**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**

# Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

Bakalářská práce

Autor: **Jana Táčnerová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

2023

# Zadávací list

# ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

**Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V …… dne ……

……
(podpis autora práce)

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za odborné vedení mé práce, věcné připomínky, dobré rady, vstřícnost při veškerých dotazech a konzultacích.

## Abstrakt

Řízení lidských zdrojů je velmi aktuální a důležité téma. Vlastní řízení lidských zdrojů v organizaci představuje řadu činností, které musí organizace pro své zaměstnance realizovat. Jednou z činností je řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což bylo tématem této práce.

V teoretické části práce byly charakterizovány pojmy s tématem související, jako například podstata, cíle či koncepce řízení lidských zdrojů, komunikace v organizaci, prostředky komunikace se zaměstnanci, strategie komunikace se zaměstnanci nebo vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Bylo zde čerpáno z odborných monografií renomovaných autorů.

V praktické části této práce byla použita metoda vlastního šetření pomocí individuálních rozhovorů s vybranými respondenty z oblasti školství z řad pedagogických zaměstnanců. Další individuální rozhovor byl veden s manažerem vybrané organizace. Výsledkem tohoto šetření byla analýza odpovědí na otázky týkající se motivace, zpětné vazby, finančního ohodnocení, poskytovaných benefitů a nabízeného vzdělávání. Na základě komparace zjištěných informací z odpovědí byla navržena vlastní doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení situace v těchto organizacích.

## Klíčová slova

rozvoj lidských zdrojů, strategie, zaměstnanec

## Abstract

Human resource management is currently a very important topic. The actual management of human resources in an organization represents a series of activities that the organization must implement for its empoloyees. One of the activities is the management of employee training and development, which is the topic of this scietific work.

In the theoretical part of the thesis, concepts related to the topic were characterized, such as the nature, objectives or concepts of human resource management, communication in the organization, means of communication with employees, strategies of communication with employees or employee training and evaluation. It was drawn from professional monographs by renowned authors.

In the practical part of this thesis, the self-investigation method was used by conducting individual interviews with selected respondents from the education sector among the teaching staff. Another individual interview was conducted with the manager of the selected organization. The result of this investigation was an analysis of the responses to questions related to motivation, feedback, financial compensation, benefits provided and training offered. By comparing the information found from the responses, their own recommendations, that could help to improve the situation in these organisations were proposed.

## Keywords

human resources development, strategy, employee

# OBSAH

**!Neočekávaný konec výrazu**

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika ..... 10

2 Lidské zdroje a lidský kapitál ..... 11

2.1 Lidské zdroje ..... 11

2.2 Lidský kapitál ..... 11

3 Řízení lidských zdrojů ..... 13

3.1 Podstata řízení lidských zdrojů ..... 13

3.2 Cíle řízení lidských zdrojů ..... 14

3.3 Koncepce řízení lidských zdrojů ..... 15

3.4 Modely řízení lidských zdrojů ..... 16

4 Strategické řízení lidských zdrojů ..... 19

4.1 Specifika strategického řízení lidských zdrojů ..... 20

4.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů ..... 21

5 Firemní strategie rozvoje zaměstnanců ..... 23

5.1 Komunikace v organizaci ..... 24

5.1.1 Prostředky komunikace se zaměstnanci ..... 24

5.1.2 Strategie komunikace se zaměstnanci ..... 25

5.2 Zabezpečení pohody zaměstnanců ..... 25

5.3 Filozofie odměňování zaměstnanců ..... 26

5.3.1 Strategie odměňování zaměstnanců ..... 26

5.3.2 Peněžní a nepeněžní odměňování zaměstnanců ..... 27

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Vlastní šetření ..... 29

6.1 Charakteristika šetření ..... 29

6.2 Individuální rozhovory se zaměstnanci ..... 29
6.2.1 Realizace individuálních rozhovorů se zaměstnanci ..... 29
6.2.2 Výsledky individuálních rozhovorů se zaměstnanci ..... 29
6.2.3 Zhodnocení individuálních rozhovorů se zaměstnanci ..... 34
6.3 Individuální rozhovor s manažerem organizace ..... 35
6.3.1 Realizace individuálního rozhovoru s manažerem organizace ..... 35
6.3.2 Výsledky individuálního rozhovoru s manažerem organizace ..... 35
6.3.3 Zhodnocení individuálního rozhovoru s manažerem organizace ..... 37
6.3.4 Komparace výsledků z individuálních rozhovorů ..... 38
7 Vlastní doporučení ..... 39
ZÁVĚR ..... 41
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ..... 43
SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A OBRÁZKŮ ..... 45
SEZNAM PŘÍLOH ..... 46
Příloha 1: Seznam otázek pro individuální rozhovor se zaměstnanci
Příloha 2: Autentický přepis individuálních rozhovorů se zaměstnanci
Příloha 3: Seznam otázek pro individuální rozhovor s manažerem organizace
Příloha 4: Autentický přepis individuálního rozhovoru s manažerem organizace

# ÚVOD

Armstrong ve svém rozsáhlém díle „Řízení lidských zdrojů“ konstatuje, že „Lidé a jejich dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považování za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody“ (Armstrong, 2022, str. 35). Armstrong je jedním z mnoha autorů, kteří se ve svých dílech lidskými zdroji zabývají, myšlenky několika z nich, například Watsona, Wrighta, McMahana či českých odborníků Koubka a Dvořákové, jsou uvedeny i v teoretické části této práce. Všichni se však shodují na důležitosti zaměstnance pro organizaci. Z toho důvodu se musí management těchto organizací pečlivě zabývat jejich řízením, což představuje řadu činností, které musí pro zaměstnance zajistit. Jednou z nich je řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ne ve všech organizacích tomu však věnují náležitou pozornost.

Téma této práce jsem si vybrala z toho důvodu, že působím ve vzdělávací instituci a v té je vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců obzvlášť žádoucí. Výsledky své práce bych ráda přispěla k tomu, aby se na základě mých návrhů ve vybraných školách situace zlepšila.

V teoretické části práce jsou charakterizovány pojmy s tématem související. Čerpáno bylo z odborných monografií renomovaných autorů. Jsou zde definovány lidské zdroje a lidský kapitál, představeno řízení lidských zdrojů.

V praktické části bylo realizováno vlastní šetření s využitím individuálních rozhovorů se zaměstnanci vybraných organizací. Na základ analýzy a komparace zjištěných informací jsou navržena vlastní doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení situace v těchto organizacích.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíl a metodika

Cílem práce bylo na základě analýzy firemní strategie (včetně možnosti kariérního růstu) vybrané organizace vyslovit vlastní návrhy a doporučení k možnému zlepšení či zefektivnění současného stavu.

Hlavní metodou bylo dotazování, a to s využitím techniky individuálních rozhovorů se zaměstnanci, dále individuální rozhovor s manažerem organizace. Další použitou metodou byla komparace získaných dat.

# 2 Lidské zdroje a lidský kapitál

Lidská síla, je nejcennějším zdrojem každého podniku. Na ní přímo závisí, jak si podnik povede. Nesmírně důležité z hlediska lidské síly, je správný výběr kvalitních zaměstnanců, na tom závisí rozvoj daného podniku, jestli se bude rozvíjet nebo naopak třeba zbankrotuje. Kvalitního zaměstnance musíme umět rozvíjet, motivovat, i řádně o něj pečovat. Za lidské zdroje považujeme všechny osoby, které jsou zapojené v pracovním procesu, jsou přímo závislí, jak se společnost rozvíjí. Naopak, lidský kapitál je skupina lidí, kteří nejsou v žádném pracovně právním procesu, mohou to být např. nezaměstnaní. Lidské zdroje a lidský kapitál se často zaměňují za totožný, ale není tomu tak.

## 2.1 Lidské zdroje

Za lidské zdroje považujeme všechny osoby, které jsou zapojené v pracovním procesu, jsou přímo závislé, jak se společnost rozvíjí. Je to tedy část populace, která se rozhodla o svojí seberealizaci v dobrovolném pracovním procesu, s cílem vykonávat činnosti tak, aby mohla vést k produkci výstupů (Goodworker, 2022).

## 2.2 Lidský kapitál

Jak vysvětlili McMahan a Wright (2011, str. 101) lidský kapitál tvoří dovednosti, znalosti a schopnosti všech lidí pracujících v nějaké organizaci. „Každý jedinec v organizaci má vlastnosti, které jsou součástí lidského kapitálu. Rovněž se účastní zpracovávání informací, interpretuje a reaguje na tyto informace, aby přijal rozhodnutí, vyjádřil pocity nebo projevil chování. Seskupování tohoto lidského kapitálu, jak navrhujeme, je základem „lidského kapitálu" organizace nebo organizační jednotky" (Armstrong, 2022, str. 111).

Podobně definuje lidský kapitál Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, a to jako „znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti, jež zjednodušují tvorbu osobních, společenských a ekonomických hodnot a blahobytu" (Tomšíková, 2014, str. 7).

Armstrong ve své knize Podnikatelský plán použil myšlenku Shulze, který uvedl, že kombinace lidské inteligence, dovedností a vlastností zaměstnance utváří přidanou hodnotu, lidský element, který pak tvoří lidský kapitál a tyto vlastnosti můžou být pak velmi dobře investovány. Tvůrčí úsilí ke správné motivaci a dlouhodobému přežití organizace přináší kombinace těchto zkušeností, znalostí, protože lidská bytost je schopna se učit, vyvíjet, měnit, utvářet i inovovat svůj charakter.

Nejzásadnější vlastnosti lidského kapitálu z pohledu organizace je jistě flexibilita, výkon, kreativita jedince i schopnost se rozvíjet. Lidský kapitál je pojem rozšířený a spadá do něj mnoho vlastností velmi individuálních s ohledem na jedince. Tyto dovednosti, schopnosti i vlastnosti nejsou standardní záležitostí, a proto je nutné o ně v jistém smyslu pečovat, rozvíjet je a motivovat jedince ke stálému zájmu o vytvoření přidané hodnoty v organizaci. O všech těchto dovednostech rozhoduje jedinec sám. Je jen na něm, jakým způsobem organizace přispěje, jak moc se zapojí do vykonávání své role. Mimo jiné pod skupinu lidského kapitálu spadá ještě organizační kapitál a společenský kapitál. Organizační kapitál je kapitál těch vlastností, které organizace skutečně vlastní a jsou uložené v databázích. Naopak společenský kapitál vyjadřuje znalosti odvozené ze sítí vztahů mimo i přímo v organizaci (Armstrong, 2022, str. 112-113).

# 3 Řízení lidských zdrojů

## 3.1 Podstata řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí s řízením lidí v různých organizacích. V teoretické části mé práce se zaměřím na vysvětlení klíčových pojmů v oblasti lidé a organizace, motivace zaměstnanců, strategické řízení lidských zdrojů a jejich podstata. Poukážu na nutnost řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, poskytování služeb zaměstnancům a péče o ně v oblasti školství.

Při studiu vybraného tématu mě hned na začátku upoutal pojem „hawthornská studie". Smyslem této studie bylo přesvědčení, že lidská produktivita je spojená se spokojeností s prací a že lidský faktor je v organizaci rozhodující. Výsledky práce zaměstnanců budou lepší, pokud o ně jako o lidi bude projeven zájem ze strany organizace. Jak již poznamenal Armstrong, lidé jsou klíčovým zdroje v podniku. Zakladateli řízení lidských zdrojů jsou američtí teoretici Charles Fombrun a Michael Beer, řízení lidských zdrojů se objevilo v osmdesátých letech 20. století. Řada následníků pojem řízení lidských zdrojů v následujících letech vysvětlovali, rozvíjeli, ale i kritizovali (Armstrong, 2022, str. 45-46).

„Řízení lidských zdrojů je některými personálními manažery považováno jen za soubor iniciál nebo za staré víno v nových lahvích. Skutečně by mohlo jít o nic více o nic méně než o jiný název pro personální řízení, ovšem v obvyklém pojetí, má přinejmenším přínos v zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním zájmem vrcholového managementu, a to jako součást strategického plánování organizace. I když nejde o novou myšlenku, v mnoha organizacích jí nevěnují dostatečnou pozornost" (Armstrong, 2022, str. 46). Touto definicí argumentoval Armstrong na tvrzení akademiků Hendryho a Pettigrewa. Ti konstatovali, že řízení lidských zdrojů je značně normativní, ve chvíli, kdy poskytuje diagnózu a nabízí řešení. Nicméně několik dalších autorů považovalo řízení lidských zdrojů za model založený na stejných zájmech zaměstnanců jako zaměstnavatelů, na strategickém souladu, oddanosti a individualismu.

Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z několika teorií z oblasti strategického řízení, lidského kapitálu, ale i lidského chování nebo pracovních vztahů. Kritika ze strany mnoha filozofů i akademiků postupně utichla, zřejmě proto, že je pojem řízení lidských zdrojů jakýmsi synonymem pojmů personálního řízení (Armstrong, 2022, str. 47).

Definic, stejně jako názorů, jak správně formulovat řízení lidských zdrojů, je mnoho. Např. dle Watsona (2010, str. 919) „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lid k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost" (Armstrong, 2022, str. 48).

V knize Řízení lidských zdrojů od Josefa Koubka je pojem řízení lidských zdrojů popisován jako jádro organizace a je velice důležitou složkou a úlohou všech manažerů. Význam člověka, lidská pracovní síla je jako motor organizace. Počínaje personální, administrativní, koncepční až ke skutečně řídící aktivitě (Koubek, 2015, str. 15).

Jak vyplývá z výše uvedeného, investice do lidských zdrojů jsou žádoucí a přináší organizaci ekonomické výhody. Problém však spočívá v tom, že jsou dlouhodobé a výsledky se dostavují se zpožděním a nepřináší okamžitý efekt (Sporková, 2006, str. 3-4).

## 3.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Jedním z nepostradatelných faktorů správného řízení lidských zdrojů je vytyčení cílů. Mezi cíle patří:

- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí,
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- vytváření pozitivních pracovních vztahů,
- navozování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem,
- podporovat k dosažení strategických cílů organizace uplatňováním strategií lidských zdrojů,
- zabezpečovat kvalifikované a talentované lidi v organizaci (Armstrong, 2022, str. 48-51).

Stanovení cílů v rámci vlastního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by mělo vycházet ze dvou zdrojů: ze znalosti nedostatků ve schopnostech zaměstnanců a ze znalosti očekávaných budoucích potřeb organizace. „První zdroj se opírá o průběžná či pravidelná hodnocení výkonu zaměstnanců, druhým jsou budoucí kvalifikační požadavky podniku“ (Urban, 2013, str. 102).

## 3.3 Koncepce řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů obsahuje několik teorií chování v organizaci. Zdroje, které přispěly k významu řízení lidských zdrojů, jsou především:

- motivace,
- oddanost,
- teorie chování v organizaci,
- institucionální teorie lidského kapitálu,
- teorie závislosti na zdrojích,
- teorie zastoupení,
- teorie transakčních nákladů,
- teorie sociální směny,
- teorie založená na zdrojích,
- kontingenční teorie,
- teorie AMO (Armstrong, 2022, str. 48-51).

Jedním z mnoha důležitých zdrojů, který je také vnitřní hnací sílou, je motivace. Základem každé motivace jsou hlavně potřeby nebo zájmy, důležité jsou také postoje a hodnoty. K dosažení určitého cíle je nesmírně potřebná skutečná motivace. V případě malé motivace je výsledek neuspokojivý, v případě opačném, může být výsledek motivace limitován a vést až k destrukci dané činnosti. Motivace však sama nestačí, nesmíme zapomínat na určité vlohy, talent, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, či zájmy (Kocianová, 2010, str. 22-23).

„Vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu ad.)“ (Kocianová, 2010 str. 27).

„Vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, povýšení, pochvala, rovněž tresty ad.). V tomto významu se jedná o stimulaci (a to nikoliv o synonymum, i když jsou běžně tyto pojmy jako ekvivalentní používány, např. v případě „motivování pracovníků“ či „motivačního programu organizace“ ve smyslu ovlivňování motivace pracovníků). Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku zvnějšku, jejím úkolem je změna motivace“ (Kocianová, 2010, str. 27).

Různí lidé mají různé motivy. Ne vždy jsou na prvním místě peníze, jak by se předpokládalo. Někteří lidé si daleko více cení např. času na své záliby, či možnosti kariérního růstu. Znalost motivů svých podřízených je významným faktorem v práci vedoucího, neboť tím, že je podřízeným poskytne, může dosáhnout maxima jejich výkonu (Bělohlávek, 2000, str. 42-43).

Vytváření podmínek, aby zaměstnanci mohli sladit svůj pracovní i osobní život, aby se mohli rozvíjet, patří do faktorů, které zahrnujeme do sociální oblasti v rámci tzv. společenské odpovědnosti firem (Kunz, 2012, str. 22).

## 3.4 Modely řízení lidských zdrojů

Nejznámější modely lidských zdrojů, které vysvětlují jejich fungování a vymezují toto pojetí, jsou:

- model 5-P,
- Evropský model,
- “tvrdý” a “měkký” model,
- kontextový model,
- Harwardský model,
- model shody.

**5P model** představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci určujících prvků:

- **pojetí lidských zdrojů** – přístup organizace k lidským zdrojům, filozofie řízení v organizaci,
- **politiky lidských zdrojů** – zásady uplatňování a vytváření praxe a programů v souladu se strategickými cíli,

- **programy lidských zdrojů** – usměrňují a prosazují organizační změny v oblasti řízení lidských zdrojů,
- **procesy lidských zdrojů** – metody a postupy určené k uskutečňování politik a plánů v oblasti lidských zdrojů,
- **praxe lidských zdrojů** – jednotlivé postupy vedoucí k naplňování určených programů a politik. Řízení pracovního výkonu, odměňování, zabezpečování lidských zdrojů, pracovní vztahy nebo personální administrativa.

Chris Brewster popsal **Evropský model** řízení lidských zdrojů:

- role personalistů,
- okolí,
- cíle – společenská odpovědnost,
- vztahy se zaměstnanci – neorganizované i organizované,
- zaměření – analýza výnosů a nákladů,
- vztahy s liniovými manažery – součinnost.

Brewster uvedl charakteristiky evropského modelu jako soustavné vzdělávání, důraz na společenskou odpovědnost, podíl na rozhodování, rozhovor mezi sociálními partnery a multikulturní organizace.

**„Tvrdý“ a „měkký“ model** – kdy pojetí tvrdé zdůrazňuje „racionální” realitu a pojetí měkké vyzdvihuje důležitost komunikace a stimulace. Tyto dvě pojetí se vždy doplňují, záleží na prostředí organizace, kultuře, faktorech vnitřního i vnějšího prostředí organizace a hrají významnou roli v přístupu k řízení lidských zdrojů.

**Kontextový přístup** propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se rozvíjí a nejprve utváří. Je to model zdrojů přihlížející k působení okolních faktorů (politických, sociálních aj.), Přičemž jsou ovlivňovány strategickými rozhodnutími.

**Harvardský model** mnoho firem používá, aniž by o tom věděly. Cílem modelu je vytvořit rovnováhu mezi všemi zainteresovanými stranami, organizací a zaměstnanci. To pak vytváří podmínky, ve kterých chtějí zaměstnanci pracovat. Všechny zainteresované strany se vzájemně podporují (Řízení lidských zdrojů, Armstrong, 2022, str. 52-54).

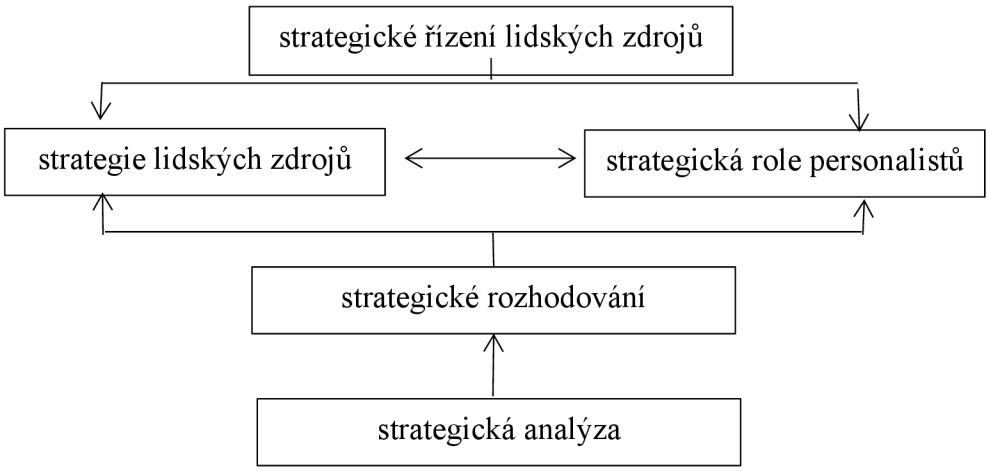
**Model shody** – Fombrun a kol. (1984) navrhli tento model, „podle kterého by systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace měly být vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace" (Armstrong, 2022, str. 52).

# 4 Strategické řízení lidských zdrojů

Pojmem strategie se rozumí vytyčení směru, kterým se organizace bude dlouhodobě ubírat. Definici strategie lze pojmout tradičně, jako plán s dlouhodobými cíli organizace pro splnění jednotlivých menších, ale nepostradatelných cílů, nebo moderně jako připravenost na budoucnost organizace. Obvykle jsou tyto cíle stanoveny ve strategickém plánu. To je zjednodušeně řečeno plán, který nám popisuje kde se nacházíme nyní a kam kráčíme. Pojem strategie je považován za způsob, jak plnit a realizovat vize firmy.

Vytvoření strategického plánu a realizace podnikatelského plánu s obsahem financování a získání zdrojů by měla být počáteční aktivita každé začínající organizace. Každý podnikatel by měl umět vytyčit strategie firmy, to tvoří základ pro veškeré další plánování, rozhodování a realizaci operativních cílů. Velmi často se setkáváme s názory podnikatelů, že na vytvoření strategického plánu není čas. Tím se určitě dostávají do jistého prodlení, které je při neustálém chodu firmy velmi těžké dohnat. Tato rozhodnutí mohou dlouhodobě ovlivnit výkonnost firmy. Vytvoření působivého strategického plánu není rozhodně jednoduché, zejména pak jeho reálné uskutečnění v praxi směrem k dosahování požadovaných výsledků (Srpová a kol., 2011, str. 160-161).

**Schéma 1: Model strategického řízení lidských zdrojů**




Zdroj: Armstrong, 2022, str. 61

Nejen strategie, ale i rozvoj lidských zdrojů je důležitou součástí podniku a její kultury, „musí vycházet jak z cílů podnikové strategie, tak musí být v souladu s dlouhodobými koncepcemi ostatních oblastí (např. interní komunikace) podnikového řízení. Podniky, které tento přístup akcentují, označujeme za učící se organizace“ (Dvořáková, 2012, str. 286).

Aby byl rozvoj podniku úspěšný, je nutná rychlost a informovanost s určitým efektem, související s danou činností. Učební prostředky nebo zařízení by mělo být standardem pracovního života. Pracovníci by měli uznávat a mít v povědomí plány daného podniku v souvislosti se vzděláváním a hlavně pochopit, že vzdělávání je tu pro ně. Každý by měl mít možnost sebevzdělávání, také osobního rozvoje a plány učení by měly mít určitou strategii. V konečném výsledku odpovědnost za učení je nesmírnou součástí v úspěšném rozvoji (Thomson, 2007, str. 162-163).

## 4.1 Specifika strategického řízení lidských zdrojů

Firmy a organizace neustále čelí novým příležitostem v důsledku vývojových trendů. Aby mohly trendy nejen zachytit, ale i aplikovat k firemnímu rozvoji, je vhodné uplatňovat správná specifika strategického řízení:

- rozhled a orientace na okolí firmy,
- know-how manažera se často probírá mimo prostředí firmy,
- strategické cíle mají platnost i význam pro celou firmu,
- cíle, kterých firma dosáhla je vhodné hodnotit až s odstupem času,
- k informacím používá organizace zejména externí zdroje,
- výskyt unikátních situací, které jen těžko předvídáme (Srpová a kol., 2011, str. 161).

„Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Hovoříme o strategickém cyklu, který tvoří tyto fáze:

- přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie,
- stanovení mise a vize firmy,
- strategická situační analýza,
- určení strategie,

- implementace strategie a hodnocení její úspěšnosti“ (Srpová a kol., 2011, str. 161).

Když budeme tyto fáze strategického cyklu realizovat postupně, firmu dokážeme strategicky vést. Strategické řízení je nikdy nekončící proces (Srpová a kol., 2011, str. 161).

## 4.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Základním cílem každé organizace by mělo být zajistit dostatečně kvalifikované, oddané a motivované lidi do svých firem. Hovoříme o třech základních cílech strategie řízení lidských zdrojů:

- podporovat vytváření strategie výhod plynoucích ze silných stránek zaměstnanců,
- dosažení vertikální integrace mezi strategií organizace a strategiemi lidských zdrojů, ale i horizontální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů,
- poskytovat určitou jistotu v proměnlivém prostředí organizace a podporovat potřeby organizace, ale i jednotlivce uplatňováním postupů v řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2022, str. 63).

„Celkové pojetí strategického řízení lidských zdrojů je založeno na přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měla být v souladu se strategií organizace. Tato vertikální integrace v podobě strategického souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace je určitě žádoucí, ovšem běžně obtížně dosažitelná, a to z následujících důvodů“ (Armstrong, 2022, str. 63).

- rozmanitost úrovní a stylu řízení (různé individuální styly řízení společnosti),
- komplexnost procesu vytváření strategie (řada okolností ovlivňuje strategii vně společnosti),
- evoluční pojetí strategie organizace,
- nevyjasněná strategie organizace,
- kvalitativní charakter problematiky lidských zdrojů (strategie většinou obsahuje spíše kvantitativní cíle, přičemž není jednoduché stanovit i cíle kvalitativní, které jsou ve strategickém souladu),

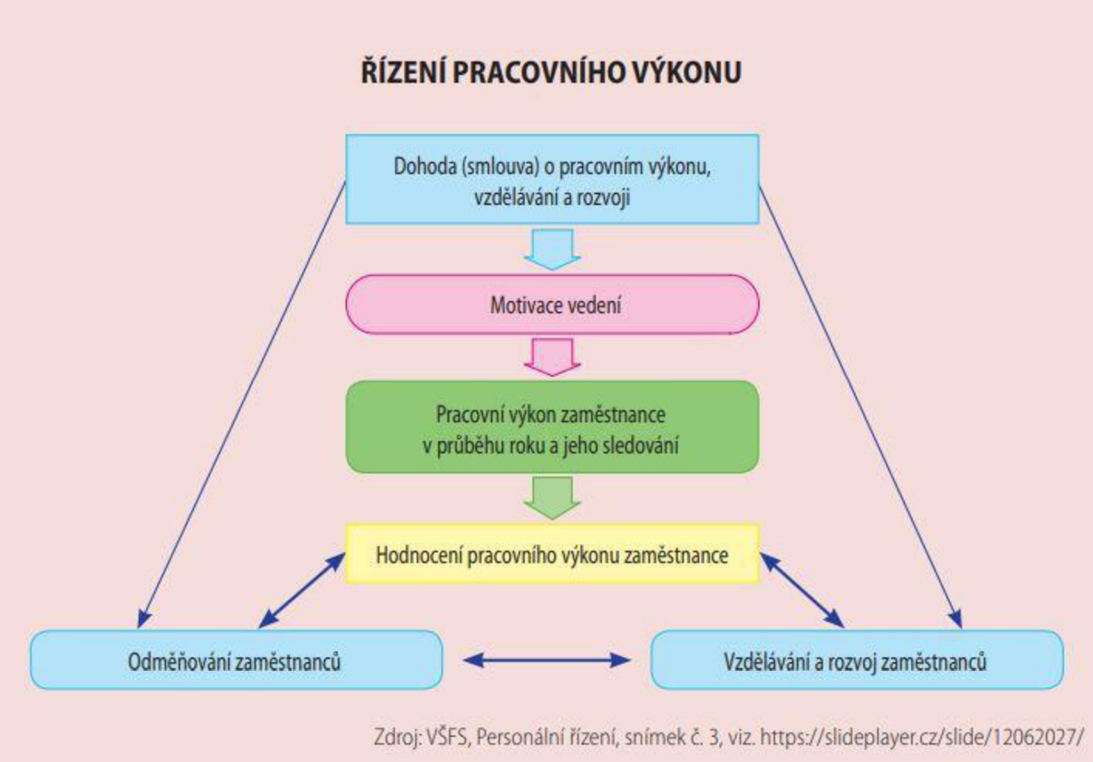
- podmínka integrace (do jaké míry by měly být zohledňovány zájmy všech stran v organizaci, nejen vlastníků, ale i zaměstnanců),
- závěry (k úspěšnému dosažení souladu mezi strategií organizace a strategií řízení lidských zdrojů, by měli mít lidé odpovědní za vytváření vhodné strategie k řízení lidských zdrojů velký zájem na pochopení modelu strategie organizace a naopak) (Armstrong, 2022, str. 63).

Důležitou součástí každé organizace jsou jednoznačně leadeři, kteří určují podmínky nejen svým týmům, ale v podstatě se podílí na udávání cílů ve strategii řízení lidských zdrojů. Mühlfeit uvádí, jak velkou roli hraje přístup leadra nejen k týmu, ale i ke společnosti. Zaměřila jsem se na nejčastější chyby leaderů, které významně ovlivňují oblast řízení lidských zdrojů. První chybou je, že se zaměřují spíše na slabé stránky svých podřízených. Na rozdíl od pozitivního leadera nutí lidi překovávat své slabé stránky, místo toho, aby se zaměřili na využití svého potenciálu. Druhou chybou je, že nemají svůj sen. Každý dobrý leader by měl svým lidem předávat novou energii a smysl v jejich práci. To může udělat jen tak, že sám bude mít svůj cíl, bude někam mířit a sám se bude leckdy inspirovat. Dalším problémem je řízení svého času, nikoliv energie. I leader občas potřebuje dobít energii ať už fyzicky, emočně či mentálně. Místo toho se snaží splnit veškeré úkoly ve zbytečném časovém presu, což je velmi často kontraproduktivní. Tříští svou pozornost polovičatě na milion různých úkolů. Poslední, nejčastější chybou leadera je, že dá přednost úspěchu před štěstím. Ignoruje pak hlubší smysluplné snažení směřující k budoucímu úspěchu a zaměřuje se na momentální materiální požitky (Mühlfeit a Costi, 2017, str. 12-13).

# 5 Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

S ohledem na dodržování stanovených zákonů o vedení organizace či spolupráce se zaměstnanci je vytvoření firemní strategie věcí velmi individuální. Každá organizace může vytvořit svou firemní strategii zejména s ohledem na typ podnikání, vnější a vnitřní vlivy na organizaci, na dosažení požadovaných cílů a na fungování všech lidí zainteresovaných do organizace. V dalších podkapitolách rozeberu nejdůležitější nástroje vedoucí k úspěšnému rozvoji vztahu mezi zaměstnanci a vyšším managementem.

**Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu**




Zdroj: VŠFS, 2023

Na základě pracovního růstu zaměstnance se následně zaměstnavatel může v souladu se zákonem rozhodnout, jakým způsobem bude svého zaměstnance motivovat, co mu může na oplátku za provedenou práci nabídnout, aby svou práci dělal zcela svědomitě dál. Takový pracovní vztah je ideálním vzorcem v organizaci. Každý zaměstnavatel k tomu používá své vlastní způsoby a prostředky, aby takto dosáhl úspěchu na obou stranách. Je to kombinace několika prostředků na sebe nutně navazujících.

## 5.1 Komunikace v organizaci

Nástroje komunikace v organizaci slouží k oboustrannému sdělení. Na jedné straně organizace informuje zaměstnance o jeho záležitostech, na druhé straně umožňuje zaměstnanci projevit svůj názor, sdělit informaci naopak managementu (Armstrong, 2022, str. 500).

### 5.1.1 Prostředky komunikace se zaměstnanci

Nejčastější formou komunikace mezi organizací a zaměstnancem je komunikace tváří v tvář. Kvalita takové komunikace samozřejmě nejvíce záleží na schopnostech a dovednostech manažera organizace nebo pověřených vedoucích pracovníků. S tím souvisí správnost, důležitost, platnost a přímost informací, které jsou předávány a také je pak velmi důležité, jak s informacemi naloží zaměstnanec. Jakým způsobem je využije třeba ve svůj prospěch.

Dalším komunikačním prostředkem mezi organizací a zaměstnancem může být takzvaný intranet. Firemní web, kde zaměstnavatel poskytuje všechny potřebné informace svým zaměstnancům. Intranet slouží zejména k interní komunikaci, informace jsou tak rychle předány a mohou být sdělovány obousměrně. Na intranetu je většinou veřejně vystaveny jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle společnosti a směr, kterým se firma ubírá ke společnému úspěchu všech v organizaci.

Mezi komunikační prostředky se zaměstnanci patří i týmové brífinky (porady). Ty jsou obecně považovány za nejběžnější a také jsou pořádány většinou pravidelně každý týden. Brífink (porada) funguje jako takový osobnější způsob té online komunikace. Čas, který je vyhraněný pro dostatečné informování svých zaměstnanců o všech důležitých činnostech, akcích, změnách, novinkách, aktualitách, průbězích projektů dějících se v podniku. Na obsahu a kvalitě průběhu takového brífinku (porady) pracuje vedení.

Dalším prostředkem komunikace jsou třeba nástěnky, různé zpravodaje či bulletiny. Tam se zaměstnanci dočítají potřebné informace. Takové časopisy vychází například jako měsíčníky a informují nejen o výsledcích organizace. Obsah takových nástěnek je však potřeba kontrolovat, dost často jsou nástěnky zahlceny zbytečnými informacemi a mohou být snadno nepřehledné (Armstrong, 2022, str. 502-503).

### 5.1.2 Strategie komunikace se zaměstnanci

Vytvoření takové dobré komunikační strategie by mělo mít za cíl dostatečně informovat zaměstnance o procesech, činnostech, projektech a možnostech organizace, mělo by předcházet případným konfliktům mezi organizací a zaměstnanci v tom smyslu, že by si zaměstnanec přišel málo informován nebo doslova nedoceněn na svém názoru. Její součástí je však velmi důležitá položka a to, aby bylo jasně zřejmé, které informace může organizace svému zaměstnanci poskytovat. Někdy je potřeba vytvořit specifičtější strategii, která by měla zahrnovat komunikaci tzv. zdola nahoru. Taková strategie vymezuje možnosti komunikace. Strategie, týkající se podmínek zaměstnávání, změn v organizaci, organizaci práce a struktury organizace (Armstrong, 2022, str. 503-504).

## 5.2 Zabezpečení pohody zaměstnanců

Na základě dobře odvedené práce zaměstnance, může zaměstnavatel svého zaměstnance odměnit. Mezi takovou odměnu patří i zajištění „pohody" zaměstnance v prostředí, ve kterém se pohybuje. Taková pracovní pohoda záleží na několika vnějších i vnitřních faktorech ovlivňujících zaměstnancům život. Kromě osobního života zaměstnance, se kterým nemá zaměstnavatel možnosti nic moc udělat, může zaměstnavatel poskytnout pohodu na svém pracovišti. Nastavení takového osobního i pracovního balancu (vyváženosti) je v posledních letech velmi přehlížené téma. S lidmi se i na pracovišti musí jednat jako s lidskou bytostí. Zaměstnavatel, který je ochotný se takové pracovní pohodě věnovat, může zaručit svému podniku spokojené, oddané a pracovité zaměstnance. K zajištění pohody na pracovišti rozhodně patří pěkné pracovní prostředí. Interiér i exteriér by měl na zaměstnance působit nejen čistě a úhledně, ale velkou roli hrají například barvy na stěnách. Zde hraje svou roli hlavně dodržování bezpečnosti na pracovišti dle pracovních podmínek. Chování manažerů je nedílnou součásti péče o zaměstnance. S tím související zvládání řešení problémů, stresu na pracovišti, pochopení a dočkání se opory a podpory při řešení situace (Armstrong, 2022, str. 508-514).

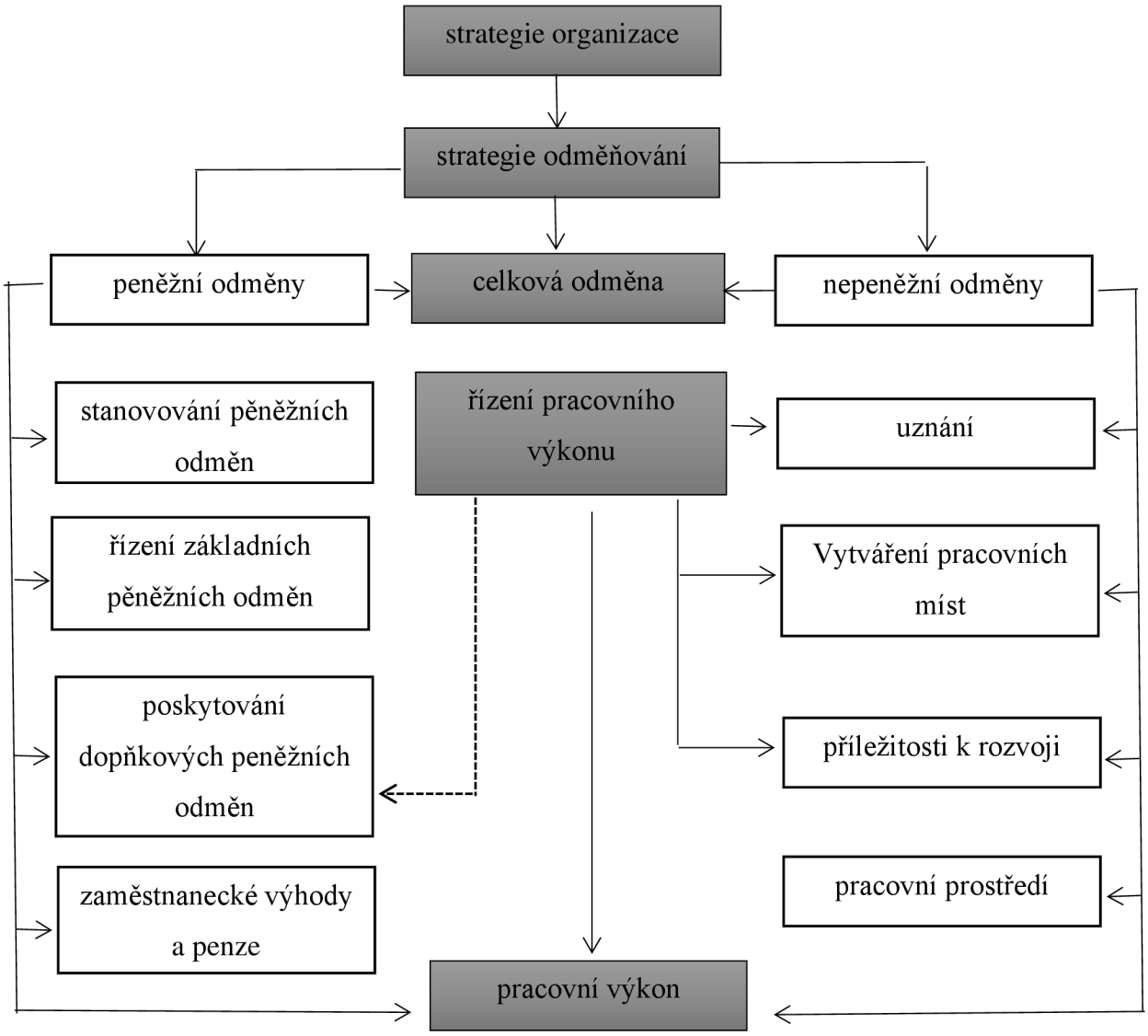
## 5.3 Filozofie odměňování zaměstnanců

Filozofie odměňování v organizaci je nedílnou součástí každé strategie organizace. Svou filozofii neboli politiku odměňování, si nastaví organizace sama. Většinou ji schvaluje vrcholové vedení ve spolupráci se specialisty na odměňování. Zaměstnanci by měli takovou politiku odměňování v organizaci znát, neboť se jich to přímo týká a napřímo je tato politika ovlivňuje. Je vhodné, aby se na této politice odměňování podíleli i zástupci organizace, či přímo její členové. Jedině Ti totiž dokáží zhodnotit, jaká pozice například přináší organizaci největší přínos. Ostatně každý zaměstnanec rád vím, na jakou odměnu a případně kdy může dosáhnout. Dalšími zásadami odměňování je vytváření dosti atraktivní nabídky, aby byla pro zaměstnance natolik lákavá, aby nejen jevil o práci zájem, ale také, aby v ní setrval třeba i léta. Každý potenciální zaměstnanec také slyší na spravedlivé a efektivní hodnocení v organizaci. Vytváření a následné uplatňování politiky oceňování zaměstnanců musí podporovat dosahování cílů organizace. V tomto případě je také zcela žádoucí, aby organizace řádně sledovala vývoj na trhu, aby v každý moment věděla, po jakých odměnách je poptávka a jaké odměny jsou pro zaměstnance zajímavé. Spousta organizací v dnešní době vytváří programy výhod, kde si své odměny může zaměstnanec na základě svého pracovního výkonu vybrat sám. Programů je několik typů, mnoho organizací nabízí i své produkty. U benefitních programů si pak zaměstnanec vybere produkt nebo službu za odměnu podle svého vlastního uvážení (Armstrong, 2022, str. 414-415).

### 5.3.1 Strategie odměňování zaměstnanců

Vytvoření strategie odměňování vede k vytvoření systému odměňování. Vzájemně na sebe působí procesy a postupy odměňování, které mají za cíl zajistit, aby odměňování působilo ve prospěch organizace i zaměstnanců v ní. Všechny strategie organizace se navzájem pohánějí. Systém odměňování hovoří o dvou základních možnostech odměňování zaměstnanců organizace. Peněžní a nepeněžní odměny, které mohou být i kombinovány. Na Odměny těchto typů dosáhne zaměstnanec na základě firemní strategie a dobrého pracovního výkonu.

**Schéma 2: Systém odměňování**




Zdroj: Armstrong, 2022, str. 422

### 5.3.2 Peněžní a nepeněžní odměňování zaměstnanců

„**Peněžní odměny** (mzdy nebo platy) zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Řízení peněžních odměn založených na pracích a lidech zahrnuje:

- stanovování peněžních odměn – rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi s využitím tržního oceňování a hodnocení práce,

- řízení základních peněžních odměn – vytváření a používání určité struktury peněžních odměn, která v souladu s vnitřními i vnějšími relacemi (v souladu s relativními hodnotami prací i tržními sazbami) seskupuje určité práce do jednotlivých stupňů, pásem nebo úrovní a obvykle poskytuje určitý prostor pro zvyšování peněžních odměn,
- poskytování doplňkových peněžních odměn – plánovaní a řízení peněžních odměn poskytovaných k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání“ (Armstrong, 2022, str. 422-423).

**Nepeněžní odměny** jsou odměny, které určitým způsobem uspokojují zaměstnanecké potřeby různého charakteru. Může to být například uznání, pochvala či poděkování za odvedenou práci. Vytváření motivace pro další pracovní výkony například nabídkou k případnému povýšení nebo motivační řečí. Organizace může poskytnout další zajímavé nabídky k osobnímu rozvoji zaměstnance či může zlepšovat kvalitu pracovního prostředí tzv. za odměnu. Mezi hlavní nepeněžní odměny patří zejména možnosti dalšího vzdělávání v různých oblastech. V oboru školství většina institucí a organizací podporuje své zaměstnance třeba právě ve studiu na vysoké škole pro zvyšování kvalifikace, umožňují jazykové kurzy nebo různé kurzy pro seberozvoj. Nepatří sem však finanční příspěvky na různé vzdělávací akce organizace. Politika odměňování je rozsáhlé téma s různými názory na to, jak správně odměňovat své zaměstnance (Armstrong, 2022, str. 423).

Systematické hodnocení podle Vebera „patří k základním pilířům personálního managementu firmy. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka“ (Veber, 2000, str. 183).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 Vlastní šetření

V praktické části této práce se zaměřím na vlastní šetření za účelem zjistit individuální pohled respondenta na hodnocení, rozvoj i péči o zaměstnance v daném oboru školství a zároveň názory těch, jejichž náplní práce je péče o zaměstnance. U získaných dat provedu komparaci a s využitím metody syntézy vyslovím vlastní doporučení.

## 6.1 Charakteristika šetření

Zvolená metoda šetření formou dotazování s využitím techniky individuálního rozhovoru proběhla na vybraných základních školách. Abychom zachovali soukromí a také na žádost respondentů, proběhlo šetření anonymně, respondenti jsou označeni pořadovými čísly 1-4. Školy jsou příspěvkovými organizacemi a pro výběr šetření byli vybráni respondenti z pracovních pozic jako pedagog, asistent pedagoga a provozní zaměstnanec. Požádala jsem 4 zaměstnance škol z různých věkových skupin a pracovního zařazení o rozhovor. Dále byl realizován rozhovor s manažerem z jedné z organizací.

## 6.2 Individuální rozhovory se zaměstnanci

### 6.2.1 Realizace individuálních rozhovorů se zaměstnanci

Šetření probíhalo během měsíce října roku 2022. Seznam otázek pro individuální rozhovory se zaměstnanci je uveden v Příloze 1. Autentický přepis rozhovorů je umístěn v Příloze 2. Otázky pro rozhovor s manažerem organizace jsou uvedeny v Příloze 3, autentický přepis odpovědí v Příloze 4.

### 6.2.2 Výsledky individuálních rozhovorů se zaměstnanci

1. **Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

**Respondent 1:** věk 50 let, délka pracovního poměru 20 let, vzdělání středoškolské s maturitou

**Respondent 2:** věk 32, délka pracovního poměru 1 rok, vzdělání vysokoškolské ekonomického směru, dále absolvování programu „Studium pedagogiky (pro asistenty pedagoga)“, praxe v oblasti marketingu

**Respondent 3:** věk 58 let**,** délka pracovního poměru 35 let, vzdělání středoškolské s maturitou

**Respondent 4:** věk 31 let, délka pracovního poměru 1 rok, vzdělání středoškolské, nyní studuje vysokou školu ekonomického směru

2. **Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?**

**Respondent 1:** dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura, ale také dobré finanční ohodnocení

**Respondent 2:** dobrý pocit z odvedené práce, úspěch a pokrok žáků se speciálními potřebami, ale také dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura

**Respondent 3:** zájem o práci s dětmi, dobrý pocit z jejich pokroků, dobrý kolektiv a vedení školy a také příjemné prostředí, ve kterém se škola nachází, včetně interiéru, obecně dobré zázemí

**Respondent 4:** spokojenost s odvedenou prací, užitečnost tohoto poslání, radost z úspěchů žáků, a také dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura

3. **Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?**

**Respondent 1:** dostane ji, pokud si o ni zažádá, nikoli však pravidelně, stála by o pravidelné (měsíční) setkání s nadřízením tzv. face to face, kde by každý měsíc mohli společně shrnout provedenou práci nebo naopak zjistit, kde jsou nedostatky, které se musí napravit

**Respondent 2:** respondentka působí ve škole pouze 1 rok, nemá dlouhodobější zkušenosti s poskytováním zpětné vazby, jedinou je komunikace s kolegy

**Respondent 3:** zpětnou vazbu systematicky nedostává, pouze když o ni požádá, diskuse probíhá na pedagogických poradách, možné jsou osobní konzultace s vedením

**Respondent 4:** týdenní pravidelná setkání, jako začínající školní poradce konzultuje své postupy a rozhodnutí se služebně starší a zkušenější kolegyní

4. **Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány a které vy sám/a považujete za nejcennější.**

**Respondent 1:** ocenila zdravotní benefity, tedy příspěvky na rehabilitace, zubní ošetření, masáže, lázně či dovolené navíc, benefity spočívající ve využití pracovního volna, jako např. podpora sportu, kultury či jiné rekreace

**Respondent 2:** nejzajímavější se jí zdají zdravotní benefity, např. poukazy na zubní hygienu, masáže a rehabilitace, benefity poskytované na pracovišti, zejména příspěvky na stravování, ocenila jazykové kurzy

**Respondent 3:** benefity z oblasti kultury a sportu využívala dříve více, nyní využívá příspěvky na různá lékařská vyšetření, rehabilitace, masáže a důchodové benefity, ocenila příspěvky na stravné.

**Respondent 4:** využívá příspěvky na kulturní akce, nevyužívá příspěvek na stravné (z důvodu diety), za vhodné benefity považuje jazykové kurzy či jiné typy vzdělávání

5. **Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce? Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?**

**Respondent 1:** výši svých odměn zhodnotila jako nedostačující s ohledem na náročnost práce, vzhledem k vysoké míře inflace by ocenila vyšší finanční odměny a častěji

**Respondent 2:** k této otázce se speciálně nevyjádřila (pracuje ve škole krátkou dobu)

**Respondent 3:** vzhledem k velké zodpovědnosti nejen za žáky či studenty, ale i správnost informací, které jim předává, hodnotí platy pedagogů jako nedostačující, ke stávajícím benefitům by si představovala navýšení jednorázových odměn za provedenou práci na základě zpětné vazby

**Respondent 4:** uvítala by vyšší odměny za provedenou práci nad rámec pracovních povinností i finanční hodnocení

6. **Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?**

**Respondent 1:** nabídka je velmi zajímavá a přínosná, seminářů či online kurzů bývá týdně několik v různých oborech, je přínosné se jako pedagog neustále učit novým trendům

**Respondent 2:** nabídka je pestrá a zajímavá, avšak mohla by být obsáhlejší v oblasti dětské psychologie, jako nejefektivnější hodnotí přednášky s přednášejícím, jazykové kurzy jsou pro ni nejpřínosnější

**Respondent 3:** ano, dnes už žádné online kurzy nebo způsoby, jak se vzdělávat vzhledem k věku nevyhledává, pokud však nejde o povinné školení ze strany vedení, to vždy absolvuje se zájmem

**Respondent 4:** nabídka je dostačující i přínosná, denně dostává nabídky vzdělávání v různých oblastech v oboru školství, myslí si, že člověk by se měl stále vzdělávat z důvodu tréninku mozkových buněk v jakémkoliv věku, škola spolupracuje s několika vzdělávacími institucemi

7. **Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?**

**Respondent 1:** ano, škola dostává různé e-mailové nabídky od vzdělávacích institutů nebo společností, a následně je rozešle nechá zaměstnance vybrat, některé kurzy jsou v pracovní době (zde je potřeba souhlas ředitele nebo zástupkyně školy), ostatní jsou v osobním volnu, kurzů bývá týdně 3-5 v různých oborech

**Respondent 2:** ano, zaměstnavatel poskytuje pestrou nabídku seminářů zejména na téma šikana, mohla by být obsáhlejší v oblasti dětské psychologie, má potřebu se neustále vzdělávat či realizovat v dalších oblastech, sama vyhledává online kurzy, instruktáže, semináře nebo přednášky v různých oblastech v oboru školství

**Respondent 3:** ano, nabídka je někdy až agresivní, i několikrát do týdne

**Respondent 4:** ano, denně dostává do e-mailu přeposlané nabídky z vedení školy ohledně vzdělávání v různých oblastech v oboru školství

8. **Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?**

**Respondent 1:** historie a dějiny

**Respondent 2:** nabídka by mohla být obsáhlejší v oblasti dětské psychologie, začlenění dětí s odlišným mateřským jazykem do společnosti

**Respondent 3:** ráda by se více věnovala rozvoji znalostí v oblasti zeměpisu

**Respondent 4:** oblast psychologie dítěte a zvládání nelehkých až náročných situací, nejen ve vztahu učitel – dítě, ale také učitel – rodič, sama vyhledává online kurzy na téma ekonomie ve školství a jazykové kurzy

9. **Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší organizaci? Které považujete za nejefektivnější?**

**Respondent 1:** online kurzy, porady, za nejefektivnější a také nejmilejší vzhledem k jejímu věku jí však přijdou osobní schůzky

**Respondent 2:** zaměstnavatel realizuje semináře či online kurzy na téma šikana nebo začlenění do kolektivu, nabídka by mohla být obsáhlejší v oblasti dětské psychologie obecně, nejen na řešení problémů, jako nejefektivnější hodnotí přednášky s přednášejícím

**Respondent 3:** povinné školení ze strany vedení, rozhodně jsou pro ni nejmilejší osobní setkání, preferuje hlavně porady nebo semináře, které škola realizuje

**Respondent 4:** zaměstnavatel velmi pravidelně realizuje zejména setkání na různá zrovna aktuální témata, nejlépe však hodnotí online kurzy podle svého časového harmonogramu

10. **Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?**

**Respondent 1:** prostředí či nabídka školy rozhodně k dalšímu rozvoji či vzdělávání vybízí, avšak teď ji na to nezbývá čas

**Respondent 2:** prostředí ve škole určitě hodnotí jako podnětné vzhledem ke všem typům nabídek ze strany vedení

**Respondent 3:** prostředí hodnotí jako podnětné, škola ji motivuje

**Respondent 4:** ve škole není tak dlouho, aby mohla nabídku školy objektivně posoudit a zhodnotit, prozatím hodnotí prostředí i nabídku školy velmi kladně

### 6.2.3 Zhodnocení individuálních rozhovorů se zaměstnanci

Na jedné jediné odpovědi na otázku týkající se motivace, se shodli všichni respondenti. U všech jsem zaznamenala odpověď, že je nejvíce motivuje pocit dobře odvedené práce a také dobrý kolektiv. Z mého pohledu je zajímavé, že nikdo neuvedl platové podmínky přesto, že se v rozhovorech velmi opakovaly stížnosti na finanční ohodnocení.

Odpovědi respondentů na otázku týkající se zpětné vazby mě velmi překvapily. Až na jednoho respondenta všichni odpověděli, že si o zpětnou vazbu musí požádat jedině sami. Nekonají se tedy žádná osobní setkání nebo pravidelná hodnocení zaměstnanců. Velmi často se opakovala odpověď, že své působení hodnotí mezi sebou s kolegy.

Ohledně benefitů poskytovaných zaměstnanci zaměstnavatelem jsou všichni respondenti s nabízenými benefity velmi spokojeni. Typ nejoblíbenějšího benefitu se odvíjí většinou od věku respondenta. Starší osoby využívají nejvíce benefity zdravotní, mladší ročníky pak zejména podporu sportu nebo kultury. Všichni až na jednoho chválí příspěvky na stravné. Poslední respondent tento benefit pouze nevyužívá.

Odpovědi na otázky týkající se rozšíření kvalifikace, nabízených možností k odbornému vzdělávání ze strany školy se opět odvíjí od věku respondenta. Starší, léty zkušení pedagogové, nemají potřebu se nadále vzdělávat, ale konstatují, že je dobré znát nové trendy. Povinně se tedy školí všichni. Za účelem rozšířit si vzdělání nebo se něčemu novému naučit vyhledávají online kurzy spíše mladí a většinou noví kolegové.

V Tabulce 1 prezentuji 3 nejvíce diskutovaná témata.

**Tabulka 1: Komparace vybraných odpovědí**

| **Otázka/Respondent** | **Resp. 1** | **Resp. 2** | **Resp. 3** | **Resp. 4** |
|---|---|---|---|---|
| Jste spokojen/a se zpětnou vazbou, kterou dostáváte? | NE | NE | NE | ANO |
| Jste spokojen/a s benefity poskytovanými zaměstnavatelem? | ANO | ANO | ANO | ANO |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Jste spokojen/a s finančním ohodnocením? | NE | NE | NE | NE |

Zdroj: vlastní šetření, 2023

V tabulce mě zaujaly dvě zásadní otázky, na které jsem dostala přímo striktní odpovědi. První otázka se týká zpětné vazby, se kterou není spokojený ani jeden z respondentů. Myslím, že na tento požadavek by mělo každé vedení školy rozhodně reagovat. V oboru školství je stejně tak jako v oboru marketingu či jiném, velmi důležité předávat svým zaměstnancům zpětnou vazbu. V kancelářích a jiných zaměstnáních tohoto typu je to v dnešní době velmi běžná záležitost neb bez setkání tzv. face to face už se žádná mezinárodní společnost neobejde. Není totiž důležitý pouze názor dítěte a rodiče ve státním podniku, ale také jeho zaměstnanců. Druhá i třetí otázka se týká finančního ohodnocení.

## 6.3 Individuální rozhovor s manažerem organizace

V této části práce jsem se zaměřila na pohled na danou problematiku „z druhé strany“. Požádala jsem manažera organizace a provedla s ním individuální rozhovor. Na jeho žádost není uvedeno jeho jméno.

### 6.3.1 Realizace individuálního rozhovoru s manažerem organizace

Šetření probíhalo během měsíce října roku 2022. Seznam otázek pro individuální rozhovor s manažerem organizace je uveden v Příloze 3. Autentický přepis rozhovoru je umístěn v Příloze 4.

### 6.3.2 Výsledky individuálního rozhovoru s manažerem organizace

1. **Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
   věk 40 let, délka pracovního poměru 15 let, vzdělání vysokoškolské pedagogické
2. **Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro motivaci vašich zaměstnanců k lepším pracovním výkonům?**
   spokojený kolektiv zaměstnanců a dobrý chod školy

3. **Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu hodnotící kvalitu jejich práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?**

   příliš často ne, není na to čas, minimálně jednou měsíčně porady, zpětná vazba na vyžádání

4. **Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů zaměstnancům poskytujete a o které se domníváte, že je pro ně nejcennější?**

   denní stravování, podporujeme kulturu, různé hudební a divadelní akce, přispíváme na sport, lékařské prohlídky a ošetření různého druhu, za nejoblíbenější považuje příspěvky na sportovní aktivity a kulturu a finanční odměny

5. **Jak byste ohodnotil/a výši odměn (mezd a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti práce zaměstnanců? Je nějaký další benefit, který byste jim rád nabídnul jako součást jejich odměn?**

   uvědomuje si, že bonusy a finanční ohodnocení by měly být vyšší, snaží se to kompenzovat společnými akcemi, vstřícným přístupem, občasným jednorázovým ohodnocením

6. **Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?**

   je si jist, že ano, nabídky denně zvažují, vedení nabízí možnosti individuálního rozvoje nejen vědomostí, ale i osobnostního rozvoje pomocí různých kurzů, školení

7. **Poskytujete zaměstnancům možnost dalšího odborného vzdělávání v jejich specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?**

   zejména v oblasti školství, vždy ale podporují své zaměstnance v dalším studiu a rozšíření kvalifikace, záleží na nabídce na trhu

8. **Jaká oblast vzdělávání podle vás zaměstnance nejvíce zajímá?**

   psychologie dítěte a oblast cizích jazyků

9. **Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaši organizaci? Které považujete za nejefektivnější?**

   školní semináře na aktuální témata, online školení v různých oblastech, výhodou online školení je jeho absolvování dle časových možností účastníků

10. **Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?**

určitě ano, dostáváme pozitivní ohlasy, nabídkou vzdělávání motivujeme nejen žáky, ale i pedagogy a pracovníky školy, každý si najde to své

### 6.3.3 Zhodnocení individuálního rozhovoru s manažerem organizace

Po rozhovoru s manažerem organizace jsem nabyla dojmu, že manažer své podřízené velmi dobře zná a v mnoha ohledech s nimi souhlasí. Společně se zaměstnanci se shodli hned na druhé otázce, jaké dva faktory jsou zaměstnance největší motivací. Je si vědom, že právě dobré vedení organizace a kolektiv pedagogů je důležitou motivací pro zaměstnance. V rozhovoru několikrát uvedl, že mu na tom záleží.

Na čem se opět se zaměstnanci shodl, je předávání zpětné vazby zaměstnancům školy. Přiznal, že na pravidelné setkávání s každým zaměstnancem školy není čas. Uvedl však, že kdykoliv si kdokoliv ze zaměstnanců školy o zpětnou vazbu požádá, je schopen ji v co nejkratším termínu zpracovat a předat do vlastních rukou.

Na otázku, týkající se benefitů odpověděl velmi podobně jako zaměstnanci školy, zejména v tom smyslu, kdo jaký benefit využívá nejčastěji a proč. Uvedl, že záleží na věku zaměstnance a že organizace poskytuje naprosto běžné benefity jako je stravné, příspěvky na sport, kulturu nebo lékařská vyšetření.

Na otázku týkající se odměn a finančního ohodnocení se zdráhal odpovědět. Je si prý vědom, že platové podmínky pro zaměstnance v oboru školství nejsou dostatečné. Snaží se to zaměstnancům kompenzovat občasnými společnými výlety, akcemi, večírky či nějakým jednorázovou finanční odměnou třeba k narozeninám zaměstnance.

Svým zaměstnancům organizace nabízí možnosti individuálního rozvoje nejen vědomostí, ale i osobnostního rozvoje, odpověděl na další otázku. Zde si je jistý, že nabídka vzdělávání pro zaměstnance je nadstandardní. Pořádají s vedením měsíční porady, nabízí různá online školení ve vybraných oblastech, semináře na aktuální témata, podporují své zaměstnance i v dalším studiu na vysoké škole. Se svými zaměstnanci se shodl na nejvyhledávanějších tématech vzdělávání. Uvedl, že největší poptávka je po psychologii dítěte a po absolvování jazykových kurzů. Stejně jako několik zaměstnanců uvedl, že nejlepším způsobem vzdělávání je osobní setkání se školitelem, ale i online školení, které si pak může zaměstnanec absolvovat sám kdykoliv a kdekoliv dle svých časových možností.

Dle pozitivních ohlasů svých podřízených, které dostává, zhodnotil prostředí školy jako motivující a podnětné k dalšímu vzdělávání. To, že nadřízený bere v potaz názory svých podřízených, že je poslouchá a je si vědom případných nedostatků, hodnotím velmi kladně. Vztah takového manažera se svými zaměstnanci je podle mého názoru příkladem pro ostatní vedoucí členy organizací.

### 6.3.4 Komparace výsledků z individuálních rozhovorů

Na základě zjištěných výsledků z individuálních rozhovorů s pedagogy je zřejmé, že se všichni výrazně shodují a poukazují na zájem o dobrý pracovní kolektiv. Většina z nich považuje za silnou motivaci pro lepší osobní výkony vedení organizace v jisté kvalitě a profesionalizaci. V neposlední řadě je zcela jistým hnacím motorem dobrý pocit z dobře odvedené práce, a hlavně spokojenost s výsledky nejen ze strany managementu. Spokojenost z dobře odvedené práce, a to je spokojený žák, ihned následuje spokojený rodič a komplexně je to potom i spokojený učitel, který dostává ocenění od vedoucího pracovníka. Zcela jistě je velmi důležité vědomí, že je zaměstnanec dobrý pedagog a mluví se o tom nejen na vedení, ale i mezi žáky a jejich rodiči. Jednoduše řečeno: spokojený učitel = spokojený žák/rodič = spokojené vedení. Rozhovor byl proveden také s osloveným vedoucím pracovníkem. Otázky byly pozměněny s ohledem na kompetence manažera. Požádala jsem ho o odpovědi na otázky typu, jakým způsobem hodnotí své podřízené, jaké nabízí vedení benefity pro zaměstnance, co podle něj nejvíce motivuje jeho zaměstnance. Zaměstnanci a manažer organizace se shodli prakticky na každé otázce. Dá se tedy říci, že manažer své zaměstnance velmi dobře zná. Shodli se mimo jiné zejména na nízkém finančním ohodnocení. Manažer věděl, že jeho zaměstnance nejvíce motivuje dobrý pracovní kolektiv a vedení. Dále se shodli na využívání benefitů, tedy starší pedagogové využijí raději příspěvky na lékaře, naopak mladší raději zavítají na nějaký koncert. Uvedl, že má zájem zapracovat na pravidelném předání zpětné vazby pro každého zaměstnance, což přesně koresponduje s názory zaměstnanců o tom, že jim zpětná vazba není vedením poskytována pravidelně. Některým vlastně vůbec. V poskytování možnosti dalšího vzdělávání nebo obsahu nabídky na další vzdělávání se opět manažer shodl se svými zaměstnanci. Nabídka je podle obou tázajících stran dostatečně pestrá.

# 7 Vlastní doporučení

Z šetření jsem zaznamenala z mého pohledu jeden výrazný nedostatek. Chybí mi zde určitá možná inovace ve školství. Změna, která může být provedena jak uvnitř na pracovišti, tak venku. Inovace nemusí být nutně radikální, může se jednat i o drobná zlepšení, která nám mohou něco přinést. Malé, ale průběžné kroky vedoucí k inovaci můžou být ve svém důsledku mnohem přínosnější než jedna radikální změna, jak popsala ve svém díle Srpová. Aby se určité věci více standardizovaly či zautomatizovaly, vedení by se mělo častěji, nejlépe v pravidelných cyklech, věnovat svým zaměstnancům a zaměřit se i na jejich duševní hygienu (psychohygienu). Poté starší a zkušený pedagog může dobře své zkušenosti předávat mladším, a ne tolik zkušeným. Ustálený a šťastný kolektiv, pracoviště, kde víte, že se můžete spolehnout na svého „šéfa“ je základem, který svým zaměstnancům dodává pocit sebedůvěry a podpory.

Mé vlastní doporučení je, aby se také zaměstnavatel osloveného vedoucího pracovníka, v našem případě zřizovatel, více zajímal o své podřízené. Nejen pedagogové čili řadoví pracovníci v oboru školství, potřebují motivaci. I vedoucí pracovník, ředitel školy, potřebuje stejnou péči. Potřebuje motivaci, potřebuje si odpočinout, potřebuje leckdy vyslechnout a potřebuje cítit stejnou podporu z managementu, jakou by měl zajišťovat svým podřízeným. Doporučila bych vymezit si čas na zpětnou vazbu, která by se měla dostat ke všem zaměstnancům. Navrhla bych vytvoření skupin utvořených ze zaměstnanců s podobným pracovním zařazením (stejný stupeň třídy nebo maximálně 2 až 3 stupně dohromady), aby bylo možné všem pracovníkům předat hodnocení ze strany managementu v určitém časovém období (alespoň kvartální hodnocení), ale i přijmout jejich osobní pocity. Utvoření skupin by samozřejmě záleželo na počtu zaměstnanců v organizaci. V menších organizacích je snazší udržet individuálnější přístup, ale také pravidelné porady nejsou na škodu. Všichni se společně potkají, mohou sdílet různé informace, vzájemně o nich diskutovat, a ještě si mnohdy i příjemně posedět. Určitě také vnímám, že je velice důležité vzdělání. Víme, že záleží hodně na postoji ředitele, ale pedagogických pracovníků s ukončeným pedagogickým vzděláním není mnoho. Spoustu pedagogů si musí vzdělání doplnit už při své práci, a to je nesmírně náročné. Zde vidím velikou rezervu, protože většina letých vystudovaných pedagogů bez určitého typu

doškolování nebo psychohygieny je často „vyhořelá“ a naopak bez kompletního pedagogického vzdělání, často s mnoha kurzy, je pedagog energičtější, nápaditější a často i oblíbenější. Jako další doporučení může být dobré zázemí, v rámci možností kvalitní vybavenost, například kávovar, místnost (sborovna) pro odpočinek.

# ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma firemní strategie rozvoje zaměstnanců představuje různé typy činností, které organizace pro své zaměstnance realizuje tak, aby určitým způsobem fungovala a v nejlepším, prosperovala. Zaměřila jsem se na řízení vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v oblasti školství. Hlavní metoda použitá v této práci byla metoda dotazování formou individuálních rozhovorů se zaměstnanci v oblasti školství, ale také s jejich manažerem. Zde byla také použita stejná metoda. Závěrem jsem zvolila metodu komparace získaných dat.

V teoretické části byly charakterizovány určité pojmy, které s tímto tématem souvisí, jako například cíl a metodika, koncepce řízení lidských zdrojů, komunikace se zaměstnanci, strategie řízení lidských zdrojů, filozofie odměňování zaměstnanců.

V praktické části jsem se zaměřila na vlastní šetření, kdy cílem bylo zjistit individuální pohled respondenta formou dotazování v oblasti školství na jejich rozvoj a péči v daném oboru.

Výsledkem tohoto šetření bylo zjištění, že pro respondenty je motivace zásadním faktorem za dobře odvedenou práci a dobrý pracovní kolektiv. Shodli se na tom všichni naši respondenti. Toho si je vědom i manažer, kdy kolektiv je pro jeho zaměstnance velice důležitý a také mu záleží na jeho udržitelnosti. Naopak respondentům chybí zpětná vazba a nejsou spokojeni s finančním ohodnocením. Manažer ví, že na pravidelné setkání mnoho času nezbývá a finance sám bohužel nedokáže mnohdy ovlivnit. Nahrazuje to tak různými kompenzacemi formou benefitů, společenských akcí nebo odměn.

Z mého pohledu a z pohledu mého šetření jsem přesvědčena, že změnu by v tomto případě měl zajistit zřizovatel, jakožto zaměstnavatel (Krajský úřad, MŠMT). Každý, kdo motivuje, potřebuje být také motivován. Důležité je vědět, jaké máme cíle a připravit si k tomu jasnou koncepci. Toto jsou ty postupné změny, malé kroky, ze kterých se stávají veliké věci. Zautomatizování porad nebo pravidelných setkání. Zde se můžeme motivovat navzájem, doškolovat nebo si předat vzájemné informace, zkušenosti i pohled z praxe. Nezapomínejme na nepedagogické pracovníky. Jsou

významným klíčem ve všech organizacích, je jich čím dál méně a my bychom si je měli umět předcházet.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2022. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computers Press, 2000. 94 s. ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-726-12889-8.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7703-0.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Management Press, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.

SPORKOVÁ, Jaroslava Barbara. *Moderní strategie rozvoje a řízení lidských zdrojů.* Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2006. 63 s.

SRPOVÁ, Jitka. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. Textová studijní opora. 1. vydání. Praha: ČZU, IVP, 2014. 90 s. ISBN 978-80-21-2458-9. e-kniha

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 304 s. ISBN 978-80-247-1069-2.

**ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

GOODWORKER. *Personální agentura pro automotive a logistiku* [online]. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: https://www.goodworker.cz/lidske-zdroje-kapital-a-potencial-co-to-je-a-jak-je-ridit

VŠFS. *Personální řízení.* [online]. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: https://storage.googleapis.com/businessinfo_cz/images/na-jedno-pouziti/ko3.JPG

# SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A OBRÁZKŮ

**Schéma 1: Model strategického řízení lidských zdrojů..... 19**
**Schéma 2: Systém odměňování..... 27**

**Tabulka 1: Komparace vybraných odpovědí..... 34**

**Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu ..... 23**

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Seznam otázek pro individuální rozhovor se zaměstnanci

Příloha 2: Autentický přepis individuálních rozhovorů se zaměstnanci

Příloha 3: Seznam otázek pro individuální rozhovor s manažerem organizace

Příloha 4: Autentický přepis individuálního rozhovoru s manažerem organizace

**Příloha 1: Seznam otázek pro individuální rozhovor se zaměstnanci**

1. Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
2. Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?
3. Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?
4. Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány a které vy sám/a považujete za nejcennější.
5. Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce? Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?
6. Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?
7. Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?
8. Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?
9. Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší organizaci? Které považujete za nejefektivnější?
10. Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?

**Příloha 2: Autentický přepis individuálních rozhovorů se zaměstnanci**

**Respondent 1:**

1. **Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Je mi padesát a ve školství pracuji už přes dvacet let. Mám střední uměleckou školu zakončenou maturitní zkouškou a teď se věnuji dětem na prvním stupni. Nechci se už v mém věku trápit se staršími žáky, tak raději učím ty mladší.

2. **Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?**

No za mě je to rozhodně kolektiv, díky bohu máme výborný kolektiv. Máme dobré vedení školy a také by mě dokázala motivovat pěkná výplata.

3. **Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?**

No, to je docela zajímavá otázka. Velmi aktuální. Už jsem o tom s vedením mluvila, chtělo by to více společných sezení. Většinou mě zajímá, jak si vedu, jestli to, co dělám, dělám dobře a taky jestli si na mě třeba někdo nestěžuje. To mi tedy vážně chybí. Zpětnou vazbu dostanu jen tehdy, kdy si o ní řeknu. To je podle mého názoru škoda. Mohlo by to více motivovat.

4. **Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány a které vy sám/a považujete za nejcennější.**

Ano, benefity nabízí zaměstnavatel pěkné. Ve svém věku využívám samozřejmě hlavně příspěvky na doktory. Chodím na rehabilitace a na masáže kvůli zádům. Pak taky jednou ročně o prázdninách jedu aspoň na dva týdny do lázní, to mám moc ráda. Na to mi taky přispívají. Dokonce jsem s vnučkou využila i příspěvek na dovolenou loni v létě. A pak taky zubař, taky mi přispívají na zubařské ošetření. To taky hodně oceňuji, to je vždy strašně drahé, dneska ta zubní péče. Mimochodem každý půl rok chodím na zubní hygienu, abych těm nejhorším bolestem zubů aspoň předcházela. Jinak se mi moc líbí příspěvky na různé kulturní akce. Minulý rok jsem byla několikrát se sestrou v divadle a kolegyně z práce se mnou šla i na operu, manžel to moc nemá rád. Dost často vedení rozesílá emaily a tam si pak ze všeho můžeme vybrat. Jenom je

lepší se rychle nahlásit, většinou mají jen omezený počet lístků nebo vstupů. Ráda beru vnoučata do Zoo.

Co se týká výplaty nebo spíš jednorázových odměn. Učitelé nejsou moc dobře placeni. Tak to by bylo příjemné, kdyby se to jednou v budoucnu změnilo, ale já se toho už asi nedožiji. Myslím, že za to, jakou neseme denně zátěž na ramenou, bychom si to zasloužili. Vždyť ta zodpovědnost je obrovská. To, co nosíme v hlavě a předáváme našim dětem. Vždyť bez nás by děti neměly dostatečné vzdělání - a to je vděk? Všechno se teď zdražuje a není jednoduché vyjít. No, jednoduše bych ocenila častěji jednorázové odměny od státu.

5. **Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce? Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?**

To už jsem asi hodně shrnula v předešlé otázce, co myslíte?

6. **Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?**

To určitě ano, vedení se snaží nám všechny nabídky předat. Můžeme se vzdělávat kdykoliv chceme, samozřejmě mimo pracovní dobu. Někdy, po domluvě, se účastníme školení i v pracovní době. Chodí to minimálně třikrát, někdy i pětkrát týdně. To je ale na Vás, jestli si to vůbec přečtete. Někdy na to nemám ani čas. Někdy jsem ráda, že zvládnu povinné pracovní záležitosti. Velmi často, a to jsem se i několikrát zúčastnila doma večer, chodí online kurzy v oblastech dětské psychologie. To je hodně zajímavé. Já mám ve svém věku trochu problém ovládat online školení. Takže když mám čas, raději se zastavím na nějakém školení nebo poradě.

7. **Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?**

Ano, 3 - 5x týdně. Cokoliv nás zajímá, máme podporu vedení.

8. **Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?**

Zajímá mě historie a dějiny, takže třeba víkendový seminář na toto téma bych uvítala. Je to v podstatě můj koníček.

9. **Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší organizaci? Které považujete za nejefektivnější?**

Online kurzy, porady.

10. **Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?**

Ano, ale říkám, většinou na to nemám čas.

**Respondent 2:**

1. **Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Jsem zde ve škole úplný nováček, je mi 32 let, pracuji jako asistent pedagoga teprve prvním rokem. Ještě o prázdninách jsem byla na mateřské dovolené. Původně jsem vystudovala Cestovní ruch na VŠO a pak pracovala deset let v marketingu, ve firmě s telekomunikacemi. Po mateřské dovolené jsem se rozhodovala co dělat dál, abych se mohla v klidu napůl věnovat dceři a nemusela zpět do kanceláře. A tak jsem si udělala na Karlově univerzitě, konkrétně na katedře celoživotního vzdělávání akreditovaný kurz, studium pedagogiky na asistenta pedagoga. Tady ve škole mě vedení přiřadilo do první třídy. Pracuji tu se dvěma dětmi se speciálními potřebami a zatím jsem moc spokojená a myslím, že jsem se v této práci našla.

2. **Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?**

Jednou z největších motivací je jednoznačně pocit z dobře odvedené práce. No, a pak kolektiv a dobré vedení. Ale asi největší radost a motivaci mi přináší úspěch a pokrok mých žáků se speciálními potřebami, i když třeba nepatrný.

3. **Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?**

To moc nemohu posoudit, jsem tu zatím vážně krátce. Ale nejvíc o mé práci mluvím se svou třídní učitelkou napřímo, jsem komunikativní a ona mi hodně pomáhá, radí a učí mě. Ráda se od ní učím novým věcem.

4. **Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány a které vy sám/a považujete za nejcennější.**

Benefity jsem zatím naplno nevyužila, nicméně o nich vím a jako nejzajímavější se mi zdají zdravotní benefity. Rozhodně budu využívat poukazy na zubní hygienu, masáže a rehabilitace. Teď bohužel řeším zdravotní potíže s klouby, bolí mě obě zápěstí a

rehabilitace navštěvuji často. Pak se mi velmi zamlouvají také příspěvky na stravování. Když je dcera ve školce a manžel v práci, aspoň nemusím vařit. Určitě chci využít benefity směřující ke vzdělávání, mám trochu v plánu se dále realizovat jako asistent pro žáky s odlišným mateřským jazykem, takže jazykové kurzy budou rozhodně přínosné.

5. **Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce? Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?**

Musím na to odpovídat? K tomu bych se zatím nevyjadřovala, nemám pořádně žádné zkušenosti. Možná později.

6. **Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?**

Kladu na sebe vysoké nároky, co se týká vzdělávání. Nabídka je určitě pestrá, zajímavá, každý den přichází nabídky z vedení. Ale jsem taková, že sama dost často vyhledávám různé online kurzy, semináře nebo přednášky na různá témata v různých oblastech mě to baví a zajímá. Často se teď dočítám v nabízených emailech o tématu, „šikana ve školství", tak to je fajn, že se tohle téma takhle otevřeně řeší. Možná bych ocenila více té dětské psychologie vzhledem k mému zaměření na děti se speciálními potřebami. Chtěla bych proniknout obecně do duše dítěte, nejen když řeší nějaký problém.

7. **Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?**

Ano, o tom jsem teď mluvila.

8. **Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?**

Určitě již zmiňovaná dětská psychologie a začlenění dětí s OMJ (odlišný mateřský jazyk) do společnosti.

9. **Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší organizaci? Které považujete za nejefektivnější?**

Porady, přednášky s přednášejícím.

10. **Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji"? Z jakého důvodu?**

Určitě ano. Prostředí ve škole hodnotím jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji, vzhledem ke všem typům nabídek ze strany vedení.

**Respondent 3:**

1. **Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Je mi padesát osm let. Studovala jsem střední školu Pedagogickou, složila jsem maturitu. Nikdy jsem neměla jiné zaměstnání, už přes třicet pět let pracuji jako učitelka. Tady ve škole jsem pátým rokem. Zažila jsem už tolik reforem. Bohužel tato práce nikdy nebyla moc dobře placená, takže bych si přála dostat přidáno. Kdybych děti neměla tak ráda, už bych ve školství pravděpodobně nepracovala.

2. **Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?**

Já učím Zeměpis a Dějepis na druhém stupni, takže nejvíc mě těší, když to děti chtějí vědět, když to umí a když všemu rozumí. Pak taky máme velmi dobrý pedagogický kolektiv a vedení školy se zlepšilo. Mimochodem máme krásnou budovu školy. To prostředí, kde pracujeme je moc hezké, to člověka v mém věku také těší. Ráda se po naší škole rozhlížím, cítím se tu dobře a příjemně a myslím, že i děti. To hodnotím velmi kladně.

3. **Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?**

Za ta léta praxe už zpětnou vazbu nedostávám, ale když si o ni řeknu, to ji vždy dostanu. Na pedagogických poradách se stejně všechny resty nebo problémy zveřejňují a řeší ihned a osobní konzultace s vedením máme kdykoliv k dispozici.

4. **Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány a které vy sám/a považujete za nejcennější.**

Víte, dřív jsem je využívala víc. V mém věku už moc nechodím na koncerty, ani nevyužívám příspěvky na sport. Od dob, co jsem vdovou, jsem na všechno sama. Co je momentálně největší pomoc jsou příspěvky na různá lékařská vyšetření, rehabilitace, masáže a důchodové benefity. To velmi oceňuji. A nakonec to, že nemusím vařit a chodím do jídelny.

5. **Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce? Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?**

Jak jsem říkala, všechno je drahé, ocenila bych navýšení mzdy. Myslím, že jsou s mou prací po léta spokojeni i žáci i rodiče, a tak by školství a vedení mohlo navýšení mezd zvážit. Hlavně, vzhledem k té velké zodpovědnosti nejen za žáky nebo studenty, ale i správnost informací, které jim předáváme a musíme se to taky někde naučit a věnovat tomu svůj čas.

6. **Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?**

Takhle, nabídka je určitě pestrá, ale já už dnes žádné online kurzy nebo způsoby, jak se vzdělávat, vzhledem k věku a starostem se svým zdravím, nevyhledávám. Pokud však samozřejmě nejde o povinné školení ze strany vedení, to absolvuji se zájmem, pochopitelně. A rozhodně preferuji osobní setkání, myslím školení se školitelem.

7. **Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?**

To určitě. Tato škola toho nabízí spoustu. Někdy je nabídka až agresivní.

8. **Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?**

Ráda bych zase učila Zeměpis, takže bych si potřebovala zopakovat látku.

9. **Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší organizaci? Které považujete za nejefektivnější?**

Jak jsem říkala, jedině, když musím. Povinné školení, porady nebo semináře, které škola realizuje.

10. **Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?**

Prostředí ve škole určitě hodnotím jako „podnětné k dalšímu vzdělávání. Dobré školy jsou od toho, aby kromě základního vzdělávání dokázaly motivovat a zvyšovat zájem o vědomosti či znalosti v různých oborech. Škola musí umět motivovat nejen své žáky a studenty, ale i pedagogy, nemyslíte?

**Respondent 4:**

1. **Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Je mi 31 let a vystudovala jsem střední školu pedagogickou s maturitou. Na naší škole jsem prvním rokem, a ne jako učitel, jako asistentka pedagoga, ale v provozním týmu jako školní poradce, takže dohlížím na zájmy dětí i rodičů. Původně jsem učitelka z mateřské školy, ale to mě nijak nebavilo a o změně zaměstnání jsem uvažovala prakticky hned po nástupu do školky. Na mém předchozím místě mi nevyhovoval hlavně kolektiv, kolegové nebyli zrovna milí a také místo mého působiště, měla jsem to daleko.

2. **Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?**

Nejlepší pocit mám z dobře odvedené práce, pak je pro mě velmi důležitý kolektiv lidí a vedení školy. Žene mě kupředu moje užitečnost na stávající pozici. Nejlepší je pocit, že pomůžu nějakému žákovi v nesnázích.

3. **Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?**

Ano, máme týdenní meetingy se školní psycholožkou. A hlavně tím, že jsem na své pozici zatím krátce, všechny svoje stanoviska i závěry konzultuju buď s někým služebně starším nebo se zkušenějšími kolegy.

4. **Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány a které vy sám/a považujete za nejcennější.**

Nejlepší jsou různé příspěvky na sportovní nebo kulturní akce, ráda se bavím. Chodím na koncerty i hudební festivaly, to hlavně. Co zase pro změnu nevyužívám jsou školní obědy. Mám sklony k tloustnutí, tak si musím vařit sama. Místo toho bych klidně ocenila vyšší finanční odměny nad rámec mé práce.

5. **Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce? Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?**

Podle mě jsou platové podmínky pro pracovníky ve školství stále dost podprůměrné s ohledem na náročnost našeho povolání. Ale zase škola mě podporuje ve studiu na vysoké škole, a tak využívám různé jazykové kurzy, což je velmi příjemné.

6. **Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?**

Nabídka je určitě přínosná a dostačující. Nejvíc mě zajímá oblast psychologie dítěte, s tím souvisí zvládání nelehkých až náročných situací, nejen ve vztahu učitel - dítě, ale také učitel - rodič.

7. **Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?**

Ano, momentálně studuji vysokou školu s ekonomickým zaměřením a chtěla bych si rozšířit kvalifikaci, ale také obzory ve školství. Ve volných chvílích, pokud se zrovna neučím na zkoušky, často dělám různé online školení, co nám z vedení posílají do e-mailu. Vedení dostane nabídku od různých vzdělávacích institucí a pak nám je přeposílá. Myslím si, že člověk by se neměl přestat vzdělávat hlavně z důvodu tréninku vlastních mozkových buněk.

8. **Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?**

Psychologie dítěte, ekonomie ve školství, jazykové kurzy.

9. **Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší organizaci? Které považujete za nejefektivnější?**

Online kurzy, porady, setkání, kde se řeší aktuální témata.

10. **Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?**

Tady odpovím velmi stručně, prostřední i nabídku školy hodnotím zatím velmi kladně, moc dlouho tu však nepracuji.

**Příloha 3: Seznam otázek pro individuální rozhovor s manažerem organizace**

1. Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
2. Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro motivaci vašich zaměstnanců k lepším pracovním výkonům?
3. Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu hodnotící kvalitu jejich práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?
4. Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů zaměstnancům poskytujete a o kterém se domníváte, že je pro ně nejcennější?
5. Jak byste ohodnotil/a výši odměn (mezd a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti práce zaměstnanců? Je nějaký další benefit, který byste jim rád nabídnul jako součást jejich odměn?
6. Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?
7. Poskytujete zaměstnancům možnost dalšího odborného vzdělávání v jejich specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?
8. Jaká oblast vzdělávání podle vás zaměstnance nejvíce zajímá?
9. Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaši organizaci? Které považujete za nejefektivnější?
10. Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?

**Příloha 4: Autentický přepis individuálního rozhovoru s manažerem organizace**

1. **Můžete uvést jaký je váš věk, kolik let pracujete v této organizaci a jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Jsem ředitelem této organizace, je mi 40 let a vystudoval jsem střední pedagogickou školu, následně pokračoval na pedagogickou fakultu, kde jsem se zaměřil na studium jazyků a literatury. Ve školství se pohybuji od konce svých studií, bezmála 15 let.

2. **Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro motivaci vašich zaměstnanců k lepším pracovním výkonům?**

Myslím, že každý z nich, včetně mě, požaduje klid a mír na pracovišti. Podle mě zaměstnance motivuje spravedlivé, schopné vedení, které zajímá názor svého zaměstnance, dobrý kolegiální vztah na pracovišti a bohužel zejména platové podmínky a benefity.

3. **Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu hodnotící kvalitu jejich práce? Pokud ano, v jaké je to formě? Pravidelně či občas?**

Musím se přiznat, že velmi zřídka. Nebo tak, ne na pravidelné bázi, není na to čas, bohužel. Pořádáme s vedením školy pravidelné porady, jsou jednou měsíčně minimálně, kde se každý může kdykoliv vyjádřit, cokoliv probrat, na cokoliv se zeptat, samozřejmě funguji i na e-mailu a telefonu a ke svým zaměstnancům se snažím být vždy vřelý. Pokud si někdo o zpětnou vazbu individuálně požádá přímo mě, připravím mu ji v krátkém časovém intervalu kdykoliv.

4. **Uveďte, které ze zaměstnaneckých benefitů zaměstnancům poskytujete a o kterém se domníváte, že je pro ně nejcennější?**

Tak poskytujeme samozřejmě naprosto běžné benefity. Nijak zvlášť se nelišíme od jiných škol. Přispíváme na denní stravování, podporujeme kulturu, různé hudební a divadelní akce, přispíváme na sport, lékařské prohlídky a ošetření různého druhu. Na to by Vám nejlépe odpověděla naše paní zástupkyně. Co se týká zájmu o benefity, to je asi různé, záleží nejspíš na věku zaměstnance.

5. **Jak byste ohodnotil/a výši odměn (mezd a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti práce zaměstnanců? Je nějaký další benefit, který byste jim rád nabídnul jako součást jejich odměn?**

Tohle je velmi záludná otázka, na kterou nerad odpovídám. Vím, že ve školství nejsou takové platy, aby byli zaměstnanci spokojeni, bohužel. Sám bych to rád změnil.

Snažím se to svým zaměstnancům vykompenzovat vstřícným přístupem, občasnou jednorázovou odměnou třeba k narozeninám a také pořádáme pravidelné vánoční večírky, jarní setkání ve vinném sklípku, hory apod. Snažíme se tmelit kolektiv různými zábavnými akcemi.

6. **Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci přínosná a zajímavá? Z jakého důvodu?**

Jsem si jist, že ano. Dostáváme mnoho nabídek od vzdělávacích institutů, kam se poctivě přihlašujeme se zájmem o nové trendy, svým zaměstnancům tak nabízíme možnosti individuálního rozvoje nejen vědomostí, ale i osobnostního rozvoje.

7. **Poskytujete zaměstnancům možnost dalšího odborného vzdělávání v jejich specializaci či v jiných oblastech? Můžete uvést, jak často a které to jsou?**

Samozřejmě zejména v oblastech školství, nenabízíme žádné kurzy vyloženě mimo obor školství. Každopádně jsme kdykoliv otevřeni tomu, aby naši zaměstnanci rozšiřovali své kvalifikace, studovali, zajímali se. V tomto je rozhodně dostatečně podporujeme, dovoluji si říct, že velmi často i v pracovní době. Vedení rozposílá adekvátní nabídky téměř každý den. Taky je dostávám.

8. **Jaká oblast vzdělávání podle vás zaměstnance nejvíce zajímá?**

Jsem si dokonce jist, že psychologie dítěte a jazykové kurzy jsou vyhledávány nejvíce.

9. **Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaši organizaci? Které považujete za nejefektivnější?**

Školní semináře na různá aktuální témata a pak online školení. Výhoda těchto on-linů je ta, že si školení splní každý zaměstnanec dle svých vlastních časových možností. To hodně využíváme. Snažíme se rozšiřovat nabídku stále. Teď jsem se třeba zaměřil na začlenění dětí s odlišným mateřským jazykem do společnosti, to je teď aktuální téma. A pak mám na stole připravené zdravé stravování, ale to je vždy běh na dlouhou trať pochopitelně.

10. **Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší organizaci jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?**

Určitě ano, dostávám pozitivní ohlasy. Podle mě je nabídka pestrá. Myslím, že nabídkou vzdělávání motivujeme nejen žáky, ale i pedagogy a pracovníky školy, každý si najde to “své”.