

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DĚTSKÝCH
TÁBORECH A ORGANIZACÍCH
POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY V OBLASTI
ODDECHU A REKREACE**

Bakalářská práce

Milan VAŘEKA

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Milan Vařeka**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v dětských táborech
a organizacích poskytujících služby v oblasti
oddechu a rekreace**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o specifických aspektech řízení lidských zdrojů na dětských táborech. Praktickým cílem práce je analyzovat systém řízení lidských zdrojů na vybraném dětském táboře a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení jeho efektivity.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Řízení lidských zdrojů v organizacích – pojem, cíle, funkce a činnosti
3. Specifika řízení lidských zdrojů na dětských táborech
4. Charakteristika vybraného dětského tábora
5. Empirický výzkum – analýza systému řízení lidských zdrojů na vybraném dětském táboře
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity systému řízení lidských zdrojů na vybraném dětském táboře

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji.* Praha: Grada Publishing, 2017. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
3. BLAŽEK, L. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování – 2., rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
4. BURDA, J. – ŠLOSAROVÁ, V. *Tábory a další zotavovací akce.* Praha: NIDM MŠMT, 2008. 145 s. ISBN 978-80-86784-59-5.
5. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
6. POHLUDKA, M. *Jak zvládnout práci manažera.* Praha: Marmer Media, 2018. 272 s. ISBN 978-80-270-3105-4.
7. SINEK, S. *Proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají.* Brno: Jan Melvil publishing, 2015. 288 s. ISBN 978-80-87270-89-9.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Sulc
Prorektor ŠAVŠ


Milan Vařeka
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 14.07.2020

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad.

Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů v organizacích – pojem, cíle, funkce a činnosti	10
1.1 Funkce a činnosti	11
1.2 Získávání pracovníků	11
1.3 Rozvoj, výchova a vzdělání.....	13
1.4 Talent management	14
1.5 Diversity management	16
1.6 Motivace.....	17
1.7 Hodnocení.....	20
1.8 Organizační kultura a řízení změn	21
2 Specifika řízení lidských zdrojů na dětských táborech.....	22
2.1 Rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením	22
2.2 Měkké x tvrdé řízení lidských zdrojů	23
2.3 Vedoucí a vůdce	25
2.4 Dovednosti manažera	25
2.5 Základní styly řízení	28
2.6 Model 4S.....	29
3 Charakteristika vybraného dětského tábora.....	31
3.1 Klienti, dodavatelé a jiné zainteresované strany	31
3.2 Popis pracovních míst.....	33
3.3 Popis turnusu A7	35
4 Výzkumné otázky.....	37
4.1 Výzkumný vzorek.....	37
4.2 Metodologie výzkumu	37
5 Vyhodnocení nasbíraných dat	39
5.1 Interpretace.....	39
5.2 Návrh na zlepšení	49
Závěr	51
Seznam literatury	53
Seznam obrázků	55

Seznam příloh 56

Seznam použitých zkratk a symbolů

HR Human Resources

LDT Letní dětský tábor

A7 Agentura7.cz s.r.o.

MZ Ministerstvo zdravotnictví

Úvod

Řízení lidských zdrojů se stává stále čím dál tím více, důležitějším oddělením ve firmě. Dříve se toto oddělení vnímalo spíše jako administrativní sektor, ale nyní spolupracuje s vrcholovým vedením a bere se spíše jako partner firmy. V dnešní době, kdy je kvalita pro lidi samozřejmostí, se musí podniková konkurenceschopnost hledat jinde. K tomu právě vypomáhá management lidských zdrojů, a to pomocí funkcí od hledání správných lidí, přes jejich školení, po vytváření firemní kultury v souladu s potřebami zaměstnanců i organizace.

Důvodem, proč si autor vybral toto téma, je především zvědavost, jakým způsobem lze řízení lidských zdrojů využít ve prospěch firmy. Autor absolvoval praxe v různých firmách a viděl, co všechno by se dalo zlepšit, pokud by se více a efektivněji využíval management lidských zdrojů. V okamžiku, kdy se dostal na pozici vyššího vedení, pochopil, jak důležití jsou schopní, talentovaní, loajální, motivovaní a iniciativní zaměstnanci pro firmu. Zjistil, že pokud se bude rozvíjet jejich potenciál,lepší se nejen oni pracovně i osobně, ale díky tomu se zvedne i výkonnost a celková konkurenceschopnost podniku.

Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o specifických aspektech managementu lidských zdrojů, potažmo jejich funkci na dětských táborech. Praktickým cílem práce je analyzovat systém řízení lidských zdrojů na vybraném dětském táboře a navrhnout patřičná opatření zaměřená na zvýšení jeho efektivity.

Práce se skládá celkem z 5 kapitol. První je teoretická a popisuje základní pojmy, činnosti, funkce a cíle řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola je teoreticko-praktická. Jsou zde uvedeny možnosti řízení a jejich porovnání. Třetí kapitola popisuje vybraný letní dětský tábor. Ve čtvrté kapitole se uvádí, co se snaží autor práce dozvědět skrze dotazník a v páté kapitole autor vyhodnocuje nasbíraná data a doporučuje návrhy na zlepšení.

Teoretická část bakalářské práce popisuje nejvíce využívané činnosti řízení lidských zdrojů. Nejprve vysvětlí pojem řízení lidských zdrojů jako takový a dále se zaměří na činnosti, které rozvíjí vzájemně zaměstnance i organizaci. Dále popisuje různé styly a druhy řízení zaměstnanců a vybírá nejlepší volbu pro řízení dětského tábora.

Praktická část se zaměřuje na popis letního dětského tábora. Představí všechny zainteresované strany dětského tábora. Rozebere pracovní náplň zaměstnanců a seznámí čtenáře s chodem tábora. Dále popíše výzkumný vzorek a výsledky, které se snaží získat.

1 Řízení lidských zdrojů v organizacích – pojem, cíle, funkce a činnosti

Tato kapitola vysvětluje, co si představit pod pojmem řízení lidských zdrojů v organizacích. Dále se zaměřuje na cíle, funkce a činnosti tohoto oboru. Jelikož se v pracovní sféře lidské zdroje neustále rozvíjejí, je důležité chápat tyto pojmy jednotně, aby nedocházelo k nedorozumění. Oddělení řízení lidských zdrojů se obecně stará o blaho firmy a zaměstnanců, zvyšuje jejich efektivitu a schopnosti, za účelem zvýšení kapitálu.

Pojem řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna hlediska, jak se v organizaci řídí lidský kapitál. Jedná se o strategický a integrovaný přístup pro rozvoj zaměstnanců a blahobyt lidí pracujících v organizaci (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) popisuje šest oblastí, který management řízení lidských zdrojů řídí či ve velké části ovlivňuje:

- **Řízení lidského kapitálu** – velmi důležitý a náročný proces, zejména kvůli tomu, že lidský kapitál je jednou z hlavních položek potřebných k podnikání. Management lidských zdrojů se stará o získání správných lidí, na správné místo, ve správný čas. Dále musí brát v potaz jejich potřeby, ale i potřeby organizace a dokázat je zkombinovat takovým způsobem, aby každá strana byla spokojená. Tyto potřeby by měly nejlépe poznat a přizpůsobit se jim, ještě před tím, než se vyskytnou. Firmy by si měli lidského kapitálu vážit, protože jim umožňuje zvýšení konkurenční výhody na trhu.
- **Zaměstnanecké vztahy** – dají se ve firmě určitým stylem organizovat (změna prostředí, diversita, pracovní vybavení či komunikace) a ovlivnit vytvořením přijatelného prostředí, jež bude podporovat produktivitu a dobré vztahy napříč manažery, pracovníky a odbory. Management lidských zdrojů se snaží vytvořit takové pracovní prostředí, aby spolu zaměstnanci vycházeli – čím lepší budou zaměstnanecké vztahy, tím se zvyšuje produktivita podniku.
- **Řízení odměňování** – proces, určený k tomu, aby zaměstnanci přispívající svojí prací v organizaci, byli finančně i nefinančně odměněni. Jedná se o nástroj určený k zvyšování motivace, angažovanosti, věrnosti a výkonnosti zaměstnanců. Odměňování udržuje potřebné a kvalitní

pracovníky. Řízení odměňování by mělo vycházet z podnikové strategie a podporovat cíle firmy.

- **Řízení znalostí** – dvě podoby. První je určitý proces, díky kterému se zaměstnanci ve firmě neustále učí a zdokonalují v různých aspektech své práce. Tím jsou rozvíjeni a tím pádem zvyšují produktivitu ve firmě. Druhý pohled na řízení znalostí je vytvořit systém, jenž bude napomáhat sdílení a ukládání informací v organizaci. Pracovníci budou mít tak rychlejší přístup ke všem potřebným informacím. Noví zaměstnanci budou mít snazší proces v zaučování a manažeři budou vědět, co se ve firmě děje.
- **Uspokojování rozdílných potřeb** – velmi složitá funkce manažerů. Zaměstnanci chtějí vyšší finanční odměny a jinou motivaci. Manažeři chtějí dostatek pracovitých, talentovaných pracovníků, kteří firmu finančně nepřivedou na mizinu, ale naopak ji budou rozvíjet.

1.1 Funkce a činnosti

Vlastníkům firmy, jednatelům a nejvyššímu managementu pomáhá utvořit cíle a vize, tak aby byly jasné a srozumitelné pro zaměstnance napříč celou strukturou organizace. Motivuje zaměstnance, řeší problémy v rámci mezilidských vztahů na pracovišti. Zajišťuje potřebnou kapacitu zaměstnanců na správná pracovní místa.

Dá se říci, že hlavním úkolem managementu řízení lidských zdrojů, je docílit, aby organizace skrze lidi dosáhla co největší efektivity a capability, to znamená mít více kvalitních možností, skrze které lze dosáhnout požadovaný výsledek (Armstrong, 2007).

1.2 Získávání pracovníků

Mezi jednu z nejstarších a nejhlavnějších činností HR oddělení patří získávání pracovníků. Nesmí se ignorovat a odkládat na poslední chvíli, kdy zaměstnanec podá výpověď. Z tohoto důvodu manažeři a personalisté zjišťují stav na pracovišti, ať už pomocí dotazníků, osobního pozorování, různých softwarů a jinými metodami, díky čemuž mohou odhadnout, zda zaměstnanec plánuje odejít, aniž by o tom sám přemýšlel. Existují dva hlavní způsoby shánění pracovníků. První, častěji spjatý se získáváním lidí na správné pracovní pozice, je **externí** nábor. Externí nábor

nových zaměstnanců probíhá skrze letáky, reklamy, vývěsky, osoby známé pracovníků, agentury a úřady práce. Těmito způsoby získá firma kandidáty na pracovní pozice z vnějšího prostředí. Výhodou je, že kandidát není ovlivněný firemní kulturou, zná externí trh, přináší nové nápady a firma má možnost získat kvalifikovanějšího a kvalitnějšího zaměstnance. Mezi hlavní nevýhody nábory z vnějšku se řadí časová a finanční náročnost. Druhým, neméně důležitým typem nábory, je **interní získávání** zaměstnanců. Odpovědní lidé vyhledávají kandidáty na pracovní místa mezi současnými zaměstnanci. Může se jednat o vertikální či horizontální posun zaměstnance. Nejvýraznější výhodou jsou menší náklady, motivace dotyčného, znalost jeho vlastností, zkušeností a schopností. Kandidát již zná firemní kulturu a je více motivovaný. Na druhou stranu postrádá nové myšlenky pro inovace a znalosti konkurenčního prostředí (Armstrong, 2007).

Při přijetí zaměstnance je velice důležitá formální stránka, kterou je převážně pracovní smlouva, která nesmí být jednostranná a firma by ji měla respektovat a hledět na pracovníkovo právo vyjednávat (Koubek, 2001).

Jak pro firmu, tak pro nového zaměstnance je velmi důležitá dobře zvládnutá **adaptace**. Dle Koubka (2001) adaptace představuje řízený proces, ve kterém firma seznamuje pracovníka s jejím stylem práce, technologiemi, vnitřními předpisy, misí, vizí a jiných předpokladů za jakých bude vykonávat práci.

Bucháčková (2003) popisuje adaptaci jako pracovníkovo vyrovnávání se s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Na tu navazuje adaptace pracovní, která se značí jako přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a následně adaptace sociální, která vyžaduje zařazení zaměstnance do mezilidských vztahů na pracovišti.

Dvořáková (2007) rozděluje formu adaptace na formální a neformální. Formální adaptace je řízená vedoucím pracovníkem. Jedná se o systematický, proces začlenění zaměstnance do nového prostředí. V ideálním případě je vše v písemné formě. Takový druh adaptace má za výsledek snižování nákladů z důvodů fluktuace zaměstnanců a snižování rizika spojeného se ztrátami produktivnosti organizace. Neformální adaptaci poskytují zaměstnanci, jedná se o takové informace, které většinou nejsou formálně dostupné.

Zdali pracovní adaptace proběhla správně, lze posoudit až po čase, kdy byla zaměstnancem vykonaná pracovní činnost a po určitém stráveném čase ve společnosti. Hodnotí se kvantita i kvalita práce, pohled na společnost, aktivita, mezilidské vztahy, ale i jiné okolnosti (Štikar a kol., 2003).

1.3 Rozvoj, výchova a vzdělání

Ve chvíli, kdy firma sežene správné zaměstnance, je na řadě jejich rozvoj skrze výchovu a vzdělání. Flexibilita a připravenost na změnu, je nedílnou součástí podnikání. Právě flexibilita je tvořena lidmi, kteří jsou ochotni změny přijmout a mají schopnosti se jim přizpůsobit a v ideálním případě je podpořit. Dříve pracovníkům stačili dovednosti a znalosti, které se naučili a následně je využívali v rámci několika let, což už ovšem dnes není možné. S vyvíjejícími se technologiemi a možnostmi rychlého sdílení dat, naučené dovednosti i znalosti poměrně rychle ztrácejí na kvalitě a relevantnosti. Vzdělávat zaměstnance lze několika různými způsoby a mezi nejběžnější typy vzdělání lze zařadit:

- **Všeobecné** – oblast řízená státem, která se zaměřuje na osobnost a sociální vývoj jedince.
- **Odborné** – sféra, kam patří základní příprava na povolání. Stojí mimo vzdělávací systém organizace. Pro zefektivnění adaptace nově příchozího pracovníka je důležitá orientace předaná kolegy či vedoucími. Do orientace v podniku patří mimo fyzické znalosti (kde se nachází, v jaké místnosti probíhá porada či za jakou osobou jít), i znalosti duševního rázu. Může jít o společenské rituály či zaměstnanecké vztahy. Dojde-li k takovému případu, že se musí pracovník přizpůsobit změnám trhu, novým poznatkům v oboru, technologií a podobně, použije se **metoda doškolení**. Zaměstnanec prohlubuje své znalosti a dovednosti v oboru, ve kterém pracuje. Opačným případem je **rekvalifikace** (částečná či plná). Jedná se o formování schopností zaměstnance, pro osvojení nového zaměstnání, jiného než nynějšího. Částečná rekvalifikace využívá některé schopnosti již získané, pro novou práci. Na rozdíl od částečné, plnou využívají zaměstnanci, kteří nejsou naplněni jejich dosavadní prací a potřebují změnu, popřípadě lidé se zdravotními problémy, jenž kvůli zranění nebo omezení

přišli o možnost vykonávat jejich dosavadní zaměstnání a musejí si najít nové.

- **Rozvojové** – pro firmy stále více a více využívaná oblast vzdělávání. Zvyšuje konkurenceschopnost jak firmě, tak zaměstnancům. Ve většině případů se právě tímto odlišují firmy od ostatních. Zde se klade důraz na proškolení zaměstnanců v širším kontextu, než je jejich dosavadní náplň práce. Téměř pokaždé přesahuje rámec jednotlivých pozic. Zaměstnanci mají otevřené možnosti karierního postupu a zvyšuje se jejich flexibilita. Dá se říci, že tento druh vzdělání, se spíše než na získávání znalostí určitého druhu, zaměřuje především na pracovní potenciál jedinců (Koubek, 2007).

1.4 Talent management

Řízení talentů neboli talent management je soubor činností, díky čemuž firma bude atraktivní pro talentované lidi, dokáže si je udržet, rozvíjet je a získávat nové či najde talenty již ve společnosti. Jako ustálený pojem vznikl, propagandou pod názvem „war for talent“ společnosti McKinsey and Group. Moto této propagandy znělo: „organizace s nejlepšími lidmi zvítězí“ (Armstrong, Taylor, 2015). Pfeffer (2001) tvrdí, že název „war for talent“ je špatná metafora a mnohem častěji dosáhnou vyšších věcí skupiny týmů nežli skupiny talentovaných jednotlivců. Další problém tkví ve firmách, které slepě jdou za výše uvedenou metaforou, na základě čehož vyzdvihují přijímání lidí externím způsobem a zapomínají na vlastní pracovníky ve firmě. Talenti, jakožto lidé se označují osoby s vysokým potenciálem v různých prostředích. Firmy hledí na využitelnost jejich talentu ve prospěch organizace, tak aby se jim talent hodil, mohli ho rozvíjet i do budoucna a byl výdělečný pro společnost (Armstrong, Taylor 2015).

Pohledů na řízení talentů je více, ale nejzákladnější dva způsoby pojetí se liší právě v tom, jestli ho má jedinec od narození nebo talent mají všichni, ale musí se najít v čem přesně a budovat ho. Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že je důležité se zaměřit na jedince s vysokým potenciálem a jak jej využít ve prospěch firmy. Koubek (2011) na straně druhé se opírá o tezi, ve které je důležité objevení, rozvíjení a využívání talentů všech zaměstnanců, než aby se zaměřoval pouze na jedince. Tak či onak existuje společná struktura, které se je třeba držet, aby organizace dosáhla adekvátních cílů řízení talentů. Cílem talent managementu

je objevit a přilákat co nejvíce talentů a následně vytvořit zásobu v dostatečném množství. Proces talent managementu se skládá z několika fází a obsahuje:

- **Plánování talentů** – proces vymezení toho, kolik je zapotřebí získat talentovaných lidí a na jaké pozice.
- **Získávání talentů** – stejně jako u získávání zaměstnanců, jsou dvě možnosti, jak dostat talenty do organizace. První eventualitou je, že v organizaci již talenti jsou. V takovém případě je nutností talenty rozpoznat a rozvíjet jejich dosavadní talent. Druhou možností je hledání, následné přilákání, rozvíjení a udržení si talentů z vnějších zdrojů.
- **Audit talentů** – sleduje výkon pracovníků, díky čemuž najde pracovníky s vysokým potenciálem a druhem talentu, který organizace potřebuje.
- **Řízení vztahů s talenty** – pro efektivní řízení nejen talentů, ale všech pracovníků, je nutné rozvíjet vztahy mezi zaměstnanci a organizací či vedením. Je mnohem snazší budovat vztah, který již existuje než stavět úplně nový s čerstvě příchodícím člověkem. Základními kameny v dobrých vztazích mezi organizací a pracovníky, je vědět jakou mají zaměstnanci hodnotu, chovat se spravedlivě, dávat jim pracovní příležitosti a možnosti růstu. Cílem řízení vztahů s talenty je vyvolat v zaměstnancích oddanost k organizaci a práci.
- **Rozvíjení talentů** – je důležité vzdělávat a rozvíjet talenty v organizaci tak, aby si osvojovali a zdokonalovali dovednosti a znalosti, jež potřebují ke své práci nyní i v budoucnu.
- **Stabilizování talentů** – nástroj určený ke stabilitě talentů – většinou talentovaní lidé odcházejí častěji za konkurencí.
- **Řízení kariéry** – pracovníkům jsou dány možnosti, aby se pracovníě posouvali výše, tím pádem jsou spokojení, více rozvíjejí své schopnosti a dovednosti, práci jsou oddaní a nemají tendence odejít.
- **Příliv talentů** – získávání talentů, zlepšování vztahů, možnost kariérního růstu. Důležitým aspektem pro příliv talentů je jejich rozvíjení

- **Zásoba talentů** – organizace potřebuje mít dostatek talentů, nejen pro účely náhrady talentů, kteří odešli, přičemž nejčastěji se jedná o manažery. Zásoba je nutná i pro okamžité reakce na změny vyvolané trhem či jinými faktory.

1.5 Diversity management

Pojem diversity management neboli řízení různorodosti/diversity vznikl na základě různorodosti lidského kapitálu. V dnešní době se demografické pracovní síly stále mění, což má za následek míchání národností, kultur, etniky, zvyků, způsobů chování, fyzických i psychických schopností a zkušeností. Tyto odlišnosti se ve velké míře dají využít ve firmě k dosažení lepších výsledků hospodaření. Diversity management je proces, který využívá tento mix odlišností k dosažení cílů v organizacích (Hubbard, 2004).

Různorodé prostředí v organizaci má za následek zvyšování výkonu týmů, schopnosti inovace a kreativity. Firmy, jež jsou heterogenní, mají výhodu ve výběru co nejlepší marketingové strategie, kam patří například analýza, segmentace, targeting a positioning (Miller, Katz, 2002).

Pro představu, v roce 2003 britské centrum pro strategické a rozhodovací procesy, udělalo výzkum za účasti s více než 200 firem. Z výsledků výzkumu vyplývá, že diversity v organizaci zjednodušuje přístup na nové trhy a snižuje fluktuaci i absenci. Z dotazovaných firem uvedlo 57 % progres ve spokojenosti se zákazníky a míry kvality nabízených služeb. Dále 62 % participujících firem se zmínilo o lepší potenciálnosti získávání a udržení si velmi talentovaných lidí. V poslední řadě 69 % respondentů zmiňuje zlepšení reputace jejich organizace (Machovcová, 2007).

Efektivního fungování diversity managementu se dá docílit pouze jeho záměrným vytvořením. Postup dle Mužákové (2014), který je shodný s mnoha dalšími autory zahrnuje tyto kroky:

- **Řídící výbor** – vytvořen z důvodu možného zúženého pohledu top managementu, jež nemusí vždy vidět širokosáhlé dopady. Úkolem výboru je koordinace, dohled a podávání reportů managementu.

- **Workshopy** – výběr jednoho ze zhruba tří scénářů ukazující možný vývoj společnosti se zaměřením na vlivy a dopady managementu různorodosti v rámci 10–20 let.
- **Vize a mise** – opírání se o zvolený scénář z workshopu. Výbor si v tomto kroku musí vytyčit, nejlépe pomocí SWOT analýzy, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy, jež mohou vzniknout v rámci vybraného scénáře.
- **Audit diversity** – analýza současného stavu firmy v rámci diversity, většinou formou volně strukturovaných rozhovorů se všemi zainteresovanými stranami. Výstupem je získání informací o momentální firemní kultuře, v jaké míře je možné podporovat různorodost ve firmě a celkový pohled zaměstnanců a managementu na tyto otázky.
- **Realizace** – průběžný proces, stále se musí adaptovat na nové podmínky. Výbor dohlíží na celkovou situaci, informační zdroje a plynulost jejich toku. Řeší problémy a vytváří rozvojové programy pro zaměstnance.

1.6 Motivace

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je **motivace**. Lidé mají určité potřeby, pohnutky a chťiče, které mají za následek jednání člověka. Platí zde zákon přímé úměry – čím větší a silnější motivace je, tím kvalitněji a rychleji se činnost provede. V pracovním prostředí to znamená, pokud je zaměstnanec dostatečně motivován, pracuje rychle, svědomitě a kvalitně. Každý jedinec má své motivační faktory čili pohnutky, díky kterým se zvedá úroveň motivovanosti, nastavené jinak. V pracovní sféře však lze nalézt obecné motivátory, které zajímá většinu zaměstnanců.

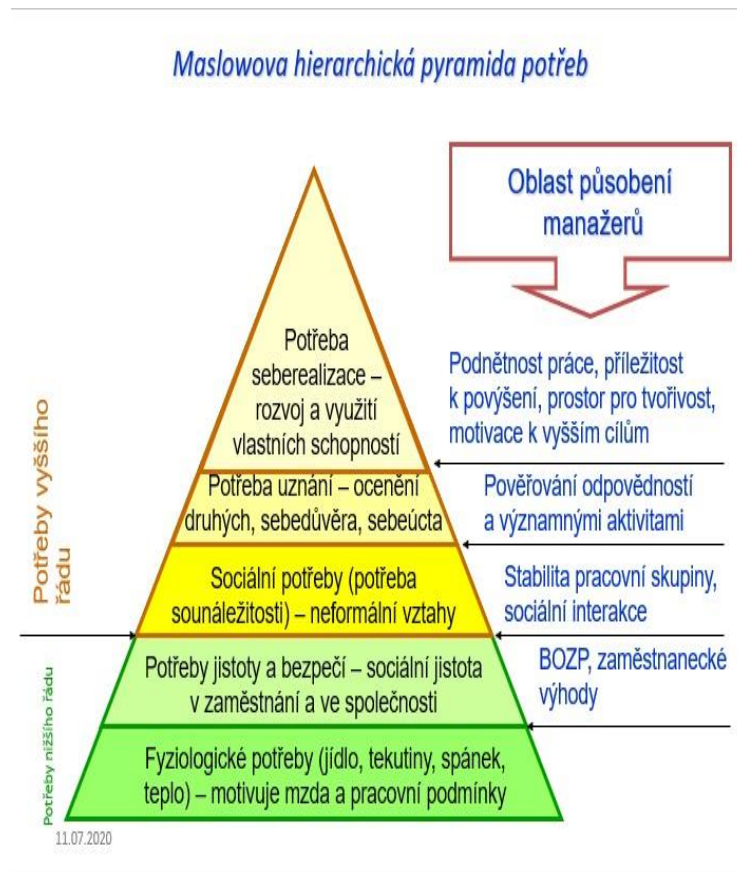
Různí autoři, včetně Armstronga (2007) rozeznávají tyto druhy motivace/faktory:

- **Vnitřní faktory** – člověk si je vytváří samostatně a je to resultát zájmů jedince. Do vnitřních faktorů se řadí seberealizace, rozvíjení a využívání schopností, odpovědnost, samostatnost či kulturní potřeba. Tyto faktory mají většinou dlouhodobější a hlubší význam.

- **Vnější faktory** – ovlivňují pracovníka bezprostředně a ovlivňování probíhá zvenčí. Mezi tyto faktory lze zařadit pochvalu, odměna, ale i trest. Sice se jedná o okamžitou motivaci, avšak nemusí na jedince působit dlouhodobě.

Armstrong (2007) popisuje čtyři základní teorie motivace:

- **Teorie instrumentality** – zaměření se na tzv. **politiku „cukru a biče“**. Odměna je závislá čistě na výkonu pracovníků, funguje zde pouze systém kontroly a nebere v úvahu další potřeby člověka. Pracovníci jsou vnímáni jako síla, která pracuje pouze pro peníze.
- **Teorie potřeb** – zaměření se na uspokojení různých potřeb člověka, které ovlivňují chování. Tuto teorii sestavil v roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow. Znárodnuje pyramidu skládající se z pěti základních částí. **Maslowova pyramida potřeb** zdola nahoru definuje nejdůležitější a nejzákladnější potřeby člověka a dále pokračuje vyššími požadavky, které si člověk dokáže v krajních mezích odepřít. Vedle pyramidy potřeb existuje **pyramida stimulů** od Jiřího Plamínka. Tyto pyramidy si jsou velmi podobné, ovšem jde o přizpůsobení pyramidy potřeb pracovní sféře na základě stimulů.



Zdroj: (Matoušková – přednáška ŠAVŠ, nepublikovaný zdroj 2020)

Obr. 1 Pyramida potřeb Maslow



Zdroj: (Plamínek, 2010)

Obr. 2 Pyramida stimulu

Na obrázku 2 lze vidět, že nejdůležitější pro zaměstnance je jistota práce a stálý příjem. Snaha o motivaci nesmí ale končit na této úrovni. Některé firmy si nemohou dovolit zvedat platy o markantní čísla, proto musí využít jiných nástrojů motivace. Tyto motivátory se nacházejí ve vyšších úrovních pyramidy a jedná se hlavně o využití sociálních schopností managementu.

- **Teorie zaměřené na proces** – orientace na psychologické procesy ovlivňující motivaci a klade se velký důraz na očekávání a vnímání spravedlnosti.
- **Herzbergův dvoufaktorový model** – dva druhy faktorů. Prvními jsou **satisfactory** – působí na pracovníka kladně. Hlavní roli zde hraje vztah k práci, uznání, odpovědnost, osobní růst, přitažlivost a náročnost. Na druhé straně se objevují **dissatisfactory**, které působí neutrálně či negativně. Jedná se o udržovací a preventivní nástroje, mezi které se řadí například pracovní podmínky, vedoucí, spolupracovníci, jistota práce, odměny a jiné.

1.7 Hodnocení

Pro správné zvolení motivačního nástroje potřebuje podnik zkoumat pracovní výkon zaměstnance a jeho následné hodnocení. Je velký rozdíl mezi pojmy hodnocení práce a hodnocení výkonu. Pod pojmem **hodnocení výkonu** se rozumí posouzení zaměstnancova přístupu k práci, jeho produktivity a schopnosti koordinace. Na druhé straně **hodnocení práce** se zaměřuje na přínos zaměstnance pro firmu a důležitost jeho práce (Halík, 2008). Management řízení lidských zdrojů by měl spolupracovat na vytvoření tzv. platových směrnic, aby práce a výkon byly ohodnoceny adekvátním způsobem. Musí brát v úvahu psychickou i fyzickou náročnost práce, nutnost potřeby různých dovedností a schopností, nařízení státu i přidanou hodnotu. Důvodem firmy hodnotit zaměstnance je především zlepšit jejich výkon, motivaci, vytvořit a ustálit vztahy na pracovišti, získat informace o morálce, problémech, ambicích, možnostech, schopnostech či dovednostech zaměstnanců. Pracovník získává doporučení, v čem se zlepšit, motivaci, prostor pro komunikaci se svým nadřízeným a jiný úhel pohledu na svoji práci. Z časového hlediska existují dva základní typy rozdělení hodnocení (Armstrong, 2007):

- **Krátkodobé** – hodnocení je průběžné. Práce má přesně stanovené cíle, požadavky a čas. Posuzuje se v co nejkratší prodlevě, po ukončení dané

operace. Zároveň se posuzuje, v jaké výši se vzájemně pochopili zadavatel práce a vykonavatel. Jelikož je třeba udělat co nejrychlejší hodnocení, tak se nejčastěji používá dialog mezi oběma subjekty.

- **Dlouhodobé** – hodnocení celkového přínosu, chování, sociální komptability, koordinace, práce navíc, přesnost, rychlost, preciznost, poměr cena a výkon zaměstnance. Hodnotitel posuzuje tyto parametry po měsících až rocích práce zaměstnance.

Každé hodnocení má určitou strukturu (Armstrong, 2007):

- **Příprava** – nejdříve dochází ke stanovení cíle, kvůli kterému chceme začít hodnotit. Dále se určí časový úsek – zda se jedná o hodnocení dlouhodobé či krátkodobé. V neposlední řadě určí tvůrce správný způsob sběru dat. Shromažďování dat může probíhat pozorováním, pohovorem, dotazníkem či za pomoci softwarů.
- **Realizace** – každý hodnotitel zná své subjekty hodnocení, čas i formu hodnocení.
- **Ukončení hodnotícího období** – Po ukončení časového intervalu či úkolu, hodnotitel odevzdá informace HR oddělení nebo v případě malých firem, je sám vyhodnotí.
- **Vyhodnocení** – nasbíraná data jsou sestavena a formálně ustanovena tak, aby byla co nejvýstižnější a snadno pochopitelná. Sestavené hodnocení je následně předáno zaměstnanci.

1.8 Organizační kultura a řízení změn

Organizační kultura či podniková kultura se projevuje a vzniká v organizacích, a to i bez aktivního zásahu lidí. Společnost je místem vzájemné sociální interakce, tím pádem se i zde vytváří specifická kultura. Lze použít obrat jako „firemní ovzduší“. Organizační kultura bývá často považována za nástroj nepřímého řízení. Vytvořením předpokládaného vzoru chování pracovníků ve společnosti se urychlují a zjednodušují řídicí procesy. Pro podrobnější vysvětlení této koncepce, lze uvést další definici, která říká, že: organizační kultura představuje charakter dané společnosti, jeho ducha, interní pravidla a celkovou atmosféru na pracovišti (Šigut, 2004).

Firmy chtějí změnu většinou z vlastní iniciativy, pro větší zisky, příležitosti či zlepšení organizační kultury. Zároveň kupříkladu poptávka, epidemie či ekonomické změny jsou faktory ovlivňující firmu zvenčí a kvůli tomu musí poté organizace použít nástroje změnového managementu. Změnu na pracovišti mnohé firmy podceňují. Pokud se nepovede změnu správně implementovat, snižuje se tak důvěra pracovníků, morálka pracoviště a celkově se snižuje ekonomický prospěch. Tomuto tématu se věnuje změnový management, který je definovaný, jako proces, jenž je díky systematickému plánování a informování hladce implementován bez výrazných problémů. Management musí během celého procesu brát v potaz projevy odporu ze stran vnitřní i vnější kultury firmy (Armstrong, 2007). Pro plynulý průběh změn je nejdůležitější správná informovanost o důvodu, průběhu a cíli. Právě průběh bývá stěžejním problémem, pracovníci proto musí být neustále informováni o aktuálním stavu situace.

2 Specifika řízení lidských zdrojů na dětských táborech

Druhá kapitola této práce se zabývá odlišnostmi a specifiky v řízení lidských zdrojů na dětských táborech. Vysvětluje základní pojmy dané problematiky, rozdílů mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů, definuje měkké a tvrdé řízení lidských zdrojů. Tato kapitola popisuje i základní rozdíly mezi vedoucím a vůdcem, vyzdvihuje klíčové dovednosti manažera. V této kapitole jsou také vysvětleny základní styly řízení a model 4S. V závěru této kapitoly je následně zrekapitulováno, která varianta je nejlepší pro řízení dětského tábora, případně jak skloubit tyto varianty dohromady, tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku.

2.1 Rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Dětské tábory nemají různá oddělení pro řízení lidských zdrojů či personální řízení a další. Hlavní vedoucí zastává funkce všech těchto oddělení, a to je důvod, proč musí k práci manažera přistupovat odlišně, nežli je tomu například v jiných firmách prodávající služby či v průmyslovém prostředí. Lidé si často dva výše zmiňované pojmy pletou a vnímají je stejně. Ačkoliv mají i shodné rysy, ty odlišné ukazují pravou podstatu těchto dvou pojmů.

Management lidských zdrojů i personální řízení se shodují v tom, že musí dokázat získat správné pracovníky do svých firem. Dále je musí umět připravit a adaptovat

na stále se měnící požadavky organizace. Starají se o rozvoj jejich dovedností a znalostí. Obě strany využívají stejné metody v získávání a vzdělávání manažerů. Používají i stejné analýzy ke zjištění jejich výkonnosti a také tentýž styl odměňování. **Personální management** i měkká forma managementu lidských zdrojů si zakládají na komunikaci a participaci s pracovníky či k udržování dobrých zaměstnaneckých vztahů. Dále vnímají jedince, jako klíčový kapitál organizace, a proto se zaměřují na jeho potřeby. Jejich potřeby se snaží vybalancovat v rámci potřeb firmy tak, aby pracovníci byli spokojeni a firma snáz plnila cíle. Oba útvary se shodují v tom, že manažeři jsou odpovědní za řízení lidí a personalisté pouze poskytují pomoc a rady. Podniková strategie je základ, na které staví své strategie oba útvary (Armstrong, 2007).

Na druhou stranu **řízení lidských zdrojů** se zaměřuje spíše na kulturu firmy, dosahování oddanosti a jsou schopni skrze liniové manažery implementovat jejich politiku. Management lidských zdrojů bere v úvahu nejen potřeby pracovníků, ale zájmy organizace jsou pro ně přednější. Odborníci na lidské zdroje by měli být chápáni, jako rovnocenní partneři v podnikání, nikoliv jako administrativní pracovníci. Úsek lidských zdrojů nevnímá zaměstnance, jako náklad firmy, ale naopak jako její bohatství (Armstrong, 2007).

Hlavní vedoucí se stará o blaho svých zaměstnanců, firmy i klientů. Proto musí mít zvládnutý přístup personalisty, aby efektivně získával zaměstnance, uměl je vyškolit a správně odměňovat. Z hlediska řízení lidských zdrojů se snaží dosáhnout rovnováhy mezi spokojeností zaměstnanců, klientů, firmy, nastavení a zdokonalování kultury v organizaci. Pouze takovým přístupem je možné na dětském táboře naplnit vytyčené cíle a vize.

2.2 Měkké x tvrdé řízení lidských zdrojů

V organizacích lze vidět dva hlavní názory na to, jak by měl management lidských zdrojů přistupovat k zaměstnancům. První popsal John Storey a jedná se o tzv. **tvrdý model** řízení lidských zdrojů. V tomto managementu se na pracovníky hledí pouze jako na další zdroj podnikání. Vznikají zde otázky typu: *Jaké jsou potřeby zdroje k podnikání? Jak se dají získat? Kolik budou stát? Jak se dají využít co nejproduktivněji a nejefektivněji?* Řízení lidských zdrojů se v tomto modelu zaměřuje především na potřeby podnikání. O zaměstnance se zajímá v ohledu

získávání, pohybu či propouštění. Mezi hlavní klíčové vlastnosti patří motivace prováděná Taylorovou metodou. Frederick Taylor věřil, že pracovníky lze motivovat pouze penězi. Existuje zde pouze malá míra komunikace, a to shora dolů. Tento druh přístupu lidských zdrojů se vyskytuje často ve firmách s vyšší strukturou. Posledním rysem je nepřilísná míra delegace. Na základě těchto vlastností se dá říci, že tento model vyhovuje autokratickému druhu vedení. Mezi kladné vlastnosti patří efektivnější náklady na zaměstnance a rychlé rozhodování ze strany vyššího managementu. Mezi negativa se řadí vysoká míra fluktuace, absence a možnost špatné reputace organizace (Armstrong, 2018).

Na druhé straně je **měkká verze** řízení lidských zdrojů, jež popsala Karen Leggeová. K zaměstnanci se přistupuje, jako k nejcennějšímu bohatství organizace, které přináší konkurenční výhodu. Management lidských zdrojů se ptá: *Jak se dá dostat to nejlepší ze stávajících zaměstnanců? Jak mohou pomoci získat výhodu před konkurencí? Ve firmě s tímto řízením se management zaměřuje na potřeby zaměstnanců, jejich odměny, motivaci, pracovní náplň a jiné. V tomto druhu řízení se využívají i jiné metody motivace než pouze finanční. Jedná se zejména o delegování, pochvaly a další. Management se snaží zajistit, aby měla práce pro zaměstnance dostatek míry satisfakce. Odměňování není pouze za náplň práce, ale i za výkonnost. Díky struktuře organizace, která je v tomto případě nejčastěji plochá, zde funguje častá silná vzájemná komunikace. Tento styl je nejvhodnější pro demokratický druh vedení. Negativem mohou být vyšší náklady za zaměstnance, které mohou způsobit nevýhodu v podnikání. Firmy uvádí, že se u nich zvyšuje míra produktivity a motivace, na druhou stranu se snižuje fluktuace a absence. Poslední zmíněnou výhodou je, že lidé vnímají firmu jako skvělé místo, kde chtějí pracovat (Armstrong, 2018).*

Na rozdíl od předchozího shrnutí, v tomto případě se důrazně doporučuje pouze jedna volba. Pro práci s tolika lidmi, kdy se firma nemůže obejít bez většiny zaměstnanců, je důležité se ujmout měkké formy řízení lidských zdrojů. Lidé pracující na táboře, tam stráví celé dny a odpovědnost mají opravdu celých 24 hodin denně. Takoví pracovníci potřebují vidět v práci vyšší smysl. Toho nelze dosáhnout pouze penězi, ale převážně motivací, podporou a nefinančním odměňováním.

2.3 Vedoucí a vůdce

Pojmy vedoucí a vůdce nejsou to samé. Obě osoby se vyznačují svými schopnostmi a dovednostmi, které jsou potřeba v každé organizaci. Je nasnadě umět rozpoznat rozdíl a vědět, která osobnost je momentálně třeba pro správný chod organizace.

Zaleznik (1977) definuje **vedoucího**, jako osobu velmi profesionálně založenou. Když se objeví problém, vedoucí ho dokáže rychle a efektivně vyřešit. Do práce nezatahuje emoce, přijímá pasivní postoj. Díky tomu dokáže tolerovat rutinní práci. Vedoucí rádi plánují, rozhodují, řídí, vymýšlí strategie a kontrolují. S lidmi v práci udržují převážně profesní vztah, omezují emoce a solidárnost. Vedoucímu se nejlépe realizuje v prostředí, kde má všechno svůj řád, kde jsou jasně dané povinnosti a odpovědnosti.

Oproti tomu **vůdce** je člověk s vysokou mírou empatie a emoční inteligence. Svoji práci velmi prožívá a úkoly většinou vnímá pozitivně i osobně. Je schopen strhnout okolí, aby ho následovalo. Jedná se o velmi vášnivou osobu, která ukazuje náklonost nebo podporu jak k úkolům, situacím, prostředí či lidem. Snaží se problémy napřed pochopit a poté až vyřešit. Zapojuje myšlenky a nápady ostatních zaměstnanců pro vyřešení stávajících problémů. Lidé v jeho okolí jsou často motivovaní, kreativní a pozitivně naladěný (Zaleznik, 1977).

Podobně jako u prvního závěrečného tvrzení tábor potřebuje, aby výchovní pracovníci a hlavní vedoucí dokázali zaujmout postoj obou osobností. Hlavní vedoucí musí umět řešit problémy rychle a efektivně, vytvořit si určitý řád, pravidla a strategii. Na druhou stranu je mnohem lepší, pokud je vášnivý a zapálený do práce, jelikož tím způsobí řetězovou reakci a jeho podřízení budou mít stejný pohled na svoji činnost, nehledě na to, že děti jsou velmi snadno ovlivnitelní. Výchovní personál se je nesnaží zmanipulovat, ale ovlivnit takovým způsobem, který zapříčiní, že se budou rádi účastnit všech aktivit a tím pádem si letní tábor užijí. V tomto případě je dobré, pokud hlavní vedoucí a výchovní personál mají zhruba 70 % vlastností vůdce a 30 % vedoucího.

2.4 Dovednosti manažera

Na svém webu Jiří Jemelka (2017) uvádí základní dovednosti manažera, které by měl každý vůdce dodržovat a zlepšovat se v nich. Díky těmto schopnostem

se stane z vedoucího vůdce, jež budou zaměstnanci následovat. Jemelka (2017) uvádí následující příklady základních dovedností manažera:

- **Vize** – nedílnou součástí organizace, pro dlouhodobé podnikání. Je zcela přirozené, že lidi hledají smysl v životě i v práci. Vize dokáže zaměstnance motivovat a spojovat. Jedná se o cíl firmy nastavený v horizontu deseti let. Manažer musí umět nejenom vytvořit silnou a dosažitelnou vizi, ale musí umět lidi přesvědčit, aby ho následovali. Pouze pak je schopen daného výsledku docílit. Aby ho pracovníci následovali musí si získat jejich důvěru. Pro nalezení vize se musí manažer ptát slovy „co“ a „proč“.
- **Charakter** – vymezuje člověka jako osobnost. Jedná se o směs rysů a návyků. Je relativně stálý, v lidech se buduje od narození, podle toho, kde a s kým vyrůstají, pracují a žijí nebo jaké získali zkušenosti. Nejedná se o věc, která by nešla změnit. Člověk je schopen vědomě měnit svůj charakter. Lidé budou následovat manažera, pokud je čestný, spolehlivý, nápavitý, uctivý, ohleduplný a má další vlastnosti, kterých si lidé váží. Nesmí jednat v rozporu s tím, co cítí. Pokud zaměstnanci uvidí, že si manažer něco myslí, ale jedná jinak, nebudou mu důvěřovat, tím pádem ho nebudou následovat.
- **Zodpovědnost** – schopnost přijmout dopady vlastního vědomého chování. Manažer si musí uvědomit, že za své jednání nese zodpovědnost on, nikoliv okolnosti, spolupracovníci či jiné faktory. Může nastat situace, kdy vnější faktory ovlivní chování a rozhodnutí manažera, ten se ale nesmí nechat zaslepit a vždy musí jednat dle svého nejlepšího uvážení.
- **Rozhodnost** – vlastnost, která není vrozená, ale člověk se jí musí naučit. Lze ji trénovat a zdokonalovat neustálým vědomým rozhodováním. V konečném důsledku rozhodnutí je i situace, kdy se člověk rozhodne nerozhodnout. Jsou tři etapy rozhodování, které by měl manažer zvládnout. Musí zvládat se rychle rozhodovat, trvat na svém rozhodnutí a musí být správné, což je vůbec nejtěžší částí tohoto procesu. Pokud zvládne všechny tři oblasti, lidé si toho velmi rychle všimnou a nebude jim dělat problém ho následovat.

- **Víra** – velmi mocný nástroj pro získávání lidí. Lidé, jež v něco silně věří, jsou pro danou věc vášniví a odhodlaní. Vnímají rizika, avšak nevidí je jako překážku, nýbrž jako zastávku. Manažeři s neoblomnou vírou vyvolávají v lidech pocit jistoty, která je pro zaměstnance důležitá.
- **Pozitivní postoj** – velmi důležitý v osobním i v pracovním životě. Díky tomu si je schopen člověk udržet duševní zdraví. V manažerské oblasti se duševní zdraví nesmí podceňovat. Rostou nároky, odpovědnost, práce, krátí se čas a člověk si musí uchovat chladnou hlavu. Žádný z velkých vůdců nezastával negativní postoj. Manažer musí vzít negativa a něco dobrého z nich vytěžit nebo se poučit. Lidi snadno vycítí pozitivní energii a velmi snadno je ovlivní, proto manažeři s tímto typem myšlení jsou velmi oblíbení a úspěšní.
- **Komunikace** – je přenos či sdílení informací ostatním lidem. Komunikaci manažeři využívají pro ovlivňování ostatních. Ovlivňování se nesmí plést s pojmem manipulace. Základním rozdílem je, že pokud od někoho něco žádáme nesmí to být v rozporu s jeho oprávněnými zájmy či myšlením. Není umění informaci sdělit mnoha lidem, ale sdělit jí takovou formou, že ji všichni pochopí způsobem, který byl zamýšlen. Komunikace se dá rozdělit na dvě části – **sdělení** a **naslouchání**. S nasloucháním má většina lidí problém. Zaměstnanci nebudou následovat někoho o kom si myslí, že jim nerozumí. Pro manažery je klíčové umět naslouchat. Díky tomu pochopí pracovníky a bude moci vytvořit cíle a vize, které budou výhodné pro všechny strany.
- **Podpora** – důležitá pro utváření a upevňování vztahů. Velcí vůdci jako Steve Jobs či Tomáš Baťa, nechtěli pomoci za výměnu, ale starali se upřímně o zaměstnance, protože si byli vědomi pravdivosti myšlenky, která říká, že pokud pomáháme ostatním, pomáháme sobě. Steve Jobs prohlásil: „Být nejbohatším člověkem na hřbitově pro mě nic neznamená, ale jít večer spát a říct, že jsem udělal něco úžasného, to je pro mě důležité“. Tento uznávaný manažer chtěl pouze, aby byl svět lepší. Tomáš Baťa se zase nebral za manažera nebo vůdce, ale za správce majetku lidí, kteří pracovali v jeho podniku. V jeho knize *Úvahy a projevy* napsal výrok: „Zjistil jsem toliko, že velký závod vybudovat lze nejlépe, když podnikatel vytkne si za cíl sloužit zákazníkům a zaměstnancům, protože jen tak lze dosíci, aby zákazníci

a zaměstnanci sloužili jemu, tj. jeho věci, jeho myšlence.“ (Baťa, 1990, str. 208).

Ze všech těchto dovedností se jeví, jako nejdůležitější dobrá schopnost komunikace. S tou na dětském táboře totiž vše začíná a končí. Personál musí být schopen komunikovat mezi sebou takovým způsobem, aby nenastával stav vzrůstajícího napětí, jinými slovy ponorková nemoc. Skrze jasnou a efektivní komunikaci by měl každý podřízený pochopit své úkoly a povinnosti. Dále díky komunikaci nadřízený dokáže poznat strasti podřízených a může zakročit. Stejným způsobem výchovný personál komunikuje s dětmi a získává zpětnou vazbu, kterou případně může využít pro eliminaci problémů, jako je například šikana.

2.5 Základní styly řízení

Prvním základním stylem řízení je **autokratický styl**, který využívají manažeři většinou ve velkých organizacích. Manažer lpí na plnění úkolů dle jeho představ a udržování respektu. Pracovní vztahy jsou čistě profesní a formální. Projevem tohoto stylu je rozdávání úkolů, příkazování a důsledné kontrolování. Manažer se rozhoduje sám a pro motivaci zaměstnanců nejčastěji využívá finance. Od pracovníků se nežadá žádná vlastní iniciativa. Tímto způsobem u zaměstnanců nejsou využity jejich plné dovednosti, schopnosti i vědomosti, a tím pádem všechny tyto vlastnosti jsou potlačovány. Manažer je schopen se rychle a efektivně rozhodovat. Pro některé zaměstnance je výhoda v tom, že vztahy, úkoly, náplň práce, cíle, odměny a další jsou pevně a jasně stanoveny (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Dalším základním typem řízení je **liberální styl**, který je prakticky přímým protipólem autokratického stylu. Zde manažer vystupuje spíše jako opora týmu, pokud si zaměstnanci neví s něčím rady nebo nemají možnosti, jak úkol dokončit. Liberální manažer předává týmu značnou míru volnosti. Výhodou je, že zaměstnanci jsou samostatní a zapálení do práce. Často si mohou sami ujasnit cíle své činnosti. Naopak nevýhodou je možnost nižšího výkonu zaměstnanců (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Demokratický styl je častý v menších podnicích. Vyznačuje se manažerem, který jde příkladem a tím motivuje pracovníky. Další motivaci získávají zaměstnanci skrze vyšší autonomii na pracovišti. V rozhodování často hledí na názor ostatních,

nechá si poradit, ale konečné rozhodnutí dělá osobně a odpovědnost bere na sebe. Úkoly jsou kontrolovány a řízeny spíše neformálním způsobem. Největší rys tohoto stylu je častá a silná konzultace s pracovníky ohledně postupu práce a dokončení úkolů. Delegování je další specifickou vlastností tohoto řízení. Takový manažer dokáže budovat silné pracovní vztahy, zároveň si však zachovává formální autoritu a buduje vztahy neformální (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Jak již bylo řečeno, pracovník na dětském táboře potřebuje vyšší míru motivace a někoho, koho může následovat. Pokud pracovník na dětském táboře dostane úkol příkazem, postupně se v něm bude kumulovat nechuť k práci. Pokud ho požádá vůdce s přirozenou a formální autoritou a vysvětlí mu proč je důležité daný úkol vykonat, pracovník ho vykoná rád a mnohem efektivněji. Pro hlavního vedoucího jsou velmi důležité názory, nápady a myšlenky ostatních, obzvláště pokud zde pracuje již delší dobu, je mnohem horší být více kreativní a vymýšlet nové plány či řešení problémů. Spojení zkušeností hlavního vedoucího a nových nápadů podřízených je klíčové k uspokojení potřeb firmy i klientů. Na dětských táborech je prakticky nutností dělat porady. Pokud má tábor více zaměstnanců, stejně jako Agentura7.cz s.r.o. (dále jen A7), stačí když na poradu přijdou klíčové osoby, které poté dle svým podřízeným předávají informace.

2.6 Model 4S

Předchozí teorie vedení se postupem času vyvíjeli. Rensis Likert přišel s tzv. **Teorií 4S**, která přímo navazuje na předchozí teorie. Teorie 4S se skládá ze 4 následujících stylů. Prvním z nich je **exploativně autoritativní styl**, který vychází ze stylu autoritativního. Je mu velmi podobný, ale s vyšší mírou absolutismu. Manažer samostatně rozhoduje a přikazuje. Využívá negativní emoce a zastrašování. Komunikace je jednosměrná a manažer očekává, že jeho rozhodnutí bude plně respektováno i splněno, a to bez diskuzí. Stejně jako u autoritativního stylu, manažer nevykazuje zájem o zainteresovanost a iniciativu zaměstnanců. Takový styl s sebou přináší špatnou výkonnost zaměstnanců a vysokou fluktuaci (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Druhým stylem je **styl benevolentně autoritativní**, který je založen opět na autoritativním stylu. Autoři se shodují na přirovnání manažera k „laskavému otci“. Ten řídí pracovníky na základě své moci, zkušeností a charakteru. Ví nejlépe, co je

třeba a jakým způsobem to udělat, a že je to v zájmu všech. Je zde minimální komunikace, spíše shora dolů, manažer má ale zájem o výběrovou komunikaci s hierarchicky níže postavenými pracovníky. Ačkoliv manažer sám rozhoduje a vydává rozkazy, je ochoten vést diskuzi. Pro motivaci se v tomto případě využívá metodu „cukru a biče“ (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Konzultativní styl se už více podobá demokratickému stylu řízení. Manažer rozhoduje stále sám, ale bere v úvahu myšlenky a nápady zaměstnanců. Je zde mnohem vyšší kooperace mezi manažerem a zaměstnanci. Manažer si nastaví hranice, kam až bude kooperace zasahovat (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Čtvrtým stylem je **participativně skupinový styl**, který je nejvíce založen na týmové práci. Manažer plně zapojuje zaměstnance do rozhodovacích procesů. Po předložení všech nápadů se vybere a realizuje ten nejlepší. Komunikace mezi manažerem a pracovníky je neformální a oboustranná. Kontrola je zde výběrová, motivace je pozitivního charakteru. Může za to převážně sdílení dobrých i špatných výsledků společné činnosti. Musí tu být důvěra mezi manažerem a zaměstnanci. Různí autoři se shodují, že jde o styl řízení využívaný nejúspěšnějšími vůdci (Vodáček, Vodáčková, 2013).

V tomto případě lze s jistotou říci, že nejlepší forma řízení pro dětský tábor je participativně skupinový styl. Podstata tohoto stylu je velmi shodná se stylem demokratickým a jak již bylo uvedeno, na dětském táboře je důležitá týmová spolupráce v řešení různých problémů. Motivační přístup by měl být pozitivní, pro možnost dlouhodobější spolupráce se zaměstnanci. Kontrola je potřebná, avšak stačí výběrová. Děti vnímají vztahy mezi pracovníky a nevědomě, někdy i vědomě, se je snaží napodobit. Podobně, jako když napodobují mluvu rodičů. Z tohoto důvodu je dalším pozitivem takového stylu řízení, neformální přístup. Pracovníci jsou si tak rovni a děti to vnímají stejně.

3 Charakteristika vybraného dětského tábora

Následující kapitola charakterizuje vybraný dětský tábor, jak vypadá a funguje, s kým tábor spolupracuje, cílová skupina klientů, dodavatele a zainteresované strany, dále se zaměřuje na popis pracovních míst, které se musí naplnit pro bezproblémový chod a jakým způsobem probíhá jeden turnus.

Vybraným subjektem je letní dětský tábor v Náměšti nad Oslavou. Agentura7.cz s.r.o. je firma, pod kterou spadá nejen zmíněný tábor, ale i tábor ve Varvažově a v Krkonoších. Dalšími společnými rekreačními středisky jsou horské chaty a hotely. K nalezení v Jizerských horách je Hotel Maxov. V Krkonoších se nachází Dvorská bouda, penzion Vápenka a Malá Renerovka a jednateli společnosti jsou Lubomír Kraus a Radoslav Kraus.

Tábor se nachází v zalesněném údolí poblíž řeky Oslavy, zhruba 4 km daleko od obce Náměšť nad Oslavou. Areál má přibližně 2 000 metrů čtverečných a disponuje 42 chatkami. Díky tomu tábor zvládá pojmout průměrně 250 dětí na turnus. Turnusů je celkem 7 a každý trvá 10 dní. Dále jsou zde 4 budovy pro potřeby zdravotního střediska, ubytování personálu, učeben, jídelny, kiosku, toalet, sprch, filtraci vody, místa při deštivých dnech a jiných využití. V neposlední řadě zde mají klienti hřiště, bazén, ohniště a velký stan, kde se pro děti pořádají diskotéky a jiné celotáborové hry.

3.1 Klienti, dodavatelé a jiné zainteresované strany

Mezi klienty se řadí rodiče a jejich děti. Při výběru dětského tábora by měli zkoumat hlavní specifika vybraného tábora. Nejen, že budou klienti spokojeni, ale zvedne se díky spolehlivosti i návštěvnost. Pořadatel i hlavní vedoucí, by měl tato specifika, respektovat a následovat. Základní specifika jsou sepsané Burdou (2008) a nejdůležitějším z nich je **bezpečí**. Bezpečí by měla být priorita. Děti chodí často na výlety, hrají venku hry, chodí do vody a dělají další aktivity při kterých lze snadno přijít k úrazu. Personál musí být řádně proškolen, aby věděl, jak se zachovat. Pořadatel dbá i na nebezpečí číhající vně tábora. Ideálně by měl být areál oplocený s neustálým dozorem, ať už ze strany vedoucích či v rámci her pro děti. Tábor v Náměšti nad Oslavou se nachází v prostorách, kde jsou kolem vysoké stromy a řeka. Je nutné dbát vyšší ostražitosti, kdy živly mohou značně znepríjemnit pobyt

na táboře. Tábor v takovém případě musí mít vypracovaný krizový plán, jež budou znát všichni zaměstnanci.

Dalším specifikem je **cena**, která by neměla mít v žádném případě rozhodující charakter. Cena by měla být napsaná takovým způsobem, aby klienti okamžitě věděli, co je její součástí.

Důvěryhodnost se ze strany klientů zajišťuje velmi obtížně. Nejideálnějším způsobem je reference od známých, příbuzných či kamarádů dětí. Pořadatel může zvýšit míru důvěryhodnosti skrze propagační materiály, reference klientů, promo videí a komunikace.

Dalším důležitým specifikem je **hygienu**, která se odvíjí od vyhlášky Ministerstva zdravotnictví. Každý tábor se musí řídit vyhláškou č. 148/2004, která mění znění vyhlášky č. 106/2001 Sb. o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti. Jsou zde uvedeny všechny potřebné informace od zajištění lékárny přes potravinová opatření po informace technického rázu.

Informovanost je jednou z nejdůležitějších faktorů při rozhodování, jestli klient pošle dítě na tábor. Klient chce mít přehled o stavu svého dítěte. Na táboře by neměl být problém, aby pořadatel, hlavní vedoucí či vedoucí dokázal podat dostatek potřebných informací. Během roku, a zvláště pak před začátkem tábora, se posílají emaily s doplňujícími či připomínajícími informacemi.

Kvalifikace výchovného personálu vychází z jejich studia či zkušeností. V zákoně není ukotveno, aby výchovný personál měl nutně pedagogické vzdělání. U firem s dlouholetou tradicí je možnost, že se z dítěte, které jezdilo roky jako klient, stane vedoucí. V tomto případě se dá předpokládat, že bude mít dostatek zkušeností. Zároveň je nezbytné, aby pro personál bylo vytvořeno školení. Firma bude mít klid, že vše bude probíhat v pořádku a klienti budou spokojeni, protože budou vědět, že jejich děti jsou v dobrých rukou.

Nedílnou součástí každého tábora je **program**. Jsou různé tábory se zaměřením, například skautské či multifunkční. A7 patří do třetí kategorie. Na takovém táboře lze najít celotáborové programy či celotáborové hry. Avšak přes den mají děti „oddílové hodiny“, které jsou se speciálním zaměřením. Na táboře A7 je taneční, airsoftový, paintballový, divadelní, klasický a koňský tábor. Typ tohoto tábora je vynikající pro děti, kteří se chtějí zaměřit na určitou oblast, avšak rádi si vyzkouší

i ty ostatní. Díky celotáborovému programu se děti naučí socializovat a získají nové kamarády.

Strava a neomezený pitný režim je samozřejmostí. V A7 je snídaně, svačina, oběd, druhá svačina, večeře, druhá večeře a neomezený přístup k pitné vodě, čaji či oslazenému nápoji po celý den. Musí se brát v potaz, že na tábor přijedou děti, které budou mít intoleranci či alergii na určité potraviny. Nejčastějšími alergiemi jsou na mléčné výrobky, lepek a dále pak vegetariánský styl života. Objevují se však i jaterní a jiné diety.

Posledním a velice důležitým specifickým je **zdravotník**, který musí být řádně proškolen a certifikován.

Táborníci A7 jsou ve věku mezi 8–18 lety. Přijíždí z celé České republiky, ovšem stálými zákazníky jsou i klienti ze Slovenska, Anglie či Itálie.

Pro chod tábora jsou nutní také dodavatelé, se kterými se musí pořadatel či hlavní vedoucí předem domluvit na dovozu potravin. Mezi hlavní a stálé dodavatele patří společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. a NOWACO market s.r.o.

K zainteresovaným stranám patří Krajská hygienická stanice kraje Vysočina se sídlem v Jihlavě, územní pracoviště Třebíč, Lesy České republiky, s.p. a městský úřad v Náměšti nad Oslavou.

3.2 Popis pracovních míst

V této části jsou popsány pracovní pozice, bez kterých by se tábor neobešel a manažeři by nebyli schopni zajistit jeho bezproblémový chod. Velmi důležitým pracovním místem je **údržba**, což je označení pro lidi, kteří se starají o technický chod tábora. Většinou stačí jeden až dva lidi. Hlavní pracovní náplní jsou opravy majetku firmy, dále se starají o kultivaci prostředí (sekání porostů, malování a jiné) a správu bazénu. Ten se musí čistit a ošetřovat chemií, pro dosažení a udržení požadované kvality vody, která je kontrolována příslušnými úřady.

Pod pracovní pozici označené jako **úklid** spadají lidé, kteří se starají o čistotu a hygienu společenských prostor (toalet, sprch, jídelny, haly). Povlečení se posílá do čistírny, ale pokud je potřeba něco vyprat v areálu, jsou tam k dispozici pračky.

Kuchyň je prostor, kde pracuje šéfkuchař a pomocní kuchaři. Šéfkuchař má na starosti plánování snídaní, svačin, obědů a večeří. Pro plynulý chod tábora

je nezbytné, aby jídlo bylo uvařeno na čas. Dále musí kontrolovat a plánovat kolik a jakých má surovin a v případě nedostatku je nechat objednat. Pomocní kuchaři se dále, mimo vaření a přípravy jídel, starají také o úklid kuchyně.

Kiosek je místo, kde se prodávají nápoje, slané i sladké potraviny. Zaměstnanec v kiosku má na starosti správu kasy za prodej potravin a jejich doobjednávání.

Velmi důležitým pracovním místem je **zdravotník**, který se stará o zdraví dětí i personálu. Musí mít, dle § 8 zákona č. 258/2000 Sb. a vyhlášky MZ č. 106/2001 Sb., splněný minimálně kurz zdravotníka zotavovacích akcí. Pracovní náplň zdravotníka na dětském táboře je úschova léků, ošetřování pacientů a vedení zdravotního deníku.

Instruktor je člověk, většinou pod 18 let, který pomáhá vedoucímu s programem a naplní dne. **Lektor** je specialista vyučující určitou oblast. Vysoká škola není nutností, ale praxe je nezbytná. Lektor na LDT v Náměšti nad Oslavou může učit jazyky, tanec a jízdy na koni. **Vedoucí** je osoba zodpovědná za program dětí, které má ve svém oddílu. Dohlíží na jejich zdraví, bezpečí, zábavu, hygienu, jídelní harmonogram a pitný režim. Tábor má svůj určitý harmonogram, aby se stíhala jídla, společně strávená odpoledne a večery či příplatkové aktivity. Vedoucí musí brát v potaz tento harmonogram a naplánovat aktivity svého oddílu tak, aby den proběhl plynule. Od vedoucího se očekává, že bude dodržovat nastavené cíle a úkoly. Delegování na instruktory je nedílnou součástí jeho práce.

Oddílový hlavní vedoucí je pojem, který se na LDT Náměšť nad Oslavou ujal pro lidi, jež mají pod sebou více vedoucích v rámci jednoho rezortu. Jeho povinnosti jsou prakticky totožné s oddílovým vedoucím. Navíc musí vytvořit programový plán pro děti na turnus, musí více delegovat a rozhodovat. Dále řeší žádosti a problémy rodičů od dětí z jejich oddílu.

Poslední a neméně důležitou pracovní pozicí je **hlavní vedoucí**, což je člověk přímo podřízený provozovateli tábora. Je zodpovědný za plynulý průběh tábora. Jedná se všemi zainteresovanými stranami. Vytváří celotáborový program a dohlíží, aby byl naplněn. Rozdává úkoly zaměstnancům, následně kontroluje, zdali se realizují, objednává potraviny, náhradní díly, potřebné pomůcky a jiné.

3.3 Popis turnusu A7

Děti každé ráno vstanou, nasnídají se, uklidí si a připraví věci k odjezdu domů. Děti mají možnost odjezdu a příjezdu vlastní dopravou či autobusy, které jsou zařízeny A7. Pokud jedou vlastní dopravou, přijede pro ně zákonný zástupce, který se před vedoucím prokáže, jako zákonný zástupce a proti podpisu si dítě převezme. Děti cestující autobusy A7 se seskupí na stanoveném místě a za dozoru výchovných pracovníků nastupují do autobusů. Zodpovědná osoba jede spolu s dětmi na určená místa, je vybavena lékárníčkou a hlídá bezpečí a chování dětí. Na konečné destinaci vydá děti zákonným zástupcům obdobně, jako v případě předávání dětí jedoucí vlastní dopravou, v areálu tábora. Pracovníci, kteří zůstali v areálu mezitím uklízí tábor a připravují jej pro další táborníky. Odpoledne začínají přijíždět klienti. Zdravotník si vybírá zdravotní papíry, ptá se na doplňující informace, které potřebuje vědět – zda je dítě zdravé, případně zda bere léky. V takovém případě si léky vybere a dětem jsou sděleny čísla chatek, ve kterých budou bydlet. Mezitím, kdy se děti ubytovávají a loučí se zákonnými zástupci, výchovní pracovníci hlídají areál, dělají dozor a zábavu dětem a komunikují se zákonnými zástupci. V areálu je vždy dostupný hlavní vedoucí, aby mohl zodpovědět veškeré dotazy klientů. Večer poté, co zákonní zástupci odjedou, se děti jdou navečeřet a pokračují na shromaždiště. Zde se sejdou děti i všechen personál, který se dětem postupně představí. Děti jsou následně rozřazeni do oddílů a poznávají své vedoucí, který již vlastní seznam s jejich jmény. Ukáže jim areál a poví pravidla táborového řádu. Poté co mají děti večerku začne úvodní porada pro veškerý personál.

Další dny probíhají již formou oddílových hodin, celotáborových her a celotáborových večerů. Oddílové hodiny jsou zaměřeny podle toho, na který tábor je dítě zapsáno. V A7 může využít všech táborů vypsanych v podkapitole 3.1 v bodě „Program“. Celotáborové hry jsou zaměřeny na zábavu dětí, ale i socializaci, proto jsou děti promíchány s různými oddíly. Celotáborová hra musí mít určitý cíl, aby děti byly motivovány. Ideální je vytvořit hru, která bude probíhat celý turnus a na konci turnusu bude celkový výsledek. Celotáborové večery jsou časem zábavy, odpočinku a her. Děti mají na výběr z různých programů, jako je například taneční soutěž, táborák, výlet, divadelní představení vedoucích či pro ně pořádané diskotéky. Během turnusu si dítě může připlatit tzv. příplatkovou aktivitu, kam patří například návštěva aquaparku či lanového centra. Ve volném čase si děti mohou

odpočinout, hrát hry či plavat v táborovém bazénu. Po celou dobu je ovšem nutný dozor. Každý večer je porada hlavních vedoucích a hlavních vedoucích oddílů, na které se probírá uplynulý den, pozitiva/negativa a doporučení, rozdávají se úkoly a povinnosti na další den.

Předposlední den turnusu je ve formě rozloučení se s dětmi a po večerce je závěrečná porada veškerého personálu, kdy se dělá shrnutí celého turnusu. Poslední den děti ráno odjíždějí a odpoledne přijíždějí noví táborníci.

4 Výzkumné otázky

Čtvrtá kapitola této práce se zaměřuje na analýzu výzkumu prováděného formou online dotazníku. V následující části jsou definované dvě základní výzkumné otázky, na které si chce autor, pomocí rozeslaného otazníku, odpovědět. Dále je v této kapitole popsán výzkumný vzorek a metodologie prováděného výzkumu. Cílem výzkumu je získat odpovědi na následující otázky:

- Jak vnímají zaměstnanci vedení letního dětského tábora?
- Co zaměstnancům znemožňuje dosahovat lepšího pracovního výkonu?

4.1 Výzkumný vzorek

Letní dětský tábor A7 má nestálý počet zaměstnanců a to proto, že se jedná o sezónní práci. Často se stává, že studenti dostanou po škole práci a nemůžou jet vypomoci na tábor, či se z dítěte, které bylo na táboře jeden rok jako klient, stane nastávající rok instruktor a následně vedoucí. Může nastat i taková situace, kdy náhle musí zaměstnanec odjet pryč či se objeví někdo nový na výpomoc.

Z důvodu nestálého počtu zaměstnanců nebylo možno dopředu stanovit přesný počet respondentů. Autor tedy pracoval s aktuálním počtem a to 64 respondenty. Z celkového počtu odpovědělo 53 respondentů, což činí po zaokrouhlení 83% návratnost. Dotazovanými subjekty byly všichni zaměstnanci tábora A7

4.2 Metodologie výzkumu

Pro výzkum byl vytvořen dotazník prostřednictvím survio.com. Jedná se o webovou stránku, která umožňuje vytvořit dotazník, dle potřeb uživatele. Po sestavení dotazníku byl vytvořen link URL, který byl rozeslán respondentům. Dotazník byl zaslán elektronicky přes sociální sítě a email. Důvodem volby elektronické formy zaslání je průměrný věk zaměstnanců. Mezi většinový počet respondentů se řadí ti, kterým je 16 až 25 let. Výhodou tohoto typu dotazování je, v případě tábora, relativně rychlá zpětná vazba a vyšší návratnost, jelikož respondenti v takovém věku tráví velké procento svého volného času právě na sociálních sítích. Dalším důvodem je přístup a styl řízení tábora, který je z velké části neformální a participativně skupinový. To znamená, že respondenti mají chuť spolupracovat a pomoci ke zlepšení tábora.

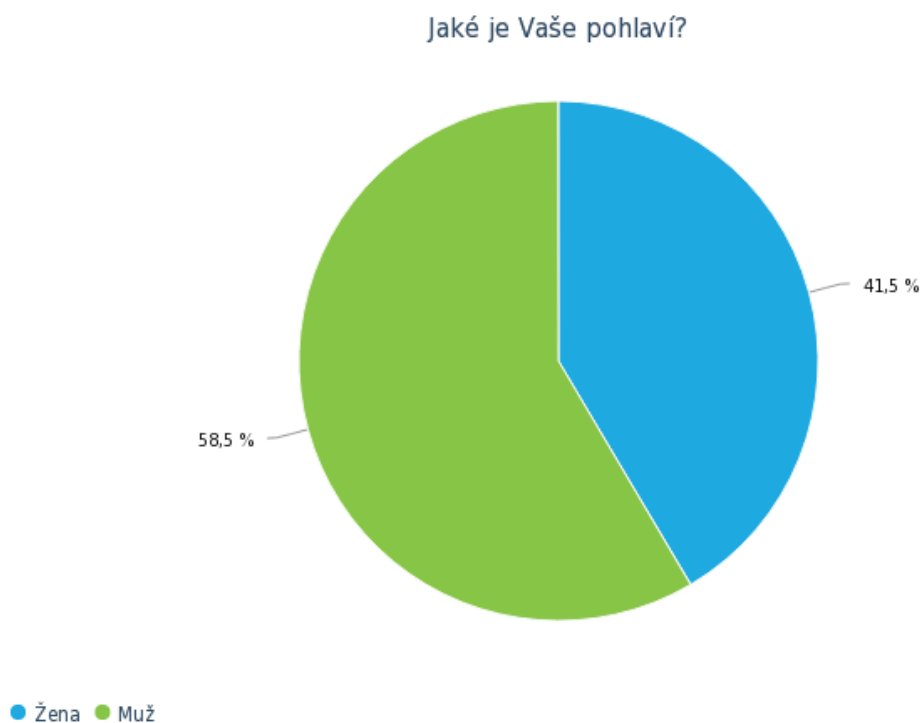
Dotazník obsahoval 10 otázek, tak aby jeho vyplnění zabralo maximálně 3-4 minuty respondentova času. Autor se snažil, aby otázky byly jednoznačné a pochopitelné. Odpovědi byly stylizovány taktéž jednoznačně, tím že se autor vyhýbal druhu odpovědí, které by obsahovaly slova nevím či možná. Dotazník byl pojmenován „Personální hodnocení dětského letního tábora v Náměšti nad Oslavou“ a otázky v něm obsažené začínaly obecnými dotazy, jako je věk či pohlaví respondenta. Dále byl dotazník zaměřen na spokojenost respondentů s vedením a řízením tábora v rámci lidských zdrojů. Poslední část byla zaměřena na pracovní spokojenost respondentů.

5 Vyhodnocení nasbíraných dat

Závěrečná kapitola této práce se věnuje slovní interpretaci číselných výsledků získaných z dotazníku. Výsledky jsou zaznamenány v podobě grafického vyjádření a jejich charakteristiky jsou pečlivě pospány. V podkapitole 5.2 autor píše vlastní názory a nápady, jak zlepšit danou situaci a odpovídá na stanovené výzkumné otázky.

5.1 Interpretace

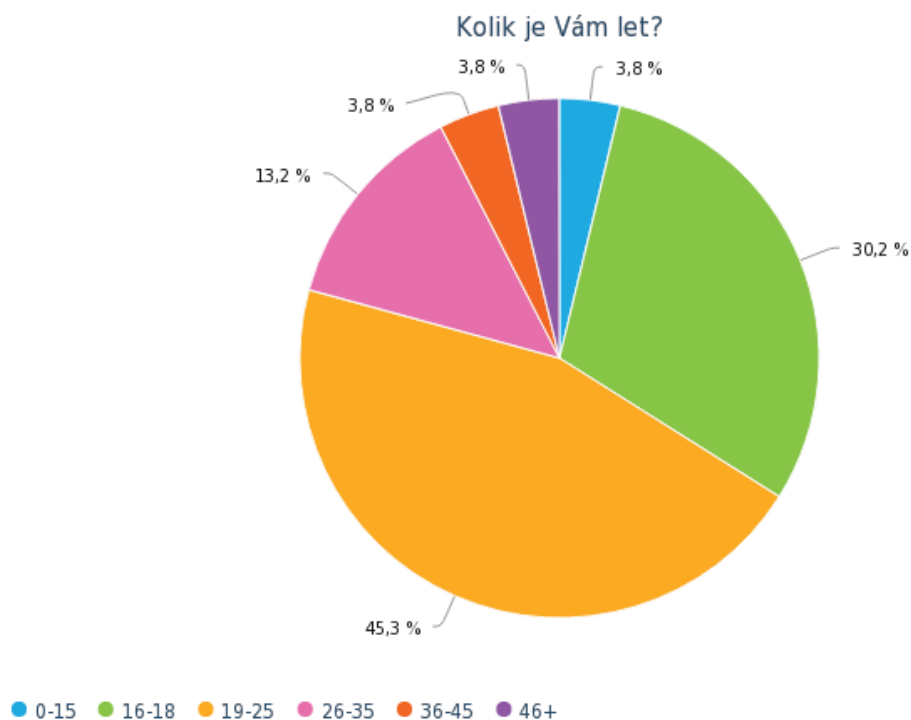
První otázka dotazníku je zaměřena na pohlaví respondentů. Z obrázku 3 lze vyčíst, že odpovídajících respondentů bylo 58,5 % (31) mužů a 41,5 % (22) žen. Lze proto říci, že tábor je z hlediska pracovníků genderově vyvážený.



Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 3 Graf – pohlaví

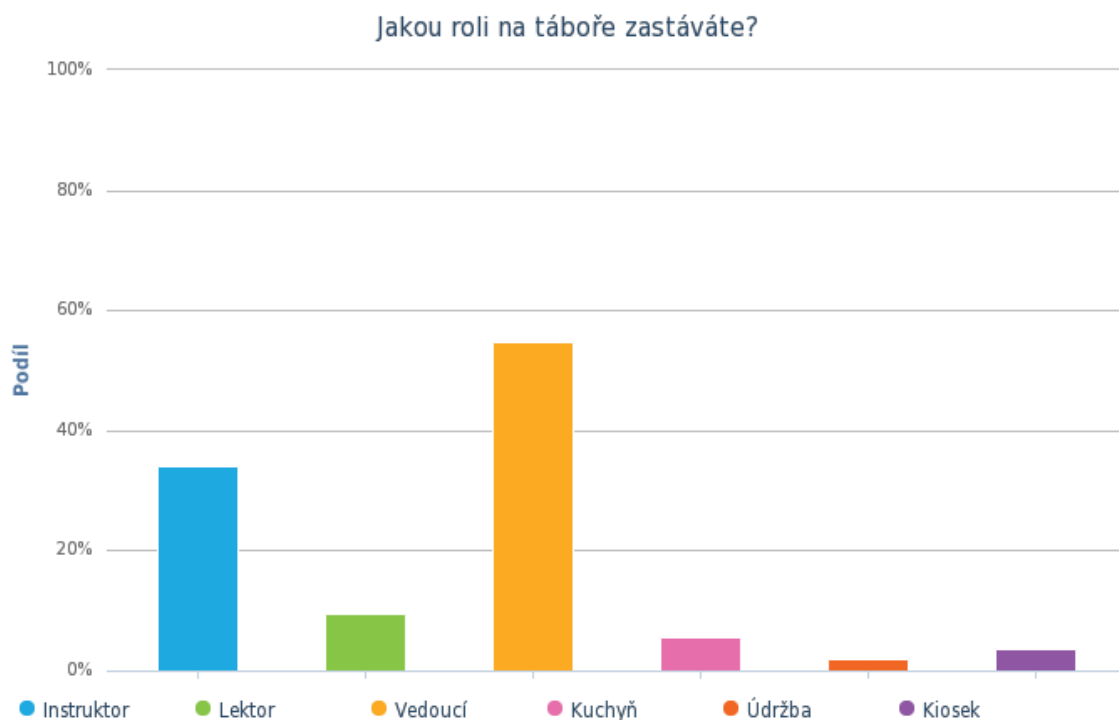
Druhá otázka se zabývá věkem respondentů. Na obrázku 4 lze vidět, že se jedná o mladší seskupení respondentů. Jak již bylo popsáno výše, právě věková kategorie, byl důvod k zaslání dotazníku elektronickou formou. Největší zastoupení 45,3 % (24) respondentů je ve věkové kategorii 19 – 25 let, následuje 30,2 % (16) v kategorii 16 – 18 a na třetím místě je 13,2 % (7) respondentů ve věkové kategorii 26 – 35. Ve věkové kategorii 36 a více se nachází dohromady 11,4 % respondentů a to po 3,8 % (2) v každé ze tří kategorií.



Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 4 Graf – věk

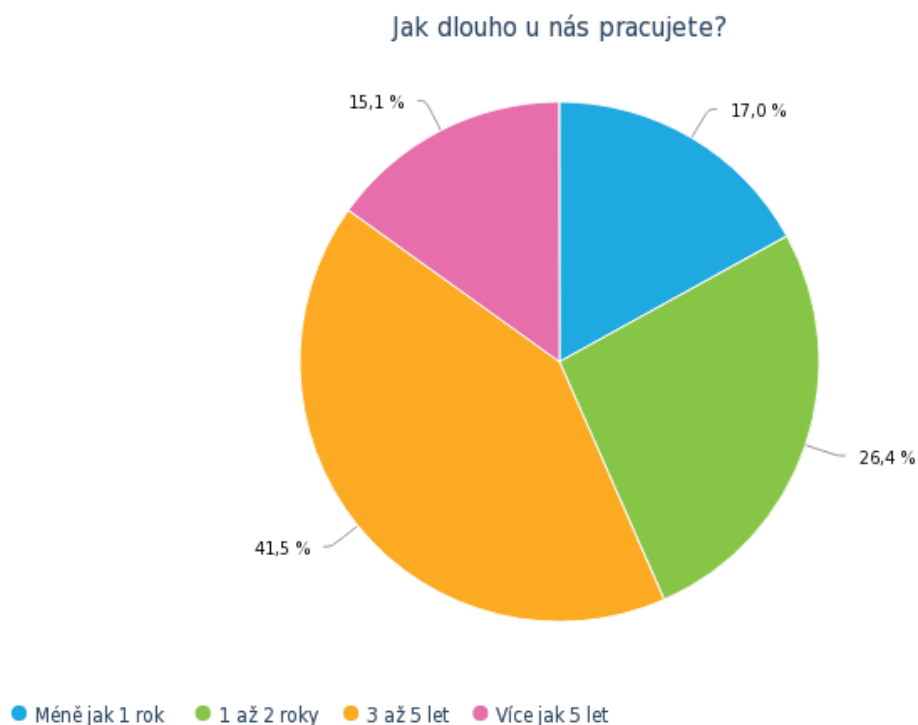
Na obrázku 5 jsou zachyceny role respondentů. Největší podíl 54,7 % (29) respondentů vykonává na táboře roli vedoucího. Druhým největším podílem je 34 % (18) instruktorů. Následuje 9,5 % (5) lektorů, 5,7 % (3) personálu z kuchyně, 3,8 % (2) personálu z kiosku a 1,9 % (1) technického personálu. Nejvyšší podíl patří výchovnému personálu čili vedoucím, instruktorům a lektorům, jelikož ten se odvíjí od počtu dětí na turnus, kdežto ostatní personál, může zůstat víceméně ve stejném počtu.



Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 5 Graf – role

Obrázek 6 interpretuje 4. otázku dotazníku, kdy se zjišťovala doba spolupráce s respondenty. Lze zde vidět že 17,0 % (9) respondentů spolupracuje s A7 méně než jeden rok. Dalších 26,4 % (14) je zaměstnáno na táboře 1 až 2 roky. Nejvyšší podíl na obrázku 6 zabírá kategorie mezi 3 až 5 lety se 41,5 % (22) a následuje 15,1 % (9) v kategorii více jak 5 let. Na základě tohoto obrázku lze tvrdit, že tábor A7 si udržuje relativně vysokou míru loajality ve firmě, avšak přibírá i tzv. novou krev, z důvodů nových nápadů a myšlenek.

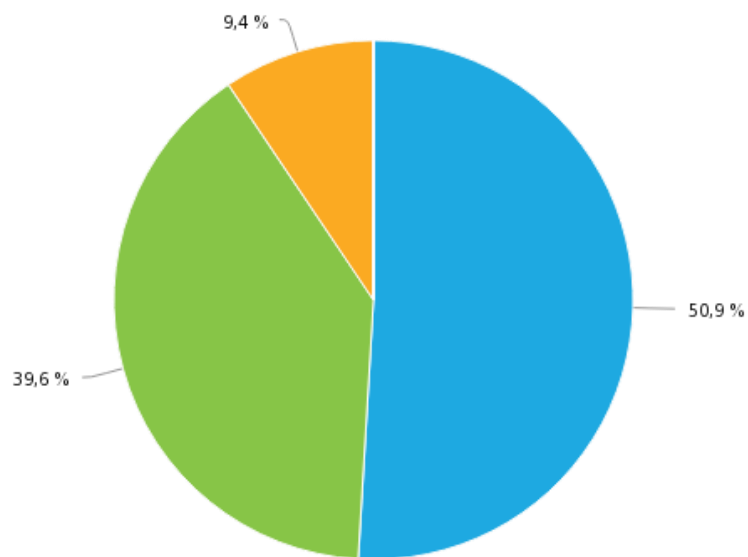


Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 6 Graf – doba spolupráce

Obrázek 7 interpretuje spokojenost respondentů se stylem řízení organizace. Největší podíl 50,9 % (27) respondentů je spokojeno, 39,6 % (21) spíše spokojeno a 9,4 % (5) respondentů se nedokázali rozhodnout, jestli jim nastavený styl řízení vyhovuje či nikoliv. Zajímavostí je, že se neobjevila, byť jediná odpověď negativního rázu.

Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

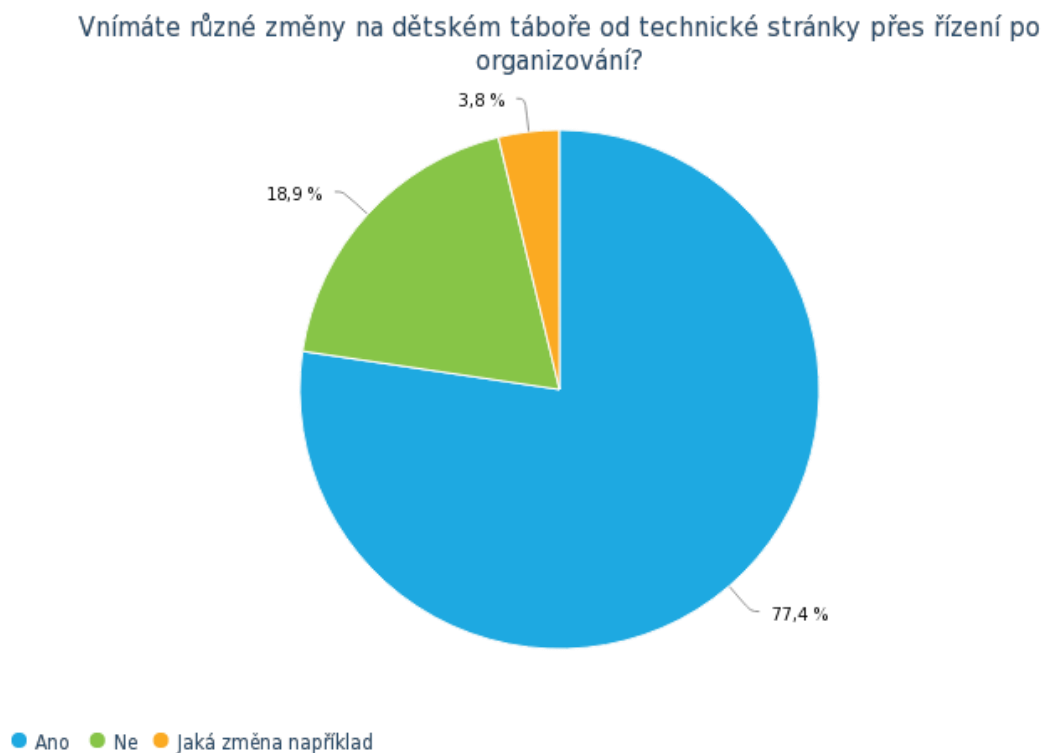


● Spokojen/a ● Spíše spokojen/a ● Ani spokojen/a, ani nespokojen/a ● Spíše nespokojen/a
● Nespokojen/a

Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 7 Graf – styl řízení

Obrázek 8 popisuje vnímání managementu změny na táboře. Respondenti s podílem 77,4 % (41) uvedli, že změny vnímají. Na druhou stranu 18,9 % (10) respondentů uvedlo opak. Pouze 3,8 % (2) uvedli příklad změny, který vnímají. Respondenti vnímají změny ve vedení a zvýšení investic do areálu.



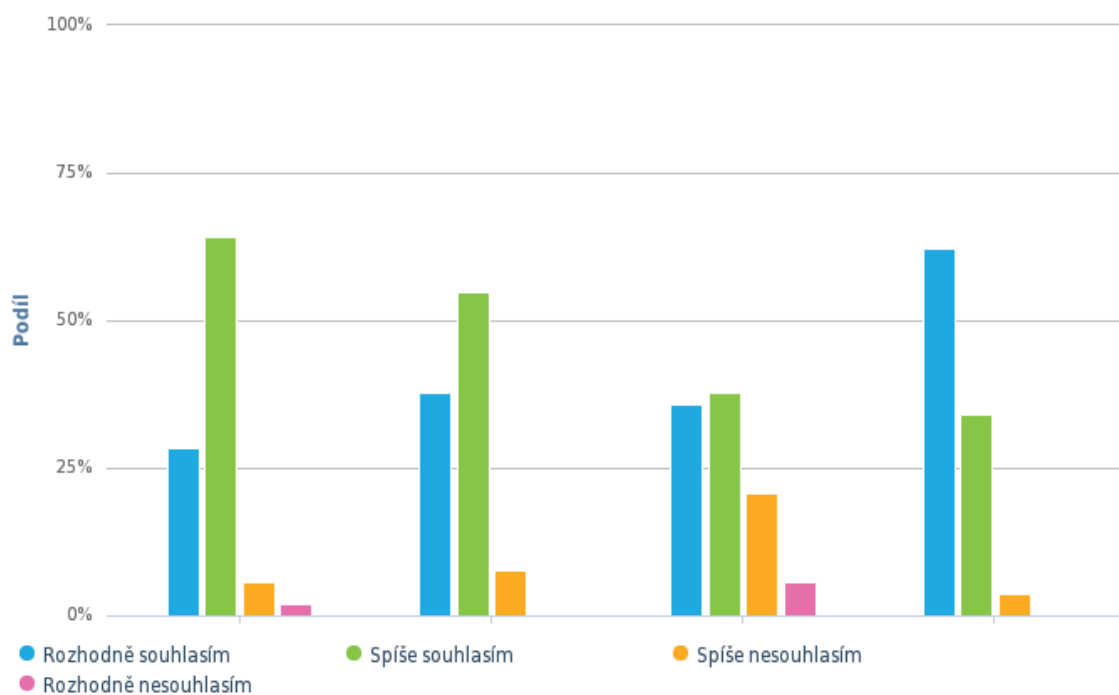
Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 8 Graf – změnový management

Na obrázku 9 lze vidět, že v dotazníku respondenti vyplňovali, do jaké míry souhlasí s následujícími tvrzeními:

- S výrokem „*Mám k dispozici dostatek informací, které potřebuji pro výkon své práce na táboře.*“, plně souhlasilo 28,3 % (15), souhlasilo 64,2 % (34), spíše nesouhlasilo 5,7 % (3) a 1,9 % (1) respondentu uvedl úplný nesouhlas.
- S výrokem „*Informace, které jsou mi předány jsou přehledné a jasně uchopitelné.*“, plně souhlasilo 37,7 % (20), spíše souhlasilo 54,7 % (29), spíše nesouhlasilo 7,5 % (4) a nikdo z dotazovaných respondentů úplně nesouhlasil. Respondenti v předchozím výroku i v tomto se ve větší míře shodují, že tok informací je dostatečný a efektivní.
- S výrokem „*Cítím se být pracovně vytížen.*“, 35,8 % (19) respondentů plně souhlasilo, dalších 37,7 % (20) spíše souhlasilo, 20,8 % (11) a 5,7 % (3) uvedlo nesouhlas s tvrzením. Díky těmto statistikám, lze říci, že většina respondentů se cítí být ve velké míře pracovně vytíženými a management by se na tento problém měl zaměřit.
- S výrokem „*Mám dobrý pocit z toho, co dělám.*“, uvedlo plný souhlas 62,3 % (33), spíše souhlas 34 % (18) respondentů, pouze 3,8 % (2) uvedli, spíše nesouhlas. Tudíž více jak 95 % respondentů se dostali do vrcholu Plamínkovi (2010) pyramidy stimulů, což hovoří o výše motivace, kterou respondenti mají během práce na táboře A7.

Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?



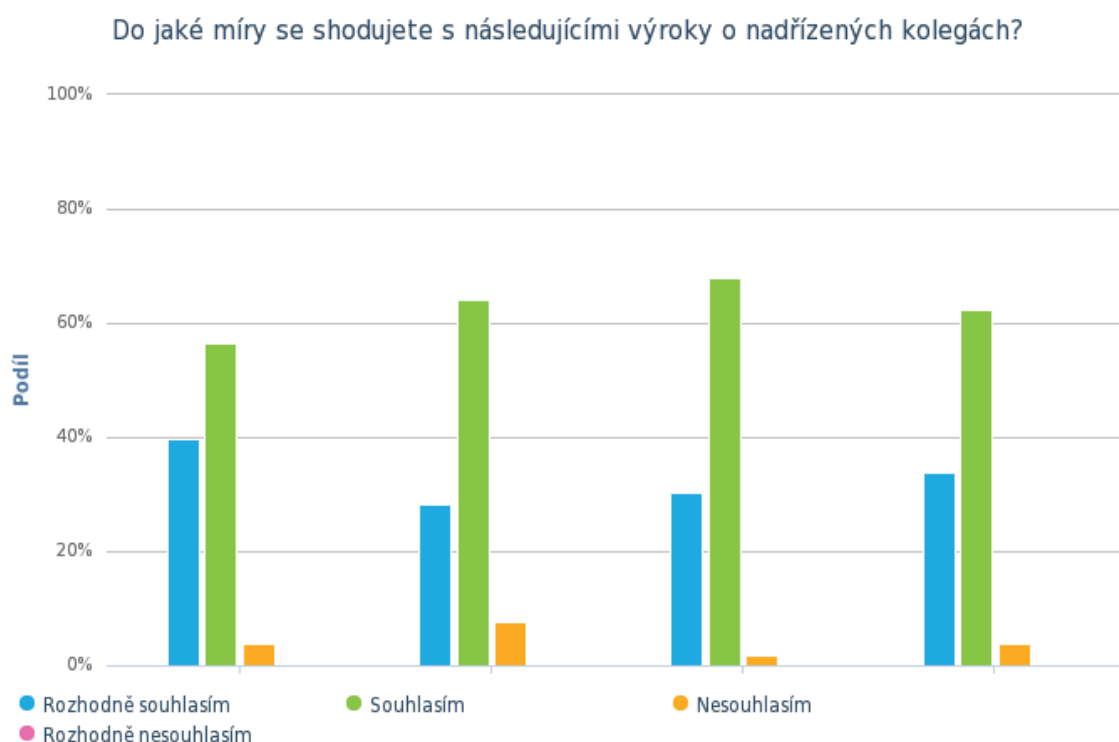
Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 9 Graf – informační tok

Otázka zachycena na obrázku 10, byla koncipovaná obdobně jako ta předešlá s tím rozdílem, že se zaměřuje na vztah mezi respondenty a nadřízenými.

- S tvrzením „Nadřízení kolegové mě respektují a já je.“, se plně ztotožňuje 39,6 % (21) respondentů. Dalších 56,6 % (30) souhlasí a 3,8 % (2) respondenti nesouhlasí.
- S tvrzením „Nadřízeným jsem dostatečně motivován.“, plně souhlasí 28,3 % (15), souhlasí 64,2 % (34) a nesouhlasí 7,5 % (4) respondentů.
- S tvrzením „Nadřízený při rozhodování bere v úvahu moje nápady a myšlenky“, plně souhlasí 30,2 % (16) respondentů, 67,9 % (36) souhlasí a pouze 1,9 % (1) nesouhlasí.
- S tvrzením „V nadřízeném mám oporu.“, plně souhlasí 34,0 % (18) a 62,3 % (33) souhlasí. Nesouhlasí zbývajících 3,8 % (2) respondentů.

Na základě těchto statistik lze říci, že respondenti nadřízenému kolegovi věří a vnímají ho jako vůdce, nikoliv pouze jako vedoucího.

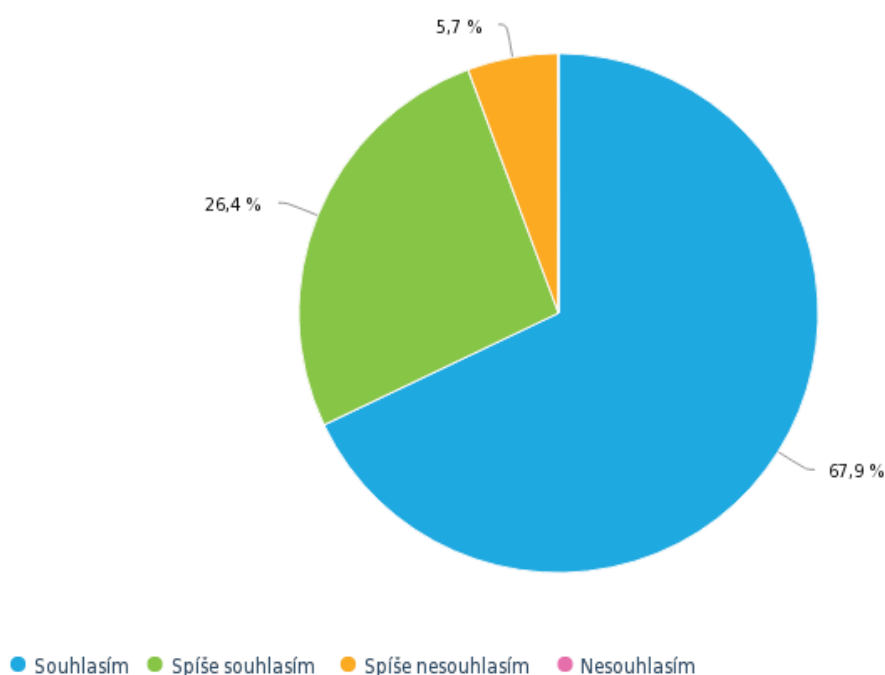


Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 10 Graf – vztah mezi nadřízenými a respondenty

Jedna z větších změn na táboře, bylo zavedení jiného stylu porad. Na obrázku 11 lze vidět, jak vnímají tuto změnu respondenti. Změna vyhovuje 94,3 % respondentům, z toho 67,9 % (36) se vyjádřilo souhlasem a 26,4 % (14) uvedlo odpověď „spíše souhlas“. Pouze 5,7 % (3) uvedlo „spíše nesouhlas“. Žádný z respondentů nevedl jasný nesouhlas, tudíž lze tvrdit, že navzdory tomu, že starý režim na táboře fungoval po dobu několika let, proces změny v tomto případě proběhl úspěšně.

Nynější styl porad (první a poslední pro všechny, zbytek v rámci vedení + dobrovolní příchozí) mi vyhovuje více než minulý (povinné porady pro všechny každý večer).

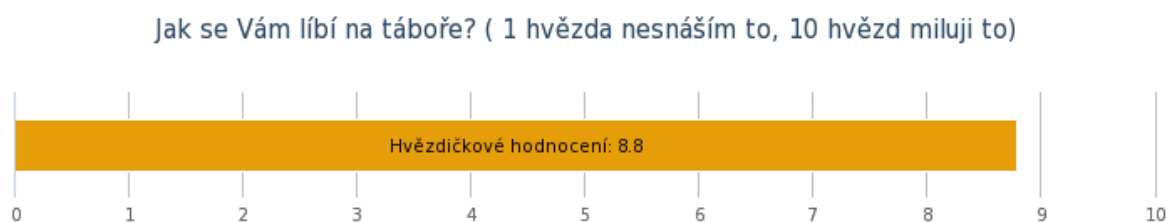


Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 11 Graf – porada

Desátá otázka doplňovala otázky ohledně změn a dolazení zpětné vazby. Autor se dotazoval respondentů následovně: „Pokud byste měli možnost nějaké změny, udělali byste nějakou? A jaká změna by to byla? Případně prosím napište, co se Vám líbí či nelíbí v práci na dětském táboře. Respondenti uvedli, že se jim líbí práce s dětmi a možnost vyzkoušení si manažerských rozhodování. Další respondenti se shodují v tom, že se jim líbí přístup vedení a investice vložené do areálu. Jiní by ocenili častější dozor ze strany vedení a rozšíření tábora o další oddíly například hudební či sportovní. Zbytek respondentů se nechtěl k této otázce vyjadřovat nebo je zrovna nenapadlo nic čím by přispěli.

Poslední otázka sumarizovala atraktivitu tábora z pohledu respondentů. Podle obrázku 12 lze vidět, že tábor se pro respondenty jeví, jako velice atraktivní. Tábor ze strany respondentů dostal průměrné hodnocení 8.8 bodů z 10. Celých 10 bodů dalo 39,6 % (21) respondentů, následujíc 9 body, které dalo 26,4 % (14), 8 bodů 17 % (9) a 7 bodů 11,3 % (6). Pouze 3,8 % (2) respondenti ohodnotili 6 body a 1,9 % (1) dal 5 bodů.



Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Obr. 12 Graf – atraktivita tábora

5.2 Návrh na zlepšení

Na základě výsledků lze vidět, že zaměstnanci vnímají vedení tábora velmi kladně. Jak již bylo zmíněno na táboře funguje participativně skupinový styl řízení. Někteří respondenti však uváděli, že se jim příčí nižší kontrola ze strany vedení. Tím pádem je na snaze, aby vedení nedělalo pouze výběrové kontroly, ale průběžné. Je však

důležité, aby tyto kontroly, zaměstnanci nevnímali, jako nedůvěru v jejich práci. Je proto nasnadě seznámit zaměstnance s cílem těchto kontrol a předat jim tuto informaci, takovým způsobem, aby tento fakt vnímali pozitivně. Například lze uvést, že častější kontroly jsou zavedeny z důvodu pomoci, protože pokud bude vedení častěji kontrolovat aktivity svých zaměstnanců, bude mít lepší přehled o tom, co dělají a případně jim v určitých situacích pomoci. Hlavní vedoucí by měl být schopen zastoupit kohokoliv na táboře, a proto v případě nutnosti, je schopen pomoci každému členu personálu. Občas nastane i situace, kdy zákonný zástupce vznesne stížnost na zaměstnance, ale pokud má vedení dostatečný přehled, může snáz svého zaměstnance chránit.

Největší problém, který zamezuje zaměstnancům ve výkonosti je, dle dotazníku, vysoké vytížení prací. Existuje zde možnost přibrat více zaměstnanců, aby se práce těch stávajících rozdělila do více osob. Překážkou tohoto případu je omezená kapacita areálu. Pokud bude kapacita areálu naplněna, naskytuje se zde možnost přistavení stanů, karavanu či jiného ubytovacího zařízení. Druhým způsobem je přestavění struktury přijímání zaměstnanců na určité doby takovým způsobem, aby se personál obměňoval ob turnus. Třetím a závěrečným řešením je ubrat práci zaměstnanců v nájezdové/odjezdové dny, kdy musí uklízet areál. Pokud se najme firma na úklid, zaměstnanci budou mít den volna, který mohou využít k odpočinku a relaxaci.

Závěr

Řízení lidských zdrojů je stále rozvíjející se disciplína. Podle toho, jakým způsobem se mění pracovní trh, mění se i styl fungování řízení lidských zdrojů. Lidé začínají management lidských zdrojů vnímat nejen pouze jako nástroj ke zlepšení stávající situace, ale i jako nutnost k dosahování cílů a následování vize.

Cílem bakalářské práce bylo seznámit čtenáře s fungováním lidských zdrojů na dětském táboře. Management lidských zdrojů na dětských táborech funguje většinou jiným způsobem, než u firem zaměřených na průmysl či jiných organizací se zaměřením na prodávání služeb.

V úvodní kapitole byly popsány základní pojmy, cíle, funkce a činnosti řízení lidských zdrojů, aby si každý dokázal jednotně představit, co řízení lidských zdrojů obnáší. Objevily se zde známé pojmy jako získávání pracovníků, motivace či hodnocení, ale byly popsány i relativně mladé pojmy, mezi které se řadí diversity management či talent management. Ačkoliv se o těchto pojmech vědělo, dříve se jim nepřikládalo tak velký význam, jako právě v dnešní době, kdy trh práce tlačí na všestrannost pracovníků.

Z důvodu, že na dětském táboře nejsou různá oddělení, ale manažer zastává funkci manažera lidských zdrojů, personalisty, sekretariátu, mluvčího a dalších oddělení, druhá kapitola vysvětlila rozdíly mezi základními pojmy, které jsou nezbytné k pochopení rozdílu mezi řízením dětského tábora a řízením běžné firmy. V podkapitolách druhé kapitoly byly také vypsány závěrečné informace, proč a jaký způsob je ideální v případě řízení dětského tábora.

Třetí kapitola popisovala pro bližší představu dětský tábor Agentura7 s.r.o. s veškerými jeho specifiky. Autor si vybral tento tábor, jelikož jeho několikaletou rolí na táboře, byla funkce hlavního vedoucího a měl tudíž přehled a zkušenosti s chodem dětského tábora. Popsal zde funkce zaměstnanců a chod tábora během turnusu, aby si čtenář mohl lépe představit strukturu rozhodování a řízení, které musí hlavní vedoucí podstoupit.

Čtvrtá a pátá kapitola byly navazující kapitoly a řešily se v nich otázky týkající se výzkumu řízení lidských zdrojů na zmiňovaném táboře. V této kapitole byl popsán cíl, jakého chce autor dosáhnout, dále byly zmíněny nástroje a procesy, které byly uskutečněny k získání těchto informací a byly interpretovány nasbírané výsledky.

Závěrem autor napsal návrhy na zlepšení vyzkoumané situace. Změnou bylo zvýšení častější kontroly zaměstnanců, a to ideálně průběžnou formou. Pro snížení pracovní zátěže a zvýšení výkonnosti zaměstnanců, autor doporučil najmutí více pracovníků, střídání pracovníků ob turnus a najmutí profesionální firmy na úklid na odjezdové a nájezdové dny.

Seznam literatury

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 9788072610334.

BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*. 2001, (4), 248-259. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00031-6). ISSN 0090-2616/01.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

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

HUBBARD, Edward E. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: HRD Press, 2004. ISBN 0874257611.

MILLER, Frederick a Judith KATZ. *Inclusion Breakthrough: Unleashing the Real Power of Diversity*. USA, Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2002. ISBN 1605094277.

MACHOVCOVÁ, Kateřina, ed. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. Praha: Gender Studies, 2007. ISBN 978-80-86620-14-5.

MUŽÁKOVÁ, Karina. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024724751.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. 2004.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Sixth edition. London: KoganPage, 2018. ISBN 9780749481209.

JEMELKA, Jiří. Dovednosti manažera. *MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI* [online]. Přerov, 2017 [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.dovednostimanazera.cz/manazerske-dovednosti>

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd., (1. vyd. v Institutu řízení). Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.

BURDA, Jan a Vladimíra ŠLOSAROVÁ. *Tábory a další zotavovací akce*. Aktualiz. vyd. Praha: NIDM, 2008. ISBN 9788086784595.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 8024768240.

Seznam obrázků

Seznam obrázků

Obr. 1 Pyramida potřeb Maslow	19
Obr. 2 Pyramida stimulů	19
Obr. 3 Graf – pohlaví	39
Obr. 4 Graf – věk	40
Obr. 5 Graf – role	41
Obr. 6 Graf – doba spolupráce	42
Obr. 7 Graf – styl řízení	43
Obr. 8 Graf – změnový management	44
Obr. 9 Graf – informační tok	46
Obr. 10 Graf – vztah mezi nadřízenými a respondenty	47
Obr. 11 Graf – porada	48
Obr. 12 Graf – atraktivita tábora	49

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník – Personální hodnocení dětského tábora v Náměšti nad Oslavou	57
---	----

Příloha 1 Dotazník – Personální hodnocení dětského tábora v Náměšti nad Oslavou

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- 0-15
- 16-18
- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46+

3. Jakou roli na táboře zastáváte?

- Instruktor
- Lektor
- Vedoucí
- Kuchyň
- Údržba
- Kiosek

4. Jak dlouho u nás pracujete?

- Méně jak 1
- rok 1 až 2 roky
- 3 až 5 let
- Více jak 5 let

5. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a

- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

6. Vnímáte různé změny na dětském táboře od technické stránky přes řízení po organizování?

- Ano
- Ne
- Jaká změna například

7. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?

(uveďte v kategorii: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím)

- Mám k dispozici dostatek informací, které potřebuji pro výkon své práce na táboře.
- Informace, které jsou mi předány jsou přehledné a jasně uchopitelné.
- Cítím se být velmi pracovně vytížen.
- Mám dobrý pocit z toho, co dělám.

8. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o nadřízených kolegách?

(uveďte v kategorii: rozhodně souhlasím, souhlasím, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím)

- Nadřízení kolegové mě respektují a já je
- Nadřízeným jsem dostatečně motivován
- Nadřízený při rozhodování bere v úvahu moje nápady a myšlenky.
- V nadřízeným mám oporu

9. Nynější styl porad (první a poslední pro všechny, zbytek v rámci vedení + dobrovolní příchozí) mi vyhovuje více než minulý (povinné porady pro všechny každý večer).

- Souhlasím
- Spíše souhlasím

- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

10. Pokud byste měli možnost nějaké změny, udělali byste nějakou? A jaká změna by to byla? Případně prosím napište, co se Vám líbí či nelíbí v práci na dětském táboře.

- Otevřená odpověď:

11. Jak se Vám líbí na táboře? (1 hvězda nesnáším to, 10 hvězd miluji to)

- 

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Milan Vařeka		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DĚTSKÝCH TÁBORECH A ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY V OBLASTI ODDECHU A REKREACE		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	59		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů na dětských táborech. Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o specifických aspektech managementu lidských zdrojů, potažmo jejich funkci na dětských táborech. Praktickým cílem práce je analyzovat systém řízení lidských zdrojů na vybraném dětském táboře a navrhnout patřičná opatření zaměřená na zvýšení jeho efektivity. K metodě výzkumu bylo použito dotazníkové šetření. Respondenti byli zaměstnanci tábora. Dotazník byl zaměřen na vnímání vedení z pohledu zaměstnanců a na spokojenost pracovníků na táboře a na negativa, které ovlivňují jejich výkonnost. Bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají vedení velmi pozitivně a pouze vysoká pracovní zátěž znemožňuje plnou výkonnost v práci.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	řízení lidských zdrojů, management, zaměstnanci		

ANNOTATION

AUTHOR	Milan Vařeka		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CHILDREN'S CAMPS AND ORGANIZATIONS PROVIDING RECREATION SERVICES		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	59		
NUMBER OF PICTURES			
	12		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis focuses on human resource management in children's camps. The theoretical goal of this work is to provide an overview of current knowledge about specific aspects of human resource management, and therefore their function in children's camps. The practical goal of this work is to analyze the human resources management system at a selected children's camp and to propose appropriate measures aimed at increasing its effectiveness. A questionnaire survey was used for the research method. The respondents were camp staff. The questionnaire focused on the perception of management from the perspective of employees and on the satisfaction of workers at the camp and the negatives that affect their performance. It was found that employees perceive management very positively and only a high workload prevents full performance at work.</p>		
KEY WORDS	human resources management, management, employees		