

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lucie Galušková**

**Vzdělávací program Personální minimum pro vedoucí  
pracovníky**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Michaela Výrostková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2015-2016

**BACHELOR THESIS**

**Lucie Galušková**

**The Training Program HR Basics for Managers**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Michaela Výrostková

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2016

Lucie Galušková

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Michaelě Výrostkové za vedení mé absolventské práce, cenné informace a praktické připomínky.

## **Anotace**

Tato bakalářské práce se zabývá vzdělávacím programem „Personalistika pro každý den“, sestaveným ve společnosti Otidea pro vedoucí pracovníky a majitele firem. Práce detailně popisuje jednotlivé činnosti a obsah tohoto vzdělávacího programu. Hlavní část práce se věnuje dotazníkovému šetření mezi klienty společnosti Otidea, kteří navštívili alespoň jedno školení v oblasti rozvoje manažerů, rozvoje osobnosti či HR managementu v roce 2015. Nedílnou součástí práce je i ověření předem stanovených hypotéz. Na závěr práce jsou zde uvedeny výsledky průzkumu a doporučení pro společnost Otidea k zefektivnění vzdělávacího programu.

## **Klíčová slova**

Hodnocení zaměstnanců, motivace zaměstnanců, osobní rozvoj, personální práce, rozvoj zaměstnanců, vedoucí pracovník, výběrové řízení.

## **Annotation**

This thesis deals with the training program called Everyday HR management, which was set up in the Otidea company to target the needs of managers and company owners. Every single activity and content of this program is described within the thesis in detail. The major focus is set on the questionnaire survey among clients of the Otidea company who have in 2015 attended at least one training course in the area of management development, personality development or HR management. An integral part of the thesis is also the verification of the hypotheses set in advance. In the concluding part the survey results are listed and recommendations for improvement of the training program are made.

## **Keywords**

Employee assessment, employee development, employee motivation, management, open competition, personal development, personal work.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU.....</b>	<b>11</b>
1.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
1.2 Plánování potřeby pracovníků .....	14
1.3 Získávání a výběr pracovníků.....	15
1.3.1 Zdroje získávání pracovníků.....	16
1.3.2 Jak usnadnit získávání pracovníků – zviditelnění organizace .....	17
1.3.3 Metody výběru pracovníků.....	18
1.3.4 Pracovní smlouva.....	19
1.3.5 Adaptační proces.....	20
1.4 Hodnocení zaměstnanců .....	22
1.4.1 Metody hodnocení pracovníků .....	22
1.4.2 Hodnotící pohovor .....	23
1.5 Motivace .....	25
1.5.1 Typy motivace .....	26
1.5.2 Teorie motivace .....	26
1.6 Odměňování.....	28
1.7 Vzdělávání pracovníků .....	29
<b>2 ROLE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA .....</b>	<b>32</b>
2.1 Vzdělávání manažerů.....	34
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>3 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM .....</b>	<b>35</b>
<b>4 VÝZKUM .....</b>	<b>40</b>
4.1 Použití výzkumné metody .....	40
4.2 Stanovení hypotéz.....	41
4.3 Výsledky výzkumu – interpretace šetření.....	42
4.4 Ověření hypotéz.....	49
4.5 Návrhy opatření ke zvýšení efektivity programu .....	53
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Lidské zdroje jsou v dnešní době pro organizaci velmi důležité. Chce-li organizace dosahovat stanovených cílů, musí se zaměřit především na zaměstnance a práci s nimi. Požadavky na pracovní výkon zaměstnanců se neustále mění, a proto je potřeba vytvářet příznivé podmínky a zasadit se o jeho stabilizaci.

Proces řízení lidských zdrojů nabízí manažerům prostředky, kterými mohou působit na výkon každého pracovníka a udržovat jeho stabilitu. Manažeři na všech úrovních řízení nesou odpovědnost za personální situaci ve svém organizačním útvaru. Zaměstnávat připravené, správně orientované a motivované pracovníky je v dnešní době nedílnou součástí práce manažerů. Důležitým úkolem zaměstnavatele je řádně připravit manažery na tuto úlohu.

Autorka si zvolila téma *Vzdělávací program Personální minimum pro vedoucí pracovníky* především z důvodu, že se podílí na přípravě a uvedení tohoto vzdělávacího programu na trh. Tento vzdělávací program je připravován v poradenské a vzdělávací společnosti Otidea, kde je autorka práce zaměstnána. Původní název tohoto vzdělávacího programu „Personální minimum pro vedoucí pracovníky“ je v průběhu zpracování bakalářské práce společností Otidea přejmenován. Současný název vzdělávacího programu je „Personalistika pro každý den“. Z tohoto důvodu nebude v této práci dále používán název programu, který je uveden v názvu bakalářské práce.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou popsány jednotlivé personální činnosti, kterými se nejen v malých a středních podnicích zabývají přímo vedoucí pracovníci, případně majitelé firem. V práci bude objasněna role vedoucího pracovníka. Praktická část popíše připravovaný vzdělávací program a dílčí kurzy, které budou jeho součástí. Konkrétně se jedná o tyto kurzy: „Výběrové řízení a adaptační proces“, „Pracovní právo v praxi“, „Hodnocení zaměstnanců“ a „Motivace zaměstnanců a jejich osobní rozvoj“. V souvislosti se zavedením tohoto vzdělávacího programu bude, pomocí dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení, proveden výzkum.

Kvantitativní výzkum se bude zabývat následujícími hypotézami:

- **Hypotéza č. 1:** Vedoucí pracovníci se alespoň dvakrát ročně účastní výběrového pohovoru.
- **Hypotéza č. 2:** Nejméně jedna třetina vedoucích pracovníků nemá dostatečný přehled v oblasti pracovního práva.
- **Hypotéza č. 3:** Více než polovina vedoucích pracovníků vnímá hodnocení zaměstnanců pouze jako formální nutnost.
- **Hypotéza č. 4:** Při volbě vzdělávací aktivity zaměstnance je nejdůležitějším faktorem cena.

Cílem výzkumu je ověření potřebnosti a uplatnitelnosti vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ mezi klienty společnosti Otidea.

Pro zpracování výsledků dotazníkového šetření bude využita metoda komparace (porovnání výsledků se stanovenými hypotézami) a metoda syntézy (návrh možných řešení). Výsledky výzkumu budou prezentovány formou tabulek, grafů a komentářů.

Na základě získaných výsledků budou v praktické části potvrzeny či vyvráceny hypotézy a shrnuty další zjištěné poznatky. V závěru práce budou doporučena opatření ke zvýšení efektivity programu, která je třeba implementovat do praxe před zařazením vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ do nabídky vzdělávacích aktivit společnosti Otidea.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU

Základním předpokladem pro fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné lidské zdroje, které uvádějí do pohybu zdroje materiálové a finanční. Materiálové, finanční a lidské zdroje jsou nezbytné základní zdroje každé organizace, tyto zdroje jsou základním předpokladem pro její fungování. Jako lidský zdroj chápe člověka, jeho znalosti, zkušenosti dovednosti a také schopnosti, které přináší do organizace, ve které pracuje. *„K faktorům, které ovlivňují stav lidských zdrojů a lidského potenciálu v organizaci, patří kromě již uvedených znalostí, zkušeností, dovedností a schopností pracovníků, také jejich kreativita, schopnost tvořit a inovovat, flexibilita, týmová kapacita, pracovní motivace a spokojenost, loajalita.“* (Heinová, 2010, s. 5).

Chce-li vrcholový management dosahovat stanovených cílů organizace, musí se zajímat nejen o ekonomické výsledky a finanční zisky, ale svou pozornost musí zaměřit především na zaměstnance a celkovou péči o ně. Je třeba vytvářet příznivé podmínky pro jejich spokojenost a stabilizaci a investovat do jejich vzdělávání a rozvoje. Řízení lidských zdrojů, jinak také personální řízení nebo personální management se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy lidskými zdroji jako celkem. Celý proces poskytuje manažerům nástroje, kterými mohou přímo či nepřímo působit na produktivitu práce každého zaměstnance. Řízení lidských zdrojů umožňuje managementu pracovat s lidmi v organizaci od počátku, rozpoznat a dále rozvíjet jejich silné stránky, pracovat na jejich systematickém rozvoji a odborném vzdělávání, motivovat a stimulovat je ke kvalitnímu plnění úkolu a vysokému pracovnímu výkonu.

*„Právě manažeři na všech úrovních řízení nesou zodpovědnost za personální činnosti a personální situaci na svém pracovišti, ve svém týmu.“* (Heinová, 2010, s. 7)

Za tímto účelem byl sestaven vzdělávací program pro vedoucí pracovníky a majitele firem, kteří se během své praxe setkají s mnoha z činností, které jsou blíže specifikovány v této části práce. Vzdělávací program vznikl ve společnosti Otidea a.s., která se v rámci své činnosti zaměřuje na další vzdělávání pracovníků.

Řízení lidských zdrojů obnáší rozvoj a vedení lidí, plánování, organizování, řešení problémů a kontrolu. Základním cílem je dosažení cílů organizace prostřednictvím jejich lidských zdrojů. K dosažení těchto cílů je zapotřebí efektivní získávání, rozmisťování, formování, hodnocení a odměňování zaměstnance a v neposlední řadě také jejich rozvoj.

## **1.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst představuje podle Koubka proces přidělování a strukturování povinností a odpovědností tak, aby je mohl vykonávat pracovník co nejefektivněji (s ohledem na jeho odbornost, praxi a chování). Jde o proces vytvářející podmínky pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst v organizaci a do kontextu pracovních a výrobních úkolů celé organizace. (Koubek, 2011)

**Proces vytváření pracovních míst, podle Koubka (Koubek, 2011) mívá obvykle následující podobu:**

1. Stanovení cílů organizace.
2. Rozložení cílů organizace do jednotlivých pracovních úkolů.
3. Stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů.
4. Rozbor technických a organizačních podmínek (současných, možných či žádoucích) plnění jednotlivých pracovních úkolů (technologie, technologický postup, zařízení, stroje, pracovní prostředí, apod.).
5. Stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky.
6. Stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka.
7. Stanovení standardní časové náročnosti úkolů za daných technických a organizačních podmínek.
8. Porovnávání náročnosti u pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků a zařazení pracovních úkolů do povinností přidělených jednomu konkrétnímu pracovníkovi. Probíhá vlastní vytváření pracovních míst a určení jejich vazeb na další pracovní místa v organizaci,

aby práce na daném pracovním místě mohla být vykonávána co nejefektivněji. Tato práce by měla pracovníka zároveň motivovat a přinášet mu uspokojení a neohrožovat jeho fyzické ani duševní zdraví.

9. Stanovení potřebného množství daného typu pracovního místa s ohledem na rozsah pracovních úkolů.

Efektivní vytváření pracovních míst je velmi obtížná záležitost, která z pravidla přesahuje možnosti vlastníků organizace či vedoucích pracovníků malé a dosti často i střední firmy. Menším firmám je v takovémto případě doporučeno vyhledat odbornou pomoc kvalifikovaných poradenských firem, což se v praxi příliš neděje a majitelé firem či vedoucí pracovníci využívají intuice, která vychází z předchozích zkušeností či z analogie s jinými, především většími podniky. V menších organizacích mívá vedoucí pracovník či majitel dostatečný přehled o jednotlivých pracovních místech což mu umožňuje analyzovat pracovní místo, kvalitním zdrojem informací bývá pracovník, který je zařazen na stejném či obdobném pracovním místě.

Mezi metody, kterými lze získat informace o pracovním místě patří:

- **Pozorování;** osoba, která analyzuje pracovní místo, pozoruje pracovníka vykonávající práci.
- **Pohovor;** pohovory se vykonávají nejen s pracovníky na příslušné pozici, ale také s nadřízenými (strukturovaný, nestrukturovaný, hromadný).
- **Dotazníková metoda;** jedná se oblíbenou metodu, je rychlá a data získaná v dotazníku jsou dlouhodobě využitelná.
- **Katalog;** funkční analýza, standardní popisy činností, které byly již vytvořeny.
- **PAQ metoda;** position analysis questionnaire, jde o kategorizaci činností pracovníka do 6 hlavních kategorií vykonávaných činností.
- **MPDQ metoda;** management position description questionnaire, vysoce strukturovaný dotazník pro analýzu manažerských pozic v organizaci.

## 1.2 Plánování potřeby pracovníků

*„Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb. I když plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují v odpovídajícím výhledu cenné indikátory pro získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj, a to pro různé úrovně organizace.*

*Personální plánování v minulosti definovalo potřeby personálu podle záměrů organizace. V prostředí rychlých změn a nejistoty však mnozí zaměstnavatelé, zejména multinacionální, propojují plánování lidských zdrojů se strategickým plánováním a sledují jím realizaci strategie lidských zdrojů.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 114).*

Metoda personálního plánování jako jediná nenavazuje přímo na jinou personální činnost, ale na rozhodnutí vedení, nebo managementu. Cíle personálního plánování závisí na konkrétních vnitřních podmínkách v organizaci, mezi tyto podmínky podle Armstronga (Armstrong, 2002) patří: **druh práce**, resp. okruhy činností, kterými se organizace zabývá, **struktura organizace** a **velikost organizace** z hlediska počtu zaměstnanců.

Obecné cíle personálního plánování, které by měly být sledovány v každé organizaci (Armstrong, 2002):

- Získat a udržet si pracovní sílu, s takovými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi, které organizace potřebuje.
- Předcházet problémům s přebytkem nebo nedostatkem zaměstnanců.
- Formovat lidský kapitál a podporovat adaptabilitu organizace na měnící se nejisté prostředí.
- Snižovat závislost na získávání pracovníků z externích zdrojů pomocí stabilizace pracovníků a jejich rozvoje.
- Zlepšovat využití zaměstnanců zaváděním flexibilních systémů práce.

V tržních podmínkách je kladen důraz na operativnější plánování. Existuje také střednědobé a dlouhodobé plánování, ale jeho výsledkem je spíše záměr organizace než přesný plán. Pro perspektivu na následující tři až pět let postačí organizaci pouze

hrubá představa pokrytí, pro období do dvou let je třeba přesná představa a dnešní trendy v personalistice se na toto plánování zaměřují. Při plánování pracovníků je třeba přihlídnout i k situaci na trhu práce, jak obtížné je pracovníka s danou kvalifikací získat. Pro potřebu nekvalifikovaných či málo kvalifikovaných pracovních sil nám postačí plánovat s předstihem tři měsíců, neboť těchto pracovníků je na trhu práce přebytek. U kvalifikovaných pracovníků a specialistů se středoškolským či vysokoškolským vzděláním nastávají problémy a je třeba si je pro organizaci zajistit dlouhodoběji a zajišťovat pro ně práci.

Koubek ve své knize „Personální práce v malých a středních firmách“ (Koubek 2011) upozorňuje na fakt, že plány slouží nejen pracovníkům organizace k vytvoření představy o možnostech, které se jim nabízejí, ale také samotné organizaci, které poskytují potřebné informace o vhodných nástupcích pro existující nebo do budoucna plánované funkce. Plánování má význam především v dynamicky se rozvíjejících firmách, kde se neustále tvoří nová pracovní místa, která je třeba obsazovat.

### **1.3 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání pracovníků je proces, který má organizaci zajistit nabídku odpovídajících uchazečů na obsazení volných pracovních míst v organizaci. Proces získávání pracovníků navazuje spolu s výběrem pracovníků na analýzu pracovního místa a personální plánování, realizuje se v období, kdy v organizaci vzniknou volná pracovní místa. Proces získávání a výběr pracovníků začíná zjištěním potřeby obsadit v organizaci určité pracovní místo a končí uzavřením pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Podle Heinové (Heinová, 2010) je cílem celého procesu dosadit odborně a profesně vhodného zaměstnance v potřebném čase, na konkrétní pracoviště, podle potřeb organizace a to celé v souladu se strategií rozvoje a personálního plánu.

Heinová rozděluje proces získávání zaměstnanců do několika fází (Heinová, 2010):

- 1. Rozhodnutí o zahájení nábory** - vzniká z rozporu mezi plánem obsazení pracovních míst a reálnou situací.
- 2. Pracovní specifikace** – jedná se o popis nároků a požadavků na pracovní místo.

3. **Plán nábora** – obsahem je počet hledaných kandidátů, zdroje, ze kterých mají být kandidáti získáni, lhůty plnění, peněžní zdroje pro nábor, rozpočet výdajů, metody nábora.
4. **Zveřejnění informací o nábora** - mají obsahovat informace o organizaci a pracovní pozici, nároky kladené na tuto pozici i na kandidáta, nabídku odměňování, zaměstnaneckých výhodách, způsob, jakým se má uchazeč hlásit.
5. **Shromáždění a vyřídění přihlášek** - vyloučení nepřijatelných uchazečů z důvodu nevyhovujících formálních předpokladů (například nedostatečná či úplně odlišná kvalifikace, nedostatečná praxe, posouzení referencí od bývalého zaměstnavatele a jiné.
6. **Pozvání akceptovatelných uchazečů** - na osobní schůzku či výběrovému pohovoru.
7. **Osobní jednání nebo výběrové řízení** - výběrové řízení může být doplněno prezentací kandidáta, testy, dotazníky, praktickými úkoly...
8. **Výběr vhodného uchazeče** - po ukončení osobního jednání nebo výběrového řízení, posouzení získaných informací a pracovní způsobilosti.
9. **Předložení nabídky vybranému uchazeči.**
10. **Rozhodnutí vybraného uchazeče přijmout nabídku na práci.**
11. **Přijetí nového pracovníka a zahájení adaptačního procesu.**

### 1.3.1 Zdroje získávání pracovníků

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Mezi vnitřní zdroje, které mohou obsadit volné pracovní místo, uvádí Koubek (Koubek, 2011) pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje, dále pracovníky uvolňované v důsledku ukončení nějaké činnosti či organizační změny, zaměstnance, kteří mohou vykonávat náročnější práci, díky novým znalostem a dovednostem, které získali a pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. U vnitřních zdrojů můžeme hovořit o těchto výhodách: zaměstnavatel zná vnitřní uchazeče, lépe než ty externí, uchazeč zná firmu, orientace na vnitřní zdroje zvyšuje motivaci zaměstnanců a pracovní morálku, investice vložené do pracovníků nám zůstávají a v neposlední řadě se posiluje jistota



zaměstnání v organizaci. Z vnějších zdrojů pak zmiňuje: volné pracovní síly na trhu práce, absolventy škol a pracovníky jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit práci. Zdroje vnitřní, i vnější zdroje přinášejí společnosti výhody. Koubek upozorňuje na příliv nových myšlenek, schopností a talentů do organizace a upozorňuje na fakt, že pokud potřebujeme získat odborníky, je pro organizaci zpravidla levnějším a snadnějším zdrojem externí uchazeč. Ve své publikaci také uvádí doplňkové zdroje, mezi které patří ženy v domácnosti, důchodci, studenti a zahraniční pracovní zdroje.

### **1.3.2 Jak usnadnit získávání pracovníků – zviditelnění organizace**

K získávání pracovníků dnes nestačí informace, že v organizaci existuje volné pracovní místo. Je tedy třeba učinit řadu opatření, díky kterým zvýší organizace zájem o danou pozici, a to především v případech, kdy na volné pracovní místo hledá pracovníka s vzácnější či neexistující kvalifikací. Uchazeči o pracovní místa se dnes nezajímají pouze o své pracovní místo, ale také o organizaci jako celek, lidé chtějí pracovat v organizacích, kterým na lidech záleží, starají se o ně a myslí na jejich budoucnost.

S ohledem na výše zmíněné poznatky lze ve zkratce zmínit osm pilířů, které uchazeče zajímají (Koubek 2011):

- Nabídka vyšší mzdy či platu, případně některých zaměstnaneckých výhod.
- Náležitá péče o pracovní podmínky.
- Péče o sociálně-hygienické podmínky práce.
- Mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci.
- Péče o personální rozvoj pracovníků.
- Péče o vzdělávání pracovníků.
- Dobré jméno organizace na trhu práce a její perspektiva.
- Seriózní chování organizace ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání.

Nejlepší propagací každé organizace jsou spokojení pracovníci, ale je třeba pracovat na obrazu organizace i jinak. Například v okolních státech je dnes již běžné, že se organizace snaží prosadit také v médiích. Majitelé či vedoucí pracovníci často přispívají do běžných či odborných periodik a poskytují rozhovory novinářům, kde vždy zmiňují pozitiva práce u nich a jakou péči věnují svým pracovníkům.

### 1.3.3 Metody výběru pracovníků

*„Kvalitu výsledků výběru ovlivňuje významně výběrový rozhovor, který je velmi důležitou součástí personálního výběru. Ten může s velmi velkou jistotou odhalit přednosti a nedostatky uchazeče. Klíčem k úspěšnosti výběrového rozhovoru je kladení otázek těmi, kteří rozhovor vedou. Otázky musí být promyšlené a cílené. Je třeba se vystríhat ukvapených rozhodnutí na základě omezeného množství informací a neverbálního působení uchazeče, které může být velmi zavádějící. Je třeba se také vyhnout soudům o vlastnostech a schopnostech uchazeče, které žádný rozhovor sám o sobě nemůže odhalit. Jde například o morální kvality, pocit zodpovědnosti, pracovní výkonnost atp., ty ukáže praxe. Rovněž je potřeba se vyvarovat tzv. „haló efektu“ tzn. neadekvátního závěru o člověku na základě prvního dojmu a nebo výrazně působících, ale nepodstatných skutečností.“ (Heinová, 2010, s. 36)*

Jako nejvhodnější se jeví kombinace dobře připraveného strukturovaného pohovoru, ukázka práce a nějaký test schopností.

#### **Typy pohovorů podle Armstronga (Armstrong 2007):**

##### ***Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1)***

Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků, jinak nazýván také jako rozhovor mezi čtyřma očima. Tento pohovor poskytuje příležitost k navázání kontaktu a vztahu mezi tazatelem a uchazečem.

##### ***Pohovorové panely***

Při pohovorovém panelu je přítomen krom vedoucího pohovoru ještě další osoba, která vybírá uchazeče, může jít i o větší počet osob, které se shromáždily, aby provedly pohovor s jedním uchazečem. Nejobvyklejší je panel tvořený personalistou a liniovými manažery. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech během pohovoru a prohloubit posuzování.

##### ***Výběrová komise***

Výběrová komise je oficiálnější a obvykle velkým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru uchazeče. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče.

Tyto komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny. Mohou také podhodnotit kvality uchazečů, kteří se nechali zaskočit komisí a znervózněli, ačkoliv by se mohli za méně formální situace projevit jako plně schopní.

#### ***Testy schopností a ukázka práce***

Pohovor dnes často doplňují testy schopností či ukázka práce. Jde o praktické úkoly, které umožňují simulovat situace z pracovního života a ukázat, jak by se uchazeč v dané situaci zachoval. Účastníci výběrového pohovoru by měli být natolik zkušení, aby byli schopni z testovaných situací získat informace, které jim umožní vyvodit objektivní závěr při finálním rozhodnutí.

### **1.3.4 Pracovní smlouva**

Ve chvíli, kdy je vybrán a schválen vítězný uchazeč, zahajuje se přijímací procedura. Během této procedury dochází k podepsání pracovní smlouvy, platového výměru, převzetí pracovní náplně, atp. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (§ 33) se pracovní poměr zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

*„(1) Pracovní smlouva musí obsahovat:*

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,*
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,*
- c) den nástupu do práce.*

*(2) Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 34)*

Obě strany by však měly mít zájem, aby pracovní smlouva byla co nejvíce jasná a podrobná. To co tedy požaduje zákoník práce, je nutné považovat za minimum a v zájmu obou stran je třeba obsahu pracovní smlouvy věnovat náležitou pozornost. (Koubek, 2011).

Koubek tedy doporučuje, aby pracovní smlouva neopomenula níže uvedené body:

- **Název práce** – pracovní místo, na které je zaměstnanec přijímán.
- Informaci, **komu je pracovník odpovědný** za svou práci.
- **Pracovní podmínky**, které souvisejí s pracovním místem.
- **Informace o místě výkonu práce.**
- **Datum nástupu do zaměstnání.**
- **Další dohodnuté skutečnosti** mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

### 1.3.5 Adaptační proces

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá dle Armstronga (Armstrong, 2007) v procedurách uskutečněných v den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají nově přichozímu pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle adaptoval a začal pracovat. Adaptace nově přichozího pracovníka má čtyři cíle: překonat začátek, kdy se novému pracovníkovi zdá vše cizí a neznámé; vytvořit příznivý vztah pracovníka k práci a organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace; dosáhnout co nejdříve žádoucího pracovního výkonu pracovníka a snížit pravděpodobnost jeho brzkého odchodu.

Adaptace nových pracovníků je řízeným, systematickým, formalizovaným procesem, který začleňuje nového zaměstnance nejen pracovního, ale také sociálního a kulturního systému organizace. Během tohoto procesu se nic podstatného nenechává náhodě a nového zaměstnance je třeba pečlivě sledovat. Jde o čas, kdy mu mají být připraveny odpovídající pracovní podmínky, vybavení a poskytnuty potřebné informace k výkonu práce. **Během adaptačního procesu by měl zaměstnanec získat soubor informací o organizaci**, ve které nyní pracuje, měl by být informován o strategii této organizace, o organizační struktuře, o pracovním režimu, apod. Dále **soubor informací o své vlastní práci** (pracovní prostředí, popis práce, odměňování, atp.) a **informace o pracovním kolektivu**.

*„Zařazení pracovního procesu do systému řízení lidských zdrojů sleduje cíl zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a usnadnit jim jejich zapracování. Na druhé straně*

*snížit počet zaměstnanců, kteří od organizace nejčastěji odcházejí do tří roků od vzniku pracovního poměru a tak stabilizovat pracovní týmy.*

***Rozhodnutí o zařazení adaptačního procesu do systému řízení lidských zdrojů patří k významným krokům vrcholového managementu v řízení organizace a je výrazem jeho vztahu k potenciálu, který každý člověk s sebou do nového zaměstnání přináší. Těchto aktiv je nutno si vážít, pečovat o ně a rozvíjet je.*** (Heinová, 2010, s. 41)

První den v nové práci přináší oprávněné obavy. Nový zaměstnanec má strach, z nového prostředí, navazování kontaktů či celkového dojmu. Důležitou roli proto hraje manažer týmu. Ten by měl zajistit prostředí tak, aby se v něm nový zaměstnanec cítil vítaný.“

### **Prvních 90 dní s novým zaměstnancem podle HR News:**

1. Neukazujte práci, kterou jste neslibovali – nový zaměstnanec byl vybrán na konkrétní pozici a očekává tedy od vedoucího pracovníka seznámení s touto pozicí.
2. Připravte souhrn cílů a odpovědností – zaměstnanec by měl být seznámen s tím, co od něj očekáváme.
3. Věnujte novému kolegovi plnou pozornost.
4. Připravte veškerou administrativu určenou ke zpracování.
5. Představte nového člena týmu kolegům.
6. Připravte pracoviště – předem připravený stůl s počítačem a psacími potřebami udělá nečekaný dojem na jednoho nového kolegu.
7. Naplánujte si schůzky ve dvou – nový podřízený vyžaduje zvýšenou dávku pozornosti, je třeba, aby si manažer tento čas zajistil.
8. Vyvažte náročný první den, například společným obědem celého týmu.
9. Představte firemní kulturu Vaší organizace – příručka organizace, či seznam nejbližších akcí jsou dobrým začátkem.
10. Zhodnoťte prvních 90 dní – nový pracovník si zaslouží zpětnou vazbu, zkušený manažer by neměl zapomenout získat také pohled svého nového podřízeného.

## 1.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků v sobě skrývá hodnocení výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonávané práci a k podmínkám pracovního prostředí. Hodnocení zaměstnanců navazuje na orientaci pracovníků, tedy na adaptační proces, na vzdělávání pracovníků a je součástí klíčových personálních činností v organizaci. Hodnocení slouží jako podklad pro odměňování, rozvoj a rozmisťování pracovníků. *„Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.“* (Koubek, 2011, s. 124)

Dvořáková (Dvořáková a kol., 2007) ve své knize hovoří o nutnosti systematického a pravidelného hodnocení výkonu. Hodnocení chápe jako jeden z hlavních podnětů a nástrojů zkvalitňování a rozvoje pracovníků, ale i rozvoje řízení podnikového systému. Bez systému hodnocení je pro personálního pracovníka složité přistupovat systematicky k rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoji i odměňování pracovníka. Hodnocení zaměstnanců je jednou z klíčových způsobilostí manažera, hodnocení je chápáno jako nástroj užitečný ke zkvalitnění lidských zdrojů v organizaci, v důsledku hodnocení dochází k vyšší výkonnosti, zaměstnanci dosahují vyšší kvality všech činností a rozvíjejí se jejich schopnosti.

### 1.4.1 Metody hodnocení pracovníků

Metod pro hodnocení zaměstnanců v organizaci je celá řada. Některé metody jsou vhodnější pro nedělnické skupiny pracovníků, jiné pro dělníky. Koubek ve své knize zaměřené na malé a střední firmy zmiňuje tyto tři (Koubek, 2011):

- Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků).
- Hodnocení na základě plnění norem.
- Hodnocení pomocí stupnice.

U **hodnocení podle stanovených cílů** zmiňuje vhodnost této metody především u nedělnických profesí. Tato metoda má následující postup: stanovení jasných cílů, zpracování plánu pro dosažení cílů, vytvoření podmínek pro její dosažení, měření a posouzení plnění cílů, návrhy opatřená ke zlepšení (jsou-li třeba) a stanovení cílů. Cíle musejí být měřitelné, dosažitelné, podnětné a pro jejich dosažení musejí být utvořeny potřebné podmínky. **Hodnocení na základě plnění norem** je ideální formou hodnocení pro dělnické pozice. Na začátku se stanoví norma, s touto normou je posléze seznámen pracovník a při hodnocení je výkon pracovníka porovnáván s normami. Opět je zde podmínka, že normy musejí býti splnitelné a stanovené objektivně a organizace jim musí přizpůsobit pracovní podmínky. **Hodnocení pomocí stupnice** se nejčastěji užívá v malých a středních podnicích. Pracovník je hodnocen pomocí číselné, slovní či jiné stupnice. Je vhodné používat standardizovaný formulář pro danou organizaci, který bude vyjma hodnotících stupnic uvádět další údaje, například jméno hodnoceného, jeho pracovní pozici, datum hodnocení či délku zaměstnání pracovníka v organizaci.

#### 1.4.2 Hodnotící pohovor

Kvalitní a zodpovědná příprava je základním předpokladem úspěšného hodnotícího pohovoru. Taková příprava by měla proběhnout v dostatečném časovém předstihu a to nejen na straně hodnotitele, ale také na straně hodnoceného, tedy zaměstnance.

**Příprava hodnotitele** zahrnuje porovnání posledního hodnocení zaměstnance s průběžnými poznámkami, zamyšlení nad zájmem a přístupem hodnoceného zaměstnance k plnění úkolů, zamyšlení nad jeho morálkou a vztahy s ostatními členy týmu či společnosti. Hodnotitel by měl zhodnotit přínos vzdělávání za poslední období, promyslet nové cíle a na ty navázat další zdělávání. Během hodnocení dochází k vyhodnocení úkolů a promyšlení možnosti navýšení mzdového ohodnocení mnohdy spojeného s kariérním růstem.

**Příprava hodnoceného** spočívá v sebehodnocení, kdy si zaměstnanec na základě předchozího hodnocení vyhodnotí, kam se za období posunul a které úkoly a cíle splnil od posledního hodnocení.

K důležitým předpokladům pro úspěšné hodnocení dále patří **pozitivní přístup hodnotitele** k hodnocení, **umění hodnotitele pracovat s kritikou**. Na webovém portálu „Moderní řízení“ příliš nedoporučují sendvičovou metodu, tedy začít pozitivně, pak přijít s problémem a nakonec vytáhnout opět pozitivum, ale naopak doporučují přijít s kritikou napřímo, zaměstnanci dnes stojí o konkrétní příklady a jednání narovinu. Je však třeba nezapomenout na **empatii**, manažer nesmí vypadnout z role, ale měl by se vcítit do zaměstnance a případné nedostatky mu vyčítat s citem. Důležitá je také **objektivita aktu**, hodnotitel by se neměl zaměřovat pouze za kratší období, kdy se zaměstnanci třeba nedaří, ale za celé období, také by měl vycházet z vlastních zkušeností a nenechat se ovlivňovat postoji druhých. Hodnotitel by měl mít **odvahu mluvit** otevřeně o problémech a činech, které zaměstnanec koná špatně. Odvážným počinem je také vyžadování názoru hodnoceného. Samotným závěrem je nutnost **přijmout systém hodnocení** všemi zaměstnanci. Hodnocení není všeobecně vnímáno jako příjemná záležitost. *„Proto je na manažerech, aby akt hodnocení zaměstnanců zdokonalili od umění k mistrovství a hodnocení se v jejich rukou stalo skutečným nástrojem personálního řízení a plnilo svoji motivační funkci.“* (Heinová, 2010, s. 33)



### **Pravidla hodnotícího pohovoru pro hodnotitele podle Heinové (Heinová, 2010):**

1. Vytvořte příjemnou atmosféru.
2. Uvítejte pracovníka a prolomte ledy.
3. Uveďte pohovoru – informace o jeho průběhu, cíli důvěrnosti.
4. Projevte zájem o hodnocení výkonu ze strany hodnoceného.
5. Klad'te otevřené otázky a poslouchajte odpovědi.
6. Sděl'te názor na pracovníkův výkon.
7. Nezapomeňte pracovníka pochválit za dobrou práci.
8. Proberte oblasti, které potřebují zlepšit, a vyslechněte si návrhy hodnoceného na jejich zlepšení, sami navrhněte své návrhy.
9. Představte zaměstnanci nové úkoly a dohodněte se společně na jeho rozvoji pro další období.
10. Zakončete pohovor motivačně.

## **1.5 Motivace**

Organizace dosahuje vysoké výkonnosti, pokud jsou její zaměstnanci motivovaní. Motivovaný zaměstnanec má rád svou práci a nechodí do ní s obavami a strachem. Dobře motivovaný zaměstnanec odvádí kvalitní práci, je schopen mnohem efektivněji řešit problémy a rád pracuje se svými kolegy. Dnešní úspěšné organizace jsou si tohoto faktu vědomi a hledají cestu jak využít maximálního potenciálu lidského kapitálu. Vedení organizace poskytuje svým pracovníkům možnost pro rozvíjení se, nabízí svým lidem lepší příležitosti pro uplatnění se, poskytuje větší odpovědnost, motivaci a uspokojení z práce.

Díky motivaci mají zaměstnanci zájem o cíle organizace a jsou ochotni podílet se na jejich dosažení. Motivace je jedním ze základních nástrojů personálního managementu, jehož základním úkolem je mít správné lidi, kteří chtějí a umějí pracovat kvalitně, mít tyto pracovníky dosazeny na správných pozicích a takovéto pracovníky si udržet. Hlavním úkolem každého manažera je motivovat svůj tým a tím každého jednotlivce svým přístupem a chováním k aktivnímu plnění svých úkolů a tím i cílů organizace.

### 1.5.1 Typy motivace

Lidé se mohou motivovat sami, tím že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo mohou být motivováni managementem prostřednictvím odměňování, uznání, projevení důvěry, zpětné vazby a v neposlední řadě například informovanosti o plánech organizace.

#### **Herzberg hovoří o dvou typech motivace:**

- **Vnitřní motivace** - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, možnost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá práce a příležitost k postupu v organizaci.
- **Vnější motivace** – procesy organizace, které mají za úkol vzbudit v lidech motivaci. Vnější motivaci tvoří odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení či odepření platu.

### 1.5.2 Teorie motivace

*„Obecná teorie motivace k práci jako součást psychologie přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. Velmi často se odlišují i rozdílnými východisky a specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích. K tomu aby se mohly stát určitým návodem pro praktické uplatňování jejich závěrů ve vedení lidí v managementu organizací je nutné, aby byly použitelné v takové formě, která je realizovatelná vedoucím zaměstnancem v běžné řídicí činnosti.“* (Dvořáková a kol., 2007, s. 168). Existuje velké množství teorií, které se potřebami zabývají. K nejznámějším patří například **Maslowova teorie motivace** či **Herzbergův dvoufaktorový model**.

## **Maslowova hierarchie potřeb**

Teorie, kterou Maslow definoval roku 1954 je dnes tou nejznámější. Tato teorie uvádí pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- 1. Fyziologické potřeby** - potřeba dýchat, spát, jíst pít aj.
- 2. Potřeba jistoty a bezpečí** – bydlení, práce atd.
- 3. Sociální potřeba** - potřeba lásky, přátelství ap.
- 4. Potřeba uznání (ocenění)** - mít stabilní sebeúctu a být respektován aj.
- 5. Potřeba seberealizace (sebeuplatnění)** – radost z práce, možnost tvořit ap.

Maslowova teorie motivace vychází z předpokladu, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost člověka je pak soustředěna na uspokojení vyšší potřeby. Potřeba seberealizace nemůže být nikdy plně uspokojena. (Armstrong, 2002)

## **Herzbergův dvoufaktorový model**

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) byl vypracován na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací. Herzberg předpokládal, že lidé jsou schopni přesně označit podmínky, které je uspokojují nebo neuspokojují. V souladu s touto teorií byli pracovníci požádáni, aby definovali období, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně a informovali tazatele, jak dlouho jim jejich pocity vydržely.

Přání pracovníků je rozděleno do dvou skupin. Ta první se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci jako zdroj osobního růstu. Druhá je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování lidí, vedení a kontroly pracovníka, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje pracovníka organizace k vyššímu výkonu, ale jeho uspokojení je prevencí nespokojenosti a tedy i špatného výkonu. (Armstrong, 2002)

## 1.6 Odměňování

Na odměňování se upíná pozornost pracovníka i zaměstnavatele, jde o značně komplikovaný proces. Odměňování je téma, které velmi často vyvolává spory, a proto je třeba nastavit přijatelný a efektivní způsob odměňování, který podporuje produktivitu a je spravedlivý k pracovníkům. Spravedlivé odměňování je jedním z hlavních faktorů, které přispívají k harmonickému vztahu v organizaci.

Koubek upozorňuje na současný trend širšího chápání odměňování (Koubek, 2011), do odměňování takto zahrnuje:

- Zaměstnanecké výhody.
- Povýšení zaměstnance.
- Odvody sociálního a zdravotního pojištění pracovníka.
- Vzdělávání pracovníka.
- Pochvaly – formální uznání.
- Pozvání na slavnostní večeři či oběd.
- Pověřování pracovníka významnými pracovními úkoly.
- Pověření vedením lidí.
- Zaúkolování pracovníka k zaškolení nových pracovníků.
- Zajímavá práce.
- Přátelská atmosféra na pracovišti.
- Přívětivý styl vedení lidí.
- Tvorba příznivých pracovních podmínek.

Moderní pojem odměňování nezohledňuje pouze finanční odměny, ale zahrnuje i nepeněžní odměny a v mnoha případech dokonce odměny nehmotné, které zaměstnavatel zajišťuje pro své zaměstnance. Firma si prostřednictvím takové odměňování klade za úkol udržet si stávající pracovníky, dosahovat produktivita plánovaného zisku, dosáhnout flexibility pracovníků, formovat a rozvíjet kolektiv a vytvořit si konkurenční výhodu na trhu práce.

Pracovníci od odměňování očekávají uspokojení svých potřeb, sociální jistotu, spravedlnost, možnou seberealizaci, přívětivé vztahy na pracovišti, uznání za dobře odvedenou práci a v neposlední řadě práci, která je bude uspokojovat. Současná

legislativa navíc umožňuje firmám poskytnout vybrané volnočasové benefity, které přináší zaměstnanci o 32 % vyšší reálnou hodnotu vybraného benefitu a pro firmu jde oproti mzdě o 24 % nižší výdaj. Obě strany tedy získají.

#### **Daňově výhodné zaměstnanecké benefity:**

- Zdraví – lékárna, masáž, optika a jiné.
- Rekreace – služby cestovních kanceláří, slevové portály, lázně a další.
- Kultura – kino, divadlo, koncert a mnohé další.
- Vzdělávání – autoškola, jazykový kurz a jiné.

*„Z průzkumu společnosti Benefits vyplývá, že nejvyužívanější kategorií z pohledů zaměstnanců je zdraví (60 %), následuje rekreace s 19 % a sport, který vyhledává 10 % zaměstnanců. V těsném závěsu je pak oblast kultury s 6 % a vzdělávání, které využívá 5 % pracovníků firem, které nabízejí svým zaměstnancům systém volnočasových firemních benefitů.“* (Firemní benefity jsou často používaným nástrojem při náboru, online, 2016-02-14)

## **1.7 Vzdělávání pracovníků**

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“* (Koubek, 2010, s. 252). Pracovník, který se odmítá vzdělávat a neprohlubuje své znalosti a dovednosti, se pro organizaci po čase stane nositelem zastaralých a neefektivních pracovních postupů, který se již nevyplatí, neboť je pro organizaci příliš drahý. Lidský kapitál je nejcennějším zdrojem každé organizace, jede o investici, která se organizaci vyplácí.

Členění vzdělávacích metod se různí. V podnikovém vzdělávání se nejčastěji setkáváme s členěním dle prostředí edukace (Koubek, 2010), hovoříme tedy o metodě „on the job“ a „off the job“. Na tomto členění se s koubkem shoduje i Vodák a Kucharčíková. (Vodák – Kucharčíková, 2009).

**Mezi nejrozšířenější a nejznámější metody podnikového vzdělávání používaného na pracovišti patří:**

- instruktáž při výkonu práce,
- koučink,
- mentoring,
- counseling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce (kolečko),
- pracovní porady.

Vyjma pracovních porad se jedná především o individuální metody vzdělávání pracovníka, které vyžadují individuální přístup a důvěrný vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným pracovníkem.

**Nejznámější metody podnikového vzdělávání používaného mimo pracoviště:**

- přednáška,
- přednáška s diskuzí,
- demonstrování (názorné ukazování),
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,
- brainwriting,
- simulace,
- hraní rolí,
- exkurze,
- stáž,
- assessment centre,
- outdoor training.

Takovéto vzdělávání se často realizuje v režimu podobném tomu školnímu, výuka probíhá ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích atp.

Vzdělávání zaměstnanců není jen úkolem personalisty. Svou roli zde sehrávají také manažeři, kteří by měli umět svým lidem vzdělávání dobře prodat. „*Manažeři by měli přicházet s návrhy na školení pro své podřízené na základě jejich výkonnosti a chování v týmu. Zaměstnancům je třeba vysvětlit, jak jejich vzdělávací potřeby souvisejí s jejich výkonností a zároveň s celkovými cíli organizace.*“ (Klíčová role manažerů ve vzdělávání zaměstnanců, online, cit 2016-02-14) Úkolem vedoucího pracovníka je připravit své podřízené na školení a to především motivací. Manažer by měl být připraven vysvětlit výhody vzdělávací aktivity a jeho využití v praxi. Neodmyslitelná je také podpora manažera.

## 2 ROLE VEDOUcíHO PRACOVNíKA

Manažerem v organizaci je osoba zodpovědná za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezený úsek. Úkolem vedoucího pracovníka je vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat pracovníky ve své jednotce, dále procesy a další zdroje, které jsou mu organizací svěřeny. Podle rozsahu odpovědnosti a postavení manažera v organizační struktuře lze manažery rozdělit na vrcholové manažery, manažery střední úrovně a manažery první linie.

### **Vrcholový manažer**

Rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni celé organizace či podniku. Například jde o:

- ředitele společnosti,
- finančního ředitele,
- provozního ředitele,
- personálního ředitele,
- obchodního ředitele.

### **Manažer střední linie**

Rozsah odpovědnosti u větších organizačních jednotek. Pro malé podniky platí pravidlo, že vrcholový management tvoří ředitel a všechny další výše zmíněné pozice jsou na úrovni managementu středního. Ve větších organizacích ve spojitosti se středním managementem hovoříme například o:

- vedoucím oddělení,
- manažerovi vývoje,
- manažerovi kvality,
- manažerovi rizik.

### **Manažer první linie**

Jedná se o odpovědnost na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti. Příkladem takové managementu může být:

- vedoucí účtárny,
- vedoucí skladu,
- produktový manažer.



S určitou částí personální práce se setkávají manažeři na každé z výše zmíněných úrovní a to zejména v malých a středních podnicích. „*Malé a střední podniky plní v hospodářství a jako zaměstnavatelé nezastupitelnou funkci. V ČR z pohledu trhu práce zaměstnávají více než polovinu pracovní síly a v EU podniky s méně než 50 zaměstnanci představují 99% všech podnikatelských subjektů a zaměstnávají téměř 30 milionů zaměstnanců (Kerr, McDougall, 1999). Přestože malé podniky ve vyspělých ekonomikách představují nejrychleji rostoucí segmenty hospodářství, jejich management lidských zdrojů patří k dlouhodobě nedostatečně analyzované a hodnocené problematice. Zpravidla zůstává na úrovni administrativního personálního řízení.*

*Klíčovou roli pro přežití či růst malého podniku hraje vlastník, který bývá v postavení vrcholového manažera a určuje strategické zaměření celé organizace. Řadu malých společností ovšem zakládají lidé, nadšení z příležitosti, kterou na trhu objevili, a většinou jim chybí zkušenosti, jak řídit a vést lidi.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 438).*

Dvořáková (Dvořáková, 2007) ve své knize dále hovoří o potřebě majitele organizace zaměřit se na personální činnost, která je pro jeho přežití nevyhnutelná. Někteří majitelé si tuto potřebu nikdy neuvědomí, dopouštějí se chyb, které pramení z nedostatku zájmu o personální agendu, jiní jsou frustrováni existencí této činnosti a sami se s ní nejsou schopni vypořádat a pak je zde také skupina, která personální činnosti pokládá za ztracený čas. Tito manažeři se personalistice, za předpokladu růstu jejich podniku, nevyhnou.

Mezi nejkritičtější oblasti pak patří získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků a vzdělávání a rozvoj. Personální práce v malých a středních podnicích vyplývá z nízkého počtu zaměstnanců, kteří v podniku pracují. Neefektivnost postupů, jakými jsou pracovníci v těchto podnicích řízeni, pramení z neuspokojivé organizace personální činnosti. Personálního specialistu vyhledávají až organizace, které zaměstnávají 100 až 150 zaměstnanců. Ovšem ani v organizacích, které mají zřízenou pozici pro personálního pracovníka, či celé personální oddělení se vedoucí pracovník personální činnosti nevyhne.

Obecně lze říci, že se majitel či vedoucí pracovník za svou kariéru setká s popisem práce, získáváním a výběrem zaměstnanců, hodnocením pracovníka, plánováním vzdělávání a rozvoje členů týmu, a odměňováním svých podřízených. Z čehož vyplývá potřeba

vzdělat pověřené osoby v daných činnostech a jejich rozvoj v těchto personálních činnostech nepodcenit.

## **2.1 Vzdelávání manažerů**

Vzdělávání manažerů patří podle Šeráka a Dvořákové (Šerák, Dvořáková, 2009) k absolutně nejrozšířenější a zároveň nejpodporovanější oblasti podnikového vzdělávání. Hovoří se až o 75% veškerých podnikových vzdělávacích aktivit. *„Manažeři mají z hlediska vzdělávání určitá specifika. Jde o lidi motivované, disciplinované, kteří hodně dokázali a mají návyk systematicky pracovat na zvyšování své kvalifikace.“* (Specifika vzdělávání manažerů, online, cit. 2012-02-14)Vzdělávání manažerů a výběru vzdělávacích aktivit pro ně je tedy nutné věnovat zvýšenou pozornost. Bohužel výrazná část manažerů zaujímá ke svému dalšímu vzdělávání negativní přístup. Tento záporný postoj bývá podporován argumentací vztahující se například k nedostatku času, dostatečné informovanosti či dosaženému stupni vzdělání.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM

Ve vzdělávací společnosti Otidea ve spolupráci s lektorkou, která se specializuje na řízení personálních útvarů, poradenskou práci v oblasti HR, koučování jednotlivců i týmů a lektorování, byl sestaven vzdělávací program, který zahrnuje nutné personální minimum pro majitele firem a vedoucí pracovníky. Během jeho příprav se program několikrát upravoval a z původní verze desetidenního školení se stal čtyřdenní vzdělávací program **„Personalistika pro každý den“**. Tento program se tedy skládá z celkem čtyř jednodenních školení, která se blíže zaměřují na získávání a výběr pracovníků, pracovní právo, hodnocení a odměňování pracovníků a motivace a rozvoj zaměstnanců. Personální program je vhodný také pro personalisty. Celý vzdělávací program stojí 10 550,- Kč bez DPH a za tuto částku účastník získá přístup na čtyři jednodenní semináře z programu „Personalistika pro každý den“, tištěné materiály k dané problematice, roční předplatné časopisu „Andragogika v praxi“, 25% slevu z dalších dvou školení ve vybraných oblastech, speciální pozvánky na akce pořádané společností Otidea a po úspěšném dokončení celého programu také certifikát.

**Vzdělávací program „Personalistika pro každý den“ se skládá z následujících kurzů:**

- „Výběrové řízení a adaptační proces“,
- „Pracovní právo v praxi“,
- „Hodnocení zaměstnanců“,
- „Motivace zaměstnanců a jejich osobní rozvoj“.

## **„Výběrové řízení a adaptační proces“**

V rámci tohoto školení se účastníci seznámí se základními pravidly a moderními trendy výběrových řízení, naučí se hledat uchazeče chytře a efektivně. Projdou společně druhy výběrových pohovorů, seznámí se s nejčastějšími otázkami, které jim pomohou získat o uchazeči o místo co největší přehled. Seznámí se s veškerou nezbytnou administrativou a část školení je věnována také adaptačnímu procesu. Anotace společnosti Otidea, která byla poskytnuta z interních zdrojů společnosti:

### **Obsah kurzu**

- *„Hledáme chytře uchazeče*
- *Základní pravidla a moderní trendy výběrových řízení*
- *Organizace výběrového řízení*
- *Druhy pohovorů*
- *Jak klást uchazečům otázky*
- *Řeč těla*
- *Detektory lži*
- *Chyby ve vnímání druhých*
- *Administrace výběrového řízení*
- *Adaptační proces a jeho cíle*
- *Adaptační proces versus zkušební doba*
- *Úloha personalisty a manažera v adaptačním procesu*
- *Očekávání obou stran*
- *Garant – mentor*
- *Adaptační proces manažerů“ (OTIDEA, 2015)*

## **„Pracovní právo v praxi“**

Na druhém kurzu, který probíhá v rámci vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ probíhá školení zaměřené na pracovní právo. Školení se zabývá podstatnými náležitostmi pracovního práva s důrazem na praxi, se kterou se účastníci běžně setkávají či setkají. Součástí tohoto školení jsou například druhy pracovních poměrů a pracovních smluv, práva a povinnosti obou stran či způsoby ukončení pracovního poměru. Přesná anotace celého dne:

### **Obsah kurzu**

- *„Co obnáší vznik, průběh a ukončení pracovního poměru*
- *Pracovní smlouva a její náležitosti*
- *Zkušební doba*
- *Pracovní poměr na dobu určitou*
- *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*
- *Práva a povinnosti zaměstnavatele*
- *Práva a povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců*
- *Jak řešit pracovní přestupky*
- *Organizační změny*
- *Způsoby ukončení pracovního poměru*
- *Odstupné*
- *Jak řešit hromadné propouštění*
- *Nejčastější chyby z praxe*
- *Dotazy a diskuze“ (OTIDEA, 2015)*

## **„Hodnocení zaměstnanců“**

Školení hodnocení zaměstnanců je, jak již vyplývá z názvu, zaměřené na hodnocení, které je jednou z důležitých činností každého vedoucího pracovníka. Lektor s účastníky projde celou přípravu na hodnocení, průběh hodnotícího pohovoru a to včetně nácviku takovéto situace. Anotace společnosti Otidea:

### **Obsah kurzu**

- *„Proč hodnotit*
- *Propojení hodnocení s vizemi a strategií firmy a oddělení*
- *Rozdíl mezi zpětnou vazbou a hodnocením*
- *Na co pamatovat před, v průběhu a po hodnocení zaměstnanců*
- *Co chci vědět a jak to zjistím*
- *Hodnocení zaměřené na výkon nebo na rozvoj?*
- *Formální a neformální hodnocení*
- *Hodnotící rozhovor a jeho struktura aneb v jakém okamžiku co říci*
- *Řešení konfliktů a možných úskalí při hodnotícím pohovoru*
- *Hodnocení pracovního chování*
- *Přínosy hodnocení*
- *Úloha personalisty a manažera při hodnocení zaměstnanců*
- *Příklady a nácvik situací při hodnocení*
- *Sdílení zkušeností“ (OTIDEA, 2015)*

## **„Motivace zaměstnanců a jejich osobní rozvoj“**

Posledním školení, které je součástí výše zmíněného vzdělávacího programu, je školení zaměřené na motivaci pracovníků a jejich rozvoj. Účastníci školení se seznámí s dostupnými finančními i nefinančními odměnami, proberou vzdělávání jednotlivců i motivaci týmu. Část školení je věnována také talentům a práci s nimi. Anotace školení:

### **Obsah kurzu**

- *„Proč motivovat zaměstnance jinak než penězi*
- *Motivace dle typu osobnosti*
- *Trendy v odměňování zaměstnanců*
- *Odměňujte jinak a buďte výjimečným zaměstnavatelem*
- *Odstranění demotivátorů*
- *Zmlsaní zaměstnanci aneb jak to s motivací nepřehnat*
- *Motivace k osobnímu rozvoji*
- *Nastavení vzdělávání jednotlivce podle jeho postavení a funkce*
- *Příprava, realizace a hodnocení vzdělávacích akcí*
- *Motivace týmů*
- *Chování a činy vedoucího, který přirozeně motivuje*
- *Identifikace talentů a práce s nimi“ (OTIDEA, 2015)*

## 4 VÝZKUM

Výzkumná část této práce se pokusila ověřit, zda se vedoucí pracovníci a majitelé firem setkávají ve své praxi s činnostmi, kterých se týká vzdělávací program „Personalistika pro každý den“ a zda je tento vzdělávací program správně nastaven. Prostřednictvím dotazníkového šetření byly nalezeny odpovědi na níže zmíněné hypotézy. Všechny dotazníky byly vyhodnoceny a v současné době jsou zapracovávány výsledky tohoto šetření do praxe.

### 4.1 POUŽITÍ VÝZKUMNÉ METODY

Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření mezi klienty společnosti Otidea, kteří se v roce 2015 zúčastnili některého ze vzdělávacích programů, který byl zaměřen na vedoucí pracovníky. Dotazníkové šetření bylo vzhledem k lokaci respondentů po celé ČR realizováno formou elektronického dotazníku (viz. Příloha 1), který byl zaslán na celkem 202 kontaktů z databáze společnosti Otidea. Průzkum proběhl v období 25. ledna 2016 až 8. února 2016. Z celkového počtu 202 oslovených dotazníků vyplnilo 65 klientů.

Výsledky průzkumu byly zaznamenány v interním systému vzdělávací společnosti Otidea a.s., který byl dříve využíván k průzkumům v oblasti veřejných zakázek. Dotazník umožňoval vybrat vždy pouze jednu odpověď u každé otázky. Elektronický dotazník byl složen ze šesti otázek, pro účel výzkumu byly zvoleny uzavřené odpovědi.

Respondenti byli před vyplněním dotazníku informováni o účelu tohoto šetření a dostali informaci o možnosti výběru pouze jedné odpovědi v každé otázce. Klienti odpovídali na otázku týkající se zajišťování výběrového pohovu a jejich účasti na těchto pohovorech. Cílem této otázky bylo zjistit, kdo ve vybraných organizacích zajišťuje výběrové řízení, které je zároveň jedním ze školení v rámci vzdělávacího programu. Společnost Otidea se domnívá, že se respondenti účastní několika pohovorů do roka a je pro ně tedy přínosné zařadit do vzdělávacího programu školení zaměřené na tuto problematiku.



V rámci dotazníku je také řešena oblast pracovního práva. Konkrétně otázka zaměřená na znalost respondenta v této oblasti. Otidea se domnívá, že se velká část respondentů pracovním právem příliš nezaobírá a není připravena řešit krizové situace na místě.

Průzkum se dále zaměřuje na hodnocení zaměstnanců a vztah respondenta k této činnosti. Otidea se obává velkého nezájmu ze strany respondentů. Poslední dvě otázky se zabývají financováním vzdělávání a prioritami jednotlivce ve vztahu tématu školení, ceny tohoto školení a konkrétního lektora. Otidea očekává od svých klientů nízký apel na cenu a vyšší apel na konkrétní problematiku.

## 4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ

**Před provedením dotazníkového šetření byly stanoveny tyto hypotézy:**

***Hypotéza č. 1:** Vedoucí pracovníci se alespoň dvakrát ročně účastní výběrového pohovoru.*

Na seminářích určených pro vedoucí pracovníky, ve společnosti OTIDEA, se často setkáváme s informací, že vedoucí pracovník nemá dostatečné znalosti a zkušenosti v problematice výběrových řízení a následným adaptačním procesem a rádi by si tuto dovednost blíže osvojili. Cílem této hypotézy je ověřit správnost volby zařadit jednodenní seminář věnovaný výběru a adaptaci zaměstnance do konceptu programu „Personalistika pro každý den“.

***Hypotéza č. 2:** Nejméně jedna třetina vedoucích pracovníků nemá dostatečný přehled v oblasti pracovního práva.*

V pozici manažerky vzdělávání ve vzdělávání v oblasti personalistiky se až příliš často setkávám s neznalostí pracovního práva u vedoucích pracovníků, což mne přivedlo na myšlenku zařadit v rámci vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ seminář týkající se pracovního práva.

***Hypotéza č. 3:*** *Více než polovina vedoucích pracovníků vnímá hodnocení zaměstnanců pouze jako formální nutnost.*

Z rozhovorů se svými kolegy v oblasti personalistiky jsem se dozvěděla, že u většiny z nich je hodnocení pouze popsáno, ale prováděno již není, případně je popsáno pouze tak, aby se dodrželo formálně.

***Hypotéza č. 4:*** *Při volbě vzdělávací aktivity zaměstnance je nejdůležitějším faktorem cena.*

Jako vzdělávací společnost se snažíme nastavit tento vzdělávací program tak, aby byl co nejvíce dostupný všem vedoucím pracovníkům, kteří o něj projeví zájem. V průzkumu se tedy budu blíže zabývat výší ceny tohoto vzdělávacího programu.

### **4.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU – INTERPRETACE ŠETŘENÍ**

Po ukončení výzkumu byl proveden export výsledných dat do souboru tabulkového formátu. Dále bylo třeba sestavit přehlednější tabulku a připravit grafy k jednotlivým odpovědím z průzkumu. Výsledky jsou uváděny v procentech, tyto výsledky uvádí, kolik klientů vybralo danou variantu za odpovídající.

**Otázka č. 1:**

Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje výběrové řízení?

Tabulka 1: Osoba zajišťující výběrové řízení v organizaci

<b>Personalista</b>	12
<b>Majitel organizace</b>	11
<b>Vedoucí pracovník</b>	34
<b>Ani jeden z výše uvedených</b>	8

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Komentář:** odpovědi na tuto otázku (viz tabulka 1) prokázaly, že většina respondentů zajišťuje výběrové řízení osobně (69 %). V ojedinělých případech se organizace spoléhá na personalistu (19 %), což přisuzují existenci několika kontaktů na vedoucí pracovníky z velkých organizací. 12 % pak nelze přesněji specifikovat. Tento výsledek je dle mého názoru zapříčiněn skupinou oslovených manažerů, kteří jsou převážně z malých podniků, které nemají vlastního personalistu.

**Otázka č. 2:**

Kolikrát ročně se účastníte výběrového pohovoru?

Tabulka 2: Četnost účasti na výběrovém pohovoru

<b>Jednou</b>	16
<b>Dvakrát</b>	24
<b>Třikrát až čtyřikrát</b>	12
<b>Pětkrát a více</b>	9
<b>Výběrových pohovorů se neúčastním</b>	4

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Komentář:** odpovědi na tuto otázku prokázaly (viz tabulka 2), že většina respondentů (94 %) se alespoň jednou ročně účastní výběrového pohovoru. V 70 % se pak jedná o opakovanou zkušenost. Pouze 4 dotazování (6 %) se výběrových pohovorů neúčastní. Výsledek pro mne není překvapivý, neboť jsem podněty k této problematice získávala již během loňského roku. Tuto situaci, dle mého názoru, opět zapříčinila skupina oslovených respondentů, kteří pracují převážně v malých organizacích.

**Otázka č. 3:**

Jaké jsou Vaše zkušenosti s pracovním právem?

Tabulka 3: Zkušenost s pracovním právem

<b>Pracovní právo mám nastudováno</b>	11
<b>Pokud něco potřebuji, dohledám si to</b>	33
<b>Na tuto činnost máme v organizaci právníka</b>	15
<b>Žádné</b>	6

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Komentář:** v otázce číslo tři se dozvídám, že pouze 17 % dotazovaných má nastudováno pracovní právo a je schopno okamžitě reagovat na případné nečekané situace. 51 % je schopno si obratem informace dohledat, 25 % se spoléhá na právní oddělení, či externího právníka a šest dotazovaných (9 %) přiznalo nulovou znalost (viz tabulka 3). Tato skutečnost je dle mého úsudku zapříčiněna nedostatkem negativních zkušeností a také skupinou vedoucích pracovníků z širokého spektra oborů, kteří se nemusejí během svého studia s pracovním právem potkat.

**Otázka č. 4:**

Provádíte ve Vaší organizaci hodnocení zaměstnanců?

Tabulka 4: Hodnocení zaměstnanců

<b>Ano, hodnocení je pro mne důležité</b>	7
<b>Ano, jde o formální proces</b>	21
<b>Ne, ale chybí mi</b>	17
<b>Ne, je to formalita, která zabírá čas</b>	20

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Komentář:** více než u poloviny dotazovaných (57 %) není prováděno hodnocení zaměstnanců. Z tohoto čísla by 26 % uvítalo jeho zavedení a 31 % je spokojeno s tímto stavem. 11 % dotazovaných má ve své organizaci hodnocení zavedeno a chápe jeho existenci jako důležitou, zbylých 32 % dotazovaných vidí v zavedeném hodnocení pouze formální proces (viz tabulka 4). Hodnocení zaměstnanců je všeobecně vnímáno jako nutná formalita, díky tomuto veřejnému úsudku mohlo být 41 dotazovaných zmanipulováno, například svými kolegy či médii. Osobně vnímám hodnocení zaměstnanců jako zcela klíčové.

**Otázka č. 5:**

Za mé doškolování organizace ročně vynaloží:

Tabulka 5: Vynaložené finance na vzdělávání za rok

<b>Do 5 000 Kč</b>	12
<b>Do 10 000 Kč</b>	22
<b>Do 20 000 Kč</b>	0
<b>Do 30 000 Kč</b>	25
<b>30 000 Kč a více</b>	6

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Komentář:** z celkového počtu 65 respondentů by 31 dosáhlo na financování vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ (48 %). 33 % má k dispozici finanční částku pod deset tisíc korun a 19 % dokonce pouze 5 000 Kč (viz tabulka 5). Výsledek si opět dovolím odůvodnit skupinkou oslovených, kteří jsou převážně zástupci malých podniků. U malých podniků je problematika vzdělávání zaměstnanců mnohdy stále opomíjena, případně řešena nutným vysláním zaměstnance na školení.

**Otázka č. 6:**

V jakém pořadí budete vybírat vzdělávací aktivitu u vzděl. společnosti?

Tabulka 6: Kritéria výběru vzdělávací akce

<b>Téma; cena; lektor</b>	31
<b>Téma; lektor; cena</b>	11
<b>Cena; téma; lektor</b>	22
<b>Cena; lektor; téma</b>	0
<b>Lektor; cena; téma</b>	1
<b>Lektor; téma; cena</b>	0

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Komentář:** více než polovina dotazovaných (64 %) uvádí jako hlavní kritérium výběru vzdělávací aktivity její téma (viz tabulka 6). 34 % pak uvažuje nejdříve o ceně a nejmenší prioritou je volba lektora (2 %). Obecně lze říci, že finance jsou tím hlavním kritériem, které nás omezuje, neboť dobré téma, které se nevejde do rozpočtu, nelze vybrat.



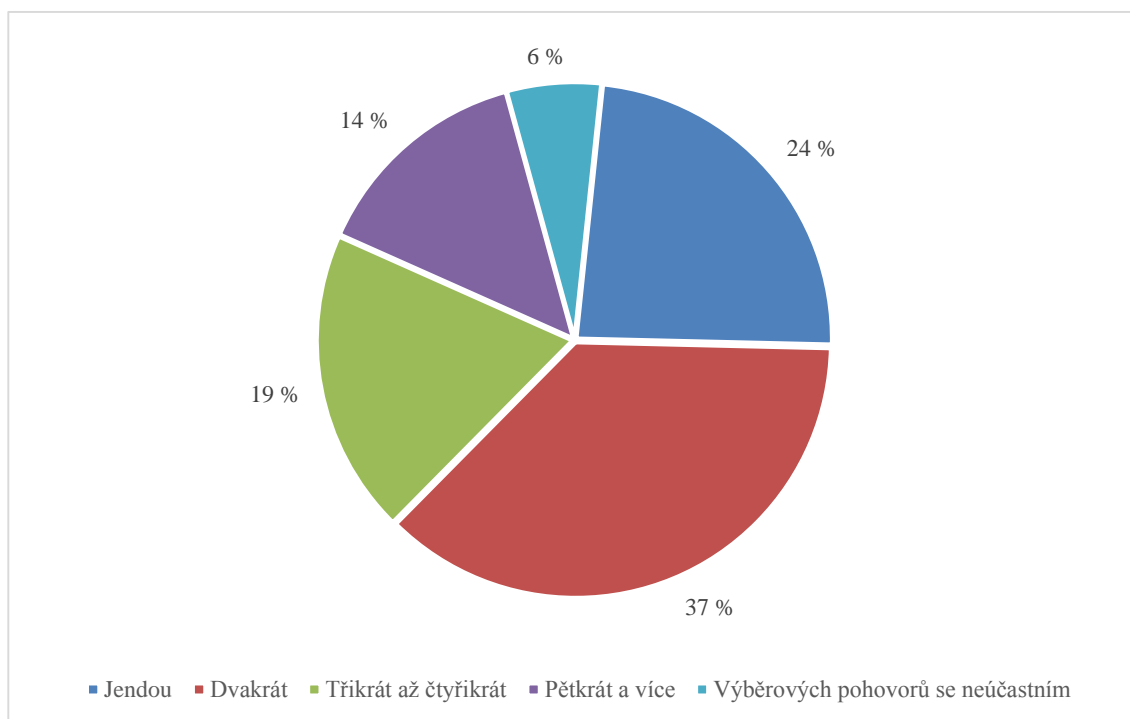
## 4.4 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

**Hypotéza č. 1:** *Vedoucí pracovníci se alespoň dvakrát ročně účastní výběrového pohovoru.*

Na seminářích určených pro vedoucí pracovníky, ve společnosti OTIDEA, se často setkáváme s informací, že vedoucí pracovník nemá dostatečné znalosti a zkušenosti v problematice výběrových řízení a následným adaptačním procesem a rádi by si tuto dovednost blíže osvojili. Cílem této hypotézy je ověřit správnost volby zařadit jednodenní seminář věnovaný výběru a adaptaci zaměstnance do konceptu programu „Personalistika pro každý den“.

Tato hypotéza byla vyhodnocována na základě 65 odpovědí respondentů na otázku č. 2.: „Kolikrát ročně se účastníte výběrového pohovoru?“ **Hypotéza byla potvrzena,** jelikož 45 z výše zmíněných 65 dotazovaných zvolilo variantu 2 a více pohovorů ročně, což je 70 % vedoucích pracovníků a majitelů firem, pro které je tento vzdělávací program určen (viz graf 1).

Graf 1: Četnost účasti na výběrovém pohovoru



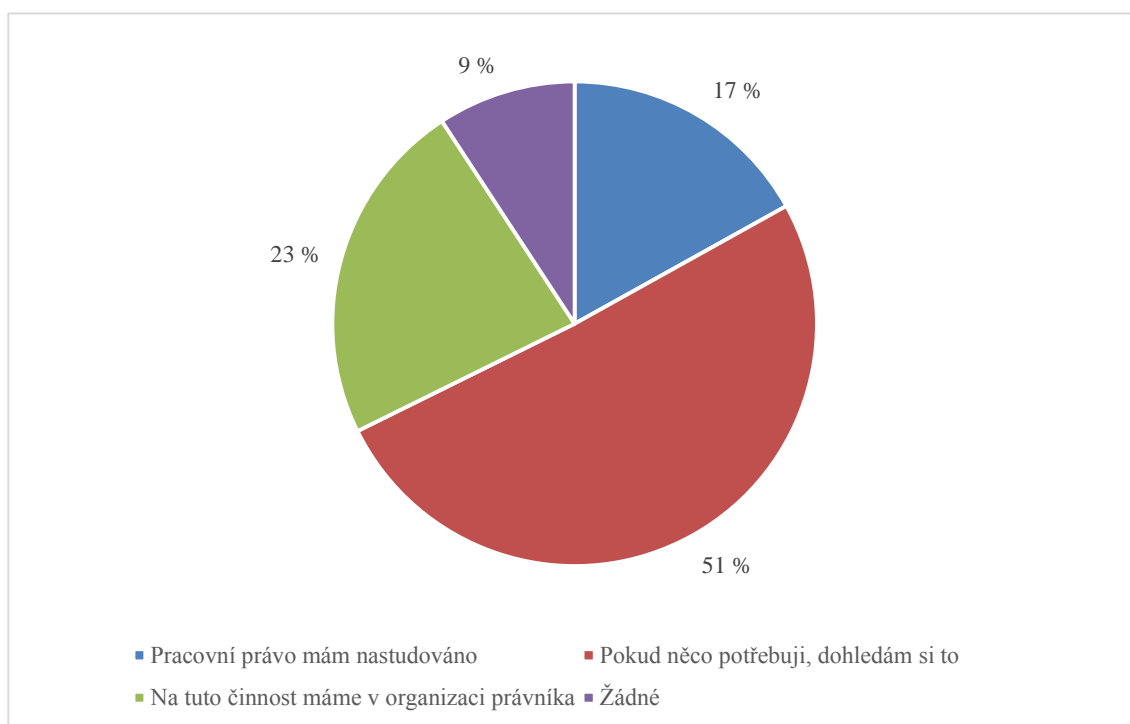
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Hypotéza č. 2:** *Nejméně jedna třetina vedoucích pracovníků nemá dostatečný přehled v oblasti pracovního práva.*

V pozici manažerky vzdělávání ve vzdělávání v oblasti personalistiky se až příliš často setkávám s neznalostí pracovního práva u vedoucích pracovníků, což mne přivedlo na myšlenku zařadit v rámci vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ seminář týkající se pracovního práva.

Tato hypotéza byla vyhodnocována na základě 65 odpovědí respondentů na otázku č. 3.: „Jaké jsou Vaše zkušenosti s pracovním právem?“ **Tato hypotéza byla také potvrzena**, jelikož prokazatelná zkušenost z pracovního práva byla zaznamenána pouze u 17 % dotazovaných (viz graf 2). Zbylí respondenti se radí s právníkem či si informace dohledávají sami, jen někteří pak přiznali nulové znalosti pracovního práva.

Graf 2: Zkušenost s pracovním právem



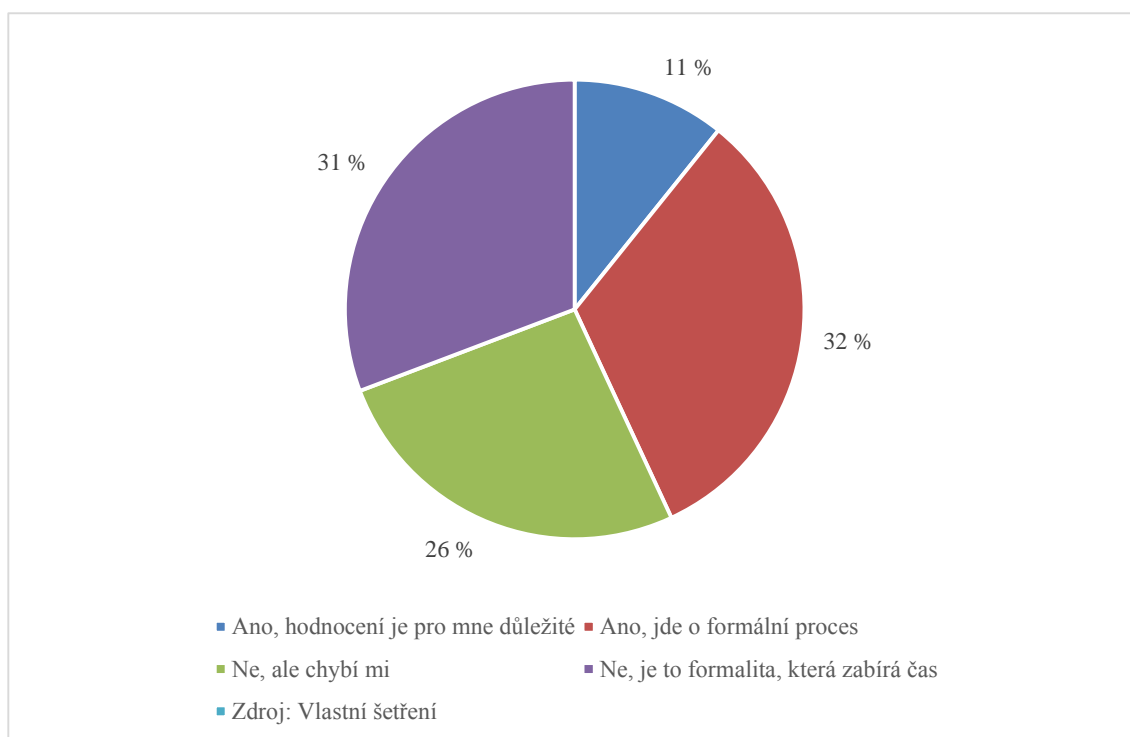
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Hypotéza č. 3:** *Více než polovina vedoucích pracovníků vnímá hodnocení zaměstnanců pouze jako formální nutnost.*

Z rozhovorů se svými kolegy v oblasti personalistiky jsem se dozvěděla, že u většiny z nich je hodnocení pouze popsáno, ale prováděno již není, případně je popsáno pouze tak, aby se dodrželo formálně.

Třetí hypotéza byla vyhodnocována na základě 65 odpovědí na otázku č. 4.: „Provádíte ve Vaší organizaci hodnocení zaměstnanců?“ Tuto **hypotézu se podařilo potvrdit**, protože 41 respondentů (63 %) vnímá hodnocení zaměstnanců jak formální proces či o něj nejeví zájem (viz graf 3).

Graf 3: Zájem o hodnocení zaměstnanců



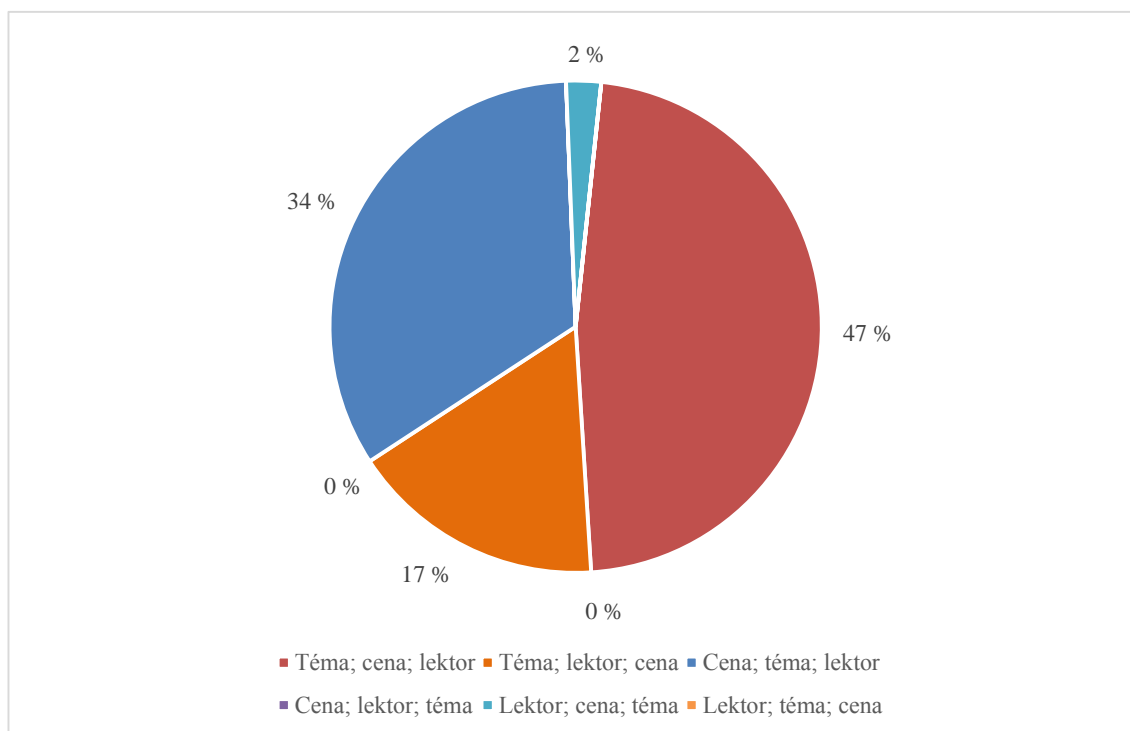
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

**Hypotéza č. 4:** Při volbě vzdělávací aktivity zaměstnanec je nejdůležitějším faktorem cena.

Jako vzdělávací společnost se snažíme nastavit tento vzdělávací program takovým způsobem, aby byl co nejvíce dostupný všem vedoucím pracovníkům, kteří o něj projeví zájem. V průzkumu se tedy budu blíže zabývat výší ceny tohoto vzdělávacího programu.

Tato hypotéza byla vyhodnocována na základě odpovědí na otázku č. 6.: „V jakém pořadí budete vybírat vzdělávací aktivitu u vzdělávací společnosti?“ **Hypotéza potvrzena nebyla.** 42 respondentů (64 %) uvedlo, že hlavním kritériem je téma a pouze 34 % zvolilo za hlavní kritérium cenu. Nejhuře pak dopadl lektor, který získal 2 % (viz graf 4)

Graf 4: Kritéria výběru vzdělávací akce



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

## 4.5 NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY PROGRAMU

Z odpovědí na první otázku „Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje výběrové řízení?“ vyplývá, že většina vedoucích pracovníků a majitelů firem, kteří byli dotázáni, si zajišťuje výběrové řízení osobně, což je pro vzdělávací společnost Otidea překvapivá zpráva. Na základě zjištěných údajů doporučuji na školení „Výběrové řízení a adaptační proces“ věnovat také část získávání pracovníků. A to především v případě, kdy se daná skupinka účastníků shodne na potřebě probrat také problematiku získávání pracovníků, neboť se jich v práci alespoň částečně týká. Může se jednat například o přípravu textace inzerátu či volby metody získávání. Konkrétní anotaci tohoto kurzu navrhuji ponechat. Neboť jeho hlavním cílem je zaměřit se na samotný výběr pracovníka.

Druhá otázka je úzce spojena s kurzem „Výběrové řízení a adaptační proces“ a týká se konkrétně hypotézy č. 1, kdy se společnost Otidea správně domnívá, že se respondenti z dotazníků, kteří jsou zároveň klienty společnosti, účastní výběrových pohovorů alespoň dvakrát do roka. K této hypotéze společnost dospěla díky zpětné vazbě od školitelů či zaměstnanců společnosti, kteří se účastnili školení pro vedoucí pracovníky v roce 2015. Je tedy správným řešením zařadit kurz „Výběrové řízení a adaptační proces“ do vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ pro vedoucí pracovníky a majitele firem.

V rámci vzdělávacího programu doporučuji věnovat velkou část přípravě pracovníka na výběrový pohovor, přípravě testu a otázek na uchazeče, který je pozván. Doporučuji taktéž probrat výhodu druhého dotazujícího u pohovoru a jeho úlohu při setkání s uchazečem. V rámci adaptačního procesu navrhuji blíže zasvětit vedoucí pracovníky do jejich konkrétní úlohy v tomto procesu a zapojení zbytku týmu či celé organizace. Tento kurz shledávám přínosným pro vedoucí pracovníky a majitele firem, neboť tyto znalosti v praxi osobně využijí.

Výstupem z tohoto kurzu by měl být účastník, který porozumí celému procesu výběrového řízení a zvládne jeho organizaci i realizaci. Účastník zvládne vést strukturované pohovory, získá potřebné informace a vybere uchazeče, který co nejlépe odpovídá potřebám organizace i týmu. Klient si odnese ucelený přehled o adaptačním

procesu a návod k tomu, jak tento proces naplánovat a řídit, aby se jeho nový zaměstnanec v prostředí organizace i týmu cítil dobře a co nejdříve se naplno zapracoval.

Z průzkumu vyplynulo, že převážná většina dotazovaných vedoucích pracovníků a majitelů firem nemá nastudované pracovní právo. Konkrétně díky otázce tři „Jaké jsou Vaše zkušenosti s pracovním právem?“. Zde bylo zjištěno, že se většina dotazovaných spoléhá na dohledání potřebných informací, ve většině případů osobně, dále pak prostřednictvím třetí osoby, právníka. Z toho vyplývá, že většina klientů společnosti Otidea není připravena reagovat na případné problémy, které by z pozice vedoucího pracovníka mohly nastat. Prostřednictvím této otázky došlo k potvrzení potřeby zařadit do vzdělávacího konceptu „Personalistika pro každý den“ kurz zaměřený na pracovní právo „Pracovní právo v praxi“. Každý účastník, který se tohoto školení zúčastní, by měl získat všeobecný přehled v oblasti pracovního práva, který je pro personalisty i manažery využitelný při každodenní práci s podřízenými. S klienty bude probírána pracovní smlouva, práva a povinnosti obou stran, návod na řešení pracovních přestupků či způsoby ukončení pracovního poměru s pracovníkem.

S ohledem na schopnost poradit si s případnou situací dohledáním informací či konzultací s právním zástupcem, doporučuji v rámci školení zařadit několik modelových situací z praxe, které si účastníci školení osobně vyzkoušejí. Například situaci, kdy se zaměstnanec o víkendu ozve e-mailem svému nadřízenému, že si bere v pondělí dovolenou, či případ kdy za vedoucím pracovníkem dorazí zaměstnanec s dohodou o ukončení práce. Takovéto simulace mohou do budoucna přispět k zájmu vedoucího pracovníka či majitele firmy orientovat se v pracovním právu.

Otázka číslo čtyři „Provádíte ve Vaší organizaci hodnocení zaměstnanců?“ se přímo vztahuje ke kurzu „Hodnocení zaměstnanců“ a také hypotéze číslo tři, která potvrzuje pohled klienta na hodnocení jako na formální proces. Méně než polovina dotazovaných vnímá hodnocení pozitivně a školení by tedy pro ně bylo pomocníkem v práci. Více než polovina vnímá hodnocení jako formalitu a pro tuto část klientů je třeba nejdříve upravit pohled na proces hodnocení a až poté je proškolit v této oblasti. Manažeři se díky tomuto kurzu naučí připravit podklady k hodnocení, navodit příjemnou atmosféru s hodnoceným zaměstnancem a vést hodnotící rozhovor k zamýšleným cílům. Klienti se zdokonalí v předávání zpětné vazby i zvládání případných konfliktních

nebo emočně vypjatých situací, aby hodnocený zaměstnanec jejich sdělení přijal. Tato část školení je přínosná pro vedoucího pracovníka i mimo hodnotící procedury, neboť konfliktní situace a jejich řešení se všeobecně vedoucích pracovníků dotýkají.

Pátá a šestá otázka jsou zaměřeny na cenu vzdělávacího programu. Pátá otázka mapuje financování klienta společnosti Otidea jeho zaměstnavatelem. Minimální hodnota byla s ohledem na cenu školení, která klienti společnosti Otidea absolvují, nastavena do 5 000 Kč, kurzy v oblasti rozvoje manažerů se ve společnosti Otidea pohybují mezi 2 500 Kč až 3 900 Kč na den bez DPH. Na vzdělávací program v současné chvíli dosahuje méně než polovina dotazovaných, kteří budou s nabídkou vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ osloveni. Doporučuji tedy zvážit cenu vzdělávacího programu. Případně nabízet jednotlivé kurzy z programu samostatně. Případně navrhuji pro stávající klienty připravit možnost slevy z tohoto programu na základě předchozí spolupráce. Tento vstřícný krok zvyšuje šanci na účast oslovených klientů ve vzdělávacím programu „Personalistika pro každý den.“

V šesté otázce „V jakém pořadí budete vybírat vzdělávací aktivitu u vzdělávací společnosti?“ zvítězilo k překvapení společnosti Otidea téma, které výrazně předčilo cenu a zkušenosti lektora. Mým doporučením tedy je připravit vzdělávací program šitý na míru vedoucím pracovníkům, který jim umožní vzdělat se v základech personalistiky, tak, aby jim noví pracovníci neodcházeli, ti stávající byli dostatečně motivováni a celá organizace se dále rozvíjela. Pokud bude tedy vzdělávací program sestaven, tak, aby přiměl klienty společnosti k potřebě účasti na tomto programu, není třeba cenu, až na výjimky, snižovat. Kvalitní vzdělávací společnost by však měla pamatovat také na kvalitu a zkušenosti lektorů, kteří předávají své zkušenosti na školení. Nízká cena a kvalitní marketing musí být podpořeny kvalitním zázemím organizace včetně zkušených lektorů.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma *Vzdělávací program Personální minimum pro vedoucí pracovníky* je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce byly objasněny jednotlivé personální činnosti, kterými se nejen v malých a středních podnicích zabývají přímo vedoucí pracovníci, případně majitelé firem. Autorka v práci objasnila roli vedoucího pracovníka a jeho klíčovou pozici v organizaci. Praktická část ve svém úvodu popsala připravovaný vzdělávací program pro vedoucí pracovníky. Původní název tohoto vzdělávacího programu byl v průběhu zpracování bakalářské práce společností Otidea přejmenován. Současný název vzdělávacího programu je „Personalistika pro každý den“. Z tohoto důvodu nebyl v této práci dále používán název programu, který je uveden v názvu bakalářské práce.

V praktické části práce byly popsány jednotlivé kurzy, které budou ve vzdělávacím programu obsaženy. Konkrétně se jedná o tyto kurzy: „Výběrové řízení a adaptační proces“, „Pracovní právo v praxi“, „Hodnocení zaměstnanců“ a „Motivace zaměstnanců a jejich osobní rozvoj“. V souvislosti se zavedením tohoto vzdělávacího programu byl realizován výzkum. Cílem výzkumu bylo ověřit potřebnost a uplatnitelnost vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“ mezi klienty společnosti Otidea.

Výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo mezi klienty společnosti Otidea. Konkrétně se jednalo o klienty, kteří pracují na vedoucí pozici a v roce 2015 navštívili alespoň jeden kurz ve společnosti Otidea. V tomto období bylo elektronicky kontaktováno 202 klientů, kteří obdrželi žádost o vyplnění dotazníku. Vzhledem k tomu, že na dotazníky odpovědělo 65 respondentů, návratnost dotazníků činila 32%.

Cílem výzkumného šetření bylo provést analýzu získaných dat, vyhodnotit předem stanovené hypotézy a případně vniklé potřeby navrhnout řešení. Pro účely výzkumu byly stanoveny celkem čtyři hypotézy:

- **Hypotéza č. 1:** Vedoucí pracovníci se alespoň dvakrát ročně účastní výběrového pohovoru.
- **Hypotéza č. 2:** Nejméně jedna třetina vedoucích pracovníků nemá dostatečný přehled v oblasti pracovního práva.



- **Hypotéza č. 3:** Více než polovina vedoucích pracovníků vnímá hodnocení zaměstnanců pouze jako formální nutnost.
- **Hypotéza č. 4:** Při volbě vzdělávací aktivity zaměstnance je nejdůležitějším faktorem cena.

Výzkumem se podařilo potvrdit celkem tři předem stanovené hypotézy, jedna hypotéza potvrzena nebyla.

Vzhledem ke skutečnosti, že 70% respondentů u otázky č. 2.: „Kolikrát ročně se účastníte výběrového pohovoru?“ uvedlo, že se pohovoru účastí několikrát ročně, **hypotéza č. 1 byla potvrzena**. Odpovědi dotazovaných klientů potvrdily vhodnost zařazení kurzu „Výběrové řízení a adaptační proces“ do vzdělávacího programu. Autorka práce tento dílčí kurz shledala přínosným s ohledem na znalosti a dovednosti, které účastník vzdělávacího programu získá a v praxi osobně využije.

**Hypotéza č. 2 byla potvrzena.** Na otázku č. 3 „Jaké jsou Vaše zkušenosti s pracovním právem?“ 83% dotazovaných, uvedlo, že nemá tuto problematiku nastudovanou nebo spoléhá na dohledání informací či právní konzultaci. Z odpovědí vyplývá, že většina dotazovaných není připravena reagovat na případné problémy, které by z pozice vedoucího pracovníka mohly nastat. Potřebnost zařazení dílčího kurzu „Pracovní právo v praxi“ byla tímto jednoznačně potvrzena, neboť obsah tohoto kurzu poskytne znalosti v oblasti pracovního práva, které vedoucí pracovník využije v praxi. Autorka dále doporučila zařazení modelových příkladů do tohoto kurzu, které by v praxi mohly zvýšit zájem o tento kurz.

Vzhledem k tomu, že 63% dotazovaných vedoucích pracovníků uvedlo, že vnímá hodnocení zaměstnanců v organizaci, jako formální proces, byla **hypotéza č. 3 potvrzena**. Autorka práce shledala kurz „Hodnocení zaměstnanců“ potřebným a zdůraznila vhodnost zařazení tohoto dílčího kurzu do vzdělávacího programu, neboť vedoucí pracovník, který provádí hodnocení zaměstnanců, by měl být vždy připraven účelně vést hodnotící rozhovor a pružně reagovat na kritické situace, které mohou během rozhovoru nastat. Tyto znalosti mohou být využity i při běžné každodenní činnosti vedoucího pracovníka při interakci se svými podřízenými, což prokazuje uplatnitelnost tohoto konkrétního kurzu.

S ohledem na skutečnost, že 64% dotazovaných uvedlo jako hlavní kritérium výběru vzdělávací aktivity téma, **hypotéza č. 4 potvrzena nebyla**. Pouze 34% respondentů uvedlo, že je pro ně nejdůležitější cena. S ohledem na vyhodnocení otázky č. 5, která zkoumala roční náklady vynaložené na vzdělávací aktivity vedoucích pracovníků, je třeba uvážit úpravu ceny vzdělávacího programu a možnost nabízet jednotlivé části tohoto programu samostatně. Implementace tohoto doporučení by mohla zvýšit účast na dílčích kurzech tohoto vzdělávacího programu.

Z výsledku výzkumu vyplývá jednak potřebnost jednotlivých kurzů vzdělávacího programu, ale také jejich uplatnitelnost mezi klienty společnosti Otidea s ohledem na výše uvedená doporučení.

Přínosem práce bylo provedení analýzy dat, jenž zmapovaly personální činnosti, se kterými se vedoucí pracovníci ve své praxi setkávají. Společnost s ohledem na zjištěné poznatky v současné době uvádí vzdělávací program „Personalistika pro každý den“ na trh.

Před zařazením vzdělávacího programu do nabídky vzdělávacích aktivit společnosti Otidea byly do programu zapracovány návrhy řešení ke zvýšení efektivity programu, které vyplynuly z výzkumu této práce. Tyto změny si v budoucnu kladou za cíl zvýšit zájem i účast na jednotlivých kurzech vzdělávacího programu „Personalistika pro každý den“.

Předmětem dalšího zkoumání by mohla být konkurenceschopnost vzdělávacího programu na trhu a spokojenost účastníků s dílčími kurzy, jenž jsou obsahem tohoto vzdělávacího programu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2002.

ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd.

Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*.

1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Computer Press, Praha 2000.

ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck,

2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HEINOVÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Učební text č. 16. Českomoravská konfederace

odborových svazů a Asociace samostatných odborů. Praha: JENA, Jesenické

nakladatelství 2010.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada,

2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha:

Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998.

ISBN 80-85963-52-3.

ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů: studijní texty pro distanční studium*.

Univerzita Palackého v Olomouci: SDV. 2005. ISBN 80-244-1184-9.

ŠERÁK, M.; DVOŘÁKOVÁ, M. *profesní vzdělávání dospělých: učební text pro*

*VOŠES*. Praha: Vyšší odborná škola ekonomických studií 2009.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha:

Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 13th ed. London: ISBN 978-0749469641.

RENCKLY, R. G., 2004. *Human Resources*. 2nd ed. Hauppauge: Barron's Educational Series. ISBN 0-7641-2449-8.

### **Seznam použitých legislativních zdrojů**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3146-3242. ISSN 1211-1244 Dostupné z:

<http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

KK. *Klíčová role manažerů ve vzdělávání zaměstnanců*. [online]. [cit. 2016-02-14].

Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/klicova-role-manazeru-ve-vzdelavani-zamestnancu-id-1959471>

KK. *Role manažera při zapojování nových zaměstnanců*. [online]. [cit. 2016-02-02].

Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/role-manazera-pri-zapojovani-novych-zamestnancu-id-2093953#sthash.AXgCbREK.dpuf>

OTIDEA. *Certifikovaný program Personalistika pro každý den* [online] © 1. 2. 2016

[cit. 2016-02-01]. Dostupné z: [http://www.otideavzdelavani.cz/kurz/certifikovany-program-personalistika-pro-kazdy-den/693/#.VsDIW\\_nhCUk](http://www.otideavzdelavani.cz/kurz/certifikovany-program-personalistika-pro-kazdy-den/693/#.VsDIW_nhCUk)

PN. *Sendvičová metoda pokárání nefunguje* [online]. [cit. 2016-12-26].

Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17416840-sendvicova-metoda-pokarani-nefunguje>

SOLAR. *Specifika vzdělávání manažerů* [online]. [cit. 2015-12-08].

Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/specifika-vzdelavani-manazeru-id-1682732#sthash.6x9SDUnX.dpuf>

STANICKÝ, M. *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?*. [online].  
[cit. 2016-02-02]. Dostupné z: [http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-  
uspokojovaly-zamestnance](http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-<br/>uspokojovaly-zamestnance)

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje výběrové řízení? .....	43
Tabulka 2: Kolikrát ročně se účastníte výběrového pohovoru? .....	44
Tabulka 3: Jaké jsou Vaše zkušenosti s pracovním právem? .....	45
Tabulka 4: Provádíte ve Vaší organizaci hodnocení zaměstnanců? .....	46
Tabulka 5: Za své doškolení organizace ročně vynaloží? .....	47
Tabulka 6: V jakém pořadí budete vybírat vzdělávací aktivitu u vzděl. společnosti?....	48

### Seznam grafů

Graf 1: Četnost účasti na výběrovém pohovoru .....	49
Graf 2: Zkušenost s pracovním právem .....	50
Graf 3: Zájem o hodnocení zaměstnanců .....	51
Graf 4: Kritéria výběru vzdělávací akce .....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník</b> .....	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## NUTNÉ PERSONÁLNÍ MINIMUM PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY

Dotazníkové šetření mezi vedoucími pracovníky.

### Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje výběrové řízení?

- a) personalista
- b) majitel organizace
- c) vedoucí pracovník
- d) ani jeden z výše uvedených

### Kolikrát ročně se účastníte výběrového pohovoru?

- a) jednou
- b) dvakrát
- c) třikrát až čtyřikrát
- d) pětkrát a více
- e) výběrových pohovorů se neúčastním

### Jaké jsou Vaše zkušenosti s pracovním právem?

- a) pracovní právo mám nastudováno
- b) pokud něco potřebuji, dohledám si to
- c) na tuto činnost máme v organizaci právníka
- d) žádné

### Provádíte ve Vaší organizaci hodnocení zaměstnanců?

- a) ano, hodnocení je pro mne důležité
- b) ano, jde o formální proces
- c) ne, ale chybí mi
- d) ne, je to formalita, která zabírá čas



### **Za mé doškolení organizace ročně vynaloží?**

- a) do 5 000 Kč
- b) do 10 000 Kč
- c) do 20 000 Kč
- d) do 30 000 Kč
- e) 30 000 Kč a více

### **V jakém pořadí budete vybírat vzdělávací aktivitu u vzděl. společnosti?**

- a) téma; cena; lektor
- b) téma; lektor; cena
- c) cena; téma; lektor
- d) cena; lektor; téma
- e) lektor; cena; téma
- f) lektor; téma cena

Odeslat

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Lucie Galušková**

**Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Vzdělávací program Personální minimum pro vedoucí pracovníky**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 50**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 13**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: Mgr. Michaela Výrostková**