

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostně právní  
Katedra managementu a informatiky

**Plány osobního rozvoje**

*Bakalářská práce*

**Personal development plans  
Bachelor thesis**

VEDOUCÍ PRÁCE  
PhDr. Iva BORSKÁ, CSc.

AUTOR PRÁCE  
Veronika ŠKÁCHOVÁ, BA

PRAHA  
2022

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze, dne 10. 3. 2022

Veronika ŠKÁCHOVÁ, BA

## **ANOTACE**

Tématem práce je plán osobního rozvoje. Jedná se o téma, které je aktuální z hlediska globálního působení firem, kdy vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů je často na prvním místě v rámci personálního řízení. Kvalitní zaměstnanci jak v soukromé, tak ve veřejné sféře, jsou páteří fungování každé organizace, neboť jejich nekvalitní práce je pak vizitkou celé instituce a její negativní reklamou. Práce je rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části práce pojednává o osobním rozvoji a vzdělávání zaměstnanců či plánování osobního rozvoje. Pojednává také o motivaci zaměstnanců v pracovních procesech, a prvcích motivace. Praktická část se zaměřuje na výzkum v rámci Městské policie na Praze 4 a osobní rozvoj v této skupině zaměstnanců. Cílem práce je analýza tématu osobního rozvoje zaměstnanců a praktická aplikace v praxi.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace \*osobní rozvoj \* plán \*řízení \*vzdělávání \*znalosti \*zaměstnanec

## **ANNOTATION**

The topic of the work is a personal development plan. This is a topic that is relevant in terms of the global operations of companies, where training and development of human resources is often in the first place in personnel management. Quality employees in both the private and public spheres are the backbone of the functioning of any organization, because their poor quality work is then the business card of the entire institution and its negative advertising. The work is divided into two basic parts, theoretical and practical. The theoretical part of the thesis deals with personal development and employee education or personal development planning. It also discusses employee motivation in work processes, and elements of motivation. The practical part focuses on research within the city police in Prague 4 and personal development in this group of employees. The aim of the work is the analysis of the topic of personal development of employees and practical application in practice.

## **KEY WORDS**

Motivation \*personal development \*plan \*management \*education \*knowledge \*employee

# OBSAH

ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1. OSOBNÍ ROZVOJ V OBEČNÉ ROVINĚ.....	6
1.1 Význam rozvoje a vzdělávání.....	6
1.2 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	14
1.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	15
1.2.2 Plánování vzdělávání pracovníků.....	16
1.2.3 Realizace vzdělávání.....	18
1.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	18
2. Plánování osobního rozvoje.....	19
3. Motivace.....	24
3.1 Předpoklady motivace.....	24
3.2 Vnitřní a vnější motivace.....	26
4. Motivování a hodnocení pracovníků.....	27
4.1 Způsoby hodnocení pracovníků.....	27
4.2 Odměňování jako faktor motivace.....	31
4.2.1 Mzda a plat.....	33
4.2.2 Nefinanční odměny - Benefity.....	35
4.2.3 Trendy v benefitech.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
5. Dotazníkové šetření.....	38
5.1 Střední management.....	38
5.2 Strážníci.....	40
ZÁVĚR.....	46



## ÚVOD

Základem současné globální ekonomiky jsou znalosti. Z pohledu organizací představují znalosti nehmotná aktiva, která mohou tvořit až 80% hodnoty podniku. Organizace, které je dokážou transformovat do efektivního výkonu, získávají na trhu konkurenční výhodu. Při samotné přeměně v první řadě organizace vycházejí ze strategického cíle, který propojují se strategickými schopnostmi a znalostmi svých pracovníků. Aby si svou konkurenční výhodu byly organizace schopny udržet, musí se především zaměřit na rozvoj lidského kapitálu, aby její pracovníci mohli své schopnosti a znalosti přizpůsobovat ve prospěch podnikové strategie, přičemž investice by měly plynout do rozvoje strategických schopností, rozvoje manažerského potenciálu a rozvoje řízení výkonnosti.

Problémy se získáváním a udržením kvalifikovaných lidí začaly mít organizace koncem 90. let, kde tyto problémy vedly k tzv. „válce o talenty“. Následně se rozvinul pojem „Talent Management“, jehož hlavní prioritou je orientace na zaměstnance za účelem jejich stabilizace. Jeho hlavním nástrojem je plánování nástupnictví ve funkcích, které je ve většině případů realizováno prostřednictvím programů postavených na modelech kompetencí.

S rychlým rozvojem firem se zároveň navyšují i požadované znalosti a dovednosti zaměstnanců, proto je vzdělávání a rozvoj pracovníků neodmyslitelnou součástí společnosti. Právě dobře vzdělaní a kvalifikovaní pracovníci tvoří významnou část úspěchu společnosti, která je s takovými zaměstnanci schopna plnit stanovené cíle a neustále se posouvat vpřed. Pro konkurenceschopnost firmy je proto důležité nezanedbat neustálý proces vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zároveň by mělo být v zájmu nadřízených poskytovat co nejlepší možnosti pro vzdělávání a rozvoj a získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců, týkající se vhodného obsahu a metod vzdělávání. Kromě přínosu pro firmu, vzdělávání a rozvoj představuje zároveň i motivační sílu pro zaměstnance.

Práce je rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části práce pojednává o osobním rozvoji a vzdělávání zaměstnanců či plánování osobního rozvoje. Pojednává také o motivaci zaměstnanců v pracovním procesu, a prvcích motivace. Praktická část se zaměřuje na výzkum v rámci městské policie

na Praze 4 a osobní rozvoj v této skupině zaměstnanců. Cílem práce je analýza tématu osobního rozvoje zaměstnanců a praktická aplikace v praxi.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. OSOBNÍ ROZVOJ V OBECNÉ ROVINĚ

#### 1.1 Význam rozvoje a vzdělávání

Požadavky na znalosti a schopnosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, jak vzpomíná Koubek, a aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a schopnosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Kromě toho je třeba, aby lidé měli schopnosti (např. vnímat organizaci jako celek, tolerovat nejistotu, vnímat svou identitu v organizaci apod.), které před dvaceti lety nebyly ani popsány, natož aby byly považovány za strategicky důležitou pracovní výbavu.<sup>1</sup>

Podle Plamínka lidské zdroje nejsou lidé, ale právě potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu, tedy k provádění práce. Kromě toho organizace v novém prostředí musí být flexibilní a připravená na změny.<sup>2</sup> Flexibilní organizaci vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou ne jen připraveni na změnu ale změnu akceptují a podporují ji.<sup>3</sup> Lochmannová ve svém díle uvádí, že schopní zaměstnanci, kteří mají přehled a rozumějí své práci, zajišťují svému zaměstnavateli dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.<sup>4</sup> Na druhé straně, podle Armstronga a Taylora, pokud organizace lépe uspokojuje potřeby lidí, stává se atraktivnějším místem pro práci.<sup>5</sup>

K získávání nových schopností, uvádí Urban, slouží pracovníkům v organizaci tři základní zdroje a to, osobní zkušenosti získávané řešením úkolů, které jim byly

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.5.,rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 252

<sup>2</sup> PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1, s. 79

<sup>3</sup> MĚRTLOVÁ, L. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3, s. 113

<sup>4</sup> LOCHMANNOVÁ, A. Personalistika:základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1, s. 91

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 335

delegovány, instrukce nebo koučování a školení, tréninky.<sup>6</sup> Vodák považuje proces výchovy a proces vzdělávání za vzájemně ovlivňovány. Autor výchovu chápe jako proces vytváření osobnosti člověka a vzdělávání jako formu dotváření a rozvoje osobnosti.<sup>7</sup> Podobně uvádí ve svém díle Palán, že termín výchova je často používán jako synonymní s pojmem vzdělávání nebo je tomuto pojmu nadřizený či podřizený.<sup>8</sup> Avšak Barták výchovu a vzdělávání označuje dohromady jako proces směřující k rozvíjení poznání a k upevnění či změně postoje, chování a jednání člověka při uplatňování poznání v sociálních a pracovních vztazích a při výkonu praktické činnosti.<sup>9</sup> Výchova a vzdělávání představují významnou složku činností personálního managementu podniku a prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku.

Plamínek zároveň vymezuje rozdíl mezi učením a vzděláváním, přičemž učení je osvojování nového a vzdělávání představuje organizované učení, tedy záměrné osvojování nového, které je obvykle spojeno s tematickými cíli a formálními pravidly.<sup>10</sup> Učení jsou především změny v myšlení, postojích a vzorcích chování. Avšak podle autorky jsou informace, data a znalosti jen vstupním materiálem učení, podstatná je především změna, stálé nastavení a potřeba hledání nových cest.

V současné době se vzděláváním označuje získávání informací, znalostí, dovedností, návyků a odborných kompetencí.<sup>11</sup> Vzdělávání proces je skupina aktivit, které jsou zaměřeny na pomoc jedinci vstřebat a vyvinout znalosti, dovednosti, hodnoty a porozumění, které se jednoduše netýká jen jedné činnosti. Paulík definuje vzdělávání jako soustavu teoretických, technických znalostí, znalostí, intelektuálních, praktických dovedností získaných v záměrně, zpravidla

---

<sup>6</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s. 99

<sup>7</sup> VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, a.. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 76

<sup>8</sup> PALÁN, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7, s. 229

<sup>9</sup> BARTÁK, J. aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3, s. 7

<sup>10</sup> PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1, s. 18

<sup>11</sup> MUŽÍK, J. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.,s. 4

formálně organizovaném procesu promítajícím se do chování vůbec.<sup>12</sup> Vzdělávání neslouží jen jako prostředek k získání kvalifikace k profesi, ale jeho cílem je hlavně osobnostní růst, rozvoj a integrace do společnosti cestou předávání kulturního a společenského dědictví. Obdobně ve svém díle uvádí Šikýř souvislost systematického vzdělávání s personálním rozvojem zaměstnanců, s kariérou zaměstnanců a následnictvím v manažerských funkcích, kdy organizace zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců, zajišťuje pokrytí plánovaného poptávky po zaměstnancích z vnitřních zdrojů a umožňuje kariéru perspektivním zaměstnancům v organizaci.<sup>13</sup>

Vzdělávání, jak uvádí ve svém díle Plamínek, bývá primárně zaměřeno na přímou kultivaci znalostí nebo dovedností, pokud mění i postoje vzdělávaného člověka činí tak spíše nepřímou, tedy spolu s nabízením určitých znalostí a dovedností.<sup>14</sup> Vzdělávací proces člověka zdaleka nekončí formálním vzděláváním na škole, ale pokračuje dále i v průběhu vlastního pracovního procesu. Vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje například prohlubování pracovních schopností. Koubek tento pojem definuje jako přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa a zároveň flexibilitu v rámci pracovního místa. Dále do činností vzdělávání pracovníků přiřazujeme zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň částečně zvládaly dovednosti potřebné k provádění práce jiných pracovních míst.<sup>15</sup>

Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, ve kterých pracovníci, kteří mají povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. Přičemž povolání v této situaci definujeme jako činnost, pro kterou byl pracovník vyškolen nebo vyučen, zaměstnání je činnost, kterou vykonává na svém pracovním místě. Další z činností vzdělávání pracovníků jsou přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým

---

<sup>12</sup> PAULÍK, K. Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0, s. 45

<sup>13</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 124

<sup>14</sup> PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1, s. 32

<sup>15</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 253

požadavkům pracovního místa a formování pracovních schopností, které překračuje hranice odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

Kromě formování ryze pracovních schopností se věnuje značná pozornost i formování sociálních vlastností a osobnosti jedince. Vzdělávání probíhá v oblasti vedení lidí, komunikace, jazykového vzdělávání nebo práce s počítači. Obdobný názor zastává i Koubek, podle kterého již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je například doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího registru znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.<sup>16</sup>

Definici vzdělávání zaměstnanců nabízí i dílo Bartáka, ve kterém je popsáno jako specifická součást vzdělávání dospělých a průřezová disciplína s pedagogickými, sociologickými, ekonomickými, politickými, psychologickými, profesními, personálními, právními a etickými aspekty.<sup>17</sup> Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci proměnlivé v čase a prostoru, závisí na sociálním prostředí, povaze práce a používané technice a technologii, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. Obecně však Koubek konstatuje, že vzdělávání pracovníků v poslední době v moderně řízených firmách jednou z nejvýznamnějších personálních činností.<sup>18</sup>

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci podle Šikýře zahrnuje zaškolení, doškolování, přeškolování a rozvoj. Jako první stupeň je možné uvést základní přípravu na povolání, která probíhá mimo organizaci, například učňovská zařízení, střední školy a jinou praxi, která se netýká organizace, a proto stojí mimo systém vzdělávání pracovníků.<sup>19</sup> Zaškolení, tréninky či rozvoj zaměstnanců, jak zmiňuje

---

<sup>16</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 252

<sup>17</sup> BARTÁK, J. aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3, s. 11

<sup>18</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9, s. 139

<sup>19</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 125

Urban, si kladou podobné cíle, a to vytvořit schopnosti a další předpoklady potřebné ke správnému či dokonalejšímu zvládnání pracovních úkolů.<sup>20</sup>

Zaškolení je zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení, zefektivnění jeho adaptace na firmu, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl přijat. Jde o vzdělávací formu a součást kvalifikačního vzdělávání. Vysvětlení a naučení správného postupu při provádění práce, jak definuje zaškolení Urban, může provádět vedoucí sám nebo jím pověřit jiného zkušeného pracovníka.<sup>21</sup> Jde například o nového personalistu, který se musí naučit pracovat s personálním informačním systémem organizace.

Doškolení popisuje Koubek jako prohlubování kvalifikace a pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě.<sup>22</sup> Zároveň dochází k prohlubování znalostí a přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům, které jsou vyvolány změnami technologií, požadavky trhu, objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod. Například personalista se průběžně seznamuje se změnami pracovněprávních předpisů.

Přeškolení nebo rekvalifikaci vysvětluje Koubek jako formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních.<sup>23</sup> Rekvalifikace může být plná nebo částečná a zahrnuje i profesní rehabilitace, kdy současný zdravotní stav zabraňuje pracovníkům vykonávat původní povolání. Částečnou rekvalifikaci se definuje jako takovou, v níž jsou znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém. Rekvalifikace jsou uskutečňovány buď v rámci organizace, většinou je ale iniciuje stát v rámci institucí trhu práce, někdy

---

<sup>20</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s. 99

<sup>21</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s. 99

<sup>22</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 256

<sup>23</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9, s. 139

i jedinec, který vidí lepší uplatnění na trhu práce si sám platí rekvalifikační kurz. Konkrétní příklad nabízí Šikýř, podle kterého jde například o propouštění z důvodu nadbytečnosti, které motivuje personalistu k rekvalifikaci v oblasti mzdového účetnictví a zahájení vlastní podnikatelské činnosti.<sup>24</sup>

Rozvoj zaměstnanců je převážně progresivně orientovaný proces systematicky cílený na dosahování pozitivních kvalitativních a kvantitativních změn ve vlastnostech osobnosti v širším slova smyslu.<sup>25</sup> Rozvoj je možné definovat jako odbornou přípravu jedince na zvládnutí budoucích šancí bez ohledu na současné zařazení a investici do budoucnosti, příspěvek k seberealizaci pracovníka a zároveň jako součást plánování kariéry a kariérní dráhy. Oblast rozvoje je orientovaná na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytné k provádění současného zaměstnání.<sup>26</sup>

Měrtlová do něj zařazuje zvládnutí komplexních problémů, které mnohdy překračují hranice oboru i pracovního místa.<sup>27</sup> Základním výstupem systému rozvoje je zajistit, aby organizace měla neustále k dispozici potřebné kompetence k dosažení strategických cílů a aby nositelé těchto kompetencí měli dostatečnou vůli a motivaci je využívat směrem k udržení konkurenceschopnosti celku. Ke zpřesnění Plamínek vysvětluje slovo kompetence ve dvojitým smyslu, jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k roli. Zároveň uvedme druhy kompetencí, jako technické (schopnosti pracovat s počítačem, sestavení marketingového plánu atd.) a netechnické (schopnost vést lidi, vytvářet vizi atd.), které nejsou přímo vázány na konkrétní technické výkony a nejčastěji vyplývají z emoční či sociální inteligence.<sup>28</sup>

Další dělení nabízí Bartoňková, podle které jsou kompetence prahové čili základní charakteristiky, které každý pracovník potřebuje pro danou pozici jako minimální,

---

<sup>24</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 125

<sup>25</sup> PAULÍK, K. Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0, s. 45

<sup>26</sup> PALÁN, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7, s. 184-185

<sup>27</sup> MĚRTLOVÁ, L. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3, s. 106

<sup>28</sup> PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1, s. 98

aby plnil zadané úkoly a následně odlišující kompetence, které rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných a vytvářejí nástavbu nad prahové kompetence.<sup>29</sup> Přiměřený rozvoj připívá zaměstnanců k efektivnímu dosahování cílů organizace díky redukci času a nákladů i omezování vadných výkonů. Rozvoj či další školení zaměstnanců patří z dlouhodobého hlediska k nejdůležitějším nástrojům zvyšování výkonu.<sup>30</sup> Bláha a kol. to zdůvodňují tak, že prostřednictvím rozvoje se rozšiřuje možnost uplatnění pracovníka na vnitřním a vnějším trhu práce.<sup>31</sup> Například v souladu s plánem kariéry si personalista doplní dosažené vzdělání s cílem odborného rozvoje a funkčního postupu v organizaci.

Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích způsobenými globalizačními tlaky a tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, rozvojem nových technologií a nových pracovních činností. Vzdělávání dále připravuje zaměstnance právě na změny, které přijdou, ať už se jedná o legislativní změny, změny v technologiích, ekonomické změny nebo změny jiného charakteru.<sup>32</sup> Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci měli znalosti a schopnosti, potřebné k uspokojivému provádění práce nejen v současnosti ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu.<sup>33</sup>

Cílem vzdělávání je tedy ideální stav znalostí, dovedností, popřípadě i názorů a postojů, jehož prostřednictvím komplexu vzdělávacích aktivit dosahujeme v optimálním čase, kvalitě a s optimálními náklady.<sup>34</sup> Cíl firemního vzdělávání je utvářet, prohlubovat, rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců ve vztahu k provádění práce a požadovanému výkonu. Organizace se musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků kvůli vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a usnadňování získávání pracovníků, nutnosti snižování

---

<sup>29</sup> BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 88

<sup>30</sup> PAULÍK, K. Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0, s. 47

<sup>31</sup> BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 484

<sup>32</sup> VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 77

<sup>33</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9, s. 139

<sup>34</sup> LANGER, T. Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4, s. 39



nákladů a lepšího využití technologií, což je podmínkou pro dosažení konkurenceschopnosti.

Mezi klíčové úkoly firemního vzdělávání patří zajišťování podélné a příčné flexibility. Jde o přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa čili jde o flexibilitu v rámci pracovního místa. Příčná nebo transversální flexibilita je dále v díle popsána jako zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby zvládaly znalosti a dovednosti potřebné k provádění dalších, jiných pracovních míst, takže dochází k rozšiřování pracovních schopností. Vodák ale zdůrazňuje, že vzdělávání není ani nemůže být vždy odpovědí na všechny problémy a výzvy existující v podniku, protože například nedostatek výkonnosti ještě neznamená, že vyvstává potřeba vzdělávání. Podle autora to může být způsobeno například nedostatečnou kvalitou materiálu, nevhodnými pracovními podmínkami, pomůckami, nevhodně navrženými pracovními metodami, nevhodným počtem zaměstnanců nebo nedostatečnými zdroji.<sup>35</sup>

O úspěchu vzdělávání spolurozhodují zásadní faktory totiž do jaké míry je užitečný obsah učení a do jaké míry je efektivní jeho způsob. K dalším faktorem ovlivňujícím vzdělávání, které uvádí ve svém díle Urban, patří nerušený průběh vzdělávacích aktivit umožňující koncentraci jeho účastníků a motivace zaměstnanců k dosažení očekávaných výsledků.<sup>36</sup>

Naopak Bartoňková jmenuje různé bariéry firemního vzdělávání jako například nedostatečné propojení s obchodními potřebami, nedostatečná podpora managementu, příliš drahé řešení atp.<sup>37</sup> Barták bariéry vzdělávání rozděluje do skupin. Konkrétně se jedná bariéry percepční (negativní vliv stereotypů, nevyužívání všech smyslových podnětů, tendence vymezit si problémovou oblast příliš úzce a jiné), intelektuální a výrazové (absence zpětné vazby, nedostatek vnímavosti k potřebám, nedostatečná adekvátnost, přístupnost a srozumitelnost), emocionální (nechuť ke změnám, nedůvěra ve vlastní schopnosti) a konečně

---

<sup>35</sup> VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, a.. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš.vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 78

<sup>36</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8, s. 106

<sup>37</sup> BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 31

bariéry kultury a prostředí (nedostatek spolupráce, nedůvěra mezi spolupracovníky, konzervatismus).<sup>38</sup> Vztah dospělých k jejich vlastnímu vzdělávání a ochotu se vzdělávat často ovlivňuje důraz, jaký kladou na jasný účel vzdělávání korespondující s jejich potřebami a zájmy. Zároveň však učení nemůže podstoupit jen jeden člověk nebo jen management, protože pokud nebude zapojena celá organizace, není možné nové myšlenky příliš účinně implementovat. Důvodem to, že narážejí na postoje, návyky a postupy, které se vytvořily na podporu myšlenek minulých.

Kromě toho předpokladem efektivity především dlouhodobějších vzdělávacích programů je na základě díla Urbana stanovení jejich cílů, které zvyšují i odpovědnost účastníků školení. Systematická a efektivní realizace vzdělávání a rozvoje v organizaci zvyšuje motivaci, spokojenost, angažovanost i loajalitu pracovníků vůči organizaci. avšak vzdělávání může být jedním, ne však jediným řešením problémů, bránícím podnikům v naplňování cílů.<sup>39</sup>

## **1.2 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V procesu učení, kterým se realizuje pracovní výcvik a vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, ať už jde o učení senzomotorické, verbální, intelektuálně či sociální, jsou záměrně navozovány větší či menší změny týkající se prakticky celé osobnosti. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, jak vysvětluje Vodák, aby bylo efektivní a zaručilo návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie, což zahrnuje nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.<sup>40</sup> Systematické vzdělávání je neefektivnějším

---

<sup>38</sup> BARTÁK, J. aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3, s. 13

<sup>39</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s. 156

<sup>40</sup> VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, a.. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 80

způsobem vzdělávání a vychází ze zásad vzdělávací politiky, sleduje cíle strategie vzdělávání, opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Systematické vzdělávání zaměstnanců probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

### **1.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání**

Samotný cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání, čili nesouladem mezi znalostmi, dovednostmi, schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Efektivní vzdělávání lidských zdrojů musí vycházet z reálných vzdělávacích potřeb, které jsou předpokladem a výchozí fází pro tvorbu adekvátních vzdělávacích programů.<sup>41</sup> analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí a schopností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Zároveň však je nutné upřesnit, že změny vyvolané technickým rozvojem, zavedením nové technologie, nové organizace výroby či práce, změnou sortimentu výrobků a jiné, mohou mít v těchto souvislostech různý dopad, odrážející se v různé potřebě vzdělávání pracovníků jednotlivých kategorií.<sup>42</sup>

Obvykle se obtížně kvantifikují kvalifikace a vzdělání pracovníků, podobně nesnadno se stanoví kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst. Je možné posoudit vzdělání a kvalifikaci podle stupně dosaženého vzdělání a podle délky praxe, nelze posoudit individualita pracovníka. Právě proto je identifikace potřeb vzdělávání v organizaci podle založena na odhadech a aproximativních postupech. Zároveň má identifikace povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeb vzdělávání. Šikýř popisuje průběh identifikace potřeby vzdělávání jako proces, který se provádí s využitím dostupných údajů o pracovních místech (úkoly, pravomoci, povinnosti apod.) a o zaměstnancích (dosažené vzdělání, odborná

---

<sup>41</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 126

<sup>42</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 256

způsobilost, rozvojový potenciál), které poskytuje analýza pracovních míst a hodnocení zaměstnanců. Identifikace potřeb se uskutečňuje ve třech úrovních. Na organizační úrovni jde o to, jaká organizace je, čím se vyznačuje a kam směřuje, následuje pracovní proces (úkoly, kompetence zaměstnanců na klíčových pozicích) a konečně třetí úroveň analýzy probíhá v osobní rovině (individuální charakteristiky jednotlivých zaměstnanců, jejich výsledky a předpoklady pro vzdělávání a růst).<sup>43</sup>

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Dále se z analýzy dostává přehled o současném stavu a potenciální disproporce mezi kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst. Při posuzování současné úrovně kompetencí vysoké výkonnosti, lze používat standardy jiných podniků nebo organizací v rámci skupiny podniků, případně národní standardy, představující uznávanou úroveň v určitém oboru činností.

Analýza potřeb využívá metody jako například analýzu statistických nebo jiných údajů o organizaci, pracovních místech a pracovnících, analýzu dotazníků, analýzu informací od vedoucích pracovníků apod.<sup>44</sup> Zároveň se potřeba vzdělávání často opírá o požadavky vedoucích liniových manažerů a vychází také z materiálů hodnocení pracovníků, při kterém se zjišťuje potřeba vzdělávání a stává se součástí dohody o pracovním výkonu, kde jsou specifikované úkoly pro nadcházející období a plán osobního rozvoje pracovníka. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které lze odstranit vzděláváním a zároveň dalším výsledkem je návrh vhodného vzdělávání.

### **1.2.2 Plánování vzdělávání pracovníků**

Pro identifikaci potřeby vzdělávání navazuje zpracování plánu vzdělávání, který vymezuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora, místo, čas, požadavky na materiální

---

<sup>43</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 126

<sup>44</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 262

a technické vybavení a služby, metody vyhodnocení výsledků a náklady na vzdělávání. Důležité je stanovit cíle vzdělávacího programu, které umožňují konkretizovat obsah vzdělávání, jsou základem pro hodnocení výsledků a pomáhají stanovit hodnotící kritéria pro hodnocení vzdělávacího programu. Zároveň by však měl stanovený cíl být objektivně hodnotný, potřebný a konkrétní ale i subjektivně žádoucí a přitažlivý, protože na sladění obou hledisek závisí do značné míry efektivita celého vzdělávacího procesu.

Je možné uvést různé druhy cílů jako například programové hlavní cíle (vize s dlouhodobým časovým horizontem), studijní cíle (zahrnující konkrétní poznatky, dovednosti, vzorce chování) a dílčí (stanovující výsledky dosažené v každé etapě vzdělávání). Naopak je možné uvést cíle kognitivní (poznávací), které zahrnují znalosti a intelektuální dovednosti týkající se oblasti znalostí, psychomotorické (výcvikové), které zahrnují dovednosti nejen v oblasti pohybu či manipulace s předměty ale i psaní a řeči, týkají se tedy oblasti dovedností, a nakonec cíle afektivní (postojové, hodnotové, emoční), které zahrnují emoční stránku osobnosti, jeho hodnotovou orientaci, názory a přesvědčení, týkají se tedy oblasti postojů. Cíle můžeme členit na hlavní, které vymezují základní zaměření vzdělávacího procesu a operační, které vyplývají z hlavních cílů a představují jejich konkretizaci a specifikaci z hlediska požadavkem na obsah, kvantitu a kvalitu, časovou a finanční náročnost uvažovaného vzdělávání.

Obsah vzdělávání byl vždy v souladu se vzdělávacími potřebami a cíli, přiměřený účastníkům vzdělávání, vědecky správný a aktuální, propojený s praxí a logicky uspořádaný. Vodák dělí proces tvorby plánu na přípravnou fázi zahrnující specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cíle vzdělávacího projektu, následně fázi realizační představující vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, a nakonec fázi zdokonalování, která je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu a jde v ní o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzhledem ke stanoveným cílům.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, a.. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 96-97

### 1.2.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací lze začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci zvolené metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj. Fáze realizace sestává z několika nezbytných prvků jako jsou program, motivace, metody, účastníci a lektor. Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávání spočívají v tom, že kurzy je třeba soustavně sledovat, aby se zajistilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu.

### 1.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Efektivní trénink je ten, který přinesl požadované výsledky, které je třeba hodnotit především ve vztahu k jejich předem stanoveným cílům. Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je snad nejdůležitější a zároveň nejtěžší část z celého cyklu. Vyhodnocení výsledků vzdělávání je poměrně problematické, protože výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a zpravidla se projeví nepřímo s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců. Jde o jakýkoli pokus získat informace zpětnou vazbou o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace. Zároveň význam hodnocení nespočívá jen v ověření a rozboru účinnosti jeho metod a způsobu prověření, ale také v posílení motivace jeho účastníků, případně organizátorů k dosažení očekávaných výsledků.

Podle Vodáka ještě, než se rozhodne, zda se vyhodnocování bude skutečně realizovat nebo ne, bylo by vhodné, aby si lektori a manažeři položili několik otázek o negativěch a pozitivěch vyhodnocování (jaké jsou, na co je třeba dávat si při vyhodnocování pozor, jaké jsou náklady vyhodnocování, kdy vyhodnocovací proces realizovat, jaké jsou subjekty tohoto procesu, jaká kritéria byla stanovena pro vyhodnocení a které modely vyhodnocování vzdělávacího procesu lze použít).<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, a.. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 125

Paulík zmiňuje, že se při hodnocení vzdělávání a rozvoje sledují různé parametry. Zkoumá se a posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jak byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jak je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci.<sup>47</sup> Podobně se posuzuje efektivita vzdělávání pomocí čtyř kritérií, a to získání nových dovedností, změna pracovního chování účastníků, pracovní výsledky, a nakonec finanční rentabilita nebo poměr mezi zlepšením výkonových ukazatelů a výdaji na vzdělávací aktivity.<sup>48</sup>

Za výhody vyhodnocení výsledků vzdělávání Vodák považuje například to, že účastníkům ukazuje, že mají odpovědnost za dosažené výsledky, podporu těsnější vazby mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku, možnost stanovit, ve kterých oblastech lze dosáhnout lepší návratnosti investic apod.<sup>49</sup> Naopak za nevýhody se považuje náročnost získávání potřebných informací, přílišné úsilí, čas, vynaložení dodatečných finančních prostředků apod. Pokud nejsou cíle školení dosaženy, mělo by z jeho hodnocení vyplynout, zda je to v důsledku jeho neodpovídajícího zaměření, nevhodného provedení, nezvládnutí aplikace nových poznatků v praxi nebo nemožnosti aplikace nových schopností v praxi.

## **2. Plánování osobního rozvoje**

Vzdělávání zahrnuje zapracování nového pracovníka, jeho adaptaci na pracovní kolektiv, zaškolení v oblasti odborných znalostí nezbytných pro výkon přidělené práce a později i přeškolení v případě, je-li třeba osvojení si nových pracovních schopností. Sladění kvalifikace zaměstnanců s cíli organizace identifikuje plán vzdělávání, jehož součástí jsou vzdělávací metody a programy.

Jak jsme již uvedli, prvotní úlohou řízení lidských zdrojů je počáteční etapa v procesu obsazování pracovního místa, tzn. získávání pracovníků. Tento proces

---

<sup>47</sup> PAULÍK, K. Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0, s. 49

<sup>48</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s. 105-106

<sup>49</sup> VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8., s. 126-127

se výrazně podílí na úspěšnosti organizace, protože lidský faktor představuje klíčový zdroj pro naplnění podnikové strategie. Na základě analýzy trhu práce i interního pracovního prostředí se organizace může rozhodnout buď pro využití interního potenciálu, nebo pro získání pracovníků z vnějších zdrojů.

V případě externího získávání pracovníků se může jednat o pracovníka s praxí nebo bez praxe. K hlavním výhodám patří větší množství uchazečů, možný přínos nových zkušeností a znalostí do praxe, ale také nižší náklady spojené se vzděláváním, neboť rozhodnutí se pro externího uchazeče je často spojeno s jeho vysokou kvalifikací.

Naopak při interním získávání pracovníků jde zpravidla o zaměstnance zařazené do plánu nástupnictví, ale mohou to být i zaměstnanci, kteří si kvalifikaci zvyšovali samostatně. Hlavní výhody vidíme v tom, že organizace zná silné i slabé stránky uchazeče, investice vložené do rozvoje zaměstnanců se organizaci vracejí, a takový způsob výběru zaměstnanců má pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Může však vést i k nezdravému soutěžení mezi pracovníky a zhoršení mezilidských vztahů.

Výsledkem výběrového procesu je přijetí pracovníka do pracovního poměru a tím související adaptace na pracovní místo a začlenění se do pracovního kolektivu. Cílem adaptace je vytvoření příznivého postoje zaměstnance k organizaci za účelem jeho stabilizace a dosažení, aby pracovník začal v co nejkratším čase podávat žádoucí výkon. Pokud se také vybere vhodný uchazeč, ale buď se nezačlení do pracovního procesu nebo do kolektivu, nelze očekávat jeho úspěšnost v práci. adaptaci členíme na pracovní a sociální, která i když není stanovena předpisy, má pro úspěšnost pracovníka možná větší důležitost než pracovní. Jejím cílem je dosáhnout toho, aby pracovník byl v práci spokojen a následně i výkonný. V rámci sociální adaptace se vytvářejí formální skupiny, které jsou dány organizační strukturou a neformální skupiny, které mají vliv na podnikové klima a na chování pracovníků.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s. 107



Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou jedněmi z prostředků, kterými je téměř každá organizace nucena reagovat na tlak konkurence. V literatuře jsou oba tyto pojmy často zastřešeny jen pojmem „vzdělávání“, avšak reálně se vzdělávání týká rozvoj dovedností nezbytných pro výkon současné práce a rozvoj je zaměřen na budoucí možný profesionální růst.

Za vzdělávání se nepovažují jen izolované tréninky, které jsou poskytovány pracovníkům nesouměrně, jde spíše o správně načasovaný a strategický proces. Důvodem potřeby realizace vzdělávání jsou především rostoucí pracovní náklady a pokles nabídky práce ze strany specialistů, ale i nepřetržitý vývoj a změny např. v oblasti nových technik a technologií, ale také rostoucí konkurencí.

Při plánování vzdělávání musíme v první řadě zjistit, zda je třeba zvýšit u pracovníka kvalifikaci, pokud potřebujeme zvýšit jeho výkon. Rovněž musíme zvážit, zda víme jeho výkon zvýšit i jiným způsobem než vzděláváním. Cílem takové analýzy je stanovení problémů, které je nutno řešit v oblasti výkonů organizace jako celku, ale především v oblasti výkonů pracovníků, neboť právě jejich výkon představuje těžiště analýzy vzdělávacích potřeb. Výsledkem by mělo být stanovení formy vzdělávání, které je nutno zajistit za účelem odstranění příčin souvisejících s nižším výkonem. Následný výběr metody vzdělávání závisí na jeho cílech a obsahu, cílové skupině a časových, ale i finančních podmínkách.<sup>51</sup>

Pro plánování rozvoje je v první řadě nutné znát strukturu zaměstnanců organizace, a to z různých pohledů, především na úrovni postavení v hierarchickém uspořádání organizace, na úrovni jejich mezd, vzdělání. Rovněž se zaměstnanci mohou rozčlenit do určitých skupin podle jejich postojů a jejich potřeb. Plánování personálního rozvoje je motivačním nástrojem organizace, protože rozvoj zaměstnanců jim zvyšuje atraktivnost zaměstnání a také zajišťuje pocit stabilizace.

Na základě analýzy potřeb organizace i analýzy potřeb pracovníků organizace vypracovává plány osobního rozvoje (dále „POR“) v rámci kterých pracovníci sami posuzují své kompetence a potenciál, stanovují si individuální cíle. Po dohodě se

---

<sup>51</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s. 110

svým nadřízeným jsou obsahem těchto plánů i způsoby jejich dosažení prostřednictvím vzdělávacích, resp. rozvojových aktivit.<sup>52</sup>

Plánování představuje vypracování individuálního POR, na jehož vypracování participuje především zaměstnanec a jeho nadřízený. Samotný proces POR probíhá ve 4 základních krocích:

1. zaměstnanec zhodnotí své schopnosti a znalosti, a stanoví si cíle, resp. ambice týkající se jeho možného kariérního růstu. Při vlastním zhodnocení si může pomoci SWOT analýzou, tzn. může zhodnotit své silné stránky, slabé stránky, příležitosti i hrozby, kde výsledkem by měl být postup, který bude směřovat k eliminaci slabých stránek a hrozeb, a zároveň k efektivnosti využití silných stránek a příležitostí;
2. schopnosti a znalosti zaměstnance se vyhodnocují ze strany manažera, který s ním POR vytváří;
3. po zhodnocení pracovníka jeho nadřízeným by měl být zaměstnanec informován o možnostech kariérního růstu a zároveň o tom, co by měl pro svůj kariérní růst udělat;
4. výstupem z předchozích kroků dochází k nastavení POR, v jehož rámci základními náležitostmi jsou rozvojové cíle, tzn. cíle kariéry dohodnuté mezi zaměstnancem a organizací, rozvojové aktivity, tj. činnosti, resp. způsoby dosažení cílů POR (např. koučink, mentoring, vzdělávání, samovzdělávání), termíny, které jsou nezbytné pro budoucí kontrolu procesu realizace POR, a nakonec je stanoven způsob kontroly, resp. měření.<sup>53</sup>
5. Při vypracovávání POR se zaměřujeme na rozvoj komunikačních dovedností a zvyšování sebedůvěry. Plánování provádějí pracovníci pod vedením svého nadřízeného. Samotný plán stanoví, co je třeba udělat, jak toho má pracovník dosáhnout, co se od pracovníka očekává, jaká pomoc mu bude poskytnuta a nechybí i určitý časový rozvrh.

---

<sup>52</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s. 111

<sup>53</sup> OLEXOVÁ, C. 2010. Plánovanie rozvoja ľudských zdrojov. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. ISSN 1335-1508, 2010, č. 1, s. 120-126, s. 126

Výsledkem hodnocení POR je identifikace zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci klíčoví, tzn. užiteční pro její budoucí rozvoj. Pracovníci, jejichž organizace považuje za klíčové, mohou být zařazeni do plánu nástupnictví, který je zaměřen na budoucí obsazování klíčových pracovních pozic. Tito zaměstnanci si zatím nemohou být jisti svým postupem, avšak organizace se systematicky zaměřuje na přípravu těchto pracovníků na možný postup, a to opět prostřednictvím rozvojových aktivit, které jsou již zaměřeny spíše na zvyšování úrovně určitých kompetencí pracovníků.

Organizace se při plánování nástupnictví orientují výběr tzv. „favoritů“ z vlastních zdrojů, z vlastních personálních rezerv, které rozdělujeme na potenciální personální rezervy a pohotovostní personální rezervy. K potenciálním personálním rezervám řadíme pracovníky, kteří dosahují výborných výsledků a jsou pro organizaci perspektivní pracovní silou, do jejíhož rozvoje je vhodné investovat. Na druhé straně se nacházejí pohotovostní personální rezervy, kde jsou zařazeni pracovníci především s nastaveným plánem osobního rozvoje, kteří se v rámci plánu nástupnictví připravují na možné jmenování do funkce. Jejich příprava se zaměřuje především na rozvoj manažerských dovedností a osobnostních schopností. Zařazení pracovníka do plánu nástupnictví nepředstavuje zatím pro něj jistotu postupu, avšak vytváří pro něj především příležitost ke kariérnímu růstu.

Pro jednotlivé skupiny talentovaných pracovníků se proto vytvářejí rozvojové programy, zaměřené na rozvoj všeobecných nebo manažerských kompetencí, resp. zdokonalení se v určité dovednosti nebo schopnosti. Realizace rozvojového programu probíhá v několika krocích:

1. vrcholový management stanoví rozpočet, který bude využit na investice do rozvojového programu talentů;
2. linioví manažeři zodpovědní za kariérní rozvoj podřízených na vlastním útvaru určí v rámci svého týmu pracovníky, kteří se budou věnovat koučinku, resp. mentoringu talentů;
3. jsou definovány kompetence, prostřednictvím kterých bude odlišen výkon pracovníků v klíčových rolích;

4. jsou identifikovány kompetence, na jejichž rozvoj se organizace zaměří, tzn. ty, které jsou pro organizaci důležité z dlouhodobého hlediska;
5. jsou naplánovány aktivity pro jednotlivé skupiny talentů, které budou vést k rozvoji těchto kompetencí;
6. určí se délka trvání rozvojového programu a logická posloupnost rozvoje jednotlivých kompetencí, aby byla zajištěna efektivita rozvojového programu;
7. určí způsoby hodnocení talentovaných pracovníků, kteří se účastní rozvojového programu;
8. proběhne samotná realizace rozvojového programu;
9. konečnou fází je jeho vyhodnocení, tzn. zhodnocení toho, zda došlo k růstu schopností, znalostí, a zvýšení úrovně v oblasti kompetencí, a především toho, zda rozvojový program přispěl k udržení klíčových zaměstnanců, tzn. zda organizace jeho realizací přispěla k posílení konkurenční výhody na trhu.<sup>54</sup>

### **3. Motivace**

#### **3.1 Předpoklady motivace**

Motivace, jak již bylo zmíněno výše, je jedním z determinantů pracovního výkonu, jejímž prostřednictvím se projevuje úsilí pracovníků. Motivace je všechno to, co nás inspiruje uskutečňovat jisté věci, také něco, co pomáhá uspokojit naše potřeby v životě i v práci. Jak poznamenává Mikuláščík „jaká bude motivace, takové budou i výkony pracovníků.“<sup>55</sup> Je tedy jednoznačné, že motivovaný člověk je mnohem více odhodlanější dosahovat určitých cílů, snaží se mnohem víc než člověk, který nemá žádnou motivaci. To vše se následně odráží i v jeho pracovním výkonu.

Pauknerová efinuje motivaci jako „soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.“ a to se potom navenek projevuje v podobě motivovaného jednání. V podniku jde o pracovní

---

<sup>54</sup> HORVÁTHOVÁ, P. 2011. Talent management. 1. vyd. Praha : Wolters Kluver ČR. 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3, s. 78-80

<sup>55</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6, s. 137

motivaci čili ochotu práci vykonávat. Podle mého názoru je důležité, aby vedení udržovalo motivaci u svých zaměstnanců pro lepší pracovní výkon.<sup>56</sup>

Mikuláščík popisuje motivaci jako popud či pohnutku, která nás aktivizuje, usměrňuje a zaměřuje naši činnost pomocí pudů, potřeb, zájmů, hodnot, postojů, idejí a ideálů. Podobně chápe motivaci i Pauknerová, která ji popisuje jako soubor vnitřních hnacích sil člověka. Ty mají rovněž vliv na zaměření, aktivizaci a udržení vzniklé činnosti. Armstrong chápe motivaci spíše než cílově orientované chování člověka a podotýká, že motivace se zabývá faktory ovlivňujícími chování lidí. Ti podnikají určité kroky tak, aby uspokojily své potřeby a požadavky<sup>57</sup>.

Proces motivace iniciují motivy, které vytvářejí vnitřní předpoklady jednání. Ty směřují k uspokojení určitých biologických a sociálních potřeb jedince. Často se o motivu hovoří jako o potřebách odstranění nežádoucího nedostatku v podmínkách biologické či sociální existence člověka.

Směr, intenzita a vytrvalost je určena právě motivem jako psychologickou příčinou činnosti. Současně působí v lidské psychice zpravidla celý soubor motivů, které se orientují stejným směrem a vzájemně se posilují a podporují vznik motivované činnosti, nebo opačně a navzájem se oslabují a tuto motivovanou činnost narušují.

K základním předpokladům motivace řadí hodnoty, ideály, návyky, potřeby a zájmy.

- Hodnoty jedince ovlivňují jeho jednání a přežívání. Odrážejí objektivní význam jevů i jejich subjektivní individuální smysl. Každý člověk si pod pojmem hodnota představí něco jiného a také jim přisuzuje různou důležitost. Mezi obecně platné hodnoty se běžně řadí rodina, dítě, přátelství, láska, zdraví, vzdělání a jiné.
- Za ideály se považují názorové a ideové představy toho, co je obecně dobře hodnoceno, žádoucí a je cílem snahy jedince. Jejich vznik ovlivňují zejména utváření osobnosti a sociální faktory vývoje. Jsou vnímány

---

<sup>56</sup> PAUKNEROVÁ D., a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-, s. 171

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th edition. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1, s. 26

například. jako určitý typ osobnostního profilu, skupina životních cílů v osobním či pracovním životě.

- Návykem rozumíme pravidelnou činnost s fixovanou a zautomatizovanou tendencí realizovat lidské činnosti určitým způsobem. Vytváří se výchovou, ale i vědomě při opakování různých aktivit člověka.
- Potřeba se projevuje jako pocit napětí, který vyvolává potřebu odstranit příslušný nedostatek konkrétní činností. Nezbytností je však nalezení si cíle, jehož naplněním dosáhneme uspokojení dané potřeby. Potřeba může mít i nevědomý charakter, u které si subjekt neuvědomuje motivační souvislost.
- Za zájem se pokládá odložená potřeba, která se naplňuje realizací určité činnosti. Běžně existuje stejné množství zájmů jako činností, které mohou jedince těšit. Tvoří nejjednodušší ovlivnitelnou část struktury osobnosti.

### **3.2 Vnitřní a vnější motivace**

Motivace může být vyvolána různými podněty, na každého proto působí něco jiného. Můžeme tak rozlišovat dva základní typy motivací, a to:

- Vnitřní (primární), která představuje potěšení ze samotné činnosti. Když je dána práce pro lidi zajímavá a podnětná, mají určitou zodpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a příležitost k růstu. Má dlouhodobější účinek a dochází k ní zejména prostřednictvím dobře vytvořených pracovních míst.
- Vnější (sekundární) je naopak taková, kdy člověk nemá potěšení ze samotné práce, ale z výdělku, prestiže nebo z toho, že něco dokázal. Tvoří ji zejména finanční odměny (zvýšení mzdy, prémie, bonus), ale i pochvala, uznání, povýšení. Patří sem i tresty, avšak přestože dané motivátory při tomto typu motivace mohou mít výrazný účinek, nepůsobí dlouhodobě.

Motivace hraje tedy při výkonu pracovníků značnou roli a pokud podnik chce, aby pracovníci odváděli požadovaný výkon, je určitě dobré rozpoznat jejich potřeby a vědět je správně motivovat. Každopádně by motivování pracovníků mělo být

součástí práce manažera, který by měl nejen vyvolat motivační klima, ale také ji udržovat a usměrňovat v průběhu celé pracovní činnosti zaměstnanců.<sup>58</sup>

## **4. Motivování a hodnocení pracovníků**

### **4.1 Způsoby hodnocení pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců je definováno jako systematické posuzování pracovníků podle jejich pracovních výsledků, znalostí, způsobilostí, chování nebo osobních vlastností potřebných pro úspěšný průběh práce. Nejedná se o jednorázovou činnost, ale o dlouhodobý proces pozorování zaměstnanců, získávání informací o dosažených výsledcích a výkonech, posuzování pracovního chování a postojů k plnění pracovních úkolů. Proces hodnocení zaměstnanců probíhá vždy mezi dvěma stranami. Na jedné straně je subjekt hodnocení - kompetentní hodnotitelé, a na druhé straně objekt hodnocení. Jím je zaměstnanec - podřízený pracovník vůči subjektu hodnocení.

V současnosti existuje mnoho přístupů k volbě hodnotitelů. Nejčastějšími jsou přímí nadřízení, skupina více hodnotících, sám pracovník v případě sebehodnocení či vnější nezávislí hodnotící. Proces hodnocení je obzvláště efektivní tehdy, když jsou manažeři vyškoleni v hodnotitelských dovednostech, jako například v dávání a přijímání kritiky, asertivním vznášení oprávněné žádosti, kladení otázek, poskytování vyvážené zpětné vazby, poslechu, řešení konfliktů a dalších. Hodnocení pracovníků je navázáno na další personální činnosti jako plánování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování a jejich rozmisťování.<sup>59</sup>

Jeho výsledky lze použít také ke kontrole výběru a získávání pracovníků a na úpravu pracovních míst. Při hodnotícím procesu je třeba zaměřit se na zjištění, jak pracovník vykonává svou pracovní činnost, jak plní úkoly, jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, se kterými v souvislosti s prací přichází do styku, jaké je jeho pracovní chování a nasazení. Hodnocení je prováděno také s cílem poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, jaký má názor na

---

<sup>58</sup> PILAŘOVÁ, I. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, s. 44

<sup>59</sup> BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 36

jeho práci nadřizený, jaký je jeho přínos společnosti, v jakých oblastech se u něj vyskytují případné rezervy, nedostatky a možnosti ke zlepšení. Důležitým bodem procesu je zároveň hledání dostupných možností ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Mezi základní funkce hodnocení proto patří:

- poznávací funkce – zabezpečuje průběžné sledování pracovní výkonnosti, jednání a chování zaměstnance podle vybraných kritérií, z kvalitativního i kvantitativního hlediska,
- srovnávací funkce – poskytuje možnost uplatnit princip diferenciacce mezi zaměstnanci z hlediska hmotných, sociálních i morálních ocenění, umožňuje komparaci s jinými pracovními výkony,
- regulační funkce – poskytuje možnost dočasných i trvalých změn v pracovním kolektivu, je relevantním předpokladem a realizaci operativních změn na základě získaných výsledků hodnocení,
- kauzální funkce – je orientována na sledování příčin změn v pracovním jednání a chování, jejich posilování, oslabování nebo odstraňování,
- výběrová funkce – v rámci podnikové koncepce práce zajišťuje možnost objektivněji a spravedlivěji vyzdvihnout zodpovědné a talentované zaměstnance, a plánovat je další postup, rozvoj a kariérní růst,
- formující funkce – napomáhá formovat rozvoj osobnosti zaměstnance v souladu s potřebami dalšího rozvoje společnosti
- a projektování jeho profesionální kariéry,
- motivační a stimulační funkce – umožňuje soustavné dlouhodobé posuzování pracovního výkonu hodnocených zaměstnanců a jejich motivaci, inspiraci a podněcování snahy k požadovaným pracovním výkonům a dosahování určitých stanovených cílů.<sup>60</sup>

Prostřednictvím hodnocení můžeme navíc získávat zpětnou vazbu o potřebách, názorech a spokojenosti zaměstnanců, o vztazích, silných, slabých a problémových místech na pracovišti. Napomáhá při rozhodování o způsobu a realizaci odměňování. Pomocí něj je lze získávat nezbytné podklady a materiály

---

<sup>60</sup> BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 38-39



potřebné ke spravedlivému odměňování, odůvodněnému ukončení pracovního poměru a pro rozvoj hodnocených zaměstnanců ve společnosti.<sup>61</sup>

Hodnotící proces umožňuje definovat komplexní i dílčí cíle rozvoje a prosperity, určovat nezbytné a požadované kroky ke zlepšení pracovní morálky, inovovat organizační uspořádání, zlepšovat systém řízení práce s lidmi a pozitivně ovlivňovat postoje vůči společnosti a ostatním zaměstnancům.

Podle literatury splňuje úspěšné hodnocení následující pravidla, zásady a principy:

- všechna hodnocení by měla být podložena a odůvodněna reálnými, věcnými a pragmatickými příklady nebo materiály,
- obě strany (hodnotitel i hodnocený) by měly být k hodnocení připraveno,
- setkání při hodnocení by mělo probíhat na klidném a příjemném místě, pokud se nejedná o neformální hodnocení,
- hodnocení by mělo být obousměrnou komunikací, ne monologem hodnotícího,
- na konečném výsledku hodnocení by se měli dohodnout hodnotitel i hodnocený na oboustranně uspokojivém konsenzu,
- hodnocení má sloužit jako prostředek k identifikaci potřeby dalšího vzdělávání.<sup>62</sup>

Dobře zpracovaný a nastavený systém hodnocení zaměstnanců může výrazně, pozitivně ovlivnit výkonnost pracovníků a kvalitu jejich práce.

Proto se doporučuje před zahájením využívání určitého systému hodnocení ověřit, že skutečně měří aspekty výkonnosti, které chce organizace odměňovat, že jsou jednotlivci v rámci něj ohodnoceni stejně, nezávisle na hodnotiteli, že snižuje šance na chyby hodnotícího nebo zaujatost, že je pochopen a přijat všemi zúčastněnými stranami. Hodnocení vykonané práce se neobejde bez spolehlivých měřidel/kritérií pracovního výkonu, které mají-li být efektivní, musí být snadno použitelné a musí zaznamenávat klíčové činnosti pracovního výkonu, které určují jeho podstatu. Prostřednictvím těchto kritérií umí kompetentní manažer posoudit, do jaké míry zaměstnanci plní pracovní úkoly a pokyny. Jsou také zdrojem zpětné

---

<sup>61</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 14

<sup>62</sup> BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, 41

vazby pro hodnocené. Oblastmi zhodnocování mohou být pracovní výsledky, odborné předpoklady a vlastnosti zaměstnance, jeho sociální nebo pracovní chování.<sup>63</sup>

Mezi kritéria používaná při hodnocení pracovních výsledků patří produktivita a kvalita práce, chybovost, počet reklamací, realizace služeb, počet obslužených zákazníků apod. Odborné znalosti, jazykové, organizační a vůdcovské schopnosti, odolnost vůči stresu, spolehlivost, flexibilita a zodpovědnost představují pouze část kritérií, která mohou být použity k přesněji zhodnocení odborných předpokladů zaměstnance.<sup>64</sup>

Nejpoužívanější kritéria hodnocení pracovního chování zahrnují dodržování pracovních postupů, pracovního režimu, pravidelné docházky, správné zacházení se svěřeným pracovním zařízením, ochotu přebírat úkoly, podávání zlepšovacích a racionalizačních návrhů. Sociální chování se posuzuje podle zaměstnancovy ochoty spolupracovat a komunikovat s ostatními spolupracovníky i s managementem, míry vyvolávání konfliktů na pracovišti, společenského vystupování, respektování hodnot a organizační kultury.<sup>65</sup>

V praxi se při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance můžeme setkat s používáním kombinací více metod zároveň, což umožňuje získat objektivnější pohled na pracovní výkon hodnoceného.

Metody hodnocení rozdělují autoři podle několika charakteristik:

- formální a neformální,
- srovnávací a nesrovnávací,
- systematické a nesystematické,
- orientující se na minulost nebo na budoucnost,
- heuristické, exaktní a empirické,
- verbální (hodnocení formou posudku), neverbální (založené
- na principu určité měřitelnosti a srovnatelnosti), kombinované,

---

<sup>63</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 17

<sup>64</sup> BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 42

<sup>65</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 19

- sebehodnotící, psychodiagnostické, explorační,
- metody hodnocení přímým a nepřímým nadřazeným<sup>66</sup>

## 4.2 Odměňování jako faktor motivace

Pojem odměňování pracovníků již dávno nelze spojovat jen s finanční složkou-mzdou. V moderním pojetí jsou v širším kontextu kromě mzdy a jiných finančních odměn zmiňovány i nepeněžní, jako například povýšení, formální pochvala/uznání nebo jiné výhody pro zaměstnance, které jsou poskytovány nad rámec základní zákonné složky a jsou nezávislé na postavení či pracovním výkonu. Odměňování je základním nástrojem Human Resources Management, tj. řízení lidských zdrojů.<sup>67</sup>

„Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení pracovníků má širší dimenzi než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů.“<sup>68</sup>

Dvořáková pokračuje a uvádí, co formuluje filozofie odměňování:

- Jakou pozici chce zaujmout zaměstnavatel v porovnání s konkurencí na trhu práce
- Jaké postupy k tomu budou uplatněny<sup>69</sup>

Systém odměňování si tvoří společnost podle svých potřeb a podle potřeb zaměstnanců. Na organizaci záleží, jakou strukturu, množství, postupy a formy zavede. Považuje se to za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace, který má společnost k dispozici.

Systém odměňování podle armstronga tvoří:

<sup>66</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 22-23

<sup>67</sup> ŠUBRT, B. Obsluha mzdy a platu. Olomouc: aNAG, c2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1, s. 33

<sup>68</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 26

<sup>69</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 14

- Strategie – z dlouhodobého hlediska stanoví jaké kroky zamýšlí organizace podniknout, ať už v oblasti politiky, procesů, praxe nebo postupů, aby dosáhla zamýšlených podnikatelských cílů
- Politika – nabízí návod pro rozhodování a potřebné kroky
- Praxe – tvoří ji struktury stupňů a sazeb, hodnocení práce a programy jako např. zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování
- Procesy – tvoří způsoby realizace politiky a provedení praktické stránky odměňování
- Postupy – používají se v zájmu udržení systému, jeho účinnost a funkčnost<sup>70</sup>

Je možné rozlišit čtyři typy systému odměňování:

- Decentralizovaný, neodborový – vytvářejí si jej zaměstnavatelé, a tím je považován za flexibilní
- Odborový – jeho základem je kolektivní vyjednávání, je méně flexibilní, protože o něm rozhoduje více stran
- Arbitrážní – jde o soudní jednání mezi zástupci odborů a zaměstnavateli. Nedojde-li k dohodě, rozhodne o systému soud.
- Smíšený – kombinace decentralizovaného a odborového<sup>71</sup>

Vytvoření spolehlivého a spravedlivého systému odměňování patří v manažerské činnosti mezi klíčové a také nejsložitější. Je třeba jej vytvořit tak, aby co nejlépe vyhovoval nejen potřebám pracovníkům, ale také samotné společnosti. Je důležité, aby jej respektovali všichni zaměstnanci firmy, aby byl vlastnictvím jak zaměstnanců, tak vedení, a proto je podstatné, aby se podíleli na jeho vytvoření všichni společně. Společnosti ve snaze vyřešit problematiku odměňování vyčleňují z rozpočtů ročně tisíce eur. Systém přizpůsobují firemní kultuře a rychle se měnícímu trendu odměňování.

Cíle, kterých by měl dosáhnout správný systém odměňování podle Bajzíkovej jsou:

---

<sup>70</sup> aRMSTRONG, M. armstrong's handbook of human resource management practice. 11th edition. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1, s. 145

<sup>71</sup> aRMSTRONG, M. armstrong's handbook of human resource management practice. 11th edition. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1, s. 150

- Efektivnost odměňování – měla by se zvýšit produktivita lidí a kontrola nákladů vynaložených na lidskou práci.
- Rovnost- jedna z nejpodstatnějších zásad odměňování, která by měla být bezpodmínečně dodržena. Při tvorbě systému odměňování je třeba zohlednit zájmy všech zaměstnanců bez rozdílů, avšak při stanovování výše mzdy, případně struktury nabídnutých odměn, je třeba brát ohled na výkon a kvalitu každého zaměstnance jednotlivě.
- Soulad s legislativou – je třeba zajistit, aby nařízení a zákony byly v souhře s interními podmínkami odměňování. S pojmem odměňování, je bezprostředně spojený pojem hodnocení. Navzájem na sebe působí a ovlivňují se, avšak jejich propojení je mnohdy v praxi obtížné dosažitelné.<sup>72</sup>

Cíle hodnocení pracovníků podle Hroníka:

- Monitorování výkonu z předchozích období vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům
- Napomáhání při rozhodování v oblasti odměňování
- Identifikovat potenciál zaměstnance
- Poskytování zpětné vazby zaměstnancům, ohledně jejich pracovního výkonu
- Identifikování potřeb v oblasti rozvoje
- Poskytnout zaměstnancům příležitost k diskusi s nadřízeným o jejich ambicích
- Zlepšování výkonu do budoucnosti<sup>73</sup>

#### **4.2.1 Mzda a plat**

Základní odměnou, která plyne ze zákona a očekává ji každý za vykonanou práci je mzda. Pod pojmem se rozumí peněžní plnění poskytované zaměstnavateli zaměstnancům a představuje garantovaný roční příjem. Považuje se za základní

---

<sup>72</sup> BAJZÍKOVÁ, L. Manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004. ISBN isbn80-223-1910-4, s. 36

<sup>73</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247- 1458-5, s. 56

faktor motivace.<sup>74</sup> Je důležité poznamenat, že plat a mzda není totéž, jsou to dva rozdílné pojmy. Hlavní rozdíl je v tom, že mzda je peněžní plnění v soukromém sektoru, zatímco plat je v sektoru veřejném, vyplácen státem. Další rozdíl plyne ze způsobu výpočtu odměny. Výše a způsob vyplácení mzdy závisí čistě na zaměstnavateli naopak plat je vypočítáván z platového tarifu. Základní faktory, které ovlivňují v ČR výšku mezd a platů:

1. Region
2. Pozice
3. Věk
4. Znalosti
5. Dovednosti
6. Vzdělání
7. Vlastnictví společnosti
8. Odvětví
9. Počet zaměstnanců ve firmě
10. Počet let praxe

Sequensová dále uvádí základní fakta, která je třeba zvážit při tvorbě mzdové politiky:

- Plusy a minusy aktuálního mzdového systému
- Prostředky, které má společnost vyhrazeny na mzdy
- Vhodně stanovená kritéria pro motivaci zaměstnanců (odstranění nedostatků)
- Výkon zaměstnanců a jejich kvalifikace
- Způsob kontrolování pracovních úkolů<sup>75</sup>

Z ekonomického hlediska můžeme uvést, že odměna za práci = cena práce a je hlavním důvodem, proč zaměstnanec poskytuje zaměstnavateli svou pracovní sílu. Z právního hlediska je poskytnutí odměny za práci základní povinností zaměstnavatele a zároveň základním pracovněprávním nárokem zaměstnance.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> SEQUENSOVÁ, H. Lidské zdroje?. Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3, s. 17

<sup>75</sup> SEQUENSOVÁ, H. Lidské zdroje?. Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3, s. 23

<sup>76</sup> ŠUBRT, B. Obsluha mzdy a platu. Olomouc: aNAG, c2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1, s. 35

Podle Branhama představuje plat jedno z nejjemotivnějších témat ve společnosti. Lidé se hodnotí a srovnávají na základě výše mzdy, která často krát neodpovídá jejich schopnostem. Zároveň se toto téma považuje za tabuizované, protože jen malé množství nespokojených lidí je ochotno mluvit o reálné výši své mzdy.<sup>77</sup>

#### 4.2.2 Nefinanční odměny - Benefits

Mezi důležité faktory motivace patří zaměstnanecké výhody, nebo také benefits. Jsou složkou mzdy a pro jejich získání jsou důležité dvě věci, a to stanovit přesná pravidla a zachovat transparentnost. Personalista by měl již při náboru nových zaměstnanců objasnit přesnou strukturu benefitů. Za ideální rozdělení hodnocení považuje Sequensová dvousložkové, které by mělo zahrnovat dosažitelné cíle a výzvy, při kterých je třeba vynaložit více úsilí.<sup>78</sup>

Benefits můžeme definovat jako dodatečnou odměnu, ať už peněžní nebo nepeněžní, která se zaměstnancům poskytuje v souvislosti s jejich zaměstnáním a rozděluje systém poskytování benefitů na plošný a volitelný. Plošný systém zahrnuje všechny benefits, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům bez rozdílu.

Volitelný, nazývaný také jako kafetéria systém, dovoluje zaměstnancům využívat jen některých výhod, v závislosti na jejich preferencích, věku nebo pohlaví. Kafeterie systém – systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Funguje na principu „věrnostního programu“, kdy si zaměstnanci na základě sesbíraných bodů a kreditů vyberou benefits dle vlastního uvážení. Mezi dvě klíčové funkce systému patří motivace a odměna. aby byla kafeterie efektivní a motivační, je třeba její vhodné nastavení, to znamená, že ke konstantnímu bodování bude přidána variabilní složka, závislá na výkonu zaměstnance. Pokud by bylo dáno jen pravidelné fixní měsíční bodování, v zaměstnancích by to nevyvolalo motivaci, ale spokojenost.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN isbn978-80-247-2903-9, s. 29

<sup>78</sup> SEQUENSOVÁ, H. Lidské zdroje?. Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3, s. 38

<sup>79</sup> ŠUBRT, B. Obsluha mzdy a platu. Olomouc: aNAG, c2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1, s. 42

Výhody pro zaměstnavatele:

- Zaměstnavatel neodvádí zdravotní a sociální pojištění
- Kumulace finančních prostředků k další motivaci
- Optimalizace – využití jen těch benefitů, o které je zájem
- Administrativní nenáročnost, průběžná kontrola
- Flexibilita systému
- Motivující prvek
- Platí se pouze za skutečně využitě benefity
- Široká síť smluvních partnerů

Výhody pro zaměstnance:

- Daňové výhody
- Vlastní volba podle preferencí
- Možnost čerpání i u nesmluvních partnerů
- Jednoduchý a srozumitelný systém

Z pohledu zaměstnance, dobrý balík benefitů zvyšuje hodnotu, kterou dostávají za svůj čas strávený prací a prospívá to k jejich zdraví a soukromému životu. Z pohledu zaměstnavatele benefity napomáhají lidem cítit se spokojeni a šťastní, čímž se snižuje šance, že přejdou do jiného zaměstnání.<sup>80</sup>

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod podle armstronga jsou:

- Poskytnutí atraktivního, konkurence schopného systému benefitů, které přilákají nové kvalitní zaměstnance, a zároveň udrží aktuálních
- Uspokojování osobních potřeb
- Získat si zaměstnance na základě pocitu závazání vůči společnosti
- Poskytovat vybraným zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny<sup>81</sup>

Mezi nejpreferovanější benefity patří:

Finanční:

- 13. a 14. plat

---

<sup>80</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 41

<sup>81</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 147



- Zaměstnanecké slevy
- Příspěvek na cestování do práce
- Příspěvek na DSS, bydlení, dovolenou
- Odměny při pracovních a životních jubileích

Nefinanční:

- Dovolená navíc
- Narozeninové volno, volno při narození dítěte
- Flexibilní pracovní doba
- Volná docházka
- Vzdělávání
- Teambuildingy
- Nápoje a ovoce zdarma
- Práce z domova
- Mobilní telefon pro soukromé účely
- Auto i pro soukromé účely

#### **4.2.3 Trendy v benefitech**

V posledních letech stále více firem zařazuje do své strategie i zaměstnanecké benefity, nicméně stále v tom mají velké nedostatky. Největší nesoulad je v tom, co chtějí dosáhnout a prostřednictvím jakých strategií a benefitů se o to pokoušejí. Podle portálu Human Resource Executive, který dělal průzkum na světových společnostech, pouze jedna ze tří firem věří, že jejich strategie benefitů odpovídá strategii svých zaměstnanců. Mezi top tři priority správného nastavení benefitů ve firmě patří přilákání a udržení si talentovaných lidí, vylepšení angažovanosti a vztahu zaměstnanců a do třetice podpora jejich zdraví a duševní pohody. Další důležitou roli při sestavování správného systému benefitů hraje také komunikace a individualita. Stále populárnější je flexibilita při benefitech a to, aby si zaměstnanci mohli zvolit benefit, který je pro ně v aktuálním období nejdůležitější. Je důležité, aby zaměstnavatelé strategicky využili této možnosti a ve správném životním období kontaktovali zaměstnance. V době úsporných opatření a snižování mezd jsou benefity považovány za klíčové rozdíly při vybírání potenciálního zaměstnání. Zaměstnavatelé také mění způsob, jakým

komunikují o přínosech, personalizují ho tak, aby se zaměřily na různé skupiny zaměstnanců a maximalizovaly angažovanost.

### Spokojenost

„Spokojenost je subjektivní pocit člověka, který je podmíněn osobností člověka, jeho zkušenostmi, očekáváními a sociálním prostředím.“ Z toho vyplývá pojem pracovní spokojenost, a znamená pozitivní postoj zaměstnance ke své práci a podmínkám, ve kterých se provádí. Jeden z předpokladů pro fungující podnik jsou kvalitní zaměstnanci, kteří jsou maximálně spokojeni a motivováni. Nejsilnější vztah mezi těmito dvěma pojmy je tehdy, když zaměstnanec plně uspokojuje charakter práce, kterou vykonává. Platí pravidlo, že čím vyšší spokojenost s prací, tím vyšší motivace k lepším výkonům.<sup>82</sup>

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5. Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno vedení Městské policie Praha 4. Vedení útvaru – ředitel a jeho dva zástupci, i přes příslib vyplnění dotazníků, bez vážného důvodu, nakonec odpovědi nedodali vůbec. Z mého pohledu, tímto jednáním bylo poukázáno, nakolik je pro ně osobní rozvoj strážníků důležitý. Střední management – velitelé směn, ve většině případů s odpověďmi neměli problém, stejně tak nebyl problém získat odpovědi od běžných strážníků.

Nejprve tedy budou prezentovány výsledky šetření u středního managementu Městské policie na Praze 4, následně pak výsledky dotazníkového šetření mezi strážníky.

#### 5.1 Střední management

V rámci středního managementu byly velitelům směn distribuovány dotazníky s otevřenými otázkami. Jednalo se o policisty, kteří jsou již starší a mají odslouženo

---

<sup>82</sup> OLEXOVÁ, C. 2010. Plánovanie rozvoja ľudských zdrojov. In Personálny a mzdový poradca podnikateľa. ISSN 1335-1508, 2010, č. 1, s. 120-126

u městské policie mnoho let, většina 10 – 20 let, a tedy mají i dost zkušeností a poznatků ohledně fungování jejich útvaru Městské policie. Jednalo se o 5 osob.

1) Co osobně víte o plánech osobního rozvoje?

Každý respondent odpovídal jinak. Jeden zmínil AJ a PC gramotnost, jiný uváděl, že MP nic takového nenabízí. Další, že je osobní rozvoj dostupný pouze vybraným jedincům. Jeden respondent zmínil potřebnost tohoto systému s tím, že na každého policistu působí jinak, a poslední otázku zpochybnil otázkou, zda toto vůbec pomůže zlepšit práci MP.

2) Považujete z pohledu MP plány osobního rozvoje za vhodný nástroj řízení lidských zdrojů?

Zde všichni respondenti odpověděli pozitivně, často s dovětkem, že je třeba ho využívat.

3) Domníváte se, že MP poskytuje dostatečné podmínky pro profesní rozvoj svých zaměstnanců?

Dvě odpovědi byly kladné, 3 odpovědi byly záporné

4) Jaké by byly vaše návrhy na zlepšení profesního rozvoje, pokud byste měl/a tuto pravomoc?

Byly zmiňovány hlavně kurzy psychologie, sebeobrany, komunikace, jazykové, stejně tak zavedení profesního žebříčku s výhledovou možností na kariérní růst.

5) Jak a čím motivujete strážníky k profesionálnímu výkonu?

U této otázky byl zmiňován vlastní pozitivní příklad, pomoc, dobré slovo, zpětná vazba ve formě kontroly, pochvaly či výtky, a také možnost navrhnout odměnu s tím, že ale není jisté, zda ji vyšší stupeň řízení vůbec schválí.

6) Jaké benefity pro zvýšení pracovní motivace byste pro své podřízené uvítal/a?

Zde respondenti zmiňovali: Sociální a materiální zabezpečení (byty, výstroj...), nepeněžní benefity, odměny a osobní ohodnocení, které podléhá navíc schválení ze „shora“. Jeden respondent uvedl, že stávající systém je v pořádku s tím, že jen není dobře využíván.

## **5.2 Strážníci**

Ve skupině strážníků se podařilo získat 22 kompletně vyplněných dotazníků. Otázky zde byly uzavřené, strážníci vždy mohli vybrat jednu z nabízených odpovědí. V této skupině se výzkumu zúčastnilo 8 žen a 14 mužů.

## 1) Jaký je Váš věk?

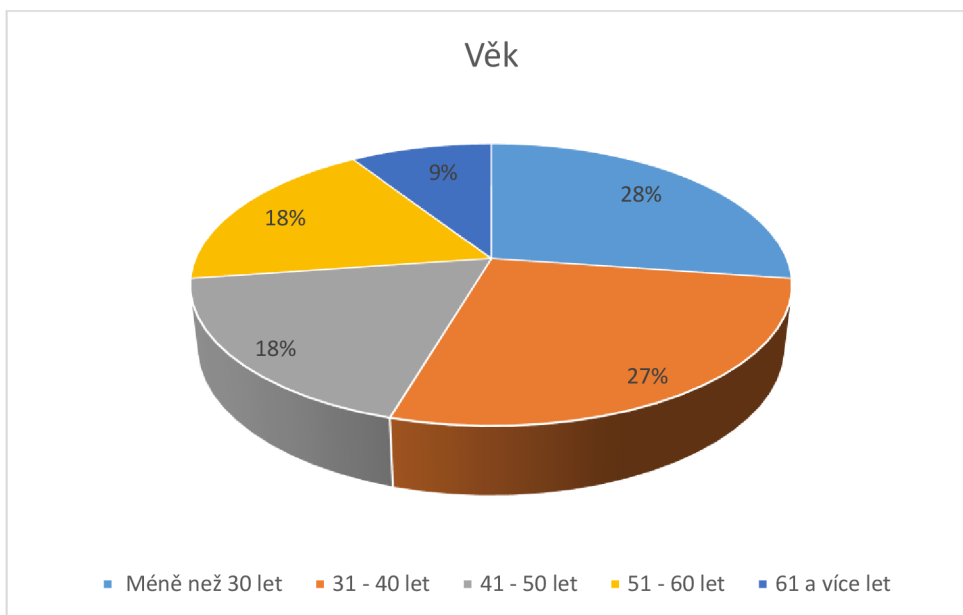
Tabulka č. 1: Věk

Věk	Počet
Méně než 30 let	6
31 - 40 let	6
41 - 50 let	4
51 - 60 let	4
61 a více let	2
Celkem	22

Zdroj: data z dotazníků

Dotazníkového šetření se zúčastnily všechny věkové skupiny, nejvíce ve věku 41-50 let, a dále pak respondenti pod 30 let. Převládají tak výrazně strážníci ve věku do 50 let.

Graf č. 1: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

## 2) Jak hodnotíte systém osobního rozvoje?

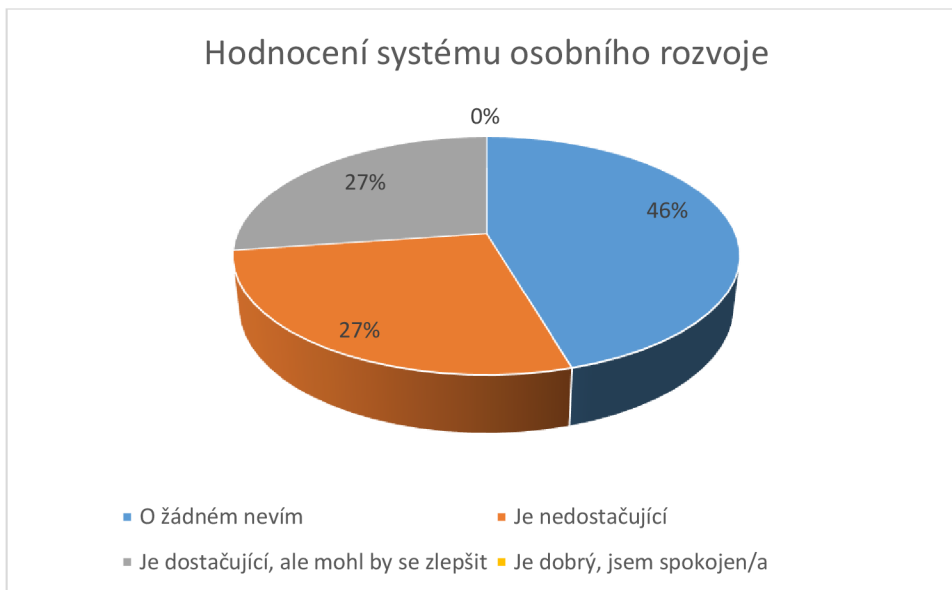
Tabulka č. 2 Hodnocení systému osobního rozvoje

Hodnocení systému osobního rozvoje	Počet
O žádném nevím	10
Je nedostačující	6
Je dostačující, ale mohl by se zlepšit	6
Je dobrý, jsem spokojen/a	0
Celkem	22

Zdroj: data z dotazníků

System osobního rozvoje je hodnocen záporně, resp. o žádném 10 respondentů vůbec neví. Jako nedostačující ho vidí 6 strážnic nebo strážníků a stejně tak 6 respondentů uvedlo, že je dostačující, ale měl by se zlepšit. Spokojenost bez přívlastků nevyjádřil nikdo.

Graf č. 2: Hodnocení systému osobního rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování

### 3) Jste spokojen s nabízenými benefity?

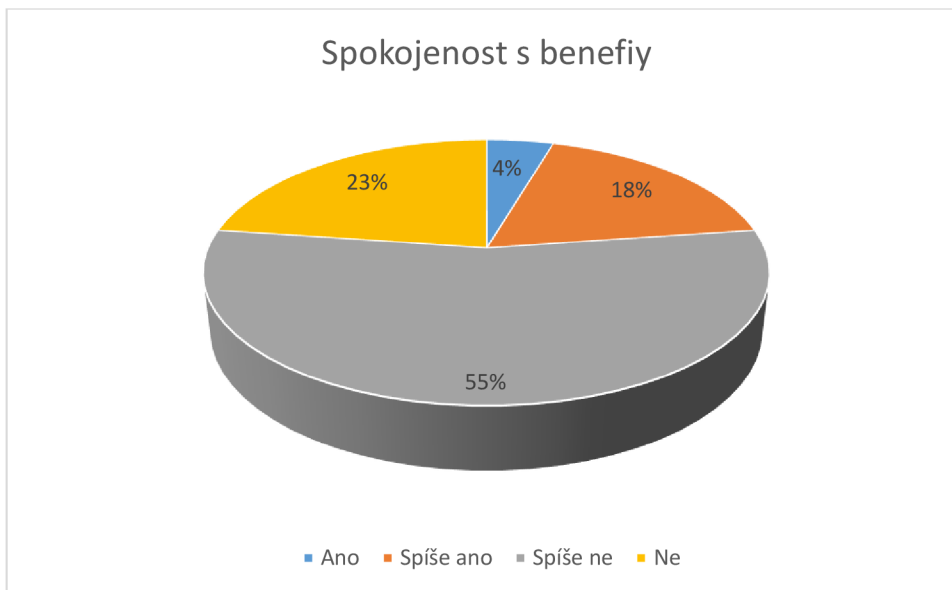
Tabulka č. 3: Spokojenost s benefity

Spokojenost s benefity	Počet
Ano	1
Spíše ano	4
Spíše ne	12
Ne	5
Celkem	22

Zdroj: data z dotazníků

Stejně tak většina respondentů vyjádřila svoji nespokojenost s nabízenými benefity, celkem 17 osob, kdy 5 z nich je nespokojeno a 12 spíše nespokojeno. Spokojenost vyjádřilo 5 lidí, kdy „spíše ano“ uvedli 4 respondenti a „ano“ pouze jeden.

Graf č. 3: Spokojenost s benefity



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4) Jaké benefity by měly být navýšeny?

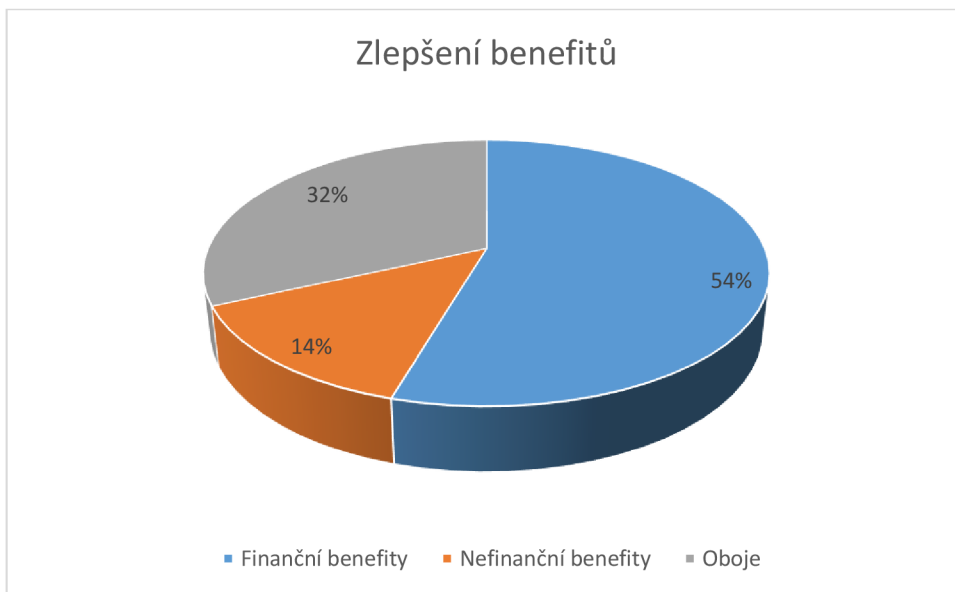
Tabulka č. 4: Zlepšení benefitů

Zlepšení benefitů	Počet
Finanční benefity	12
Nefinanční benefity	3
Oboje	7
Celkem	22

Zdroj: data z dotazníků

12 respondentů by zlepšilo benefity finančního charakteru, 3 respondenti by raději zvýšili benefity v rámci nefinanční složky a 7 osob by chtělo lepší jak finanční, tak nefinanční benefity.

Graf č. 4: Zlepšení benefitů



Zdroj: vlastní zpracování



## 5) Jaký je přístup vašeho nadřízeného? Jste s ním spokojen/a?

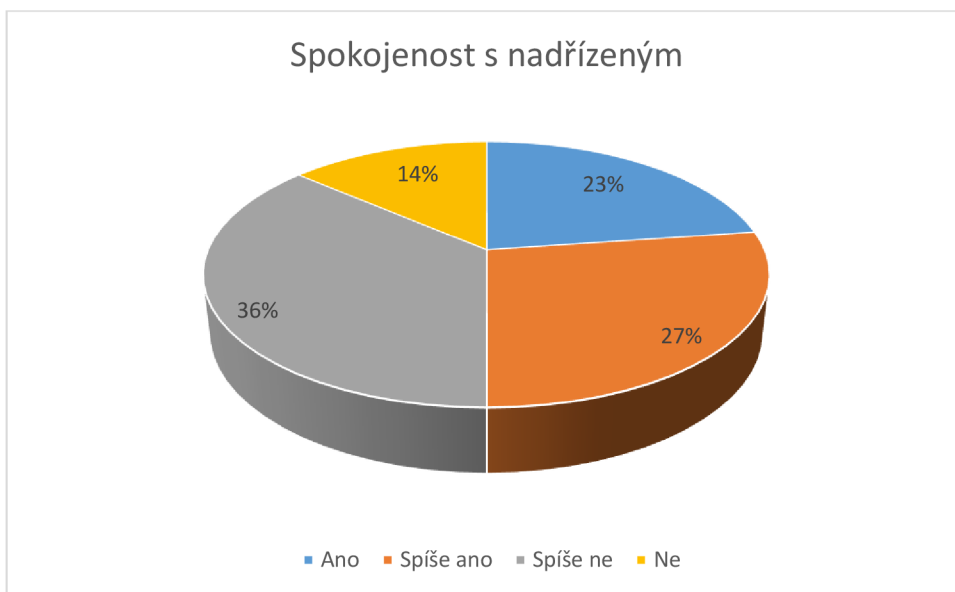
Tabulka č. 5: Spokojenost s nadřízeným

Spokojenost s nadřízeným	Počet
Ano	5
Spíše ano	6
Spíše ne	8
Ne	3
Celkem	22

Zdroj: data z dotazníků

U hodnocení nadřízeného byli respondenti rozděleni napůl. 11 osob vybrala jednu z kladných odpovědí, 11 osob jednu ze záporných, i když je nutné uvést, že „ano“ má vyšší počet respondentů než „ne“. Z toho vyplývá, že převažují lehce spokojenost.

Graf č. 5: Spokojenost s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v rámci Městské policie je v současnosti klíčovou oblastí, kterou se zabývá řízení lidských zdrojů. Zatímco vzdělávání se orientuje na zvyšování výkonnosti s cílem dosahování co nejvyšší bezpečnosti v jednotlivých okrscích, rozvoj pracovníků se zaměřuje na udržení konkurenční výhody na trhu prostřednictvím stabilizace pracovníků na klíčových pozicích.

Lze tvrdit, že systém odměňování je předpoklad pro motivaci v pracovním prostředí a ta má vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Celková informovanost a spokojenost s aktuálním systémem odměňování byla prokázána jako pozitivní, avšak byly zjištěny nedostatky způsobené zejména nedostatečnou komunikací mezi vedením Městské policie a zaměstnanci. Zapříčiňovalo to mírnou dezinformovanost a ztrátu motivace v provádění jejich práce.

Je třeba aby si kompetentní osoby uvědomili skutečnost, že nefinanční motivace je vnímána jako příspěvek ke mzdě. Jsou-li tyto nefinanční odměny vnímány jako nárokovatelné, ztrácejí motivační hodnotu. aby fungovaly jako motivační, bonusová složka ke mzdě, je třeba proklamovat jasné podmínky jejich přidělování.

Z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost strážníků s možností kariérního růstu a s plány osobního rozvoje s tím, že někteří ani netuší, že je možné se k nějakým vzdělávacím kurzům dostat, bylo též zmíněno, že jsou „pouze pro někoho“. Stejně tak vládne nespokojenost s motivací, hlavně v rámci peněžní složky a v neposlední řadě ani nepřevládá výrazná spokojenost s nadřízenými, jejich stylem komunikace a „péčí“ o své podřízené.

Z výše uvedeného vyplývá, že zkoumaný útvar by měl výrazně zapracovat na zlepšení možnosti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, a stejně tak na zlepšení motivačních složek v rámci personálního řízení. Stranou nezůstává ani zlepšení vztahu mezi nadřízenými a podřízenými, komunikačních kanálů apod.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th edition. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAJZÍKOVÁ, L. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004. ISBN isbn80-223-1910-4.

BARTÁK, J. *aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN isbn978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, P. 2011. *Talent management*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluver ČR. 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

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

Grada, 2011. *Management* (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-738-4.

OLEXOVÁ, C. 2010. *Plánovanie rozvoja ľudských zdrojov. In Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. ISSN 1335-1508, 2010, č. 1, s. 120-126

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PAULÍK, K. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0.

PAUKNEROVÁ D., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

SEQUENSOVÁ, H. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: aNAG, c2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, a. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Rámcové otázky řízeného rozhovoru (k problematice plánů osobního rozvoje)

- Určené pro řídicí pracovníky Městské policie Praha 4

Rámcové otázky řízeného rozhovoru (k problematice plánů osobního rozvoje)

- Určené pro srážníky Městské policie Praha 4

## **PŘÍLOHY PRÁCE**

### **Rámcové otázky řízeného rozhovoru**

(k problematice plánů osobního rozvoje)

Určené pro řídicí pracovníky Městské policie Praha 4

Jméno a příjmení:

Titul:

Věk:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Nynější funkce:

Délka profesní praxe u MP:

Počet let ve vedoucí funkci u MP:

## **Rámcové otázky řízeného rozhovoru**

(k problematice plánů osobního rozvoje)

Určené pro řídicí pracovníky

- 1) Co osobně víte o plánech osobního rozvoje?
  
- 2) Považujete z pohledu MP plány osobního rozvoje za vhodný nástroj řízení lidských zdrojů?
  
- 3) Domníváte se, že MP poskytuje dostatečné podmínky pro profesní rozvoj svých zaměstnanců?
  
- 4) Jaké by byly vaše návrhy na zlepšení profesního rozvoje, pokud byste měl/a tuto pravomoc?
  
- 5) Jak a čím motivujete strážníky k profesionálnímu výkonu?
  
- 6) Jaké benefity pro zvýšení pracovní motivace byste pro své podřízené uvítal/a?

Děkuji za vyplnění!

## **Rámcové otázky řízeného rozhovoru**

(k problematice plánů osobního rozvoje)

Určené pro srážníky Městské policie Praha 4

- 1) Jaký je Váš věk?
  - a. Do 30 let
  - b. 31 – 40 let
  - c. 41 – 50 let
  - d. 51 – 60 let
  - e. 61 a více let
  
- 2) Jak hodnotíte systém osobního rozvoje?
  - a. O žádném nevím
  - b. Je nedostačující
  - c. Je dostačující, ale mohl by se zlepšit
  - d. Je dobrý, jsem spokojen/a
  
- 3) Jste spokojen s nabízenými benefity?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
- 4) Jaké benefity by měly být navýšeny?
  - a. Finanční
  - b. Nefinanční
  - c. Oboje
  
- 5) Jaký je přístup vašeho nadřízeného? Jste s ním spokojen/a?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

Děkuji za vyplnění!