5	8	2	3	7	4	9	1	2	2	3
27	2	0	2	3	4	1	0	0	3	0	1	1	0	3	0	2	3	1	1	0	0	0	0	0	2	3	2	1	5	6	7	3	8	4	9	2	2	2	3
28	4	0	2	0	4	1	0	2	3	0	1	1	0	3	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	2	2	3	6	4	2	7	5	9	8	1	1	3	1	2
29	3	1	2	0	4	1	0	2	0	0	1	1	0	0	3	2	3	2	0	0	0	0	0	2	1	2	5	2	9	8	1	4	6	7	3	2	3	2	3
30	4	1	2	0	4	1	1	2	3	0	2	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	5	0	1	2	2	1	3	7	6	5	8	4	9	1	1	2	3
31	2	1	0	0	0	2	0	2	3	0	2	1	0	0	0	2	3	4	0	0	0	4	0	0	1	2	3	5	8	4	1	9	7	6	2	1	1	2	3
32	3	0	0	3	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	2	3	4	1	0	0	0	0	0	1	2	7	6	4	5	2	3	1	9	8	1	2	2	2
33	2	0	2	0	0	1	0	0	3	0	1	1	0	0	0	2	3	4	1	0	0	0	0	0	1	2	8	7	6	5	1	4	9	3	2	1	2	1	1
34	1	0	2	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	5	3	4	2	1	8	6	7	9	1	1	2	3
35	2	0	2	0	0	1	0	2	0	1	2	1	0	3	2	2	3	2	0	0	0	0	0	1	1	2	3	1	4	9	2	5	8	7	6	3	4	1	3
36	4	1	2	3	4	2	1	0	0	0	4	0	0	0	1	6	3	3	1	0	0	0	0	0	2	2	5	4	2	1	3	6	7	8	9	3	4	2	3
37	1	1	0	0	0	3	0	0	0	6	4	0	0	0	9	6	3	4	0	0	0	4	0	0	2	3	2	3	4	5	1	9	8	6	7	1	1	2	2
38	4	1	0	0	4	1	1	2	0	0	1	1	0	3	0	2	3	1	1	0	0	0	0	0	1	3	5	2	4	3	1	6	8	7	9	1	1	1	3
39	3	0	2	3	0	1	1	2	0	0	2	1	2	3	0	1	2	1	0	0	3	0	0	0	1	2	4	3	7	8	1	6	9	2	5	1	4	2	2
40	4	0	2	0	0	1	0	2	3	0	1	1	0	0	0	2	3	1	1	0	0	0	0	0	2	2	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	1	3

41	3	1	2	0	0	1	0	0	0	5	2	1	0	3	0	2	3	2	0	0	3	0	0	0	2	3	3	1	7	8	2	6	5	4	9	2	2	2	3
42	3	0	0	0	4	2	0	2	0	2	1	1	0	0	0	1	3	3	0	0	0	4	0	0	2	2	5	4	7	1	6	3	8	2	9	3	2	2	3
43	3	0	2	3	4	1	1	2	3	0	1	1	2	0	0	1	3	2	0	0	3	0	0	0	1	1	1	2	8	9	5	6	7	3	4	2	2	2	2
44	3	1	2	0	4	1	1	2	0	0	1	1	2	3	6	2	3	1	1	0	0	0	0	0	1	2	4	7	1	2	8	6	9	5	3	2	2	1	3
45	2	0	0	0	4	1	0	0	3	0	1	1	0	0	0	2	3	4	0	0	0	4	0	0	2	3	4	8	2	3	7	9	1	5	6	1	1	2	3
46	4	1	2	0	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	2	3	1	1	0	0	0	0	0	1	2	2	1	3	9	4	5	7	6	8	1	1	2	2
47	2	0	0	0	4	1	0	2	0	0	1	0	2	0	0	1	2	4	0	0	3	0	0	0	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	3	1	3
48	2	0	0	0	4	1	0	2	3	0	1	1	2	0	0	2	3	4	1	0	0	0	0	0	1	2	9	3	4	8	2	7	6	5	1	2	3	2	3
49	2	0	0	0	4	1	0	2	0	0	3	1	0	0	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	1	2	2	1	7	3	6	4	5	8	9	1	1	2	2
50	2	1	2	0	0	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	4	1	2	9	3	8	7	6	5	1	2	2	3
51	3	1	0	0	4	1	0	2	0	4	2	0	0	0	7	2	3	1	1	0	0	0	0	0	1	2	3	1	4	7	2	8	9	5	6	2	1	2	3
52	3	1	2	0	0	1	1	0	3	0	2	1	0	0	0	2	2	1	0	0	3	0	0	0	1	2	5	2	1	9	4	3	8	6	7	2	3	1	2
53	3	0	2	0	0	2	0	0	3	0	1	1	0	0	0	5	2	2	1	0	0	0	0	0	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	3	3	1	2
54	2	1	2	3	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	2	3	4	0	0	0	4	0	0	2	3	1	3	7	8	2	6	9	5	4	3	2	2	3
55	3	0	2	3	0	1	0	2	0	0	3	1	0	3	0	2	3	4	1	0	0	0	0	0	2	3	1	2	5	4	3	6	9	8	7	1	4	2	3
56	2	0	2	0	4	1	1	2	0	0	3	1	0	0	0	1	3	4	0	0	3	0	0	0	1	2	2	3	1	8	4	5	9	7	6	1	1	2	3
57	2	0	2	0	0	2	0	0	3	0	4	1	0	0	0	4	3	4	0	0	3	0	0	0	2	3	3	4	5	6	7	2	1	8	9	1	2	2	2
58	3	0	0	3	0	2	0	0	3	0	2	1	0	0	0	2	2	2	0	0	3	0	0	0	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	2	2
59	3	0	2	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	2	3	3	4	5	6	2	1	7	8	9	1	3	2	2
60	4	0	2	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	3	0	2	3	1	0	2	0	0	0	0	1	2	1	2	3	5	4	8	9	6	7	2	3	2	3
61	4	1	2	3	0	1	1	2	3	0	1	1	2	3	0	1	3	4	1	0	0	0	0	0	1	1	4	2	3	5	1	6	7	8	9	1	2	2	2
62	4	0	2	0	0	1	0	2	3	0	1	1	2	3	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	1	2	3	2	5	4	1	7	8	6	9	1	1	2	3
63	4	1	2	3	0	1	0	2	3	0	1	1	2	3	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	3	9	8	2	7	5	6	4	2	1	2	2
64	2	0	0	0	4	1	0	0	3	0	1	1	0	0	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	2	3	2	1	6	3	4	5	9	8	7	1	2	2	2
65	4	1	2	3	0	1	1	2	3	0	3	1	2	3	0	2	2	1	0	0	3	0	0	0	1	2	2	1	4	6	5	7	8	3	9	1	4	2	3
66	4	0	2	0	0	1	0	2	3	0	1	1	2	3	0	1	1	4	0	0	3	0	0	0	1	2	3	2	4	5	1	6	7	8	9	1	1	2	3
67	4	1	2	3	4	1	1	2	3	0	1	1	2	3	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	4	1	8	7	3	9	2	5	6	1	3	2	3
68	4	0	0	0	4	1	1	2	0	0	2	1	2	3	0	2	1	2	1	0	0	0	0	0	1	3	6	1	4	5	2	8	3	7	9	1	2	2	3
69	3	0	2	3	0	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	1	2	3	0	2	0	0	0	0	1	2	2	7	4	6	8	1	9	3	5	1	4	2	3
70	4	1	0	3	0	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	1	3
71	3	0	2	0	0	1	0	2	0	0	2	1	2	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	2	5	1	3	4	6	7	8	2	9	1	2	2	3
72	1	0	0	0	4	1	0	2	0	0	3	1	0	0	0	2	3	4	0	0	3	0	0	0	1	2	6	2	4	3	1	5	7	8	9	2	2	2	3
73	1	1	2	3	0	1	0	2	0	0	3	0	0	0	0	4	3	1	0	0	3	0	0	0	1	2	2	1	3	9	4	5	7	6	8	1	1	2	2
74	1	0	2	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	6	3	1	0	0	0	4	0	0	1	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	3	1	1

75	1	0	2	3	0	1	0	2	0	0	4	0	0	0	0	2	3	1	0	0	3	0	0	0	2	3	2	1	6	3	4	5	9	8	7	1	2	2	2
76	1	1	2	0	4	1	0	2	0	0	3	0	0	0	0	5	3	1	0	0	3	0	0	0	1	2	2	1	4	6	5	7	8	3	9	2	3	1	3
77	1	0	2	3	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	2	3	1	0	0	0	4	0	0	2	3	3	4	5	6	2	1	7	8	9	1	2	1	2
78	2	1	2	3	0	1	0	2	0	0	2	1	0	3	0	2	3	1	0	0	3	0	0	0	2	3	1	2	5	4	3	6	9	8	7	1	1	2	2
79	2	1	2	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	5	3	1	0	0	3	0	0	0	2	3	1	3	7	8	2	6	9	5	4	3	2	1	1
80	2	0	2	3	0	1	0	0	3	0	3	1	0	0	0	2	3	2	0	0	3	0	0	0	2	3	3	4	5	6	7	2	1	8	9	1	2	2	3
81	2	1	2	3	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	2	1	3	0	0	3	0	0	0	1	2	4	7	1	2	8	6	9	5	3	1	3	2	2
82	2	0	2	0	4	2	0	2	0	0	2	1	0	0	0	2	3	2	0	2	0	0	0	0	2	3	4	8	2	3	7	9	1	5	6	1	1	2	2
83	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	3	0	2	2	3	0	2	0	0	0	0	2	3	2	1	3	9	4	5	7	6	8	1	4	1	3
84	2	1	2	3	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	2	3	2	0	2	0	0	0	0	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	2	2	2
85	3	0	2	3	0	1	1	2	0	0	1	1	2	0	0	2	2	3	0	2	0	0	0	0	1	2	9	3	4	8	2	7	6	5	1	1	3	2	3
86	3	1	0	3	0	2	0	2	3	0	1	1	2	3	0	2	2	3	0	2	0	0	0	0	1	2	2	1	7	3	6	4	5	8	9	1	2	1	2
87	3	0	2	0	0	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	2	2	2	1	0	0	0	0	0	1	2	4	1	2	9	3	8	7	6	5	1	1	2	3
88	3	1	0	3	4	1	0	2	0	0	1	1	2	3	0	2	2	3	1	0	0	0	0	0	1	2	3	1	4	7	2	8	9	5	6	1	3	2	2
89	3	1	0	0	0	1	1	2	0	0	2	1	2	0	0	2	2	1	0	2	0	0	0	0	1	2	5	2	1	9	4	3	8	6	7	1	2	1	3
90	3	0	2	3	0	2	1	2	3	0	1	1	0	3	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	2	7	2	3	8	1	9	6	5	4	2	3	2	2
91	3	1	0	0	4	2	1	2	0	0	1	1	2	3	0	2	2	1	0	2	0	0	0	0	1	2	1	6	7	8	2	3	9	4	5	1	2	2	3
92	4	0	2	0	0	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	4	2	3	5	1	6	9	7	8	1	4	1	3
93	4	1	0	3	0	1	1	2	0	0	1	1	0	3	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	2	1	4	7	3	2	6	9	5	8	1	2	2	2
94	4	0	0	3	0	1	1	2	0	0	1	1	2	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	2	5	1	6	8	2	3	9	7	4	1	2	1	3
95	4	1	2	0	0	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	2	2	1	0	2	0	0	0	0	1	1	3	1	5	9	8	7	6	4	2	2	3	2	2
96	4	0	2	0	4	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	2	3	1	8	9	2	4	5	6	7	1	3	2	2
97	4	1	0	3	0	1	1	2	3	0	1	1	0	0	0	1	2	1	0	2	0	0	0	0	1	2	1	8	2	9	3	4	7	6	5	1	1	1	3
98	4	1	2	0	0	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	4	1	5	7	3	2	9	6	8	1	3	2	3
99	4	0	0	3	0	1	1	2	0	0	1	1	0	3	0	1	2	1	0	2	0	0	0	0	1	2	7	2	3	8	1	9	6	5	4	2	4	2	2
100	4	1	2	3	0	1	1	2	3	0	1	1	2	0	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	2	1	4	6	5	7	8	3	9	1	2	1	3
101	4	1	0	0	4	1	1	2	0	0	1	1	2	3	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	3	1	4	7	2	8	9	5	6	1	1	2	3

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavel Šulc

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Péče o lidské zdroje v organizaci v oblasti celoživotního vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 44

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Marcela Pikálková