

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské / kombinované studium

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Daniel Müller

Zaměstnanecká loajalita a její korelace se systémem vzdělávání a rozvoje
lidských zdrojů v organizaci

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
PaedDr. Josef Petrášek

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master, Combined Studies

MASTER THESIS

Daniel Müller

Employee loyalty and its correlation with the training and development system
in the organization

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Daniel Müller

Poděkování

Chtěl bych touto cestou PaedDr. Josefu Petráškovi velmi upřímně poděkovat za jeho odborné vedení, za poskytnutou pomoc a rady a zejména za jeho flexibilitu při poskytovaných konzultacích.

Anotace

Hlavním cílem této práce je shromáždit a analyzovat dostupné informace o loajalitě zaměstnanců a systémech vzdělávání a rozvoje. Tyto poznatky by měly přispět k vyjasnění a pochopení jejich významu a vzájemných souvislostí. V části teoretické byly informace shromažďovány jednak metodou obsahové analýzy zejména se zaměřením na odborné prameny, dále také pozorováním s ohledem na možnost zprostředkování informací z prostředí zaměstnavatelů autora. V části praktického výzkumu byla k šetření použita explorativní metoda formou dotazníku a metoda evaluační analýzy. Získaná data byla dále analyzována a následně interpretována a výsledkem jsou navržená doporučení na implementaci efektivních systémů vzdělávání a rozvoje s potenciálem pozitivní stimulace zaměstnanecké loajality.

Klíčové pojmy

Adaptace, firemní kultura, fluktuace, interní komunikace, korelace, oblast vzdělávání, organizační učení, profesní vzdělávání, psychologická smlouva, rozvoj zaměstnanců, systém vzdělávání a rozvoje, talent management, zaměstnanecká loajalita

Annotation

The main objective of this thesis is to collect and analyze available information on the loyalty of employees and training and development systems. These findings should help to clarify and understand their significance and interrelationship. In the theoretical part the information was collected using both content analysis with a particular focus on professional sources, as well as observations with regard to the possibility of providing information from the environment of authors employers. In the practical part of the survey was used to investigate exploratory method using a questionnaire and an evaluation method of analysis. The data obtained are further analyzed and then interpreted, resulting in the proposed recommendations for the implementation of effective systems of training and development with the potential to stimulate positive employee loyalty.

Key Notions

Adaptation, corporate culture, correlation, employee development, employee loyalty, internal communications, education fields, organizational learning, psychological contract, staff turnover, system training and development , talent management, vocational training

OBSAH

ÚVOD	8
1 ZAMĚSTNANECKÁ LOAJALITA	12
1.1 HISTORICKÝ DISKURS LOAJALITY	12
1.2 DEFINICE POJMU ZAMĚSTNANECKÁ LOAJALITA	14
1.3 SOUVISLOSTI ZAMĚSTNANECKÉ LOAJALITY.....	17
<i>1.3.1 Aspekty řízení a rozvoje lidských zdrojů ovlivňující míru zaměstnanecké loajality</i>	<i>18</i>
<i>Adaptační proces</i>	<i>22</i>
<i>Komunikace.....</i>	<i>24</i>
<i>Organizační změny, řízení změn</i>	<i>27</i>
<i>Firemní kultura</i>	<i>29</i>
<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	<i>31</i>
<i>1.3.2 Aspekty řízení a rozvoje lidských zdrojů přímo ovlivňované mírou zaměstnanecké loajality</i>	<i>39</i>
<i>Fluktuace zaměstnanců</i>	<i>39</i>
<i>Výkon zaměstnanců.....</i>	<i>41</i>
<i>Loajalita zaměstnance a loajalita zákazníka</i>	<i>42</i>
2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	44
2.1 POJMOSLOVÍ.....	45
2.2 HISTORICKÝ DISKURS SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	46
2.3 STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	47
2.4 SYSTÉMOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	51
<i>Analýza vzdělávacích potřeb, vstupy.....</i>	<i>51</i>
<i>Designování vzdělávacích akcí</i>	<i>53</i>
<i>Realizace vzdělávacích akcí.....</i>	<i>55</i>
<i>Hodnocení efektivity vzdělávacích akcí.....</i>	<i>56</i>
2.5 ŘÍZENÍ TALENTŮ, KARIÉRNÍ ROZVOJ	58
3 KORELACE ZAMĚSTNANECKÉ LOAJALITY A SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	61
<i>Uzavření pracovně-právního vztahu a jeho korelace se zaměstnaneckou loajalitou.....</i>	<i>62</i>
<i>Adaptační proces a jeho korelace se zaměstnaneckou loajalitou</i>	<i>62</i>
<i>Talent management jeho korelace se zaměstnaneckou loajalitou.....</i>	<i>63</i>
<i>Kariérní plánování a pružná organizační struktura</i>	<i>64</i>
<i>Korelace mezi některými specifickými okruhy vzdělávání a zaměstnaneckou loajalitou.</i>	<i>65</i>
3.1 SHRNUTÍ POZNATKŮ PŘEDCHOZÍCH KAPITOL.....	70
4 PRŮZKUM EFEKTIVITY SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VZTAHU K OVLIVNĚNÍ ZAMĚSTNANECKÉ LOAJALITY	73
4.1 CÍL A HYPOTÉZY VÝZKUMU	74
4.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	74
4.3 METODY SBĚRU DAT.....	76
4.4 SBĚR A ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ	77
4.5 INTERPRETACE ÚDAJŮ	78

4.5.1	<i>Postup interpretace</i>	78
4.5.2	<i>Interpretované výsledky</i>	79
4.6	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM ČESKÉ POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	91
	MONOGRAFIE	91
	ELEKTRONICKÁ MÉDIA A WEBOVÉ STRÁNKY	92
	SEZNAM POUŽITÉ SVĚTOVÉ LITERATURY A PRAMENŮ	95
	MONOGRAFIE	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH	98

ÚVOD

Tato diplomová práce, jak již její název avizuje, bude zkoumat z různých perspektiv oblast zaměstnanecké loajality a to zejména v její korelaci se systémem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci.

Jedním z východisek této diplomové práce bude bakalářská práce autora a to zejména její praktická část, jejímž cílem bylo prokázání souvislosti zaměstnanecké loajality s některými nástroji řízení a rozvoje lidských zdrojů. V její praktické části byla shromažďována data s cílem potvrzení či vyvracení následujících hypotéz:

- aplikované nástroje ovlivňující loajalitu zaměstnanců ve zkoumaných společnostech loajalitu zaměstnanců skutečně zvyšují.
- největší efekt na loajalitu zaměstnanců ve zkoumaných společnostech má mzdové ohodnocení včetně nenárokových forem mzdy.
- firemní kultura má ve zkoumaných společnostech na loajalitu zaměstnanců minimální vliv.

„Dotazníkový průzkum přinesl žebříček míry vlivu jednotlivých nástrojů na zkoumaný fenomén. Poměrně překvapivým závěrem bylo konstatování právě na bázi zmíněného průzkumu, že největší vliv na loajalitu nevykazuje odměňování, jak bylo původně předpokládáno. Výsledky průzkumu naopak prokázaly, že nejvíce loajalitu zaměstnanců ovlivňují aplikované nástroje z oblasti rozvoje zaměstnanců, jako jsou individuální zvyšování kvalifikace, kariéerní plánování apod.“¹

Výše uvedený závěr mé bakalářské práce, respektive neprokázání hypotézy tvrdící, že největším efektem na zaměstnaneckou loajalitu disponuje mzdové ohodnocení, byl jedním z důvodů k rozhodnutí věnovat diplomovou práci bližšímu prozkoumání zaměstnanecké loajality v interakci se systémem vzdělávání a rozvoje.

Dalším argumentem pro volbu tohoto tématu je jeho nadčasovost a trvalost. Personalisté, kteří s tímto fenoménem pracují spolu s vedoucími

¹ MÜLLER, D. *Bakalářská práce*. 2010, s. 59

zaměstnanci nejvíce, si uvědomují, že zaměstnanecká loajalita je v posledních letech vlivem ekonomických turbulencí podrobována nejrůznějším zatěžkávacím zkouškám. Odborníci konstatují, že míra zaměstnanecké loajality obecně klesá. „Loajalita zaměstnanců celosvětově klesá. Vyplývá to alespoň z globální studie společnosti Mercer s názvem What's Working, do níž se zapojilo téměř 30 tisíc zaměstnanců ze 17 geografických oblastí v období od třetího čtvrtletí 2010 do druhého čtvrtletí 2011. Procento pracovníků, kteří vážně uvažují o odchodu ze současného zaměstnání stoupl za posledních pět let na všech sledovaných trzích, mnohdy i o více než 10 procent.

Navzdory ekonomické krizi se ukazuje, že zaměstnanci po celém světě více zvažují svá očekávání od vztahu se zaměstnavateli a jsou ochotnější riskovat odchod za lepšími příležitostmi. Mění se také jejich náhled na faktory podněcující angažovanost. Zatímco nefinanční faktory se dostávají do popředí zájmu, finanční ustupují.“²

Vzhledem k těmto známým faktům je zcela zjevné, že zaměstnanecká loajalita je velmi svébytným tématem, které je potřeba z různých perspektiv dále nahlížet a zkoumat. A perspektiva interakce se systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci se jeví jako nejméně probádána.

Příčemž všeobecně přijímanou skutečností je, že pouze učící se organizace s loajálními a spokojenými zaměstnanci mají schopnost dlouhodobě prosperovat v různých fázích ekonomiky. Podle Sengeho³ „již nestačí mít v organizaci jednoho velkého стратега, učitele či znalce, který učí druhé a je až nedostižným vzorem pro druhé jako byli Ford, Sloan, Watson ml. či Iacocca. Už není možné spoléhat na nejchytřejší lidi ve vedení společnosti. Je nutné, aby se využívalo intelektuální kapacity všech, nehledě na jejich postavení v hierarchii.“⁴ Strukturovaný vzdělávací systém vycházející ze strategie

² Managerka.cz [online]. Praha: Loajalita zaměstnanců. Posl. úpravy 2011 [cit. 2011-27-12]. Dostupné na WWW: <www.managerka.cz/loajalita-zamestnancu/ 31.10.2011>

³ Peter Michael Senge (narozen 1947) je americký vědec v oboru managementu přednášející na Massachusetts Institute of Technology (MIT). Zasloužil se o rozvoj konceptu učící se organizace.

⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007, s. 77

rozvoje lidských zdrojů je nezbytnou součástí efektivního managementu organizace.

Hlavním cílem této práce je shromáždit a analyzovat dostupné informace o loajalitě zaměstnanců a systémech vzdělávání a rozvoje v organizaci, informace, které by měly přispět k vyjasnění a pochopení těchto pojmů ve všech jejich vzájemných souvislostech. V detailu pak budou čtenáři seznámeni s většinou relevantních nástrojů vzdělávání a rozvoje, bude popsáno, jakým způsobem jsou využívány, jaký je jejich potenciál, tj. jaký efekt při svém využití mohou zaměstnavatelům i zaměstnancům přinést.

Další perspektivou, ze které bude loajalita zaměstnanců zkoumána, je její korelace se systémem vzdělávání a rozvoje.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V části teoretické budou informace shromažďovány jednak metodou pozorování s ohledem na možnost zprostředkování informací z prostředí zaměstnavatelů autora a rovněž metodou obsahové analýzy zejména se zaměřením na odborné prameny.

V praktické části této diplomové práce bude k evaluaci stanovených hypotéz použita explorativní metoda formou dotazníku. Takto získaná data budou dále analyzována a následně interpretována. Metodou, též aplikovanou v praktické části, bude metoda komparativní analýzy, a to zejména se zaměřením na srovnávání získaných statistických dat.

Na základě získaných výsledků budou zpracovány návrhy na možná opatření k zabezpečení větší loajality zaměstnanců v českých podnicích.

Po prostudování této práce by měl být každý čtenář s to zodpovědět tyto základní otázky:

- Co je to loajalita?
- Jak ovlivňuje loajalitu systém vzdělávání a rozvoje v organizaci?
- Proč je třeba loajalitu zaměstnanců řídit a podporovat?

Tato práce by měla být přínosem zejména pro odborné pracovníky z oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Takto shromážděná a analyzovaná data by

měla usnadnit řešení problémů souvisejících jednak se stanovením strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů ve fázi implementační, ale také by měla posloužit personalistům jako jakýsi manuál k řešení současných negativních trendů zaměstnanecké loajality. Další přidanou hodnotou této práce je potenciál využití inkriminovaných informací k revizi či vytvoření efektivně fungujícího systému vzdělávání a rozvoje v organizaci.

1 ZAMĚSTNANECKÁ LOAJALITA

1.1 Historický diskurs loajality

„Ve Slovníku českých synonym je možno nalézt výrazy jako: „oddanost, věrnost a také poctivost, čestnost (v plnění závazků)“⁵. Slovník cizích slov dostupný na internetu uvádí: „věrnost, souhlasný postoj; upřímnost, čestnost; podlézavost“⁶. Zde zaznamenáváme rozšíření možných výkladů tohoto pojmu.

Otevřená internetová encyklopedie objasňuje vedle možných interpretací pojmu také etymologický původ tohoto slova: „**Loajalita** (z [franc.](#) loyauté a z [lat.](#) legalitas, zákonnost) znamená věrnost, praktickou ochotu jednotlivce či skupiny osob dodržovat závazky vůči osobě nadřízené, vůči organizaci, instituci nebo i přesvědčení.“⁷

Historicky se s tímto pojmem lze setkat již v dobách feudalismu. Wikipedie uvádí: „Původně feudální pojem znamenal věrné a spolehlivé plnění [lenních](#) povinností.“⁸ „Vrchním vlastníkem veškeré půdy v zemi byl v době utváření středověkých států panovník, který uděloval pozemky do držení členům své [družiny](#), aby je odměnil a zavázal si je. Držitel propůjčené půdy (mohl jím být nejen [šlechtic](#), ale také církevní hodnostář, klášter či biskupství) se nazýval **leník** nebo **vazal**. Vazalové byli vůči svému lennímu pánovi - **seniorovi** povinni „radou a pomocí“. K jejich hlavním povinnostem patřilo

⁵ PALA, K. - VŠIANSKÝ, J. *Slovník českých synonym*. 1994, s. 3

⁶ Best One Services [online]. Praha: Slovník cizích slov. Posl. úpravy 2005 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW: <www.slovník-cizich-slov.cz/?q=loajalita&typ=0>

⁷ WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika. Posl. úpravy 13.1.2009 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Loajalita>>

⁸ WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika. Posl. úpravy 13.1.2009 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Loajalita>>

účastnit se shromáždění, které král svolal, a poskytnout mu v případě potřeby vojenskou nebo finanční pomoc.“⁹

Další epochou dokumentující historický význam slova loajalita byla např. válka amerických kolonií o nezávislost na Velké Británii v letech 1775 - 1783. Zde sehráli svou významnou roli i tzv. lojalisté, kteří zůstali během bojů věrní britské koruně. Po své porážce se začali stahovat na území dnešní Kanady, zejména do oblasti Velkých jezer a řeky Svatého Vavřince.

Dnešní konotace inkriminovaného denotátu jsou úzce spjaty s určitými oblastmi lidského konání.

Je možno začít například obchodem. V obchodních vztazích již od vzniku strukturované konkurence bojují obchodníci o loajalitu svých zákazníků. Snaží se o to samozřejmě i obchodní řetězce, které dnešnímu obchodu s rychloobrátkovým zbožím dominují. Petr Liška ve svém článku uvádí: „Teorie v definici loajality opisuje frázi „mít rád“ vnějším projevem chování věrného zákazníka, který značku jinému doporučí, osobně se za ni zasadí. Dává tedy v sázku svoji vlastní důvěryhodnost a emotivní náboj se blíží k záruce vyjádřené rčením „na to dám krk“. Zdá se, že tento rys loajality je dělítkem mezi různými loajalitními systémy.

Retailové řetězce nebo třeba telekomunikační operátoři považují za takový systém zpravidla různé formy věrnostních slev. Cena však sama o sobě působí spíše na racionální rovinu rozhodování. Teprve využití informací s vyhodnocením nákupního chování třeba prostřednictvím dat získaných při použití různých klubových nebo platebních karet, přibližuje takový systém definici emotivního charakteru loajality. Zákazník může dostat například „slevu šitou na míru“. I když obdobnou dostanou tisíce či desetitisíce jiných zařazených do stejné zákaznické skupiny, vytváří to u něj pocit osobnějšího vztahu ze strany poskytovatele slevy a roste jeho ochota vnímat.“¹⁰

⁹ WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika. Posl. úpravy 11.4.2002 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9no>>

¹⁰ LIŠKA, P. *Pohledy na loajalitu odlišuje hloubka emocí* [online]. Posl. úpravy 25.11.2009 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/pohledy-na-loajalitu-odlisuje-hloubka-emoci>>

Další oblastí lidského konání, kde loajalita hraje klíčovou roli, je např. politika, tehdy hovoříme o tzv. stranické loajalitě. Politické subjekty, utkvající se v bojích o politickou moc, se spoléhají na loajalitu svých voličů. Každá politická strana disponuje tzv. voličskou základnou. Ta by se dala charakterizovat jako skupina stabilních voličů, kteří jsou vůči straně vysoce loajální, neboť jí zachovávají svou přízeň v období, kdy se nachází na politickém výsluní (tj. je účastna na formách exekutivní moci), ale i v dobách, kdy se nachází v opozici.

I ve vztahu k vlastnímu národu lze jistě připustit existenci jakési „národní loajality“, která čerpá z identifikace se základními atributy daného národa a projevuje se konsistentními postoji, respektování tradic a podporou.

Rekapitulací předchozích tezí lze dojít k závěru, že různé podoby loajality prostupují lidské životy na pravidelné bázi.

Oblastí, která se většiny lidí bezprostředně dotýká, je možno rozumět oblast zaměstnaneckých vztahů, jejichž nedílnou součástí je i loajalita zaměstnanců.¹¹

1.2 Definice pojmu zaměstnanecká loajalita

„Význam slova loajalita uváděný v encyklopediích souvisí většinou s věností, ale také s oddaností a určitou dobrovolnou podřízeností společným či jednostranným zájmům dané komunity či entity, ale také ochotou jednotlivce či skupiny osob dodržovat závazky vůči osobě nebo osobám anebo neosobním útvarům (organizace, stát, národ), vůči instituci nebo i myšlence (idee) či přesvědčení. V rámci dalšího pojetí pak zahrnuje i dodržování slibů, smluv a dohod, spolehlivost ve vztazích s rodinou, přáteli, kolegy, spolučleny či spoluobčany.

Jedná se o nedílnou součást osobního či skupinového paradigmatu a postoje podmíněného vždy určitou třeba i minimální mírou dobrovolného vnitřního přesvědčení a souhlasu s předmětem, ke kterému je vázána a s podmínkou, že

¹¹ MÜLLER, D. *Bakalářská práce*. 2010, s. 11

trvá stále a za každých okolností, včetně takových okolností, kdy je to pro daného jedince nevýhodné nebo i nebezpečné. Je potřeba si také uvědomit, že loajalita není vždy podmíněna pouze racionální stránkou, ale často existuje pouze či souběžně na základě citů, pocitů anebo pouhých dojmů a projevuje se dobrovolným sebeomezením jednotlivce či skupiny v něčí či společný prospěch. Aby však loajalita mohla být dobrovolná, musí být většinou vzájemná a to nejen horizontálně, nýbrž i vertikálně. Musí to být loajalita nejen jednotlivce vůči celku, nýbrž i celku vůči jednotlivci a jednotlivců k sobě navzájem. Je to právě vzájemnost, která je tou nejpřínosnější a vnitřně nejvíce obohacující částí etického jednání na mezilidské, ale i na mezifirmní úrovni.¹²

Charakteristickým prvkem zaměstnanecké loajality je nepochybně její stálost. Na rozdíl např. od zákaznické loajality, kterou v současné době odborníci označují jako „epizodní“. Permanence pocitu podpory, oddanosti je ale vždy umocňována její vzájemností.

Dalším charakteristickým prvkem zaměstnanecké loajality je její bezděčnost. Skutečně loajální zaměstnanec nevyhledává prvoplánově prospěch a nepřizpůsobuje intenzitu své loajality momentální situaci dle její příznivosti.

„Lektorka manažerských dovedností Hanka Baláčková definuje loajalitu zaměstnance následovně: „Co si představit pod pojmem loajalita zaměstnance k zaměstnavateli? "Znamená to, že zaměstnanec dělá svou práci rád. Je rád i se svými kolegy včetně toho, že snáší svého šéfa a neuteče v momentě, kdy se ve firmě vyskytne první problém," (...) "Jde o jakýsi psychologický kontrakt, čímž mám na mysli určitou míru ztotožnění s firmou, v níž člověk pracuje," vysvětluje.“¹³

Psychologický kontrakt je dohodou pouze vyřčenou. Obsahem je vzájemné očekávání toho, čím zaměstnanec organizaci přispěje a jak jej

¹²KALIVODA, D. *Umíte či chcete rozlišovat mezi pojmy loajalita a konformita?* [online]. Posl. úpravy 27.10.2011 [cit. 2012-01-06]. Dostupné na WWW: < <http://cfoworld.cz/ostatni/umite-ci-chcete-rozlisovat-mezi-pojmy-loajalita-a-konformita-1253> >

¹³ŠVIDRNOCHOVÁ, K. *Loajalita není podlézání* [online]. Posl. úpravy 15.4.2004 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: < <http://podnikani.idnes.cz/loajalita-neni-podlezani-0xu-zamestnani.asp?c=2004M089Z01A> >

organizace za tento příspěvek odmění. Zaměstnavatelé zpravidla očekávají příspěvek zaměstnance ve smyslu jeho schopností, dovedností, osobního nasazení a zachování loajality. Očekávání zaměstnanců zahrnuje zejména finanční zajištění, společenský statut, možnost seberealizace a naplnění další psychických potřeb.

S výše zmíněným procesem ztotožňování se s firmou úzce souvisí naplnění přirozené potřeby člověka po pocitu sounáležitosti. Tato potřeba byla v Teorii potřeb definována Maslowem¹⁴ jako jedna ze základních lidských psychologických potřeb.

Z výše uvedené definice Baláčkové rovněž vyplývá, že každý loajální zaměstnanec naplňuje svou další psychologickou potřebu - uspokojení z práce jinak označovanou jako seberealizace.

Arnold uvádí: „Závazek vůči organizaci je v manažerské agendě ještě na vyšším místě než uspokojení z práce. Především v posledních letech vidíme výjimečně jednostranný pohled na tuto oblast. Jak zdůraznili Hirsch a kol. (1995), po čem dnes zřejmě někteří zaměstnavatelé touží, jsou naprosto oddaní a naprosto nahraditelní zaměstnanci. Proč přesně by zaměstnavatelé měli toužit po oddaných zaměstnancích je méně zřejmé, protože jak záhy uvidíme, závazek vůči organizaci není zárukou vysokých pracovních výkonů.

Závazek vůči společnosti definovali Mowday a kol. (1979) jako „relativní sílu identifikace jednotlivce s organizací“. Tento pojem je často vnímán tak, že má tri složky (Griffin a Bateman, 1986): (i) touha zachovat své členství v organizaci, (ii) víra v hodnoty a přijetí hodnot a cílů organizace, (iii) ochota vyvíjet úsilí ve jménu organizace.“¹⁵

Z výše uvedených informací je možné vyvodit, že pakliže je zaměstnanec loajální vůči organizaci, identifikuje se s jejím hodnotovým systémem, cení si svého členství, má největší předpoklady stát se opravdu zaměstnancem podávajících vysoké pracovní výkony.

¹⁴ Abraham Maslow byl humanisticky založeným psychologem, jenž vytvořil obecnou teorii lidského fungování. V roce 1943 publikoval své stěžejní dílo, kde definuje pět tříd lidských potřeb.

¹⁵ ARNOLD, J. - at al. *Psychologie práce – Pro manažery a personalisty*. 2007, s. 259

Na základě výše zmíněných poznatků lze obecně definovat: Loajalita zaměstnance odráží postoj zaměstnance k zaměstnavateli na bázi určitého závazku, je provázena pocitem oddanosti a podpory, vychází z potřeby uspokojení potřeby sounáležitosti a existuje v případě uspokojení z práce a vlastní identifikace s hodnotami a postoji zaměstnavatele. Míra loajality se vyznačuje svou relativní stabilitou.

Loajalita zaměstnanců může být rovněž definována jako závazek zaměstnanců k úspěchu organizace, a přesvědčení, že práce pro tuto organizaci je jejich nejlepší volbou. Nejen, že mají v plánu setrvávat v organizaci, ale aktivně nevyhledávají alternativní nabídky práce a ani na ty přichozí nereagují.

1.3 Souvislosti zaměstnanecké loajality

Zaměstnanecká loajalita zcela zásadně ovlivňuje výsledky celkového hospodaření organizace. Ty jsou hodnoceny na bázi ukazatelů oblasti řízení lidských zdrojů¹⁶. Řízení a rozvoj lidských zdrojů představuje složitý systém synergických procesů, které aplikují poznatky z různých vědeckých disciplín. Personalisté vycházejí z principů psychologie práce, jež je dnes již etablovanou aplikovanou vědní disciplínou, zkoumající práci, pracovní podmínky a pracovní výsledky.

Obecně přijímaným faktem je, že zaměstnanecká loajalita je rovněž ovlivňována širokým spektrem aspektů vycházejících z celkové strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci a z její implementace.

¹⁶ Petrášek definuje pojem lidské zdroje: - Termín „lidské zdroje“ je nepřesný překlad anglického výrazu „human resources“, který ve skutečnosti znamená „lidské obnovitelné zdroje“. Hovoříme-li o lidských zdrojích, hovoříme o lidech, o jejich unikátních vlastnostech, dovednostech a znalostech. Termín lidský zdroj je nahrazován jinými výrazy, jako je lidský kapitál či lidský potenciál.

1.3.1 Aspekty řízení a rozvoje lidských zdrojů ovlivňující míru zaměstnanecké loajality

Již při náboru zaměstnanců lze postupovat určitým způsobem směřujícím k výběru takových zaměstnanců, kteří pozitivně ovlivní stabilitu loajality v organizaci.

Při procesu výběru vhodných kandidátů je potřeba pečlivě zkoumat osobní kompetence kandidáta a to zejména ve vztahu k potenciálu jeho pozdější integrace do organizace a jeho setrvání v ní. Osobními kompetencemi v daném případě rozumíme:

- účinně spolupracuje v rámci týmu, podílí se ve spolupráci s nadřízenými na vytváření pravidel práce v týmu, na základě poznání nebo přijetí nové role v pracovní činnosti pozitivně ovlivňuje kvalitu společné práce,
- podílí se na utváření příjemné a tvůrčí atmosféry v týmu, na základě ohleduplnosti a úcty při jednání s druhými lidmi přispívá k upevňování dobrých mezilidských vztahů, v případě potřeby poskytne pomoc nebo ale i je schopen o ni požádat,
- přispívá k diskusi v celém týmu, chápe potřebu efektivně spolupracovat s druhými při řešení svěřeného úkolu, oceňuje zkušenosti druhých lidí, respektuje jejich různá hlediska a čerpá poučení z toho, co si druzí lidé myslí, říkají a co činí,
- vytváří si pozitivní představu o sobě samém, která podporuje jeho sebedůvěru a samostatný rozvoj; snaží se regulovat svoje jednání a chování tak, aby dosáhl pocitu sebeuspokojení a sebeúcty.

Prvotní analýzu provádíme již interpretací informací uvedených v životopisu kandidáta. Sledujeme zejména sled postavení respektive kariérní růst kandidáta, strategii výběru zaměstnavatele a zejména délku předchozích pracovních poměrů a důvody odchodů od předchozích zaměstnavatelů. Na základě těchto dat je možné hodnotit potenciál kandidáta k případné loajalitě k organizaci.

K vyhodnocení výše uvedených osobních kompetencí přispívá aplikovaná vědní disciplína psychologie práce. Ta disponuje nejrůznějšími metodami a formami. Nejrozšířenější formou aplikovanou odbornými pracovníky oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s psychology práce jsou psychodiagnostické dotazníky. „Dotazníky se často používají k hodnocení postojů, hodnot, názorů, přesvědčení nebo zkušeností jedince (viz také kapitola 7). (...) Dotazníky a testy většinou po jedinci vyžadují, aby odpovídal na sérii psaných otázek uvedených na papíře nebo na monitoru počítače. Odpovědi musí často vybírat z různých variant, tedy zvolit tu nejvhodnější. (...) Strukturované dotazníky jsou nejjednodušší nejčastěji využívanou metodou psychologie práce.“¹⁷

Testy osobnosti zkoumají jednotlivé složky kandidátovi osobnosti. „V nejnovějších studiích se hojně vyskytuje následujících 5 faktorů osobnosti, tak zvaný **Big 5 Model**:

- extroverze (družný, hovorný, velkorysý, dominantní, aktivní...),
- neuroticismus (v protikladu k emocionální stabilitě; ustrašený, deprimovaný, rozpačitý, ustaraný, nejistý...),
- snášenlivost (přátelský, zdvořilý, kooperativní, tolerantní, dobrosrdečný...),
- svědomitost (spolehlivý, starostlivý, vědom si zodpovědnosti, vytrvalý, spořádaný...),
- otevřenost vůči zkušenostem (nápaditý, mnohostranný, otevřený, intelektuální, kultivovaný...).“¹⁸

Konkrétní otázky během výběrového řízení anticipující potenciál zaměstnancovi loajality pak cílí ke konkrétním situacím. Personalisté pokládají otázky typu: „V jaké situaci byste uvažoval o změně zaměstnavatele?“ „Co je pro vás největším motivátorem v zaměstnání?“ „Jak dlouho předpokládáte, že budete pracovat v naší společnosti?“ „Jak si představujete své odborné směřování, svou kariéru?“ apod.

¹⁷ ARNOLD, J. - at al. *Psychologie práce – Pro manažery a personalisty*. 2007, s. 58

¹⁸ KASPER, H. – MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení organizace*. 2005, s.404

Cílem personální procesu výběru a nábory pracovníků není však pouze získání zaměstnance loajálního, ale zaměstnance „vhodného“. Vhodnost zaměstnance je měřitelná stupněm koordinace mezi specifiky pracovního místa a specifiky zaměstnance. Hovoříme o ukazateli tzv. „O-O Fit“ tj. shoda mezi osobností a organizací. Touto činností se zabývá tzv. „Fit managementu“. Ten pracuje se 3 základními dimenzemi potenciální shody mezi požadavky na pracovní místo a profilem kandidáta. Jsou to kvalifikace (schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje), dále uspokojení potřeby seberealizace zaměstnance a soulad mezi rozvojovými potřebami zaměstnance a organizace.

„Různé studie dospěly k názoru, že dobrý vztah **O-O Fit** má kladný vliv na spokojenost při práci, pracovní klima, nasazení, výkon a dobu setrvání. Nejlepší základ pro dlouhodobou spolupráci je dosažen tehdy, když jsou ve stejné míře zohledněny cíle a užitek obou stran.“¹⁹

Organizace obsazují svá volná pracovní místa různým způsobem. Metody nábory lze klasifikovat na základě různých hledisek. Z hlediska souvislosti se zaměstnaneckou loajalitou je potřeba zdůraznit rozlišení dle zdrojů vhodných kandidátů.²⁰ Zdroji v této souvislosti rozumíme dva druhy kandidátů – externí a interní. Personalisté tak označují nábor za interní či externí. Interní kandidáti jsou stávající zaměstnanci organizace, u kterých organizace identifikuje potenciál růstu v rámci organizace, který je deklarován samotným zaměstnancem, pro verifikaci je pak vhodnost takového posunu potvrzována hodnocením přímého nadřízeného. Zaměstnanci se v rámci interního nábory mohou pohybovat v organizační struktuře jak po vertikální, tak i po horizontální ose. Tyto změny někdy způsobí požadavek na další nábor tj. obsazení uvolněného pracovního místa interním kandidátem, někdy se však takové povýšení obejde bez dalšího obsazování, hovoříme pak o kumulaci zodpovědností potažmo funkcí.

Interní přesuny zaměstnanců v rámci interního nábory jsou pro zaměstnance velmi motivující a upevňují nepochybně jejich loajalitu vůči

¹⁹ KASPER, H. – MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení organizace*.2005, s.380

²⁰ Vhodným kandidátem je myšlen uchazeč, který vykazuje nejvyšší míru shody mezi požadavky organizace na pracovní místo a profilem kandidáta dle O-O Fit managementu

organizaci. Klimecky a Gmür ve své publikaci uvádějí srovnání výhod a nevýhod externího a interního náboru.

Tabulka 1 Interní a externí získání personálu - srovnání

Interní získání personálu	Externí získání personálu
Ekonomické výhody	
<ul style="list-style-type: none"> – Malé informační a pořizovací náklady – Malé časové ztráty díky rychlejší možnosti obsazení pracovního místa – Malé náklady na projednávání, zapracování a fluktuaci – Zachování podnikové hladiny odměňování, neboť se pracovník orientuje na dané mzdové úrovni 	<ul style="list-style-type: none"> – Vnější možnosti výběru – Větší připravenost podávat výkony u stávajících pracovníků, neboť subjektivně odhadnutá jistota pracovního místa, je menší – Náklady na personální rozvoj se „spoluzaměstnávají“ jako externí předvýkon – Nevytváří se další potřeba personálu
Výhody ve vztahu k motivaci	
<ul style="list-style-type: none"> – Motivační potenciály jsou již známy – Otevření šancí na postup pro pracovníky – Silnější vazba na podnik → zlepšuje pracovní klima – Motivace v otevřené konkurenci o „malé“ možnosti vzestupu 	<ul style="list-style-type: none"> – Zamezení automatického povýšení a vytváření šplhounských vazeb – Prostor pro pohyb ve věkové struktuře s věkově specifickými motivacemi – Zvýšení připravenosti podávat výkony díky externí konkurenci
Výhody ve vztahu ke kvalifikaci	

<ul style="list-style-type: none"> – Dobrá znalost kvalifikace pracovníka, okamžitě použitelný i v rámci specifického provozu – Nižší fluktuace → zachování podnikově specifických kvalifikací – Nezávislost na externích kvalifikacích – Uvolní se možnosti přijetí mladých vedoucích pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> – Získání nových kvalifikačních potenciálů – Nový pracovník přinese nové impulzy – Zamezení podnikové zaslepenosti – Šance na získání informace o konkurentech a nebo o možných kooperačních partnerech – Podnět ke zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků, tak aby udrželi krok s externími pracovníky
---	---

Zdroj: KASPER, H. – MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení organizace*.2005, s.394

Adaptační proces

Po úspěšném zakončení náborového procesu, který spočívá v přijetí zaměstnance do zaměstnaneckého poměru, nastává fáze, kterou personalisté označují jako adaptace zaměstnance. Adaptace zaměstnance má rozhodující vliv na utváření loajality zaměstnance, proto je zcela zásadní adaptaci provádět velmi promyšleně a vyvarovat se některých chyb.

„Existuje mnoho chyb, jichž se zaměstnavatelé dopouštějí v průběhu prvních dnů zaměstnancova působení ve společnosti a které v něm mohou zanechat, co se profese týče, velmi špatný pocit. Patří mezi ně:

- Úvodní instruktáže ve výrobě, během nichž noví zaměstnanci navštěvují dlouhé přednášky a vyplňují formuláře.
- Není připraven stůl, telefon, počítač a další vybavení kanceláře ještě před příchodem nového zaměstnance.
- Ignorování nového zaměstnance nebo jeho ponechání s firemními manuály k samostatnému prostudování bez kontaktu s ostatními.
- Provedení úvodní instruktáže je striktně záležitostí personálního oddělení s velmi malou účastí manažera a oddělení, kde bude nový zaměstnanec pracovat.

K většině chyb dochází právě proto, že manažeři věnují svou pozornost naléhavým problémům a neuvažují nad tím, jak nové zaměstnance přivítat. Musíte si uvědomit, že řádné přivítání nového zaměstnance je investicí do dlouhodobého udržování a jednoduše musí mít často přednost před jinými urgentními nebo zdánlivě důležitějšími záležitostmi.“²¹

Přijímání zaměstnance dává do souvislosti se stabilitou nových zaměstnanců Jan Urban, který uvádí: „K jejím předpokladům patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.“ Za předmět inkriminované smlouvy je výše zmiňovaným autorem považováno vzájemné očekávání na jedné straně toho, čím organizaci přispěje a na straně druhé, jak za to bude zaměstnanec odměněn. Autor dále uvádí: „Zaměstnavatelé zpravidla očekávají, že zaměstnanci organizaci přispějí svými schopnostmi a dovednostmi, pracovním úsilím, a osobním nasazením, že jí budou věnovat plný pracovní čas a loajalitu. Na straně zaměstnanců zahrnuje očekávání, že jim organizace vedle platu a zaměstnaneckých výhod poskytne i určitý společenský statut, pracovní jistotu, možnosti seberealizace, dalšího odborného rozvoje, práci v příjemné firemní kultuře, případně další kariérové příležitosti.“²²

Výše uvedené podmínky fungování této psychologické smlouvy na straně zaměstnance, které podmiňují jeho loajalitu, dokreslují rozmanitost a množství aspektů ovlivňující loajalitu zaměstnanců. Stabilitou nových zaměstnanců, jíž je možné dát do přímé souvislosti s úspěšným procesem adaptace zaměstnance, tento pomyslný boj o zaměstnancovu loajalitu pouze začíná. Jak zde již bylo uvedeno, zaměstnanec za plnění svých pracovních úkolů očekává svůj rozvoj a to jak v rovině odborné tak kariérní.“²³

²¹ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 2007, s. 148

²² URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 2006, s. 47

²³ MÜLLER, D. *Bakalářská práce*. 2010, s. 18

Komunikace

Vzájemná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je dalším stěžejním faktorem pro budování loajality. Důležitost komunikace může být demonstrována na výše zmíněném psychologickém kontraktu, který zaměstnanci uzavírají se svými zaměstnavateli. Pracovní smlouva, kterou zaměstnavatelé se svými zaměstnanci uzavírají, zdaleka není schopna obsáhnout všechny důležité elementy dohody o vzájemném očekávání a pravidlech hry. Naopak nepsané aspekty tohoto vztahu jsou zpravidla důležitější a mají významný vliv na chování obou účastníků vstupujících do vztahu vzájemné spolupráce, jakož i podřízenosti a nadřízenosti. Vznik a fungování psychologického kontraktu je podmíněn intenzivní komunikací. Nedostačující komunikace může z důvodu různých očekávání a zavedených stereotypů poskytovat prostor pro nejrůznější desinterpretace, což může v konečném důsledku vézt ke konfliktům, pocitům dezorientace a hlavně k pocitu neuspokojení a následné frustrace.

Intenzivní komunikace ze strany zaměstnavatele by měla provázet zaměstnance ve všech fázích pracovního poměru, tj. při přijímání, výše zmíněné adaptaci a rovněž při jeho ukončování.

Arnold ve své publikaci cituje Chaa a kol., kdy říká, že existuje 6 typů informací, které musí být nově přichozímu velmi pečlivě komunikovány a které jsou nezbytnou součástí zaměstnancovi efektivní adaptace na pracovní místo: „

1. Převedení dovednosti: naučení se a provedení úkolů požadovaných v zaměstnání.
2. Lidé: ustanovení úspěšných uspokojivých vztahů se členy organizace.
3. Politika: pochopení formálních a neformálních pracovních vztahů a silových struktur v rámci organizace.
4. Jazyk: pochopení nezbytného technického jazyka a akronymů specifických v organizaci, slangových výrazů a žargonu.
5. Cíle a hodnoty organizace: naučit se, čeho se organizace snaží dosáhnout a jaká je hodnota jejích členů.

6. Historie: vědomosti o minulosti organizace a konkrétních členech organizace.“²⁴

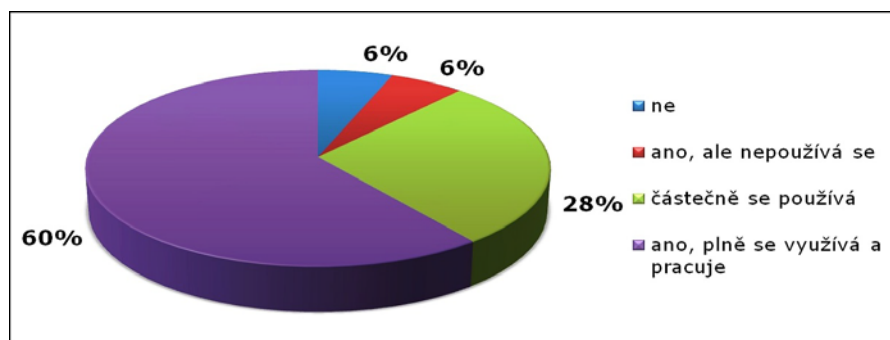
Komunikaci při přijímání a následném procesu adaptace můžeme označit za klíčovou ve smyslu utváření závazku vůči společnosti a trvalé loajality k ní.

Společnost DMC management consulting provedla v roce 2011 průzkum týkající se efektivity využití adaptačního procesu. „Cílem průzkumu společnosti DMC management consulting realizovaného v říjnu a listopadu 2011 bylo zmapovat úroveň adaptačních procesů v různě orientovaných společnostech. Dotazování se zúčastnilo 88 firem z oblasti výroby (74 %), obchodu (18 %) a služeb (8 %). Z průzkumu vyplynulo, že ačkoliv má 88 % těchto firem adaptační proces formálně zpracován a 60 % jej plně využívá, třetina z nich nezískává žádnou zpětnou vazbu na to, jak tento adaptační proces vnímají noví zaměstnanci. „Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení nového pracovníka tak, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti a stal se plnohodnotným členem týmu. Z našich zkušeností bývá, pod tlakem výrobních kapacit, tento proces často obcházen, zkracován a nedostatečně využíván. Pokud však má být adaptační proces efektivní, je třeba, aby byl nejen dobře nastaven, ale také řízen a zpětně vyhodnocován,“ říká Jitka Tejnorová, partnerka společnosti DMC management consulting. „Jen tak se společnosti podaří odhalit případné slabiny a proces do budoucna přednastavit tak, aby vedl k oboustranné spokojenosti jak zaměstnavatele, tak zaměstnance,“ dodává Tejnorová.“²⁵

²⁴ ARNOLD, J. - at al. *Psychologie práce – Pro manažery a personalisty*. 2007, s. 543

²⁵ STANCE COMMUNICATIONS [online]. Praha: Stance Communications, s.r.o. Posl. úpravy 15.11.2011 [cit. 2012-01-13]. Dostupné na WWW: <http://www.stance.cz/tiskove_stredisko/presscenter.php?p=text_detail&idfirmy=65&idslozky=812&idtextu=4909>

Graf 1 Efektivita využití adaptačního procesu



Zdroj: STANCE COMMUNICATIONS [online].*DMC management consulting* .2011

Během pracovního poměru zaměstnanec existuje několik typů situací, při nichž je zcela žádoucí a determinující zvýšená intenzita sociální komunikace v organizaci. Jsou to:

- Procesy hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Fáze života organizace, kdy je nutné čelit ekonomické recesi, či hospodářské krizi
- Organizační změny apod.

Všechny tyto situace budou detailně analyzovány v dalších samostatných kapitolách.

Závěrečná fáze pracovního poměru pracovníka by v zájmu obou stran měla být provázena intenzivní komunikací. Komunikace je v takovém okamžiku ovlivněna důvodem skončení pracovního poměru. Pakliže je pracovní poměr ukončen z popudu zaměstnavatele, bývá obvykle inkriminovaný důvod specifický, ale i přesto by měla následovat diskuze zainteresovaných pracovníků ohledně dlouhodobých opatření a další strategie výběru potenciálního „náhradníka“.

V případě, že iniciátorem skončení pracovního poměru je zaměstnanec, je bytostným zájmem zaměstnavatele pečlivě analyzovat důvody a motivace k odchodu zaměstnance. To vše zněkolikanásobeno v případě, že se jedná o loajálního zaměstnance s pracovním poměrem trvajícím od 5 let výše. K tomuto účelu existuje celá řada dotazníků, viz příloha A.

Někteří personalisté tvrdí, že loajálního zaměstnance, který opustil organizaci pro výhodnější nabídku, je žádoucí po 2 měsících kontaktovat s cílem představení nabídky návratu za lepších podmínek. Pravděpodobnost akceptace takové nabídky v rámci personální komunikace se pohybuje na úrovni 50%, což je výsledek motivující k realizaci tohoto opatření.

Skončení pracovního poměru bývá často důsledkem organizačních změn.

Organizační změny, řízení změn

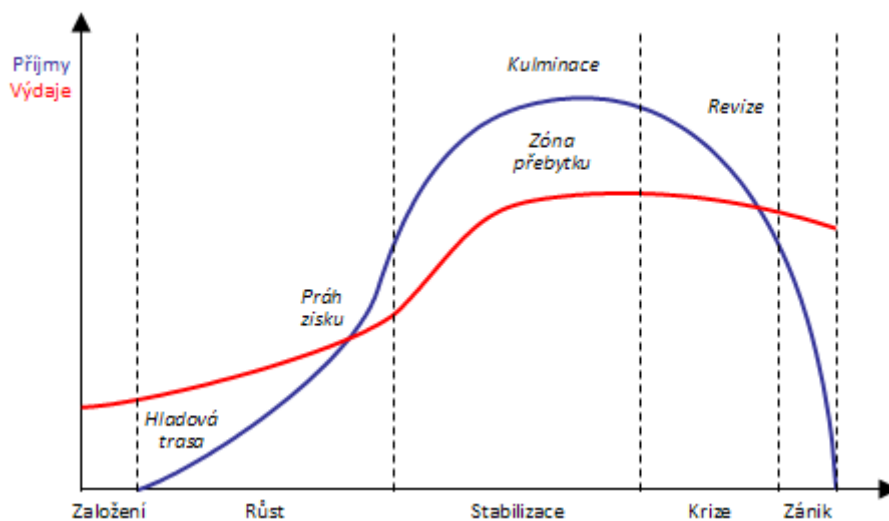
Každá organizace prochází během své existence určitými stupni vývoje. Tyto stupně jsou dnes definovány. Hovoříme o různých etapách provázených různými pozitivními i negativními aspekty.

„Jedním z nejfrekventovanějších je model **životního cyklu podniku**, jehož autory jsou **Danny Miller** a **Peter Friesen**. Model popisuje vzájemný vývoj příjmů a výdajů podniku během průběhu cyklu. Cyklus se skládá z pěti fází (viz graf 2 níže):

- **Založení** – existují pouze výdaje, podnik spotřebovává investice
- **Růst** – výdaje převyšují příjmy, podnik je ve ztrátě
- **Stabilizace** – příjmy převyšují výdaje, podnik je ziskový
- **Krize** – příjmy klesají pod úroveň výdajů, podnik se dostává do ztráty
- **Zánik** – podnik nezvládá krizi, ztráta je neúnosná, podnikání končí“²⁶

²⁶ MANAGEMENT MANIA [online].*Životní cyklus organizace* [online]. Posl. úpravy 27.10.2011 [cit. 2012-01-06]. Dostupné na WWW: <managementmania.com/zivotni-cyklus-organizace>

Graf 2 Efektivita využití adaptačního procesu



Zdroj: STANCE COMMUNICATIONS [online].DMC management consulting .2011

Růst podniku neprobíhá plynule, časté jsou růstové skoky, pauzy a náhlé změny. Vlivem nespojitého průběhu a kolísání míry růstu vznikají problémy v řízení podniku. Hlavní zodpovědností managementu organizace je tento vývoj poznat včas, sledovat jej a navrhnout potřebná řešení k zachování růstu.

Zejména v situaci, kdy management organizace očekává zabrzdění růstu nebo dokonce krizi, zvyšuje se poptávka po organizační změně velmi významně. Mnohdy se mění celé strategie společnosti, což vyžaduje komplexní soubor opatření včetně reorganizace, zeštíhlení apod. V této souvislosti platí také logika, že krize mnohdy urychluje proces zamyšlené změny.

Nepromyšlené, nepřipravené a špatně načasované změny fatálním způsobem poškozují zaměstnaneckou loajalitu. Proto je žádoucí změny efektivně řídit. „Řízení změn patří k nejnáročnějším řídicím úkolům. Společným rysem většiny firemních změn jsou totiž nové požadavky na chování zaměstnanců vyvolávající odpor proti jejich zavádění provázený mnohdy poklesem motivace a loajality zaměstnanců. (...) Odpor vůči změnám, který se pro ně může stát osudným, pramení z běžných příčin. Jeho zdrojem jsou obavy ze znehodnocení vlastních schopností, ztráty místa, ale i setrvačnost, pohodlnost či spokojenost se stávající situací, neporozumění

potřebám změn a jejich nezbytnosti či prostě strach z neznámého. Mezinárodní průzkumy ukazují, že při zahájení programu změn z nich má 60 až 80 procent zaměstnanců obavy či k nim zaujímá cynický postoj.“²⁷

K prosazení změn existuje několik přístupů. Ty jsou zařazeny na stupnici dle zapojení zaměstnanců k prosazení změn. Změny tak dle této stupnice prosazujeme ve spolupráci, poradenství, direktivně a nátlakem. Existuje již prozkoumaná logika jejich používání. Například postupná dlouhodobě plánovaná organizační změna se nejsnadněji realizuje ve spolupráci a poradenství se zaměstnanci. Naopak direktivní prosazení změny je vhodné využívat pouze v krizových situacích vyžadujících okamžitou reakci.

K efektivnějšímu prosazování změn bez fatálních negativních důsledků přispívajících k oslabení zaměstnanecké loajality využívá učící se organizace organizační učení. Organizační učení předpokládá to, že vedení organizace umožní aktivní komunikaci se zaměstnanci o podmínkách trhu, o konkurentech organizace, trendech tlacích podnikatelského prostředí, aby tak sami zaměstnanci byli schopni rozeznat situaci, kterou je možné řešit organizační změnou.

„Clarke (1994) a Nadler (1993) předpokládali, že výuka jednotlivce a organizace pramení z efektivní komunikace shora dolů a z podpory samostatnosti a důvěry. To následně podporuje oddanost a sdílení vlastnictví a vizi organizace (...)“²⁸

Závěrem můžeme konstatovat, že organizační změny, které o kterých je se zaměstnanci dobře komunikováno a které jsou prováděny za jejich participace, mají zásadní vliv na udržení zaměstnanecké loajality.

Firemní kultura

Dalším faktorem, který v interakci s komunikací ovlivňuje zaměstnaneckou loajalitu je firemní kultura. „V odborné literatuře je možné

²⁷ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 2006, s. 231

²⁸ ARNOLD, J. - at al. *Psychologie práce – Pro manažery a personalisty*. 2007, s. 588

nalézt velké množství typologií firemních kultur pojímaných z nejrůznějších hledisek. Pfeifer (1993) ve své publikaci definuje 4 typy firemní kultury a to na základě vzájemné kombinace dvou činitelů. Jedním činitelem je míra rizikovosti podnikání, což dle Pfeifera představuje intenzitu ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem a druhým činitelem je rychlost zpětné vazby trhu. Ta je vyjadřována dobou, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě od chvíle, kdy je ve firmě známa reakce zákazníka.

Níže 4 typy firemní kultury na základě míry rizikovosti předmětu podnikání a rychlosti zpětné vazby trhu.

Tabulka 2 4 typy firemní kultury

Míra rizikovosti předmětu podnikání			
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	Kultura „ostrých hochů“	Kultura „přátelských experimentů“
	Malá	Kultura „jízdy na jistotu“	Kultura „mašliček“

Zdroj: PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1993, s. 36

Pro správnou interpretaci je níže uvedena charakteristika jednotlivých typů firemních kultur a jejich typických rysů.²⁹

„Kultura ostrých hochů – typická pro vysokou míru rizikovosti podnikání a zároveň rychlou odezvu zákazníků (např. cestovní kanceláře, reklamní agentury). Je orientovaná na špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci.

Kultura přátelských experimentů – často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobné spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Je

²⁹ MÜLLER, D. *Bakalářská práce*. 2010, s. 79

příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet lidskou stránku práce, vytvářet sebrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány.

Kultura jízdy na jistotu – panuje v podnicích silně ohrožených rizikem podnikání. Snaha eliminovat rizika, nechat k osvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typické rysy této kultury (např. letecký průmysl, chemický, farmaceutický, jaderný výzkum).

Kultura mašliček – chybí ohrožení, bohužel chybí i motiv a často i prostředky ke snaze být lepší, něco změnit a rozvíjet (např. orgány státní správy, školství).³⁰

Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení zaměstnanců je jedním z dalších standardních procesů řízení lidských zdrojů s přímým vlivem na loajalitu zaměstnanců.

Mnohé průzkumy prokázaly, že nejen peníze nebo postup jsou jedinými motivátory. Stejně důležitými podněty pro zachování loajality jsou poctivost ve zpětné vazbě, pochvala, uznání či konstruktivní kritika kritizující výkonnost nikoli jedince. Zaměstnanci, kterým nadřízený podává své hodnocení jen velmi omezeně nebo vůbec ne, se zpravidla domýšlejí toho nejhoršího, což mohou být úsudky typu: „Určitě musím mít nějaký problém, ale jaký?“ nebo „Určitě je se mnou nespokojený.“ Dlouhodobé nehodnocení může v zaměstnanci dokonce dojmout, že zaměstnavatel o jeho práci vůbec nestojí.

Mnoho manažerů hodnotí velmi špatně, povrchně, mírně a obecně a považují tento důležitý prvek ovlivňující motivaci zaměstnance a z dlouhodobého hlediska i jeho loajalitu za nadbytečný. Alternativním důvodem pro pasivitu týkající se hodnocení podřízených může být např. i obava z případného konfliktu s podřízeným. Proto by měli hodnotitelé znát pravidla a vhodné metody hodnocení svých podřízených, aby se vyvarovali přílišné subjektivity či formálnosti a zároveň úspěšně motivovali své podřízené, potažmo zlepšovali jejich výkon.

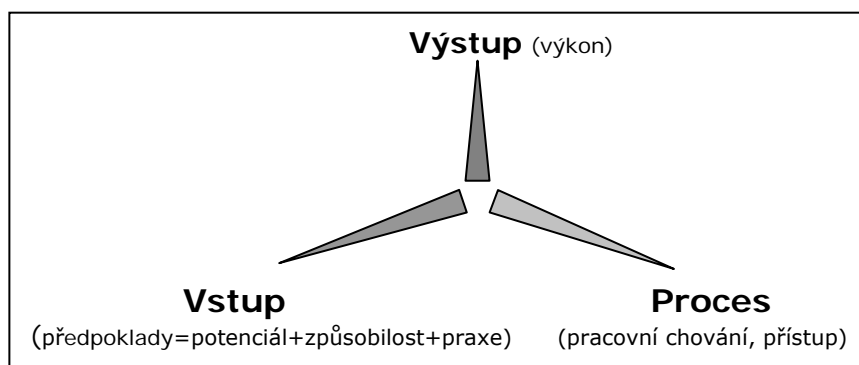
³⁰ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1993, s. 36

Existuje mnoho metod hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Rozlišují se např. podle časového horizontu:

- Metody zaměřené na minulost (orientují se především na to, co se již stalo)
- Metody zaměřené na přítomnost (orientují se na zhodnocení aktuální situace)
- Metody zaměřené na budoucnost (orientují se na předpověď toho, co se může stát)

Další dělení metod reflektuje možné oblasti hodnocení. Hroník uvádí: „V zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby bylo hodnocení efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán důraz na 1 či 2 oblasti hodnocení.“³¹

Obrázek 1 Tři oblasti hodnocení



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 20

Synergií obou hledisek hodnocení, tj. metod zaměřených na různé časové horizonty a metod zaměřených na předpoklady, přístup a výkon vytvořil Hroník následující matici.

³¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 20

Tabulka 3 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 54

MBO neboli řízení podle cílů, je pravděpodobně nejrozšířenější metodou, hodnotící výkon zaměstnanců. Je používána většinou u vedoucích pracovníků a specialistů v oblastech prodeje, nákupu, finančního i ekonomického řízení. MBO (řízení podle cílů) navrhl Peter F. Drucker a to v 50. letech 20. stol jako metodu založenou na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Urban ve své publikaci uvádí: „Osobní cíle zaměstnance vycházejí z výkonových cílů organizačního útvaru, jehož je členem, ale i jeho schopností a ambicí. Výkonová kritéria organizačního útvaru či pracovní pozice označována jako tzv. key performance indicators jsou odvozena z priorit ročního či víceletého plánu podniku.“³² Stanovování osobních cílů zaměstnance by mělo být vždy vytvářeno s jeho součinností. Zároveň by cíle měly být odvozovány od obecných cílů společnosti potažmo cílů nadřízeného. Hroník popisuje základní prvky MBO následujícím způsobem:

- **Stanovení cílů** – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
- **Plánování akcí, úkolů** – zatímco cíle specifikují **co (čeho)** má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, **jak** toho má být dosaženo.
- **Sebeřízení** – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které je nenahraditelné pro samotné plnění úkolů

³² URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 2006, s. 197

- **Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování** – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.³³

Řízení výkonu zaměstnanců podle stanovených cílů si ve fázi implementační žádá plnou podporu managementu společnosti. Pouze 100% identifikace vedoucích pracovníků s jejich stanovenými cíli může zaručit, že cíle nebudou pouze formální a že jejich naplnění přinese skutečně organizaci přidanou hodnotu.

Vedoucím pracovníků je zároveň přisuzována role hodnotitelů, kteří na začátku hodnotícího období cíle pro své podřízené definují a na konci jejich splnění hodnotí.

V případě, že vedoucí pracovníci nemají s metodou přímé zkušenosti, mohou obě tyto fáze přinášet značná úskalí.

Metodickou pomůckou pro vedoucí pracovníky při stanovování individuálních cílů je metoda SMART. Tato metoda popisuje, jakými „vlastnostmi“ by definované cíle disponovat.

Tabulka 4 Metoda SMART

S	– Specific – specifické, konkrétní cíle
M	– Measurable - měřitelné cíle
A	– Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné
R	– Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)
T	– Time Specific/Tractable – časově specifické/sledovatelné

Zdroj: Metodický portál Metody řízení [online]. Plzeň: Cortis Consulting. Posl. úpravy 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupné na WWW: <http://www.metodyrizeni.cz/mbo.html>

Z hlediska praxe se jeví za nejsložitější definovat takové cíle, které by byly měřitelné. Typickým příkladem může být cíl pro personalisty, který se týká např. vybudování tréninkového centra (dále TC) do konce kalendářního roku. Jistě se jedná o cíl specifický, dosažitelný, realistický a časově specifický

³³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 58

a navíc představuje skutečnou přidanou hodnotu pro organizaci. Nicméně z hlediska měřitelnosti nastává problém. Bude se splnění cíle definovat tím, že personální oddělení představí projekt fungování TC, nebo že TC do konce roku převezme určité konkrétní vzdělávací aktivity apod. Z tohoto příkladu vyplývá, že součástí definice cíle by měla být také specificky popsaná cesta k jeho dosažení.

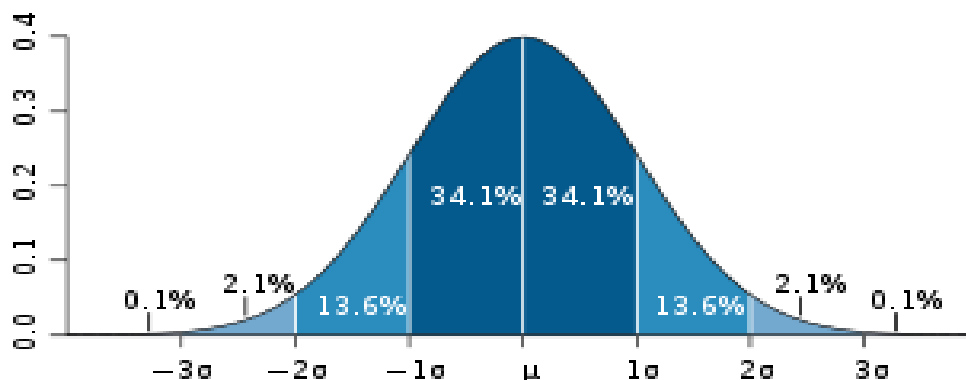
Dalším úskalím při definování individuálních cílů bývá např. jejich zaměňování s požadovanými kompetencemi hodnoceného.

Kompetenci můžeme definovat jako soubor určitých předpokladů, specifických vlastností a vzorců chování, které pracovník potřebuje prokázat k tomu, aby mohl vykonávat příslušné pracovní úkoly. Někdy bývá označována též jako způsobilost. Každá role či pozice má svůj kompetenční model, což představuje soubor kompetencí potřebných, ale mnohdy i nežádoucích. Stanovení kompetenčních modelů má velký efekt z hlediska standardizace.

Zavádí všeobecně sdílené pojmosloví např. při výběru zaměstnanců nebo při jejich průběžném hodnocení.

Průběžné hodnocení kompetencí generuje obvykle vstupy z hlediska požadavků na vzdělávací respektive rozvojové akce. Jednotlivé kompetence jsou hodnotitelné pomocí číselných vyjádření. Nedoporučovanější je pětidílná stupnice, která zajistí dostatečný stupeň diferenciací. Kontrolu relevantnosti takto hodnocených kompetencí lze provést srovnáním s Gaussovou křivkou, která zobrazuje normální rozložení znaků v náhodných jevech, viz obrázek č. 3.

Graf 3 Gaussova křivka



Zdroj: WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika.

Posl. úpravy 11.1.2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupné na WWW: <

http://cs.wikipedia.org/wiki/Gaussova_k%C5%99ivka>

Konkrétním výstupem je pak informace o tzv. silných a slabých stránkách hodnoceného. Tyto informace jsou pak používány k individuálnímu rozvoji hodnoceného.

Výše zmíněné dva způsoby hodnocení (MBO, Kompetenční model) patří mezi nejrozšířenější. Jakkoli vygenerované výsledky těchto systémů musí být komunikovány dle určitých pravidel.

Zpětná vazba jako prostředek komunikace výsledků pravidelného hodnocení patří zcela nepochybně k nástrojům zvyšujícím loajalitu zaměstnanců. Zpětná vazba má svá striktní pravidla.

Prvním pravidlem je, že by měla být poskytována na pravidelné bázi. Nelze ji redukovat pouze na příležitost např. ročního hodnocení. V případě negativní zpětné vazby pouze na konci roku by tato bez předchozích „signálů“ nebyla důvěryhodná. Je nutné vždy zavčas upozornit hodnoceného na nedostatky jeho pracovního výkonu a definovat co udělat jinak popř. čeho se vyvarovat.

Druhým pravidlem, které by mělo být aplikováno zejména u nejobvyklejší formy zpětné vazby – motivačně-hodnotícího pohovoru jsou určité zásady, jak se vyvarovat určitým nežádoucím emocionálním reakcím hodnoceného. Přičemž je nutné poznamenat, že negativní kritika u některých pracovníků může vyvolat pocity úzkosti, stresu či odmítání, což má vliv na její

přijetí či nepřijetí. Kritika zaměstnance musí být věcná, podložená a konstruktivní. Ve většině podobných případů se vyplácí nechat posoudit výkon samotného hodnoceného, který za předpokladu schopnosti sebehodnocení dokáže zhodnotit relevantně svůj výkon sám a to i za cenu negativní kritiky sebe samotného. Odborníci doporučují se vystříhat určitých slovních výrazů, které mají zobecňující charakter např. slova jako „stále“, „nikdy“ apod. Zároveň by měla zpětná vazba vždy posuzovat výkon či pracovní chování nikoli samotného hodnoceného. Obecně nelze připustit, aby se takový zpětnovazební pohovor proměnil v pouhou sérii negativních hodnocení, bez možnosti diskuze a nacházení východisek vedoucích k nápravě. Právě společné nacházení řešení je tím kýženým motivujícím elementem charakterizujícím účinnou zpětnou vazbu vedoucí ke dlouhodobému zlepšování pracovních výsledků a jejich stabilitu.

Pozitivní kritika je pro zaměstnance zpětnou vazbou jednoznačně nejvíce motivující. Branham ve své publikaci píše: „Zatímco většina vedoucích si myslí, že plat je nejdůležitějším činitelem, který rozhodne, zda zaměstnanci zůstanou nebo půjdou, zaměstnanci stále radí uznání za jejich práci na první místo. Ve všech průzkumech společnosti Wichita State hodnotí zaměstnanci uznání a poděkování vedoucích za nejvíce motivující podnět, ale 58% dotázaných přiznalo, že od svých zaměstnavatelů slyší slova „díků“ velmi zřídka, jestli vůbec někdy.“³⁴

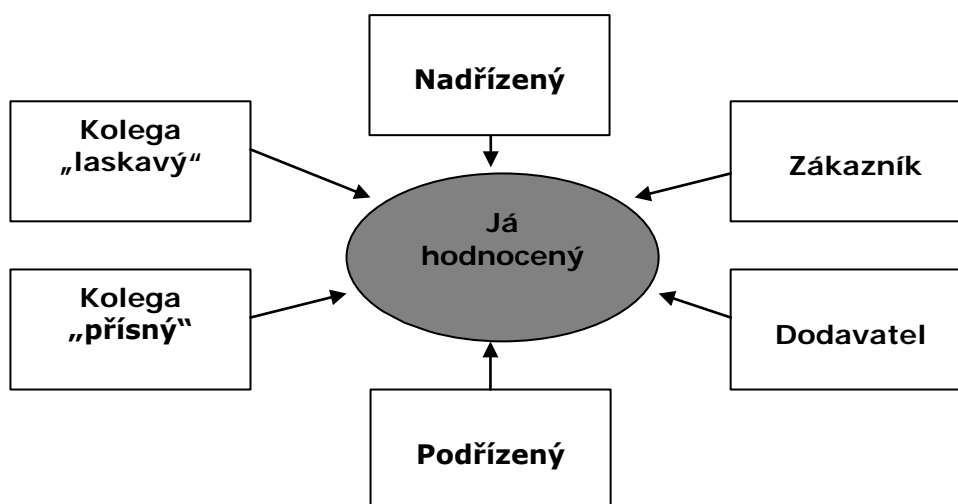
Důležitým výstupem inkriminovaných pohovorů vedle zhodnocení výkonu zaměstnance pomocí pozitivní či negativní kritiky je tzv. rozvojová dohoda. Ta by měla přinést plán rozvoje pro hodnoceného zaměstnance a to jak z hlediska identifikovaných oblastí zlepšení v podobě např. naplánování konkrétních vzdělávacích akcí, tak plánu na průběžnou kontrolu plnění stanovených individuálních cílů. K odstranění formálnosti této dohody obecně přispívá demonstrace osobního zájmu nad plněním této dohody nadřízeného. Hodnocený se tak po vzoru svého kouče lépe identifikuje, což vede k efektivnějšímu naplňování stanovených cílů.

³⁴ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 2007, s. 191

Jedním ze specifických metod hodnocení zaměstnanců je metoda 360° zpětná vazba. Častým důvodem aplikace této metody jsou například nefunkčnost vztahů v rámci týmu, respektive nefungující vztahy mezi nadřízeným a jeho kolegy.

Jedná se o více zdrojovou metodu, jež zapojuje k hodnocení zaměstnance kolegy v různých vztazích k hodnocenému. Zpravidla jsou zapojeni hodnotitelé ze 7 různých skupin a hodnocení pak probíhá na 7 různých úrovních se snahou o maximální objektivizaci hodnocení.

Obrázek 2 Model 360° vazby



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 66

První úroveň je sebehodnocení hodnoceného. Dalšími úrovněmi jsou zákazníci, přičemž se může jednat i o tzv. interní zákazníky v rámci organizace. Třetí úroveň jsou hodnotící dodavatelé. Z hlediska loajality zaměstnanců je zásadní účast na hodnocení podřízených hodnoceného. V této souvislosti je důležité zmínit užitečnost anonymity výsledků. Pro další zlepšení objektivitu jsou vybráni kolegové hodnoceného, rekrutující se z oblasti jeho sympatizantů na jedné straně a odpůrců na straně druhé. Skupinu uzavírá hodnocení přímého nadřízeného. Pro hodnocení 360° zpětnou vazbou je doporučena metoda dotazníková s předem danou hodnotící škálou.

Jak zde již bylo zmíněno, tento způsob může výrazně přispět k vytvoření pocitu loajality zaměstnance. Dalším výstupem této formy zpětné vazby jsou poznatky z hlediska dalšího rozvoje hodnoceného sebeřízení a sebepřekračování.

Za deklarovatelný přínos z hlediska loajality může být například popření mýtu, že názor asistentky nikoho nezajímá, že nemá svou váhu a uplatnění. Přičemž právě u asistentských pozic, asistujících vedení společnosti, je zachování loajality zcela klíčové.³⁵

1.3.2 Aspekty řízení a rozvoje lidských zdrojů přímo ovlivňované mírou zaměstnanecké loajality

V této kapitole budou uvedeny příklady aspektů řízení a rozvoje lidských zdrojů, které jsou zásadně ovlivňovány mírou respektive počtem loajálních zaměstnanců v organizaci.

Fluktuace zaměstnanců

Po interpretaci obsahu předcházejících kapitol lze tvrdit, že oblast, která je loajalitou zaměstnanců de facto determinována, je oblast personálního plánování potažmo oblast náboru zaměstnanců. Tvrdíme tedy, že míra loajality zaměstnanců přímo ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců. Vycházíme z teoretického předpokladu, že organizace, která disponuje týmem 100% loajálních zaměstnanců, vykazuje 0% fluktuaci.

Odborníci uvádějí, že nulová fluktuace není pro organizace výhodná. Prvním důvodem je neúměrný nárůst personálních nákladů a tím způsobená nekonkurenceschopnost podnikatelského subjektu. Nárůst je konkrétně zapříčiněn přirozenou pravidelnou valorizací mezd zaměstnanců, což v případě 100% loajálního týmu zaměstnanců znamená rychlé dosažení stropů v rámci jednotlivých mzdových tarifů.

³⁵ MÜLLER, D. *Bakalářská práce*. 2010, s. 22

Dalším negativním důsledkem nulové fluktuace je omezená možnost vertikálního kariérního růstu a zvýšený tlak na vývoj alternativních retenčních nástrojů.

Argumentem proti nulové fluktuaci je také omezení možnosti přílivu nových informací a podnětů nově přichozících zaměstnanců. Zaměstnavatelé čelí kontinuálně tlaku svých konkurentů, a proto je pro ně velmi užitečné využívat informace „nováčků“ k analýze úrovně stávajících procesů, výsledků, efektivity apod. V této souvislosti hovoříme o tzv. přirozené fluktuaci. Ta je způsobena zejména odchody zaměstnanců, kteří již dosáhli nároku na starobní důchod a na vlastní žádost odcházejí.

Veškerá fluktuace, která je nad rámec té přirozené, bývá velmi pečlivě měřena a analyzována a zpravidla zařazována mezi hodnotící cíle efektivity oddělení lidských zdrojů.

Klademe si otázku: „Proč je důležité mít fluktuaci pod kontrolou?“ „Obecně známým faktem ale je, že nežádoucí fluktuace s sebou přináší značné náklady. Při oceňování těchto nákladů není nutné započítávat jednotlivé náklady na každého zaměstnance, který opouští organizaci. Lze je ocenit průměrnou cenou, která se na konci období vynásobí počtem a tak jsou získány celkové fluktuační náklady za celý kalendářní rok.

Hlavní kategorie nákladů jsou:

- administrace spojená s odchodem zaměstnance,
- náklady na následný nábor zaměstnanců,
- náklady na následný výběr zaměstnanců,
- náklady na pokrytí v období, kdy dané místo není obsazeno,
- administrace spojená s náborem a výběrem zaměstnanců,
- vybavení pracovními pomůckami,
- zaškolení nových zaměstnanců,
- adaptace (orientace).

Velká část těchto nákladů se skládá z nákladů na pracovní dobu managementu a administrativních pracovníků (příležitostné náklady), ale přímé náklady mohou být značné, pokud je využito při následném náboru služeb reklamních agentur či assessment center.

Komplexnější přístup ke flukтуаčním nákladům dává přesnější a stále vyšší odhad celkových nákladů. Obecně uváděná metoda zahrnuje odhady a relativní produktivitu nových zaměstnanců v prvních týdnech či měsících.

Náklady za výběr a nábor nahrazujícího pracovníka se zvyšují s důležitostí funkce.³⁶

Výkon zaměstnanců

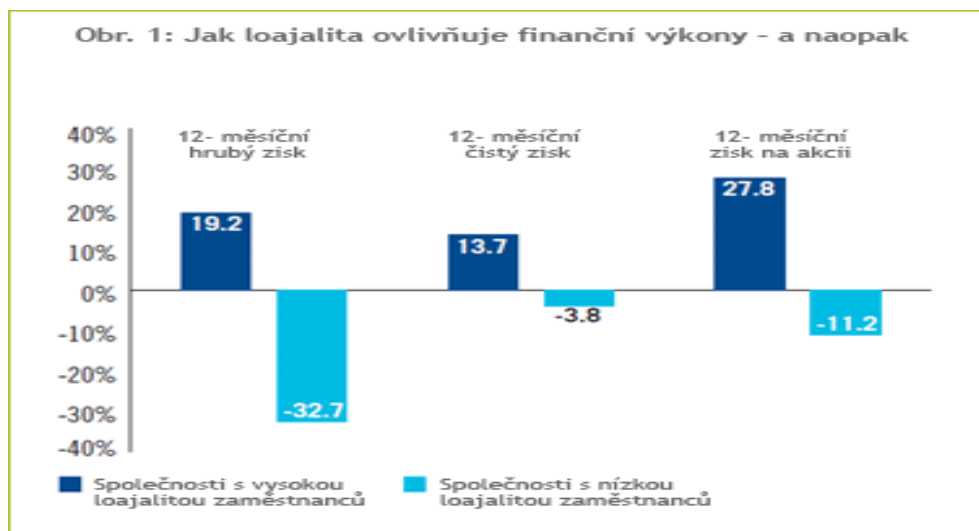
Náklady nejsou jediným důvodem pro systematické předcházení fluktuaci loajálních zaměstnanců. Je zjevné, že s odchodem loajálního zaměstnance a příchodem jeho „náhradníka“ dočasně klesá výkon a tím produktivita práce. Loajální zaměstnanci se během svým pracovních poměrů postupně zdokonalují a precizují svůj výkon a služby svým interním či externím zákazníkům, které svým úsilím a rozvíjející se schopností porozumět jejich požadavkům podporují. Důsledkem tohoto procesu tak loajální zaměstnanec získává loajálního zákazníka, který je z hlediska celkového hospodaření organizace velmi cenným elementem.

Pro zdůraznění provázanosti stupně zaměstnanecké loajality a pracovního výkonu je níže uvedena charakteristika loajálního zaměstnance ve vztahu k pracovnímu výkonu. Loajální pracovník:

- přijímá za své cíle firmy,
- aktivně plní úkoly,
- pracovní problémy nepřenáší na kolegy,
- mluví o svém zaměstnavateli dobře na veřejnosti,
- neřeší v práci osobní záležitosti,
- neopouští firmu ani v nepříznivém období,
- je ochoten pracovat přesčas
- vykazuje méně absencí
- generuje vyšší výkon ovlivňující finanční výsledky organizace

³⁶ MÜLLER, D. *Bakalářská práce*. 2010, s. 16

Graf 4 Jak loajalita ovlivňuje finanční výkony a naopak



Zdroj: Krauthammer [online].*Jak loajalita ovlivňuje finanční výkony a naopak*. 2010

Loajalita zaměstnance a loajalita zákazníka

Organizace vyvíjejí maximální úsilí k získání širokého portfolia zákazníků, kteří by přinášeli organizacím maximální a dlouhodobý zisk. K tomuto cíli lze dospět jednak diverzifikací zákaznické portfolia, ale rovněž tvorbou a posilováním zákaznické loajality. Odborné prameny přinášejí informaci, že získání nového zákazníka je nejméně 5 krát dražší než udržení toho stávajícího. Z této teze vyplývá, že by organizace měli zintenzivnit své úsilí k udržení zákazníka a zvýšení zákaznické loajality, neboť ta přinese: „

- zvýšení opětovných a dodatečných nákupů
- menší citlivost na změny cen
- menší možnost ovlivnění konkurencí
- urychlení rozhodovacího procesu při nákupním chování zákazníka
- snižování nákladů na získávání zákazníka
- růst homogenizace cílových skupin zákazníků
- snižování prodejního rizika
- větší spokojenost vlastních zákazníků³⁷

³⁷ TOMEK, G – VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 2009, s. 216

Ne všichni zaměstnavatelé doceňují skutečnost, že mezi zákaznickou a zaměstnaneckou loajalitou funguje oboustranný vztah. A že pouze loajální zaměstnanci jsou schopni získávat a udržovat loajální zákazníky. Dobré obchodní vztahy mohou být budovány pouze těsnou spoluprací zaměstnance a zákazníka, jejich vzájemnou intenzivní výměnou informací a vytvářením úzkého osobního vztahu.

Obrázek 3 Souvislost loajality zákazníků a zaměstnanců



Zdroj: Automatizace 2004 [online]. *Komplexní loajalitou ke konkurenční schopnosti*.2009

„Je samozřejmé, že loajalita jako taková nebude patřit mezi vrcholové cíle podniku, mezi které počítáme zpravidla zisk, růst obratu, snížení nákladů, zvýšení tržního podílu, dosažení nezávislosti firmy, upevnění image, značky atd. Předchozí úvahy však je možno interpretovat tak, že podnikových cílů je možné snáze dosáhnout, jestliže existuje loajalita zákazníků. Je to otázka, tzv. operacionalizace cílů, kdy základní cíle přizpůsobujeme jednotlivým hladinám a oblastem řízení. V tomto případě může operacionalizace cílů zahrnovat významnou pozici cílů spojených s loajalitou zákazníků i zaměstnanců.“³⁸

³⁸ Automatizace 2004[online]. Praha: *Komplexní loajalitou ke konkurenční schopnosti*. Posl. úpravy září 2009 [cit. 2012-01-14]. Dostupné na WWW: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=2652>>

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na úvod si položíme otázku, proč je z obecného pohledu užitečné zaměstnance v organizaci vzdělávat a rozvíjet, jaké přínosy tyto aktivity přinášejí zaměstnanci jako jednotlivci, organizaci, která vzdělávání a rozvoj zajišťuje a existuje také přínos pro celou společnost? Arnold ve své publikaci uvádí: „Školení a rozvoj aktivit nese potenciál přínosu jednotlivcům, organizacím a společnosti jako celku. V důsledku školení mohou zaměstnanci rozvinout portfolio svých vědomostí, zvýšit si šance na povýšení, účastnit se zajímavější práce a pohybovat se mnohem snadněji mezi zaměstnáními a organizacemi. Kvalifikovaní jednotlivci vykonávají svou práci rychleji a bezpečněji. Dělají méně chyb a odvádějí kvalitnější práci. Proto může školení přinést organizaci zisk formou zvýšené produktivity, bezpečnější pracovní prostředí, zlepšení duševní pohody zaměstnance, a nižší úroveň absentérství a fluktuaci zaměstnanců. Investice do školení a jeho rozvoje je důležitá pro společnost jako celek, protože ekonomická konkurenceschopnost národa se vztahuje na jeho kvalifikační základnu.“³⁹

Hodnota konkurenceschopnosti v souvislosti s vzděláváním byla rovněž jednou ze stěžejních tezí Lisabonské strategie, která byla přijata Evropskou radou v březnu 2000 v Lisabonu. Jejím cílem bylo vytvořit z Evropské unie do roku 2010 nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa založenou na znalostech, schopnou udržitelného hospodářského růstu, vytváření více kvalitních pracovních příležitostí a zachovávající sociální soudržnost.

I přes skutečnost, že cíl stanovený Evropskou unií nebyl splněn a Evropská unie i nadále ztrácí dech ve stíhání svých přirozených soupeřů, je zřejmé, že politika celoživotního učení ve všech svých rovinách včetně roviny dalšího potažmo profesního vzdělávání zůstává i nadále stěžejním východiskem pro ekonomický růst a stabilitu.

³⁹ ARNOLD, J. - at al. *Psychologie práce – Pro manažery a personalisty*. 2007, s. 351

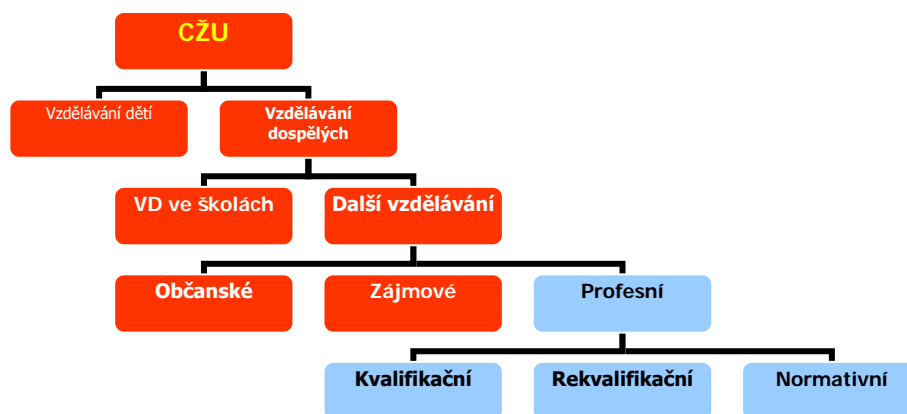
2.1 Pojmosloví

V inkriminované problematice objevují pojmy, které je potřeba vymezit a definovat. Za prvé je nutné objasnit pojem „Další vzdělávání“. Barták jej ve své publikaci definuje následujícím způsobem: „Komplexní systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život.“⁴⁰

Další vzdělávání je pak dále děleno na vzdělávání občanské, zájmové a profesní, přičemž právě profesní vzdělávání bude předmětem další definice, která pojem definuje takto: „Odborné vzdělávání poskytované osobám, které dokončily řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního cyklu. Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání.“⁴¹

Procesní model vzdělávání dospělých popisuje jednotlivé procesy, které naplňují celkovou požadovanou funkčnost systému. Hlavním výsledkem procesního modelu je definice vazeb a zodpovědností v procesech, které vytváří organizační architekturu systému.

Obrázek 4 Struktura celoživotního učení



Zdroj: KUBÁT, M. *Prezentace UJAK*. 2009

⁴⁰ BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 2007, s. 7

⁴¹ BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 2007, s. 9

2.2 Historický diskurs systému vzdělávání a rozvoje

Systém vzdělávání a rozvoje v organizaci respektive profesní vzdělávání v dnešním pojetí nemá v České republice příliš dlouhou historii. Nicméně pakliže bereme v úvahu skutečnost, že je součástí systému celoživotního učení, je možné hledat jeho kořeny již u Jana Amose Komenského, který ve svém díle *Obecná rozprava o nápravě věcí lidských* v části čtvrté *Pampedia* poukázal na nutnost učení všech lidí a všemu a všechny jeho díla směřují na ucelený systém vzdělání pro každého. Byl tak poprvé představen koncept celoživotního učení bez věkové diskriminace.

Andragogové směřuje počátky českého profesního vzdělávání do 30. let 20. stol. Za pionýra profesního vzdělávání tehdejšího Československa je označován český průmyslník Tomáš Baťa, který se v rámci své všeobecně známé podpory svých zaměstnanců snažil také své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet. Tomáš Baťa tvrdil: „My rozhodně nepotřebujeme pro naše děti vysvědčení. My potřebujeme, aby se naučily dobře a rychle myslet a taky vydělávat, aby byly s to udržet krok ve výrobě s Američany a s Angličany lépe, než jsme dovedli my. Aby měly odvahu hledat si svůj chléb jinde než u státní pokladny. Aby rodiče nenaříkali v hospodě u plného džbánu na velká vydání na školství. Aby děti měly dobře placené učitele a aby si rodiče nemysleli, že starost o výchovu patří státu.“⁴² Pozornost byla v Baťových očích zaměřena i na vzdělávání nových zaměstnanců a zvyšování kvalifikace svých dosavadních podnikových zaměstnanců. Pro nové zaměstnance byly zavedeny kurzy pro začátečníky, které měly zkoumat charakter člověka. Po absolvování tohoto kurzu bylo účastníkovi sděleno, jak jeho osobnost zaměřena, k čemu tíhne, co jí zajímá a k čemu má nejlepší predispozice. Celkově byl kladen důraz na výchovu k podnikavosti a hospodárnosti. Pro loajální zaměstnance zde fungovala Večerní obchodní škola a krátké kurzy na tzv. Exportní škole. S výjimkou zaškolovacích dílen provozovala přípravu a vzdělávání pracovníků školská skupina jako samostatný organizační útvar pod názvem „Baťova škola práce“. Systém výchovy, přípravy a vzdělávání tvořil ucelený komplex velmi

⁴² ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu - Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. 2005, s. 55

úzce propojené pracovní výchovy se školním vzděláváním. Všichni jeho účastníci (výjimkou žáků mistrovské a průmyslové školy) pracovali na plný úvazek.

Baťa se nepochybně svým pedagogickým talentem zasloužil o rozvoj profesního vzdělávání v období mezi dvěma světovými válkami a oprávněně může být nazýván průkopníkem českého profesního vzdělávání. Baťovým odkazem však na dlouhou dobu demokratické a tržní pojetí z profesního vzdělávání zmizelo.

Od roku 1948 byla celá oblast vzdělávání v režii vládnoucí Komunistické strany, proto lze vývoj v letech 1948-89 chápat jako jednu etapu, pro kterou je charakteristická zcela jednoznačná podřízenost dalšího vzdělávání zájmům komunistické strany.

Vznik systému místních a závodních škol práce po roce 1948 pod záštitou vládní doktríny, které měly za cíl napomáhat rozvoji kvalifikace českých a slovenských zaměstnanců při hospodářské restrukturalizaci, která v 50. letech probíhala, lze považovat v dějinách profesního vzdělávání za důležitý moment. Za zmínku též stojí rok 1966, který znamenal vznik dalších institucí vzdělávání pracujících – tzv. Podnikových technických škol a Podnikových institutů.

S rokem 1989 postihly celý systém vzdělávání zásadní změny v čele s demokratizací. Vzdělávání dospělých včetně profesního vzdělávání se stalo plně podřízeným mechanismům nabídky a poptávky, kromě vzdělávání rekvalifikačního. Vzniklo asi 2000 soukromých vzdělávacích institucí. Na MŠTV vznik odbor celoživotního vzdělávání.

2.3 Strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů

V současnosti platí, že pokud chce organizace obhájit svou konkurenceschopnost, je potřeba nejen být flexibilní z hlediska její organizace, flexibilního výrobního plánu apod., ale fungovat na základě strategie, která vychází z analýzy trhu a potřeb zákazníků.

Strategie organizace respektive její cíle se poté dále promítají do strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů, která obvykle obsahuje i témata týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Organizace si dnes velmi dobře uvědomují, že kvalifikace a kvalita lidských zdrojů v organizaci má přímý vliv na její hospodářské výsledky. „Zjednodušeně můžeme říci, že výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. (...) Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí. Vysoká výkonnost tedy není možná bez nárůstu sebeřízení a kompetencí. Jestliže se nám daří držet výkonnost lidí a výkonnost procesů na vysoké úrovni, můžeme směřovat k prostředí učící se organizace.“⁴³

„Vývoj konceptu učící se organizace je v teorii managementu nejčastěji spojen se jménem Senge, který byl nejčastěji uváděn jako autor pěti disciplín učící se organizace, které publikoval v roce 1990 v USA. (...) Během posledních let se stala myšlenka učící se organizace v mnoha zemích velmi populární.

Pět disciplín učící se organizace (Senge):

1. Systémové myšlení; schopnost vidět věci komplexně, vzájemné vazby, to, jak každá část systému ovlivňuje a současně je ovlivňována ostatními.
2. Osobní zdokonalování; schopnost být sám sebou a ovládat sám sebe.
3. Mentální modely; schopnost uvědomit si vlastní předpoklady, perspektivy, úhly pohledu.
4. Sdílená vize často znamená, že malá elitní skupina vrcholových řídicích pracovníků nebo členů představenstva rozhodne o vizi, a potom ji opatrně sdělují ostatním, zvláště zaměstnancům. Takové „sdílení“ znamená informovat ostatní, na čem jsme se my, vrcholoví pracovníci firmy, dohodli. Sdílená vize však rovněž může znamenat, že různí nositelé oprávněných zájmů ji skutečně sdílejí, tzn. spolurozhodují o účelu (poslání), vizi a strategii organizace.“⁴⁴

⁴³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007, s. 13

⁴⁴ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004, s. 58

Pojem kompetence v inkriminovaném slova smyslu použil poprvé Boyatzis v práci „Kompetentní manažer“, kde blíže popsal 12 stupňový kompetenční model manažera. Obecně pod pojmem kompetence rozumíme soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Veteška definuje pojem kompetence jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“⁴⁵.

Strategie vzdělávání a rozvoje je složitou strukturou, která musí reagovat na vnější podmínky, ale i na vnitřní potřeby. Jedním z hlavních cílů je najít synergie mezi rozvojovými potřebami jedince a organizace. Struktura strategie je tvořena třemi základními osami.

Hraniční body první osy tvoří na jedné straně rozvoj jedince na druhé rozvoj organizace. Rozvoj jedinců, kteří jsou označováni různými způsoby např. „klíčový zaměstnanec“, „talent“, „high potential“ apod., zde probíhá na základě příslušného kompetenčního modelu, který zpravidla analyzuje tři skupiny kompetencí: kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Tato strategie vychází z předpokladu, že pokud organizace disponuje kompetentními zaměstnanci respektive jedinci, na jejichž rozvoj se zaměřuje, má potenciál efektivního fungování. V opačném případě v organizaci převažuje preference organizačního učení, které cílí na efektivní spolupráci jednotlivých úseků, týmů, divizí apod. Taková organizace obvykle preferuje společnou práci na problémech a jejím hlavním cílem je dosažení větší efektivity procesů.

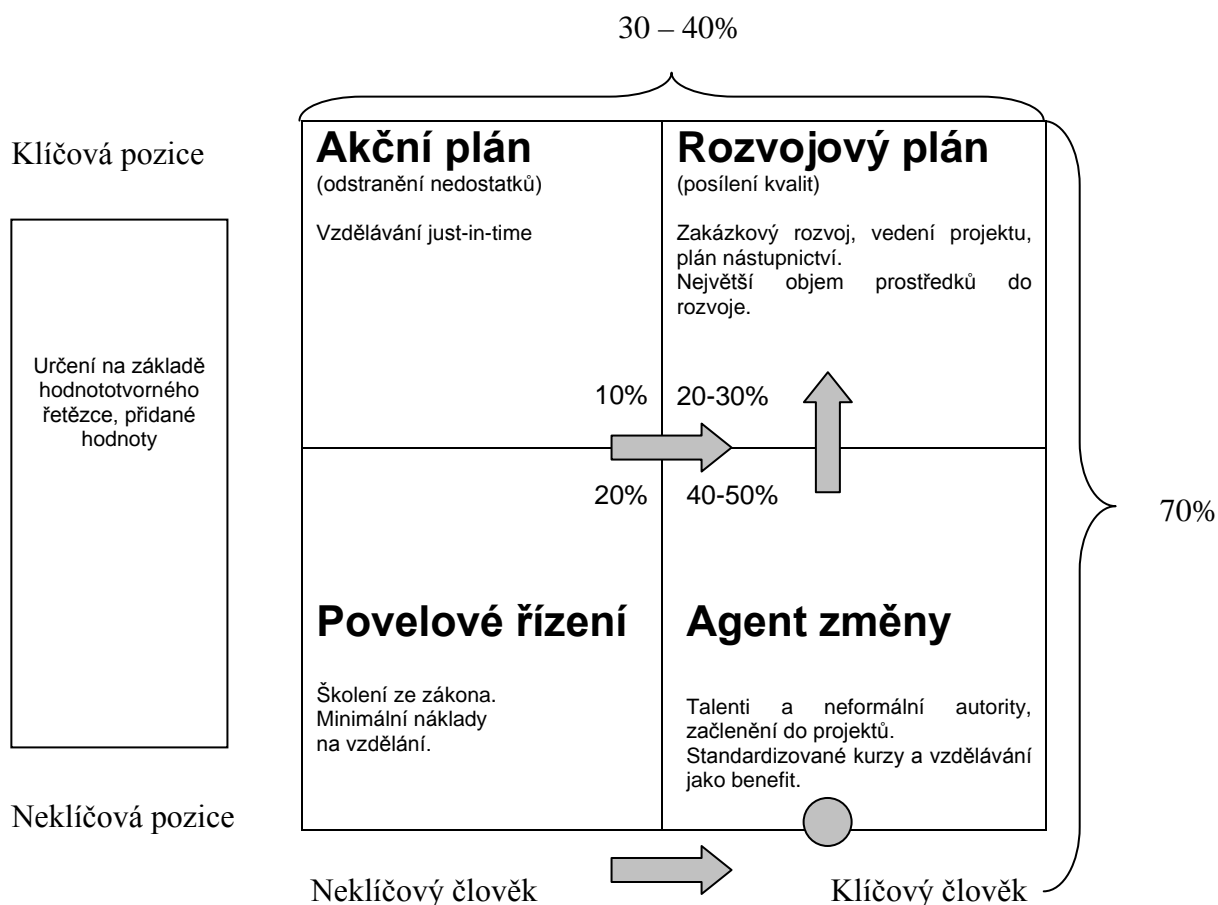
Další osa strategie vzdělávání a rozvoje se pohybuje v rozmezí diferenciaci a integrace. Paradoxně je potřeba ve strategii oba přístupy. Kdyby byl použit pouze přístup diferenciaci rozvojových a vzdělávacích aktivit, zaměstnanci by mohli velmi záhy pociťovat pocity nesourodosti, kastování a vzájemného odcizení což mi mohlo i oslabit jejich lojalitu.

⁴⁵ VETEŠKA, J – TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 2008, s. 27

Hroník dále k tomuto tématu dále uvádí: „Diferencující přístup může být uplatňován určitými způsoby. Jeho podstatou je vytvoření kritérií, podle kterých se koncipuje rozvojový program tak, aby byl záměrný a rozlišující podle potřeb organizace či vlastního příjemce. Příkladem diferencujícího přístupu je strategie maximální a minimální laťky. (...) Strategie minimální laťky je především uplatňována u především u neklíčových lidí a strategie maximální laťky bývá uplatňována na klíčových pozicích u klíčových lidí.“⁴⁶

Pro ilustraci zprostředkující snadnější pochopení uplatnění diferencujícího přístupu je přiloženo následující schéma.

Obrázek 5 Uplatnění diferencujícího přístupu



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007, s 22

Třetí osu strategie vzdělávání a rozvoje tvoří dimenze mezi strategií velkého skoku a plynulým zlepšováním. Strategie velkého skoku je uplatňována

⁴⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007, s. 21

v situaci potřeby radikální a rychle prosazené. Toto pojetí je uplatňováno, pakliže na organizaci intenzivně působí velké množství externích faktorů. V takovém případě je zapotřebí soubor sil, který je nutné zmobilizovat.

Protipólem je strategie postupného zlepšování. Jeho kořeny hledejme v historii japonského systému řízení. Postupné zlepšování je uplatňováno v mnoha různých oblastech, typicky kvalita, vývoj, ale i rozvoj zaměstnanců, a to použitím metody Kaizen.

2.4 Systémové vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Jak bylo uvedeno v minulé kapitole, strategie vzdělávání a rozvoje integruje nadřazené cíle podnikatelské a obchodní strategie organizace. Při tvorbě strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a její efektivní aplikaci je nutné se vypořádávat s výše uvedenými s aspekty výše uvedených 3 os. V praxi to znamená vědět, kam respektive k jakým zaměstnancům směřovat vzdělávací a rozvojové aktivity a v jaké intenzitě z hlediska jejich obsahu i nákladů.

Strategie definuje obecné cíle a obecná řešení, systém vzdělávání a rozvoje zajišťuje splnění definovaných cílů. Systémový přístup k rozvoji a vzdělávání lidských zdrojů zajišťuje větší efektivitu a hodnotnější primární a sekundární výsledky.

Systém vzdělávání a rozvoje je mechanismem, v rámci něhož je každá vzdělávací akce realizována za interakce určitých vstupů a výstupů.

Analýza vzdělávacích potřeb, vstupy

Primární fází každého systematického pojetí profesního vzdělávání je fáze analýzy vzdělávacích potřeb. Ta má své logické vstupy, mezi které řadíme: analýzu vzdělávacích potřeb organizace a analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnance.

Analýza vzdělávacích potřeb organizace stanoví její základní vzdělávací potřeby. Ty jsou determinované cíli obchodní strategie organizace. Obvykle se jedná o jakýsi soubor znalostí, které jsou po všech zaměstnancích

organizace vyžadovány společně. Velmi často mezi ně patří znalosti o organizaci ve smyslu její historie, předmětu podnikání, pozici na trhu, strategii a klíčových hodnotách organizace, řídicích strukturách apod. Někteří zaměstnavatelé školí všechny své zaměstnance o svých etických standardech, konkrétních požadavcích na určité chování. Tyto informace jsou zpravidla shromážděny ve vnitropodnikovém dokumentu označovaném jako Etický kodex (viz příloha B). Výše uvedené společné tematické okruhy umožňují porozumění inkriminované firemní kultury.

Někteří zaměstnavatelé rovněž požadují po všech zaměstnancích základní znalosti o systémech řízení kvality, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Tyto informace jsou většinou součástí adaptačního procesu.

Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnance je prováděna v několika časových intervalech pracovního poměru. Již při výběru respektive přijetí do pracovního poměru odborní specialisté provádějí analýzu vzdělávacích potřeb, která je jedním z výstupů výběrového řízení, při které porovnávají kvalifikační požadavky na pracovní místo s kvalifikací pracovníka. K tomuto používají velmi často již zmíněný kompetenční model. Kompetenční model definuje u každého pracovního místa žádoucí kompetence a to jak ty klíčové, tak odborné a interpersonální. Rozdíl mezi požadavky na pracovní místo a skutečnou kvalifikací, danou znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, lze pak definovat jako vstup do systému vzdělávání pracovníka v organizaci.

Dalším procesem, který generuje vstup do systému vzdělávání pracovníka, je jeho pravidelné hodnocení (viz kapitola: 1.3.1 Aspekty řízení a rozvoje lidských zdrojů ovlivňující míru zaměstnanecké loajality). Konkrétním vstupem mohou být opatření na zlepšení určité kompetence, požadavek na osvojení určité právní či technické normy apod.

Vstupy pro systém vzdělávání a rozvoje generují také personální procesy, v jejichž hledáčku leží kariérní rozvoj a talent management (viz kapitola 2.5)

Jednotlivé vstupy jsou pak zanášeny do vzdělávacího plánu organizace, který pomáhá jednotlivé vzdělávací realizovat. Příklad vzdělávacího plánu viz Příloha C.

Designování vzdělávacích akcí

Sekundární fázi tj. fázi realizace vzdělávací akce, by měla předcházet fáze, při které je zpracován návrh školení. Ten musí začínat definicí vzdělávacího cíle dané vzdělávací akce.

„Tyto cíle školení se zaměřují speciálně na to, co by posluchači měli být schopni udělat v důsledku školení. Lze je vyjádřit následovně pomocí dvou komponentů:

1. *kritérium chování*: vyjádření toho, co by měl být posluchač schopen udělat na konci školení. Kvůli tomu je důraz kladen na kritérium chování, úkoly vyjádřené tímto způsobem se často týkají behaviorálních cílů;
2. *podmínky*, ve kterých se chování má projevit;
3. *norma provedení* takového chování.“⁴⁷

Aby stanovený cíl skutečně odpovídal reálným potřebám organizace či jedince je potřeba, aby na tomto spolupracovali vždy členové vedení respektive přímí nadřízení školeného. Cíl by měl být co nejvíce konkrétní a měřitelný.

„Jakmile máme definován cíl a k němu odpovídající zaměření rozvojové a vzdělávací aktivity, můžeme postupovat o patro níže. Tímto nižším patrem s větší mírou podrobnosti jsou elementy ve vzdělávání.

Pro designování vzdělávací aktivity potřebujeme vzít do úvahy pět elementů.

- **Kontext** (společnost, kultura, firma a její strategie)
- **Student** (kde je zahrnuta i teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení apod.)
- **Lektor a interakce** (didaktika včetně uplatnění učebních zásad – strategií a taktik učení)
- **Téma, obsah a jeho struktura**

⁴⁷ ARNOLD, J. - at al. *Psychologie práce práce – Pro manažery a personalisty*. 2007, s. 359

- **Prostředí** (např. virtuální či outdoorové)⁴⁸

Školení může být realizováno pomocí různých metod. Výběr metod zdaleka není náhodný a měl by reflektovat obsah sdělované informace, příjemce sdělované informace a prostředí, ve kterém bude informace sdělována.

Základní dělení metod školení dělí metody dle realizace za chodu či mimo chod. Někdy také hovoříme o školení „off the job“ a „on the job“. Druhá perspektiva dělení reflektuje, zda se školený vzdělává individuálně či v rámci nějaké skupiny. Níže prezentovaná tabulka nejlépe vystihuje kritéria, za jakých je podle výše jmenovaných hledisek vhodné určitou metodu použít.

Tabulka 5 Matice metod rozvoje

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practise, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, klučiny, mentorink, individuální mentorink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizí skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizí skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*.s 150

Realizaci vzdělávací akce by mělo předcházet setkání s lektorem, tak aby byly upřesněny okolnosti týkající se odsouhlasené vzdělávací akce. Je velmi užitečné, když má lektor příležitost tzv. „nasát atmosféru organizace“, dozvědět se něco o jejím fungování, dozvědět se informace o účastnících

⁴⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007, s. 147

plánované vzdělávací akce a precizovat cíl a průběh, tak aby byla uspokojena vzájemná očekávání. Výběr lektora z hlediska jeho interpersonálních kompetencí a metoda použitá v rámci plánované vzdělávací akce jsou klíči k úspěchu.

K předrealizační přípravě rovněž patří náležitá komunikace, která musí účastníky vzdělávací akce zprostředkovat následující informace:

- Datum a čas zahájení a dobu trvání, popř. časový harmonogram
- Cíl a tematická struktura vzdělávací akce
- Případné požadavky na účastníky před výcvikem (příprava, oblečení apod.)
- Představení lektora
- Místo konání, informace o ubytování a způsobu úhrady

Realizace vzdělávacích akcí

Plánovaná vzdělávací akce je realizována se stanoveným cílem, stanovenou metodou a ve stanoveném okruhu účastníků. Její úspěšná realizace je podmíněna pečlivou přípravou spočívající v důsledné strategii, ale detailní praktické přípravě týkající se organizace, zajištění vhodných didaktických pomůcek, audiovizuální techniky apod.

Lektor by měl dbát na samotné zahájení, při němž by měl přesvědčit účastníky o své erudici a autoritě a v neposlední řadě vzbudit v účastnících zájem. Psychologové v této situaci začínají tzv. „icebreakem“ jakýmsi prolomením ledů, které vždy podmiňuje začátek efektivní andragogické komunikace. Ta má svá specifika neboť reflektuje: dosavadní zkušenosti účastníků a různé motivace účastníků ke vzdělávání. Borská shrnuje pravidla andragogické komunikace jako „jako schopnost vytvářet vztah ke (komunikačnímu) partnerovi, být koncentrovaní, připraveni a schopni pochopit a přijmout cizí názory, vytvářet a spoluvytvářet pozitivní atmosféru, která bude

příjemce inspirovat k žádoucím změnám v myšlení, jednání a především v přijetí změn, směřujících k sebezvoji a kultivaci osobnosti“⁴⁹

Lektor facilituje průběh vzdělávací akce s cílem vytvoření pozitivního motivačního prostředí pro transfer informací. Paralelně s touto aktivitou lektor uplatňuje individuální způsob, vytváří prostředí, kde každý může být vítězem a zároveň prostředím, ve kterém je bezpečné chybovat.

Lektor musí umět svými kompetencemi a zkušenostmi řešit situace, které mají negativní vliv na efektivní průběh vzdělávací akce. Může to být například nesourodá dynamika studijní skupiny, přetrvávající pasivita účastníků a jiné rušivé elementy.

Hodnocení efektivity vzdělávacích akcí

Hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových akcí lze považovat za poslední avšak neméně důležitou fázi systému vzdělávání a rozvoje. Jak již bylo řečeno v podkapitole o designování vzdělávací akce, je potřeba před její realizací stanovit konkrétní cíle, které je nutné po skončení vzdělávací akce hodnotit. Obecně se v profesním vzdělávání klade důraz na zvýšení produktivity práce vlivem zlepšení určité kompetence pracovníka, nebo zvládnutí nového procesu, osvojení nové techniky apod. Exaktní prokázání přidané hodnoty bezprostředně po skončení vzdělávací akce je však velmi složité a vyžaduje většinou naopak větší časový odstup.

Je možné diverzifikovat dle stanoveného cíle. Pakliže je cílem školení např. osvojení určitých znalostí, je možné je bezprostředně hodnotit např. formou testu po skončení. Pokud je ale cílem např. zlepšení komunikační dovednosti, je nutné zaměstnance sledovat delší časový úsek a pak je ideálním způsobem prokázání zlepšení 360° zpětná vazba. Obecně lze tedy tvrdit, že výběr hodnotících prostředků je vždy nutné uzpůsobit stanoveným andragogickým cílům. Efektivitu vzdělávací akce lze nahlížet z různých

⁴⁹ BORSKÁ, I. *Andragogická komunikace*[online]. Posl. úpravy 8.10.2007 [cit. 2012-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=82793>>

úrovni. Lze zkoumat úroveň reakce, tj. reakce účastníka na realizovanou vzdělávací akci, dále úroveň učení, která souvisí s testováním znalostí, úroveň chování, ve které by se měly projevit osvojené dovednosti a úroveň výsledků, které je možné nejvíce sledovat v případném zvýšení výkonnosti.

Hodnotitelem efektivity vzdělávací akce může být organizace nebo zaměstnanec. Pakliže je hodnocení prováděno organizací, je obvykle zastoupen, lektor, přímý nadřízený a zástupce HR.

Hodnocení samotným účastníkem vzdělávací akce je dobrou zpětnou vazbou pro odborné pracovníky vzdělávání a rozvoje, kteří tak získávají informace týkající se organizace vzdělávací akce, lektora a doporučení zda je potřeba školení modifikovat nebo např. změnit jeho dodavatele. Formou zpětné vazby v tomto případě je většinou dotazník spokojenosti, který obsahuje okruhy otázek týkající se: působení lektora, přínosu vzdělávací akce, její srozumitelnosti, organizačního zajištění a kvality výukových materiálů.

Tabulka 6 Přehled metod hodnocení

Znalosti	Pretest-restest	Při zahájení školení a tři až sedm dní po skončení je proveden znalostní test
	Případová studie	Je zejména vhodná u výcviku v soft skills. Lze jí ovšem také použít u testování znalostí, jaké optimální řešení nabídnout zákazníkovi za dané situace. Pro vyhodnocování případových studií lze připravit jednotné schéma pro vyhodnocování. Samozřejmě jiné bude pro soft skills, jiné pro užití produktů a služeb.
Dovednosti	Projekt	Rozpracování problému do konkrétního postupu k řešení, včetně formulace implementačních přístupů, kterými pracovník demonstuje, které dovednosti jsou pro zdárnou realizaci nezbytné.
	Assignment	Dle zadání pracovník analyzuje problém a hledá východiska k řešení. Demonstuje představu, jak v řešení uplatní to, co se naučil.
	Assessment Centre	Obsahuje především praktické ukázky, které dokumentují dovednost v dané oblasti. Například zapojení pobočkové ústředny, prodejní rozhovor, kritika podřízeného apod.
Praktické aplikace	360° zpětná vazba	Zde nadřízený, (interní) dodavatel, (interní) zákazník a eventuálně podřízený hodnotí změnu ve výkonu a pracovním chování. Snaží se tuto změnu co nejvíce operacionalizovat a popsat zdroje této změny.
	Rozvojový plán	Plnění jednotlivých cílů a úkolů je sledováno nejen samotným pracovníkem, ale také jeho mentorem či nadřízeným, což je pak součástí hodnocení pracovníka.

	Pozorování při práci	Nadřízený nebo nestranný pozorovatel hodnotí změnu v pracovním chování. Pro pozorování při práci zde může existovat obdoba prestesturetestu. Zvláštní podobou pozorování při práci je mystery shopping/calling.
--	----------------------	---

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*.s 183

Výsledek hodnocení je nutné promítnout do dalšího systému vzdělávání a rozvoje. Jestliže nebyl splněn cíl vzdělávací akce, je potřeba zjišťovat příčiny takového nezdaru. Z hlediska systému je potřeba zařadit nový požadavek na vzdělávací akci do tréninkového plánu. Pokud je výsledek neuspokojivý a účast na vzdělávací akci opakovaná, je relevantní vyvozovat i případné personální důsledky.

Závěrem je zcela nutné, že zde existuje trend identifikace zaměstnavatelů s ideou kvalifikovaných a učících se lidských zdrojů, stále je nutné brát v potaz premisu efektivity vynaložených finančních zdrojů.

2.5 Řízení talentů, kariérní rozvoj

Řízení talentů (Talent management) funguje v souladu s premisou, že lidský kapitál je pro úspěšné podnikání klíčový.

Talent management je potřeba odlišit od standardního profesního vzdělávání či odborné přípravy. Zatímco cílem profesní přípravy je, aby zaměstnanec mohl co nejrychleji zastávat pozici a vykonávat práci, na kterou byl zařazen, řízení talentů je spojován s daleko širší časovou a odbornou perspektivou.

Proces řízení talentů má několik fází. První fází je samotná identifikace. Identifikace talentů je složitým procesem, na kterém se podílejí jak vedoucí zaměstnanci, tak personalisté.

Je potřeba si položit otázku, co nebo kdo je vlastně talent. „Talentovaní lidé jsou tvůrčí, houževnatí, jedineční a odlišní, ovšem ve skutečnosti je seznam nekonečný. (...) Soustředění, zaměření na výkon, pochopení sama

sebe, emoční pružnost, sebedůvěra, optimismus, pragmatismus, sebejistota, dobrodružný duch.“⁵⁰

Druhou fází můžeme označit jako získávání či rozvíjení talentů. Zaměstnavatelé, jejichž snahou je systematická výchova talentovaných zaměstnanců vytvářejí tzv. talent pooly. Talent pooly jsou skupiny identifikovaných talentů, kteří se pomocí výše zmíněného identifikačního procesu rekrutují z organizace. Takto identifikovaným zaměstnancům je věnována zvýšená pozornost se zaměřením na jejich kompetenční rozvoj, ale také na jejich postupnou integraci do rozhodovacích procesů organizace. Tento proces musí být provázen kontinuální intenzivní zpětnou vazbou např. ve formě koučování.

Existuje však jedna zcela zásadní podmínka, která z velké části determinuje výsledky samotného procesu řízení talentů. Řízení talentů musí být přijato za své jak liniiovými manažery, tak HR manažery. Řízení talentů musí být provázeno důvěrou obou stran, tj. jak těmi kteří vedou a rozvíjí, tak těmi kteří jsou rozvíjeni.

Třetí fází je využití talentů. Jejich využití je zohledněno v situacích, kdy dochází k potřebě interních kandidátů v situaci, kdy organizaci opouští její „klíčoví hráči“. Personalisté, kteří disponují organizační strukturou klíčových zaměstnanců, kteří jsou vedeni svými nadřízenými a odbornými pracovníky HR k následnictví, mají tuto situaci značně ulehčenou. Nábor zaměstnanců z vnitřních zdrojů (je hovořeno o tzv. interních kandidátech) je obecně velmi výhodný a nemusí se jednat jen o vedoucí zaměstnance. Interní kandidát se dobře orientuje ve svém pracovním prostředí, zná dokonale procesy a má již vytvořeny fungující vazby se svými kolegy. To vše přináší též velmi motivující prostředí, kde se v rámci procesu kariérního plánování se zaměstnanci intenzivně pracuje.

Kariérní rozvoj je jednou z klíčových aktivit oddělení rozvoje lidských zdrojů a souvisí s procesem řízení talentů. Interní kariérní rozvoj předpokládá na jedné straně přehled o kompetencích a kariérních cílech zaměstnanců a na straně druhé určitou organizační kulturu. Organizační kultura aktivně propojuje

⁵⁰ THORNE, K. - PELLANT, T. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 2007, s. 5

zájmy organizace ve smyslu efektivní organizační struktury a zájmy jejich pracovníků respektive jejich kariérních cílů.

Odborníci rozvoje lidských zdrojů shromažďují většinou u příležitosti pravidelného hodnocení také informace o kariérních cílech hodnocených. Tak vzniká určitá databáze potenciálních následovníků. Ti jsou ve svých nástupnických rolích potvrzováni svými nadřízenými a náležitě rozvíjeni různými metodami. Personalisté disponují reporty, které systematicky shromažďují informace o následovnicích. Je sledováno jakého zaměstnance by daný následovník mohl nahradit, v jakém časovém horizontu, co může být spouštěcím mechanismem výměny. Tyto informace mají velmi citlivý charakter, proto zůstávají velmi pečlivě střeženým know-how oddělení rozvoje lidských zdrojů.

3 KORELACE ZAMĚSTANECKÉ LOAJALITY A SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Cílem této samostatné kapitoly je pomocí metod obsahové a komparativní analýzy doložit na základě dostupných pramenů existující korelační vztah mezi zaměstnaneckou loajalitou a systémem vzdělávání a rozvoje. Podrobně budou zkoumány jednotlivé fáze respektive okruhy systému vzdělávání a rozvoje v organizaci a deklarován jejich potenciál ovlivnění loajality zaměstnanců.

Pojmy „zaměstnanecká loajalita“ a „systému vzdělávání a rozvoje“ již byly několikrát definovány v předchozích kapitolách, a to z různých perspektiv a v různých souvislostech.

Pakliže ale budeme mezi těmito dvěma významnými aspekty lidských zdrojů, byť pouze v teoretické rovině, dokladovat existenci korelačního vztahu, je nutné v prvním kroku osvětlit tento pojem.

„**Korelace** (z [lat.](#)) znamená vzájemný vztah mezi dvěma procesy nebo veličinami. Pokud se jedna z nich mění, mění se **korelativně** i druhá a naopak. Pokud se mezi dvěma procesy ukáže korelace, je pravděpodobné, že na sobě závisejí, nelze z toho však ještě usoudit, že by jeden z nich musel být [příčinou](#) a druhý [následkem](#). To samotná korelace nedovoluje rozhodnout.

V určitějším slova smyslu se pojem korelace užívá ve [statistice](#), kde znamená vzájemný lineární vztah mezi znaky či veličinami x a y . Míru korelace pak vyjadřuje korelační koeficient, který může nabývat hodnot od -1 až po $+1$.“⁵¹

V části teoretické však bude postupováno výše uvedenými metodami.

⁵¹ WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika. Posl. úpravy 10.2.2012 [cit. 2010-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Korelace> >

Uzavření pracovně-právního vztahu a jeho korelace se zaměstnaneckou loajalitou

Pomineme-li výběrovou fázi loajálního zaměstnance, kde již samotným výběrem lze ovlivnit potenciál loajality (viz kapitola 1.3.1 Aspekty řízení a rozvoje lidských zdrojů ovlivňující míru zaměstnanecké loajality), můžeme sledovat již samotný prvek korelace mezi zaměstnaneckou loajalitou a systémem vzdělávání a rozvoje v samotném formálním aktu uzavření pracovní smlouvy. I přes stoupající tendenci uzavírat pracovní poměry a jiné pracovně-právní vztahy co nejflexibilnějším způsobem, jeví se doba pracovního poměru na dobu neurčitou stále jako výraz důvěry a poptávky po vzájemné loajalitě mezi nově přijatým zaměstnancem a organizací.

Adaptační proces a jeho korelace se zaměstnaneckou loajalitou

Dle jedné z dostupných analýz vyplývá, že 50 až 60% nově přijatých zaměstnanců se během prvních 7 měsíců poohlíží po nové lepší pracovní příležitosti.

Pracovní psychologové uvádějí, že již samotný nástup zaměstnance může determinovat utváření pocitu loajality k danému zaměstnavateli.

„Přijetí do nové práce je jako každé jiné zásadní rozhodnutí, např. koupě nového domu nebo sňatek. Jakmile takové rozhodnutí učiníme, hned se začneme rozhlížet po ujištění, že je správné. Když začínáme vidět sebemenší náznaky, že se na očekávání nenaplnila, můžeme se cítit zrazeni a pociťovat strach ze zrušení závazku.

Ačkoli očekávání nového zaměstnance může pokrývat širokou škálu otázek a záležitostí, mnozí mají stanoven soubor základních otázek, na něž potřebují obdržet odpověď během prvních několika dnů či týdnů v novém zaměstnání.

- Jsem tu vítán a patřičně oceňován?
- Jakým způsobem je moje práce pro tuto společnost důležitá?
- Co přesně se ode mě očekává?

- Budu mít příležitost k učení, růstu a dostatku podnětných výzev?
- Budu mít možnost uplatnit samostatný úsudek a tvořivost?⁵²

Jinými slovy, již samotné přijímání zaměstnance může způsobit předčasný odchod zaměstnance. Jako prevence tohoto nechtěného jevu slouží například zprostředkování pocitu slavnostního přijetí. Ten může být vyvolán často velmi prozaickými způsoby např. pečlivým naplánováním prvního dne přijatého zaměstnance. Tento den je velmi často spojován „nováčky“ s pocity očekávání, proto je velmi důležité, aby si zaměstnanci z prvních dnů odnesli pocit profesionálního přístupu a připravenosti jejich zaměstnavatele. Je vhodné nového zaměstnance velmi rychle seznámit s jeho kolegy respektive nadřízeným, dále informovat o důležitosti jeho potenciálního přínosu, o jeho cílech a zodpovědnostech apod. I orientace na pracovišti a pečlivé informace o sociálním zázemí společnosti, o hodnotách a strategii společnosti jsou velmi klíčové.

Shrneme-li všechny poznatky o korelaci mezi adaptací zaměstnance a zaměstnaneckou loajalitou, je zřejmé, že abychom vzbudili v nově přijatém zaměstnanci potenciál získání a udržení jeho loajality vůči organizaci, je potřeba se mu právě v začátku intenzivně věnovat a pracovat s ním.

Talent management jeho korelace se zaměstnaneckou loajalitou

Talent management, jeho fáze a cíle již byly popsány v předchozích kapitolách. Je potřeba zdůraznit, že se talent management týká všech profesních skupin organizační struktury. Mnohdy se takto identifikovaní zaměstnanci, kteří jsou intenzivně rozvíjeni s cílem nahradit svého nadřízeného, rekrutují z řad specialistů, referentů i dokonce z dělnických pozic. A právě z těchto důvodů mnohdy těmto interním kandidátům schází požadované formální vzdělání. Zprostředkování formálního vzdělání zaměstnavatelem např. na univerzitě je pro zaměstnance velice motivující, prospěšné a zároveň přirozeně zavazující. Zaměstnavatelé se snaží formou

⁵² BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 2007, s. 144

kvalifikačních dohod zajistit, aby získané vzdělání využil zaměstnanec pro účely organizace. S tím je spojené i pokrytí nákladů studia zaměstnance, s nímž je kvalifikační dohoda uzavírána. Kvalifikační dohoda je často zcela logicky podmiňována setrváním v pracovním poměru minimálně po dobu studia. I bez tohoto formálního ujednání je vysoce pravděpodobné, že tato rozvojová aktivita zvýší úroveň zaměstnancovi loajality.

Hroník v citované publikaci na příkladu fotbalisty Jana Kollera relativizuje význam talent managementu, nicméně v závěru této polemiky uvádí argumenty, proč je potřeba s talenty systematicky pracovat:

- „Kollerů“ bývá 10-15% v těch nejrůznějších oblastech.
- Pro 85% program akceleruje jejich kariéru a zvyšuje výkonnost.
- Je stabilizačním faktorem těch nejmobilnějších lidí ve firmě.⁵³

Pakliže je zaměstnanec identifikován jako talent a je s ním takto pracováno, je mu v rámci jeho jak profesního, ale také kariérního rozvoje nabídnuta možnost organizace a zprostředkování dalšího vzdělání a zaměstnanec se s tímto postupem ztotožní, neboť si je vědom jakési vzájemné prospěšnosti, lze zcela nepochybně očekávat od takto podporovaného zaměstnance loajalitu dlouhodobějšího charakteru. Z toho lze usuzovat, že aktivity v rámci talent managementu respektive kariérního rozvoje zaměstnanců hrají z hlediska vlivu na loajalitu zaměstnanců klíčovou roli.

Kariérní plánování a pružná organizační struktura

Význam kariérního plánování pro vybudování a zachování zaměstnanecké loajality spočívá v systematickém přístupu uspokojování potřeb seberealizace a sebeaktualizace zaměstnanců způsobem, kdy personalisté systematicky analyzují na straně jedné kariérní ambice zaměstnanců a na straně druhé možnosti jak jejich ambice naplnit. Tento proces funguje striktně na základě principu vzájemné prospěšnosti a umožňuje povyšovat inkriminované zaměstnance a rozšiřovat tak jejich vertikální a horizontální zodpovědnost.

⁵³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007, s. 110

Jednou ze stěžejních podmínek otevřené organizační kultury, která efektivně využívá potenciálu lidských zdrojů v organizaci, je vertikální i horizontální prostupnost dané organizační struktury. To v praxi znamená, že designování organizační struktury reflektuje potřeby obou stran a resultuje v případný přesun některých činností a zodpovědností v souvislosti s rozvojem výjimečně schopných zaměstnanců. „Vytvoření nové pozice pro zvlášť schopného zaměstnance může být často vhodnější než snaha měnit jeho stávající odpovědnost. Není totiž důvod předpokládat, že v případě jeho odchodu by se podařilo získat stejně schopného člověka vykonávajícího více úkolů, než jeho pozice vyžaduje. Není-li to možné, řešením může být ponechat zaměstnanci povinnosti odpovídající popisu jeho pozice, popis i název jeho pracovního místa však rozšířit o nové odpovědnosti.“⁵⁴

Korelaci mezi kariérním plánováním a loajalitou zaměstnanců lze obecně spatřovat v systematické péči o naplňování kariérních ambic velmi schopných zaměstnanců, které by bez interní aktivity organizací bylo zcela jistě naplňováno těmito zaměstnanci vně organizace.

Korelace mezi některými specifickými okruhy vzdělávání a zaměstnaneckou loajalitou

Některé specifické okruhy systému vzdělávání a rozvoje vykazují zvlášť velký potenciál kladně ovlivnit zaměstnaneckou loajalitu, proto budou zvlášť prezentovány.

Jazykové vzdělávání bývá v současnosti pevnou součástí systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to primárně v těch organizacích, kde je přítomen zahraniční kapitál. „Tyto kurzy nabízejí většinou jazykové školy, které musí zajistit nejen jazykově vzdělanou osobu, mající lektorské zkušenosti a schopnosti, ale někdy i odborně zdatného lektora, který je schopen uzpůsobit výuku podmínkám, které si stanoví právě společnost, která pro své zaměstnance kurz pořádá a samozřejmě jej platí. Tyto jazykové kurzy jsou ve velké většině případů kurzy výuka angličtiny, ovšem podle podmínek firmy,

⁵⁴ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 2006, s. 186

poskytují jazykové školy i výuku francouzštiny, španělštiny, němčiny a v posledních letech je čím dál větší zájem o ruštinu. Pro mnoho firem, působících na půdě České republiky je nedílnou součástí, ale i nutnou potřebou, kultury podnikání jazykové vzdělání zaměstnanců, neboť management pochází mnohdy z ciziny, a tak je potřeba se dohodnout jedinou řečí. V těchto případech tedy nastupuje firemní výuka jazyků, která se z velké části zaměřuje na kurzy výuky angličtiny. Angličtina je totiž asi nejpoužívanějším jazykem nejen v obchodní branži, ale i v dalších mezistátních jednáních společností, kdy je potřeba hovořit jedním jazykem tak, aby obě strany obchodu si rozuměly. Firemní výuka jazyků je zřizována především pro firmy, které svým zaměřením, tedy směrem svého podnikání zasahují přes hranice České republiky a potřebují tedy komunikovat v cizích řečech. (...)Výuka angličtiny je v rámci programu firemní výuka jazyků nejčastěji pořádaný kurz, který se zpravidla pořádá v prostorách firmy, a to po práci pro všechny zaměstnance, kteří mají zájem se naučit mnohdy zdarma řeč, kterou se hovoří i na poli mateřské firmy, eventuelně jen ve styku se zákazníky se zahraničím. Takové programy, většinou bezplatné, pro zaměstnance, jsou velmi úspěšné, neboť pracovníci nemusí nikam docházet, vše mají přímo v prostorách svého zaměstnání a tak neztrácí zbytečně čas a pro vyšší management pořádají společnosti i online kurzy, kdy nemusí osoba ani ze své kanceláře.⁵⁵

Úspěšnost jazykového vzdělávání je však podmíněna i dalšími aspekty než situováním jazykových kurzů do kanceláří organizací. Zaměstnavatelé vyžadují prostřednictvím svých odborných pracovníků vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů prokazování efektivity takto dodávaných jazykových kurzů. Proto dnes dodavatelé jazykového vzdělávání definují ve spolupráci s odběrateli oblasti na zlepšení, často jazykovou výuku přizpůsobují potřebným jazykovým kompetencím z hlediska předmětu podnikání odběratele a v neposlední řadě testují. Testují před zahájením výuky a po ukončení určitého

⁵⁵ Krátce.info [online]. Praha: Loajalita zaměstnanců se zvýší zavedením programu firemní výuka. Posl. úpravy 12.08.2011 [cit. 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <
<http://www.kratce.info/clanek/loajalita-zamestnancu-se-zvysi-zavedenim-programu-firemni-vyuka-3794.php>>

bloku a to většinou metodou pretest-retest. Ta však často z hlediska validity není dostačující, protože jazykové kompetence definujeme jako schopnosti mluvit, rozumět, číst a psát. Obecně lze shrnout, že jazykové vzdělávání dnes podléhá drobnohledu jeho zákazníků z řad organizací.

Kritickým aspektem jazykového vzdělávání v korelačním vztahu se zaměstnaneckou loajalitou je způsob definování skupiny účastníků jazykového vzdělávání. Na to existují v praxi 2 zcela odlišné pohledy. Jeden pohled preferuje tezi, že jazykové vzdělávání by mělo být adresné, tudíž by na něm měli participovat jen ti zaměstnanci, jejichž náplň práce toto zcela nezbytně vyžaduje. Druhý, zcela opačný pohled dává možnost jazykového vzdělávání absolutně všem. Pro posílení loajality zaměstnanců je zcela nepochybně důležitá integrace obou přístupů. Jazykovou kompetenci dnes řadíme mezi ty klíčové, proto by měl zaměstnavatel, který rozvíjí své zaměstnance, zpřístupnit jazykové kurzy pro všechny. Jazykové vzdělávání je realizováno na principu diverzifikace s několika úrovněmi realizace. V rámci první úrovně by všichni zaměstnanci měli mít možnost dále rozvíjet jeden cizí jazyk a to po pracovní době a v rámci určité studijní skupiny s předem určenou maximální kapacitou. Další úrovní by měli být klíčoví zaměstnanci respektive „Talenti“ a následovníci, kteří by měli dostat možnost studovat dva jazyky, přičemž obligatorně jeden, který si organizace zvolila jako prostředek interní komunikace, a druhý fakultativně dle osobní preference. Nejintenzivnější úrovní jsou individuální kurzy pro vedoucí pracovníky, které jsou nejvíce adresné, individualizované a jsou realizované v pracovní době.

Praxe ukazuje, že možnost participovat ať už na jakékoli z výše uvedených úrovní jazykového vzdělávání pozitivně ovlivňuje utváření a udržení pocitu loajality zaměstnanců.

Další oblastí, která generuje vzdělávací a rozvojové aktivity a zároveň podporuje utváření a udržení pocitu loajality zaměstnanců je oblast tzv. „Work-Life-Balance“, která se v posledních letech dostává do popředí agend útvarů lidských zdrojů. Obsahem tohoto procesu je řízení procesu harmonizace mezi pracovním a soukromým životem. Zaměstnavatelé se ve svých dotaznících ptají svých pracovníků, zda se těší do práce, zda si nepřinášejí pracovní

problémy domů, či zda příliš netrpí pracovním stresem. Oblast Work-Life-Balance je nově se etablující a interdisciplinární agendou, která integruje poznatky pracovní psychologie, bezpečnosti práce, pracovní hygieny apod. I nápravná opatření se rekrutují z těchto oblastí, tudíž se v praxi setkáváme s řešeními týkající se pružnosti pracovní doby, tak aby zaměstnanec mohl účinně kombinovat povinnosti pracovní i soukromé. V tomto kontextu se čím dál intenzivněji zaměstnavatelé zabývají projekty firemních školek, škol apod. Nedílnou součástí z hlediska agendy Work-Life-Balance jsou také aktivity týkající řízení pracovního stresu. „DeFrank a Cooper (1987) předpokládají, že intervence stresu se mohou zaměřit na jednotlivce, organizaci, organizaci nebo na rozhraní jednatelce – organizace. Murphy (1988) zdůraznil tři hladiny intervence: (i) primární, redukcující *zdroje* organizačního stresu, (ii) sekundární, školení managementu o stresu a (iii) terciární, podpora zdraví a pracovní poradenství.

Jak zdůrazňují Cartwright a Cooper (1997), většina iniciativ na pracovišti se děje na sekundární nebo terciární úrovni, které se soustřeďují na školení managementu o stresu nebo poradenství a podporu zdraví. Podpora zdraví nebo vzdělávací programy mají za cíl modifikovat behaviorální rizikové faktory, které vedou k nemoci a chabému zdraví, zatímco průběžná kontrola se týká určení diagnózy a šetření existujících podmínek. Forma těchto aktivit se velice mění. Mohou zahrnovat poskytování zařízení pro udržení dobré kondice na pracovišti, dietní kontrolu, kardiovaskulární kondiční programy, relaxaci a cvičebny, školení managementu o stresu nebo psychologické poradenství nebo kombinaci výše jmenovaných opatření.“⁵⁶

Každá taková aktivita, která primárně zaměstnance vybavuje dovednostmi a technikami pro zvládnání pracovního stresu, a v konečném důsledku zlepšuje pracovní prostředí zároveň zaměstnance utvrzuje v pocitu, že se mu dostává od zaměstnavatele náležitá péče a podpory, což logicky přispívá k jeho loajalitě. Navíc jsou tyto poznatky přenositelné i do mimopracovního života, což zaměstnanci zvláště pozitivně hodnotí.

⁵⁶ ARNOLD, J. - at al. *Psychologie práce – Pro manažery a personalisty*. 2007, s. 408

Okruhem vzdělávání, který se na pozadí zhoršování životní úrovně a zvyšování míry zadluženosti stává jedním z klíčových, je vzdělávání přinášející zaměstnancům finanční gramotnost. Agenda exekučních řízení vykazuje narůstající trend a zaměstnává naplno pracovníky mzdových oddělení. Důsledky exekučního řízení mohou být pro zaměstnance zcela zásadní a mohou velmi negativně ovlivňovat pracovní výkon zaměstnance. Proto je i zájmem zaměstnavatele vychovávat zaměstnance k určité finanční disciplíně, hospodaření na základě všeobecně přijímaných pravidel a vštěpovat zásady finanční gramotnosti. Zaměstnanci tyto aktivity přijímají ve skrze velmi pozitivně a mnohdy jsou to právě pouze odborní pracovníci útvarů lidských zdrojů, kteří jim poskytnou kvalifikované poradenství a pomohou překonat takto složitou situaci. To se odráží v procesu vytváření jejich loajality vůči zaměstnavateli.

Teambuildingové programy jsou poslední rozvojovou a vzdělávací aktivitou, na níž bude demonstrován korelační vztah mezi vzděláváním a zaměstnaneckou loajalitou. Teambuildingem můžeme označit jednu z forem zážitkového vzdělávání, které je motivováno na základě vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společné překonávání úkolů a výzev. Jedná se o soubor různých aktivit často, které zpravidla probíhají ve volné přírodě. Tyto aktivity jsou koncipovány tak, aby zlepšily spolupráci mezi zaměstnanci firmy, týmový výkon a loajalitu zaměstnanců. Teambuilding je rovněž ideálním nástrojem ke zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu.

Teambuilding je aplikován převážně u zaměstnanců vyššího a středního managementu. Avšak své uplatnění nachází i u jiných specifických skupin zaměstnanců - projekčních týmů, pracovních kolektivů s nutným zastoupením každodenní spolupráce či skupin specifického pracovního zařazení s nutnou podporou členů ze strany ostatních kolegů. Teambuildingový program umožňuje zprostředkování pocitu vlastní identifikace se skupinou potažmo s organizací. Kýženým efektem je navození atmosféry, kdy každý s účastníky pociťuje a jedná podle hesla: „Jsme na jedné lodi.“

3.1 Shrnutí poznatků předchozích kapitol

Rešerše informací z dostupných zdrojů citovaných v předchozích kapitolách přinesla velmi široké portfolio konkrétních příkladů, z nichž lze dovodit skutečnost, že hledání příčinné souvislosti mezi systémem vzdělávání a rozvoje a zaměstnaneckou loajalitou je zcela opodstatněné.

V kapitolách 1.3.1 a 1.3.2 byly ukázány souvislosti zaměstnanecké loajality v širší perspektivě synergických procesů řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Prvním zkoumaným nástrojem z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jež nese významný korelační potenciál k vytvoření loajality zaměstnance, je adaptační proces. V podkapitole věnované tomuto tématu bylo zdůrazněno, že pakliže není proces adaptace náležitě strukturován a využíván, hrozí v prvních měsících pracovního poměru zaměstnance značné riziko jeho odchodu. Proces adaptace, při které je zaměstnanec integrován do organizace a při němž jsou definována pravidla psychologické smlouvy, je zcela klíčový pro vznik loajality zaměstnance k organizaci. První kroky zaměstnance by měly být provázeny všeobecnou pozorností dotčených spolupracovníků, a to zejména odborných pracovníků lidských zdrojů a nadřízeným či koučem nově přijatého zaměstnance. Adaptační proces má zprostředkovat zaměstnanci určitý pocit slavnostního přijetí, pocit, že je očekáván a že dostal od organizace důvěru. Lze tvrdit, že korelační vztah spočívá v souvislosti, že čím intenzivněji organizace využívá systému adaptace zaměstnance, tím větší existuje pravděpodobnost, že bude zaměstnanec dobře integrován, což je základním předpokladem pro získání pocitu loajality k organizaci.

Dalším nástrojem systému vzdělávání a rozvoje, jež byl zkoumán z hlediska jeho významného korelačního potenciálu směrem k zaměstnanecké loajalitě, je řízení talentů respektive kariérní plánování. Nejvýznamnějším poznatkem je skutečnost, že zejména individuální rozvoj přináší kýžený efekt z hlediska růstu loajality zaměstnance. Pakliže je totiž zaměstnanci nabídnuta individuální možnost se rozvíjet na rámeč svého profesního zařazení s cílem

přímého nástupnictví nebo příslibu kariérního růstu, lze poté od zaměstnance očekávat určitou loajalitu založenou na oboustranné prospěšnosti.

Bylo též řečeno, že některé specifické okruhy dalšího vzdělávání realizovaného v organizacích zcela významně přispívají k rozvoji a udržení zaměstnanecké loajality. Pakliže vybavíme zaměstnance kompetencemi, které mají přesah i do mimopracovního života, kdy rozvíjíme např. jejich jazykovou, finanční či informační gramotnost, je zcela oprávněně očekávatelné, že tyto rozvojové aktivity budou zaměstnance pozitivně stimulovat k udržení jeho loajality vůči organizaci.

Ve srovnání s dříve uvedenými sofistikovanými nástroji vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů existují jednodušší nástroje či situace v rámci systému vzdělávání a rozvoje, které prokazatelně přinášejí větší míru zaměstnanecké loajality. Tyto úzce souvisejí s komunikační kompetencí lektora inkriminované vzdělávací akce. Lektor má příležitost s loajalitou pracovat při tématu jakéhokoliv školení. Při vzájemném představování může lektor vyzvat účastníky školení, aby charakterizovali organizaci, kterou reprezentují a definovali její přednosti a specifika. Lektor by měl tyto přednosti reflektovat v obsahu školení a rovněž má potenciál svou profesní nestranností zaměstnance v jejich pozitivní představě o zaměstnavateli utvrzovat, což se může přispět k pocitu sounáležitosti zaměstnanec s organizací, který významně determinuje loajalitu zaměstnance.

S tím úzce související komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci byla tématem jedné z podkapitol. Zde bylo konstatováno, že jednou z nezbytných podmínek vytváření loajality zaměstnance, je jeho identifikace se strategií, cíli a hodnotami společností. Je zřejmé, že pro zdárný proces identifikace musí tomuto předcházet pravidelná řízená komunikace těchto základních kamenů firemní kultury. Efektivní komunikace je tedy možné docílit pomocí úspěšného transferu všech informací a poznatků, které zaměstnavatel tímto způsobem zprostředkovává, aby se zaměstnanec stal efektivní a integrální součástí organizace.

Na základě analyzovaných informací lze v závěru praktické části hodnotit potenciál jednotlivých nástrojů systému vzdělávání a rozvoje

zaměstnanců z hlediska ovlivnění loajality zaměstnanců jako velmi významný. Jinými slovy je možné hovořit o prokázané korelaci mezi těmito dvěma fenomény spočívající v tom, že čím důsledněji je v organizaci aplikován systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tím větší podíl loajálních zaměstnanců v organizaci převládá. Nezbytnou podmínkou pro to je efektivní obousměrná komunikace mezi organizací a zaměstnancem a jejich vzájemný respekt.

4 PRŮZKUM EFEKTIVITY SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VZTAHU K OVLIVNĚNÍ ZAMĚSTNANECKÉ LOAJALITY

Výzkumným polem jsou vzájemné vazby mezi systémem vzdělávání a rozvoje řízení a zaměstnaneckou loajalitou.

Teoretická část shromáždila dostupné teoretické poznatky o stěžejních aspektech systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanecké loajality, které determinují jejich vzájemnou souvislost. Tyto poznatky byly shromažďovány a následně interpretovány s cílem prokázat na teoretické bázi jejich vzájemnou korelaci. Teoretické poznatky byly shromažďovány a analyzovány převážně metodou obsahové analýzy odborných pramenů a rovněž biografickou metodou a metodou pozorování, obě související s profesní praxí autora.

Praktická část, v níž obsahově dominuje andragogický výzkum, bude relevanci těchto teoretických poznatků prakticky ověřovat.

Zkoumané nástroje, které se rekrutují z oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, jsou standardní součástí procesů u těch organizací, které prošly určitým stupněm vývoje. Efektivní nasazení a následné využití těchto nástrojů je podmíněno mírou otevřenosti firemní kultury, jež na základě teoretických poznatků vstupuje do korelace se systémem vzdělávání a rozvoje potažmo s loajalitou zaměstnanců.

Výzkum je koncipován standardním průzkumem, opírá se o stanovené hypotézy, jež verifikuje na základě určité aplikované metody.

Data získaná na základě výzkumu mají dvě základní funkce. Tou primární je potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, tou sekundární jsou samotná zjištění, která poskytnou odborným pracovníkům útvarů lidských zdrojů přehled o tom, v jaké „kondici“ se jimi aplikované nástroje systému vzdělávání a rozvoje nacházejí, respektive, kde existuje prostor na zlepšení.

4.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Cílem praktické části, s ohledem na závěry učiněné v teoretické části na základě informací pocházejících z odborných pramenů, je ověření deklarovaného vztahu korelace mezi systémem vzdělávání a rozvoje a zaměstnaneckou loajalitou.

Za účelem prokázání souvislostí mezi výše specifikovanými jevy byly stanoveny pracovní hypotézy. Inkriminované hypotézy zní následovně:

1. Platí, že mezi mírou loajality a mírou spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje existuje korelace.
2. Platí, že mezi mírou ztotožnění se s firemní kulturou a mírou spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje existuje korelace.
3. Platí, že míra fluktuace úměrně stoupá či klesá počtu hodin věnovaných vzdělávání a rozvoji v organizaci.

4.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek bude tvořen souborem respondentů, kteří se rekrutují z 5 organizací se sídlem v České republice.

Vzhledem k dostupnosti potřebných dat k ověření stanovených hypotéz byly hypotéza 1. a 2. ověřovány ve společnostech:

- Black & Decker(Czech) s.r.o., americký výrobce elektrického nářadí, 600 zaměstnanců, sídlo v Ústí nad Labem
- AZ SANACE a.s., česká stavební společnost zaměřená na speciální zakládání, sanace a dopravní stavby, 200 zaměstnanců, sídlo v Ústí nad Labem

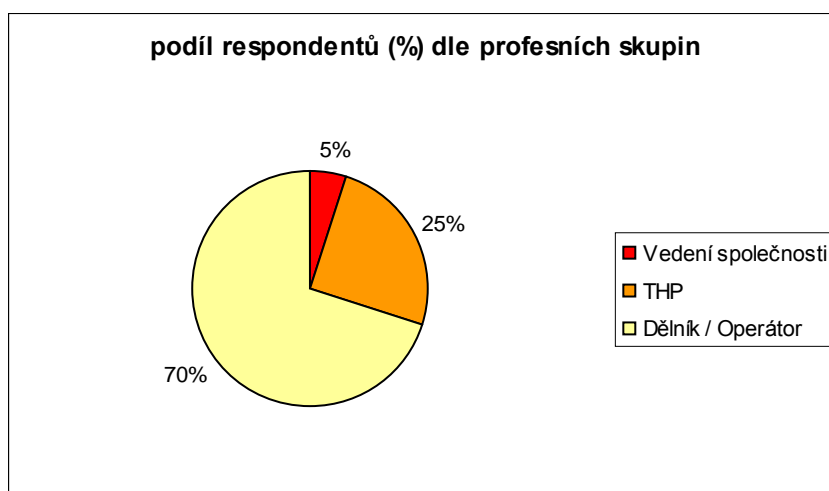
- Měď Povrly a.s., česká výrobní společnost zaměřená na výrobu měděných a mosazných polotovarů pro stavebnictví a průmysl, 200 zaměstnanců, sídlo v Povrlech

Hypotéza 3. byla ověřována ve společnostech:

- Benteler ČR s.r.o., německý výrobce podvozkových a bezpečnostních automobilových dílů, 800 zaměstnanců, sídlo v Chrastavě
- Parker Hannifin Czech Republic, s.r.o., americký výrobce hydraulických a pneumatických systémů, 300 zaměstnanců, sídlo v Salské

Aby byla dodržena jedna z obecných zásad prováděného průzkumu, a to jeho reliabilita, byl výzkumný vzorek definován s cílem dodržení jeho maximální reprezentativnosti. To zajistila při definici finálního výzkumného vzorku metoda proporcionálního stratifikovaného výběru. Ta zajistila, že při sestavování finálního výzkumného vzorku bude zohledňována reálná proporcionalita mezi počty respondentů rekrutujících se z jednotlivých profesních skupin. Pro zjednodušení byly profesní skupiny definovány jako dělník/operátor; THP; vedení společnosti. Níže uvedený viz graf č. 1. přibližuje zmíněnou distribuci dle profesních skupin.

Graf 5 Procentuální podíl respondentů dle profesních skupin



Zdroj: Vlastní šetření

4.3 Metody sběru dat

Data určená pro praktický výzkum vztahu korelace mezi systémem vzdělávání a rozvoje a zaměstnaneckou loajalitou byla sbírána v rámci aplikace příslušných technik vždy s přihlédnutím k ověření platnosti stanovené hypotézy.

Za aplikovanou výzkumnou metodu pro ověření platnosti výše uvedených hypotéz 1. a 2 je zvolena explorativní metoda respektive její technika dotazníku v podobě inventáře⁵⁷ viz Příloha D.

Užitý dotazník obsahuje tvrzení, s nimiž respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu ve 4 různých segmentech odpovídajících jednotlivým relevantním okruhům inkriminovaného výzkumu. Tyto segmenty jsou:

- Profesní vzdělávání (5 tvrzení; segment v dotazníku s označením „A“)
- Rozvoj a kariérní plánování (5 tvrzení; segment v dotazníku s označením „B“)
- Komunikace a firemní kultura (5 tvrzení; segment v dotazníku s označením „C“)
- Loajalita (4 tvrzení; segment v dotazníku s označením „D“)

Respondenti budou vyjadřovat k inkriminovaným tvrzením svůj postoj na pětistupňové hodnotící škále, kdy každé odpovědi bude příslušet určitý počet bodů, viz tabulka č. 5.

Tabulka 7 Hodnotící škála dotazníku⁵⁸

--	určitě nesouhlasím	1 bod
-	spíše nesouhlasím	2 body
0	nevím	3 body
+	spíše souhlasím	4 body
++	určitě souhlasím	5 bodů

Zdroj: Vlastní šetření

⁵⁷ Inventář obsahuje tvrzení, se kterými respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu.

⁵⁸ Poznámka: Výše uvedená škála bude v některých segmentech přepočítána na bázi určitého koeficientu tak, aby body vždy odpovídali danému počtu otázek ve srovnávaných segmentech a počtu srovnávaných segmentů.

Pro ověření platnosti výše uvedené hypotézy 3. je zvolena jako příslušná metoda sběru dat evaluační analýza hodnotících ukazatelů. Hodnotícími ukazateli jsou rozuměny kvantifikovatelné proměnné, které byly zvoleny s cílem prokázat vzájemný korelační vztah mezi nimi a oblastmi, jež zastupují. Za oblast vzdělávání a rozvoje byl zvolen celkový počet tréninkových hodin respektive celkový počet tréninkových hodin za jednotku času a zaměstnanec. Za oblast zaměstnanecké loajality pak míra fluktuace a její vývoj za jednotku času.

4.4 Sběr a zpracování údajů

Sběr a zpracování údajů pro ověření uvedených hypotéz 1. a 2 proběhne ve dvou fázích, ve fázi přípravné a realizační. **Přípravná fáze** budou zahrnovat individuální konzultace se zástupci jednotlivým organizací, které byly zahrnuty do inkriminovaného výzkumu. V rámci těchto konzultací budou zástupci organizací informováni o okolnostech, cílech a významu prováděného výzkumu. Součástí této informace budou také pokyny z hlediska zamýšlené distribuce určitým profesním skupinám viz kapitola 4.2, dále z hlediska pravidel vyplňování dotazníku apod. Předpokládaná doba trvání fáze přípravné činí 1 týden.

Po přípravné fázi bude následovat **fáze realizační**. Ta bude plně v režii inkriminovaných kontaktních osob, zodpovědných za náležité vyplnění dotazníků. Kontaktní osoby na výzkumu se podílejících organizací budou podle získaných instrukcí respondentům vysvětlovat způsob vyplnění dotazníků, dále budou tyto dotazníky distribuovat a následně shromažďovat. Celkově bude rozdáno 60 dotazníků, 20 do každé společnosti. Předpokladem trvání realizační fáze je časový úsek roven 1 týdnu.

Sběr a zpracování údajů pro ověření uvedené hypotézy 3. proběhne sledujícím způsobem. Protože hypotéza 3. pracuje s čistě „tvrdými“ daty, bude pro kontaktní osoby organizací zvolených pro ověření této hypotézy distribuován elektronickou cestou požadavek na dodání potřebných dat. Pro

tento účel bude připraven report, kam budou moci být data vyplněna. Kontaktní osoby byly vyzvány k dodání následujících údajů:

- Počet tréninkových hodin/měsíc v letech 2009, 2010, 2011
- Počet zaměstnanců/měsíc v letech 2009, 2010, 2011
- Měsíční míra fluktuace v letech 2009, 2010, 2011

4.5 Interpretace údajů

Vycházejí z fázování výzkumného procesu, lze poslední fázi označit jako **fázi hodnotící**. Ta je plánována v rozsahu 1 týdne. V této fázi proběhne určitý sled kroků, jehož výsledkem bude zhodnocení respektive interpretace zjištěných údajů.

4.5.1 Postup interpretace

Pro interpretaci údajů s cílem ověřit hypotézy 1.a.2. byl zvolen následující postup. Nejprve proběhne kontrola správnosti a úplnosti vyplněných dotazníků. Poté bude provedeno hodnocení všech vyplněných dotazníků na základě předem dané hodnotící škály (viz tabulka: Hodnotící škála dotazníků).

Samotná interpretace údajů proběhne ve dvou perspektivách. První perspektivou je ověření platnosti stanovených hypotéz. Pro hypotézy 1. a 2. byl definován mechanismus ověření platnosti, pracující s hodnocením jednotlivých otázek dotazníku respektive hodnocením na základě dosažených bodů z určitého segmentu otázek (viz kapitola 4.3).

Druhá perspektiva interpretace nasbíraných údajů bude shrnující a analyzující a poskytne několik doporučení (viz kapitola 4.6).

Mechanismus ověření platnosti hypotézy 1. a 2. vypadá následovně.

Respondenti zhodnotí svůj postoj k jednotlivým tvrzením ve všech segmentech dotazníku pomocí hodnotící škály.

Hypotéza 1. platí tehdy, pokud většina (min. 60%) bodově ohodnocených dotazníků bude vykazovat rovnost mezi součtem bodů ze segmentu A-B a součtem bodů ze segmentu D (tolerance +/- 10 b.).

Tento vzorec vychází z teze, že pokud respondent zhodnotí všechna tvrzení ze segmentů A-B kladně, tj. je spokojen s profesním vzděláváním v organizaci a hodnotí kladně svůj osobní a kariérní rozvoj, měl by zároveň hodnotit svůj vztah k zaměstnavateli jako loajální, to znamená hodnotit všechna tvrzení ze segmentu D také kladně. To je dokladem korelačního vztahu mezi mírou spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci a zaměstnaneckou loajalitou.

Hypotéza 2. platí tehdy, pokud většina (min. 60%) bodově ohodnocených dotazníků bude vykazovat rovnost mezi součtem bodů ze segmentu A-B a součtem bodů ze segmentu C (tolerance +/- 10 b.).

Tento vzorec je generován z teze, že pokud respondent zhodnotí všechna tvrzení ze segmentu A-B kladně, tj. je spokojen s profesním vzděláváním v organizaci a hodnotí kladně svůj osobní a kariérní rozvoj, měl by stejným způsobem hodnotit svou identifikaci s firemní kulturou a spokojenost s komunikací v organizaci, to znamená, že by měl respondent hodnotit všechna tvrzení ze segmentu C také kladně. Tento výsledek dokládá korelační vztah mezi mírou spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci a identifikací zaměstnance s firemní kulturou a jeho spokojeností s interní komunikací.

Ověření platnosti **Hypotézy 3.** bude realizováno dle následujícího postupu. Vzhledem k tomu, že hypotéza 3 hledá korelační vztah mezi mírou fluktuace zaměstnanců a počtem tréninkových hodin, bude u těchto proměnných zkoumána jejich možná vzájemná synergie s cílem prokázat, zda korelace mezi těmito proměnnými existuje či neexistuje.

4.5.2 Interpretované výsledky

Výzkum byl proveden dle výše popsaného postupu v časovém období 3 po sobě jdoucích týdnů na základě stanoveného časového harmonogramu.

V souladu s charakteristikou stanoveného vzorku se dotazníkového

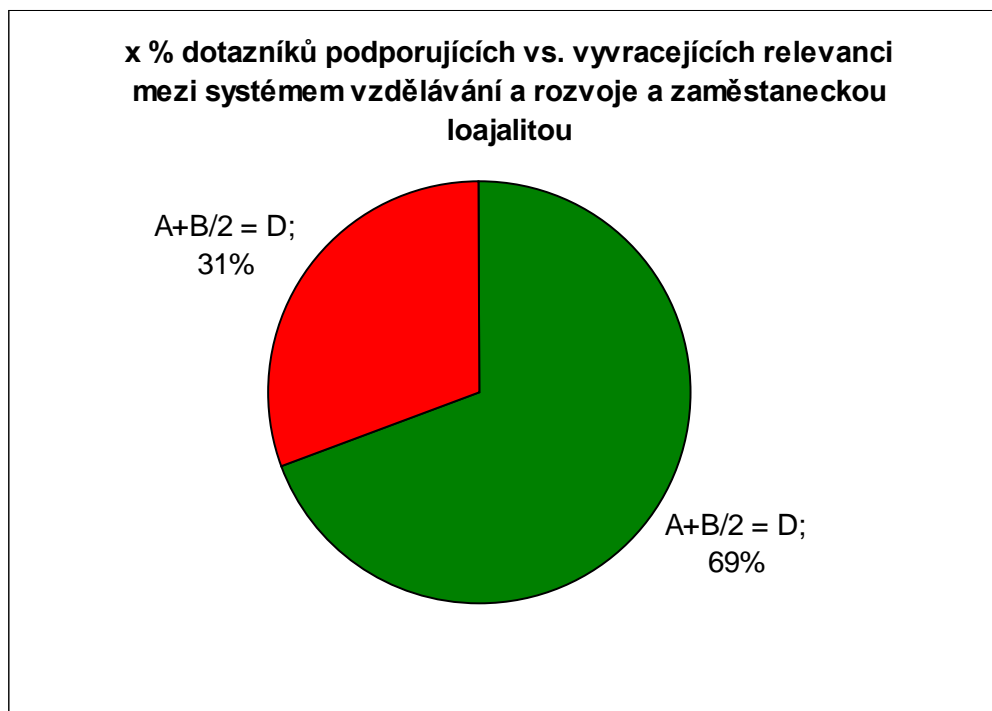
průzkumu, určeného pro ověření hypotézy 1.a.2., zúčastnilo 60 zaměstnanců, 20 z každé společnosti. Celkem bylo odevzdáno 60 správně vyplněných dotazníků.

Jak již bylo popsáno ve výše uvedeném mechanismu ověření platnosti hypotézy, byly zjištěné údaje hodnoceny na základě součtu dosažených bodů s jednotlivých segmentů dotazníku, poté v souhrnu za jednotlivé společnosti.

Na základě provedené analýzy zjištěných údajů z jednotlivých dotazníků je možné zhodnotit následujícím způsobem pravdivost stanovených hypotéz.

1. **Hypotéza č. 1** byla v průměru z celého vzorku z 69% potvrzena a z 31% vyvrácena (viz graf č. 6). Na základě zjištěných údajů je možné se jednoznačně přiklonit k závěru, že hypotéza č. 1 platí. To znamená, že mezi mírou loajality a mírou spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje existuje korelace. Lze také tvrdit, že aplikované nástroje systému vzdělávání a rozvoje loajalitu zaměstnanců ve zkoumaných společnostech skutečně zvyšují. Parciální údaje přináší grafy č. 7-12. Z těchto grafů lze usuzovat, že nejspolehlivěji tuto hypotézu potvrdily výsledky průzkumu ve společnosti Black & Decker (Czech) s.r.o. a AZ SANACE a.s., kde až 70% dotazníků potvrdilo míru shody mezi tvrzeními ze segmentů A a B a segmentem D. Nejméně spolehlivě byly výsledky výzkumu ve společnosti Měd Povrly a.s.

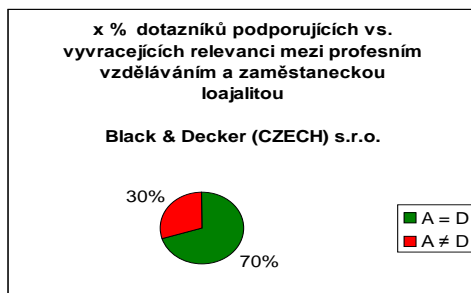
Graf 6 Poměr dotazníků podporující resp. vyvracející hypotézu 1.



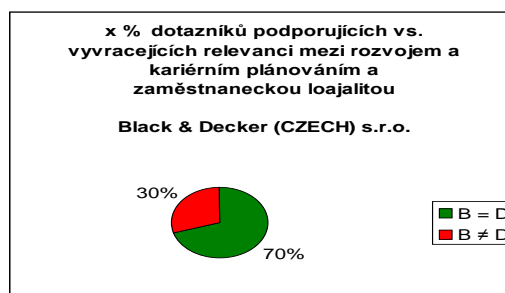
Zdroj: Vlastní šetření

Grafy č. 7 - 12 Parciální poměry dotazníků dle jednotlivých společností k hypotéze 1.

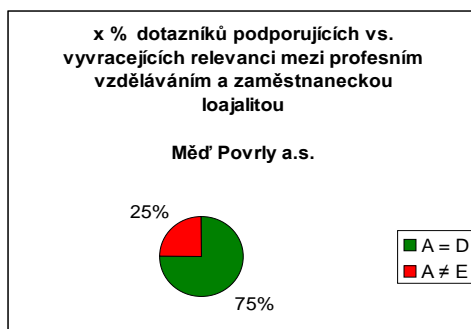
Graf 7 Black&Decker (CZECH) s.r.o.



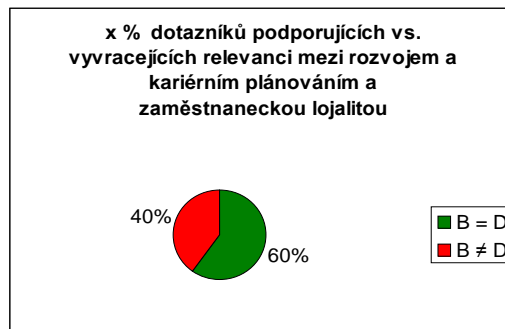
Graf 8 Black&Decker (CZECH) s.r.o.



Graf 9 Měď Povrly a.s.

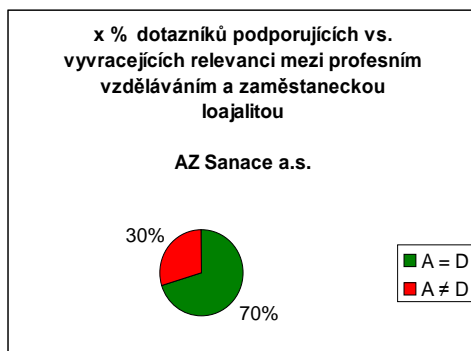


Graf 10 Měď Povrly a.s.

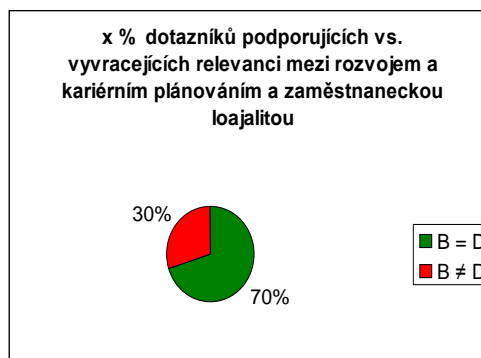


Zdroj: Vlastní šetření

Graf 11 AZ SANACE a.s.



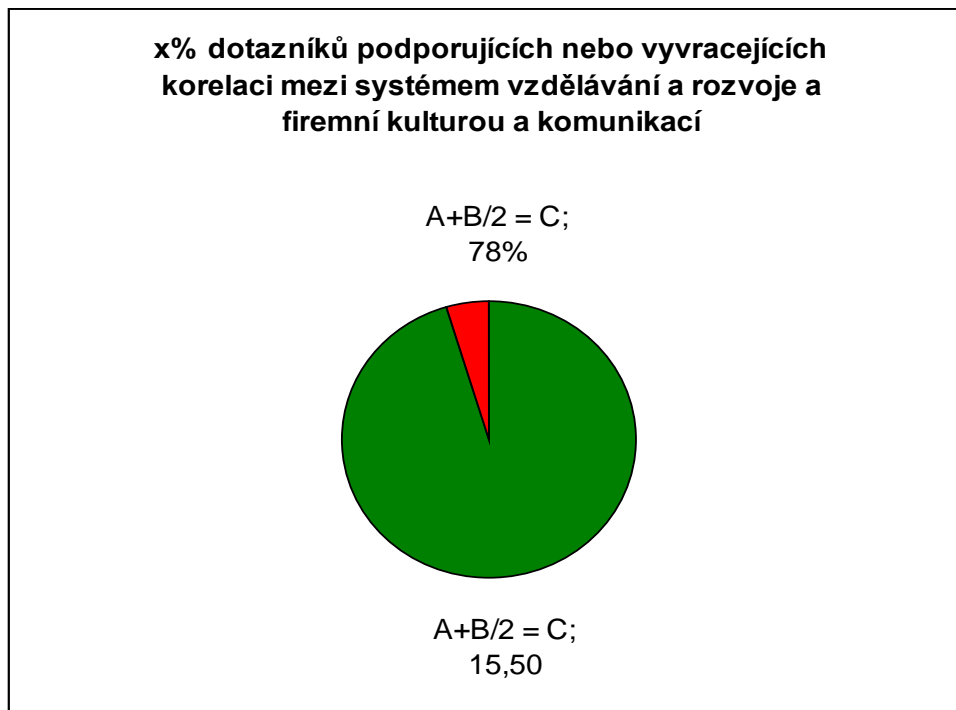
Graf 12 AZ SANACE a.s.



Zdroj: Vlastní šetření

2. **Hypotéza č. 2**, tedy tvrzení, že mezi mírou ztotožnění se s firemní kulturou a mírou spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje existuje korelace, se na základě výzkumem zjištěných údajů potvrdila. V 78% případů byly poměřované jevy vyhodnoceny jako související. Graf 13 ukazuje poměr dotazníků podporujících respektive vyvracejících hypotézu 2.

Graf 13 Poměr dotazníků podporující respektive vyvracejících hypotézu 2.

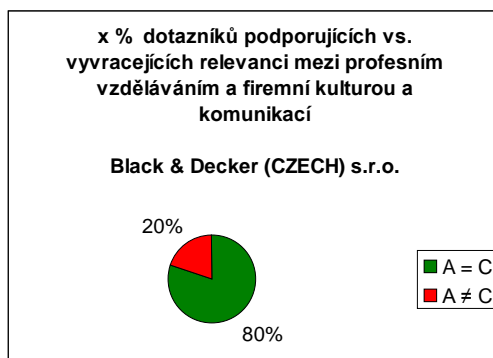


Zdroj: Vlastní šetření

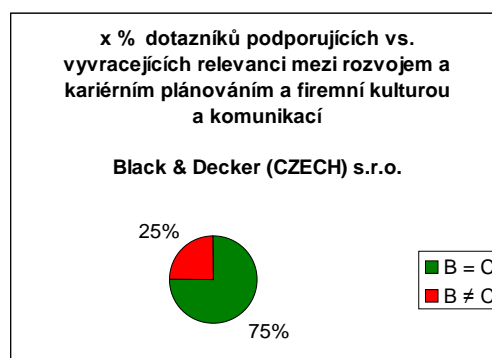
Velmi výrazná shoda mezi bodovým hodnocením systému vzdělávání a rozvoje (segmentu A a B) a firemní kulturou (segmentem C) lze sledovat u společnosti Black & Decker(CZECH) s.r.o. viz graf 14, 15.

Grafy č. 14 - 19 : Parciální poměry dotazníků dle jednotlivých společností k hypotéze 1.

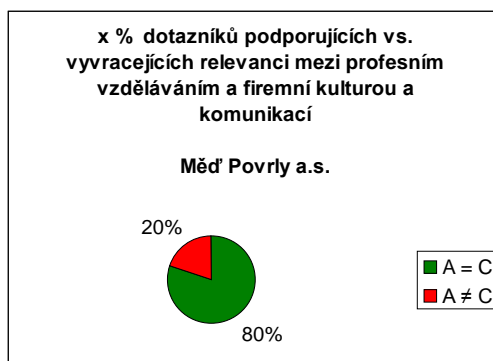
Graf 14 Black&Decker (CZECH) s.r.o.



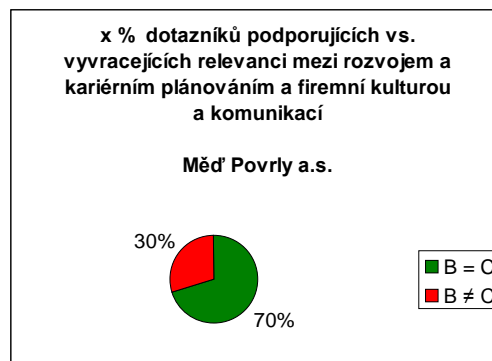
Graf 15 Black&Decker (CZECH) s.r.o.



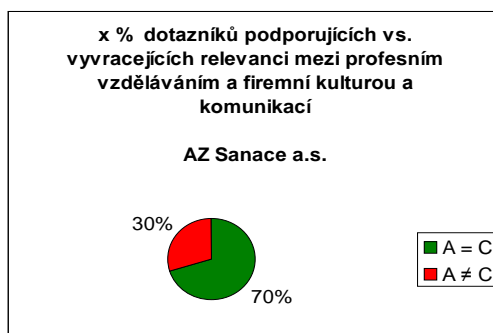
Graf 16 Měď Povrly a.s.



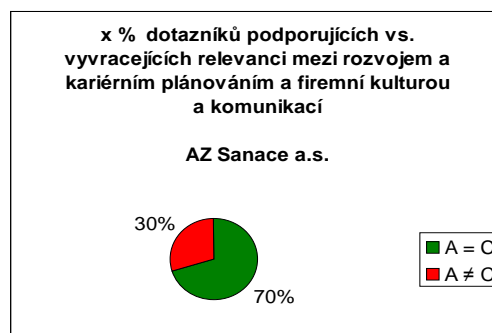
Graf 17 Měď Povrly a.s.



Graf 18 AZ SANACE a.s.



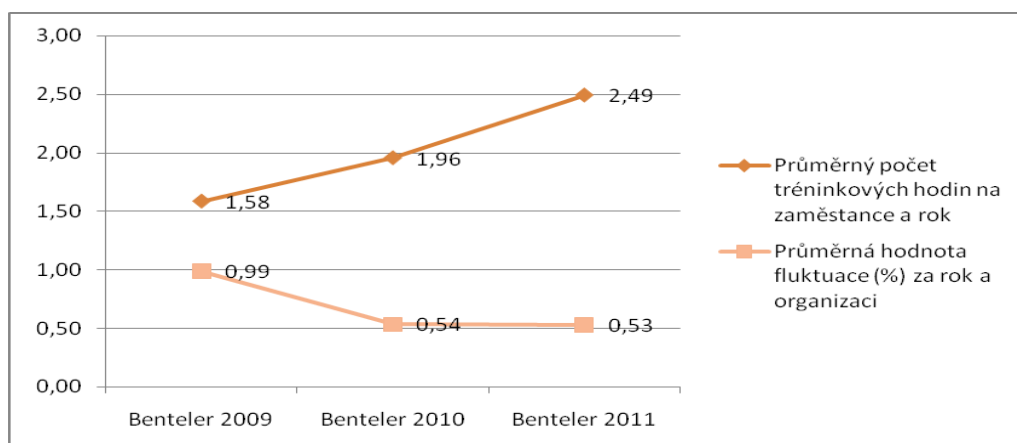
Graf 19 AZ SANACE a.s.



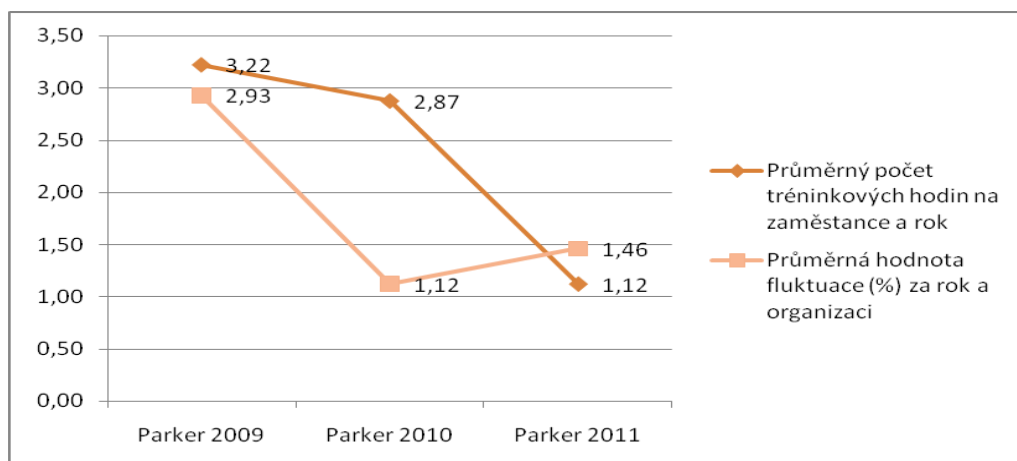
Zdroj: Vlastní šetření

3. **Hypotéza č. 3**, jejíž obsahem je tvrzení, že míra fluktuace úměrně stoupá či klesá počtu hodin věnovaných vzdělávání a rozvoji v organizaci byla potvrzena. Porovnávané proměnné vykazují znaky vzájemné korelace (viz graf 20 a 21). Při bližším zkoumání je patrné, že v případě analýzy údajů v organizaci Benteler platí, že ve všech sledovaných letech s nárůstem počtu tréninkových hodin úměrně klesá fluktuace zaměstnanců. V případě údajů získaných pro účel výzkumu ze společnosti Parker Hannifin se výše zmíněná tendence závislosti fluktuace na počtu tréninkových hodin potvrdila ve dvou ze tří zkoumaných časových období. Úhrnně lze tak kvantifikovat potvrzení hypotézy č. 3 ze 83,3%.

Graf 20 Korelace mezi počtem tréninkových hodin a fluktuací v organizaci Benteler



Graf 21 Korelace mezi počtem tréninkových hodin a fluktuací v organizaci Parker



Zdroj: Vlastní šetření

4.6 Shrnutí a doporučení

Výzkum, zaměřený na potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, velmi výraznou měrou potvrdil teoretické poznatky o existenci korelace mezi systémem vzdělávání a rozvoje a zaměstnaneckou loajalitou tím, že stanovené hypotézy v praktickém výzkumu potvrdil.

Analýzou a následnou interpretací s ohledem na zásady validity a reliability bylo prokázáno, že:

1. že mezi mírou loajality a mírou spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje existuje korelace.
2. že mezi mírou ztotožnění se s firemní kulturou a mírou spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje existuje korelace.
3. že míra fluktuace úměrně stoupá či klesá počtu hodin věnovaných vzdělávání a rozvoji v organizaci.

Shrnutí výsledků lze interpretovat jako potvrzení stanovených hypotéz, což zakládá možnost činit na základě nově zjištěných skutečností a vazeb různá doporučení. Jestliže je v úvodu deklarován cíl seznámit čtenáře zejména z řad odborné veřejnosti o korelaci systému vzdělávání a rozvoje, je možné při závěrečných doporučeních postupovat velmi konkrétně. Doporučení byla definována následovně:

1. Vzhledem ke skutečnosti, že byl výše uvedeným výzkumem prokázán vztah na bázi korelace mezi systémem vzdělávání a rozvoje a zaměstnaneckou loajalitou, lze jednoznačně doporučit prosazovat implementaci a následné využití efektivního systému vzdělávání a rozvoje. Jako argumentaci pro prosazení takového systému lze využít argumentu, že přínosem, kromě známých důsledků spočívajících ve zvýšení úrovně kvalifikace, výkonu a flexibility, je nižší fluktuace respektive stabilizace personálu, což vede k přímým úsporám přesahujícím náklady na personál nový.
2. Další doporučení vychází ze zjištěné souvislosti mezi komunikací v rámci určité firemní kultury a systémem vzdělávání a rozvoje. Z toho lze vyvodit nezbytnost intenzivní komunikace jak při definování

vzdělávacích potřeb organizace, tak při směřování organizace k učící se společnosti, což bez intenzivní komunikace nebude fungovat.

3. Další doporučení souvisí s adresností vzdělávání v organizaci. Tak jako s motivací, tak i se vzděláváním je potřeba postupovat velmi obezřetně. Jedině takový systém vzdělávání a rozvoje, který vychází z reálných potřeb organizace, ale i zaměstnance, má potenciál pozitivně ovlivnit vytváření a udržování pocitu loajality k zaměstnavateli. Proto je možné doporučit hlubší systémový přístup vedoucí k větší adresnosti jednotlivých vzdělávacích akcí.
4. Hlubší analýza získaných údajů přinesla i poznatek o tom, že podpora jazykové gramotnosti zaměstnavatelem se úspěšně podílí na vytváření a udržování pocitu loajality k zaměstnavateli. Proto je zcela nepochybně doporučeníhodné věnovat se jazykovému vzdělávání, ale opět s konkrétním cílem a diverzifikací jeho poskytování zaměstnancům
5. Poslední doporučení, které je možné prezentovat, souvisí s hodnocením efektivity systému vzdělávání a rozvoje. Pakliže aktivně zapojujeme zejména vedoucí zaměstnance do procesu vytváření vzdělávacích a rozvojových programů, získáváme tak automaticky jejich angažovanost a snižujeme riziko formálnosti a neúčinnosti takových aktivit. Obecně lze doporučit vytvářet vzdělávací a rozvojové programy tak, aby pomohly směřovat vedoucím zaměstnancům jejich podřízené tak, aby co nejefektivněji plnili role a pracovní úkoly, které jim jejich nadřízení přisoudí.

ZÁVĚR

Jak již bylo v úvodu této diplomové práce deklarováno, je jejím primárním cílem výzkum 2 významných oblastí personálního řízení. Těmito oblastmi jsou systém vzdělávání a rozvoje na jedné straně a fenomén zaměstnanecké loajality na straně druhé.

Výzkum proběhl ve dvou rovinách. První rovinou byla snaha zprostředkovat čtenáři poměrně podrobný přehled o obou zkoumaných jevech shromážděním a analýzou dostupných dat.

Informace o loajalitě zaměstnanců byly prezentovány v teoretické části zejména za účelem porozumění tomuto pojmu ve všech jeho rovinách a souvislostech. Široké spektrum konotací, které tento denotát obsahuje, bylo obsahem prvních kapitol. Čtenář měl příležitost v krátkém historickém exkurzu získat informace o všech etymologických souvislostech zkoumaného pojmu loajalita.

Definice pojmu se odkazovala zejména na atributy závazku k organizaci respektive na principy psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Zaměstnanecká loajalita pak byla prezentována zejména s důrazem na kontext zaměstnaneckých vztahů a jejich vzájemných příčinných souvislostí. Tyto souvislosti byly nazírány ze dvou perspektiv.

Jednu perspektivu tvořila analýza aspektů, které ovlivňují vznik a udržení pocitu loajality k zaměstnavateli. V této souvislosti byla zdůrazněna potřeba efektivnějšího adaptačního procesu, který zásadním způsobem determinuje utváření loajality zaměstnance. Dalším významným aspektem, který byl detailně analyzován, bylo řízení změn v synergii s organizačním učením. Zde bylo poukázáno zejména na tu skutečnost, že pouze kontinuální organizační učení zajistí snížení rizika negativního přijímání změn v organizaci, její struktuře a orientaci.

Druhou respektive opačnou perspektivou souvislostí zaměstnanecké loajality představoval soubor teoretických poznatků, vysvětlující praktický přínos úsilí organizací, věnované vytváření a posilování zaměstnanecké

loajality. Aktivní předcházení nežádoucí fluktuaci je standardním cílem útvarů personálního řízení. Právě negativní důsledky fluktuace zaměstnanců akcelerovány poklesem míry zaměstnanecké loajality byly detailně vysvětleny. Argumentace měla praktický cíl spočívající mj. ve vyčíslení nákladů spojených s tímto negativním fenoménem. Mezi další souvislosti, na kterých byl prokazován pozitivní přínos aktivní podpory zaměstnanecké loajality, byl výkon zaměstnanců a souvislost mezi loajalitou zákazníků a zaměstnanců. V tomto případě inkriminovaná kapitola přinesla velmi konkrétní vysvětlení souvislosti obou loajalit.

Všechny tyto oblasti tvořící součást řídicích procesů v organizaci specifikované v interakci se zaměstnaneckou loajalitou byly vybírány tak, aby jejich praktická využitelnost naplnila jeden z deklarovaných cílů této práce, kterým je právě využití poznatků v běžné personální respektive řídicí praxi.

Podobně jako informace o loajalitě zaměstnanců byly i informace o systémech vzdělávání a rozvoje prezentovány v teoretické části za účelem porozumění tomuto pojmu ve všech jeho rovinách a souvislostech. Čtenář byl konfrontován se základním pojmoslovím, navazující podkapitola pak popsala historický vývoj profesního vzdělávání v České republice. Zcela stěžejní pozici v kapitole o systémech vzdělávání a rozvoje zaujala fakta o strategii vzdělávání v organizaci a rovněž podrobné informace o jednotlivých okruzích systému vzdělávání a rozvoje. Informace byly řazeny v logické posloupnosti, tak aby maximálně přispěly k eventuálnímu využití při implementaci takového systému.

Druhou rovinou výzkumu bylo zkoumání vzájemných souvislostí mezi systémem vzdělávání a rozvoje a loajalitou zaměstnanců na bázi jejich korelace. Korelace byla dovozována jak na základě informací z odborných zdrojů v části teoretické, tak na základě aplikovaných metod výzkumu v části praktické.

V teoretické části se podařilo zcela praktickým způsobem selektovat některé situace v oblasti vzdělávání a rozvoje, které intenzivně korelují se zaměstnaneckou loajalitou. Situací je v tomto kontextu myšlen konkrétní časový okamžik celého procesu profesního vzdělávání od identifikace

vzdělávací potřeby až po hodnocení její efektivity. Zvláštní důraz byl opakovaně kladen na oblast adaptačního procesu. Dále bylo hovořeno o některých specifických tematických okruzích vzdělávání v organizaci. V případě jazykového vzdělávání bylo prezentováno, že při vhodné aplikaci lze anticipovat reálný potenciál ovlivnit loajalitu zaměstnance. Stejně tak je tomu i u tréninkových aktivit, které mají přispět ke zlepšení psychické odolnosti při výkonu práce a dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Jako za absolutně stěžejní ve vztahu k vytvoření a udržování zaměstnanecké loajality byly prezentovány procesy kariérního řízení a talent managementu. V teoretické části tyto procesy dominovaly. Dominovaly zde ze zcela logického důvodu, kterým je schopnost motivovat zaměstnance ke loajálnímu přístupu k zaměstnavateli zcela zásadním způsobem, což dokládají i analyzované poznatky ze zkoumaných odborných zdrojů.

Praktická část, v níž dominoval samotný výzkum, měla za cíl ověřit závěry učiněné v teoretické části. Argumentace se opírala zejména o evaluaci platnosti stanovených hypotéz. Celkem byly stanoveny 3 hypotézy, přičemž první dvě potvrdily primární autorovu tezi, že pakliže v organizaci existuje obecně akceptovaný vzdělávací a rozvojový systém v kombinaci s otevřenou firemní kulturou stavěnou na bázi intenzivní interní komunikace a organizačního učení, převládá v organizaci vysoké procento zaměstnanců s vysokým stupněm loajality.

Zkoumání korelace mezi zaměstnaneckou loajalitou a právě systémem vzdělávání a rozvoje nebyl zvolen náhodou. Hlavním motivátorem byl výsledek průzkumu v autorově bakalářské práci, který prokázal, že právě systém vzdělávání a rozvoje vykazuje nejvyšší potenciál pozitivně ovlivnit zaměstnaneckou loajalitu. S tím souvisí i výběr výzkumného vzorku, který se v případě ověřování platnosti prvních dvou stanovených hypotéz rekrutoval ve shodných organizacích jako při předcházejícím průzkumu provedeném v roce 2010. V případě ověřování třetí hypotézy, která zkoumala korelaci mezi kvantifikovatelnými faktory (počet tréninkových hodin na zaměstnance a míra fluktuace), byly informace získány u organizací pro účel výzkumu nově oslovených.

Zajímavé je sledovat posun u některých měřených faktorů s odstupem dvou let. Zatímco v roce 2010 byla míra potvrzení korelace mezi systémem vzdělávání a rozvoje a zaměstnaneckou loajalitou naměřena na úrovni 68%, aktuální výsledek měření ukázal hodnotu 69% shody. Zajímavým údajem je i vývoj průměrného hodnocení mezi lety 2010 a 2012. Zatímco v roce 2010 hodnotili respondenti svou míru loajality průměrnou známkou 4,03, výzkum letošní přináší pokles průměrného hodnocení vyjádřený známkou 4,00. Tento pokles loajality zaměstnanců vybraných organizací s největší pravděpodobností koreluje s celosvětovým poklesem zaměstnanecké loajality. Právě z těchto statisticky ověřených důvodů lze doporučit získané poznatky aplikovat v praxi a to právě s ohledem na to, že stav loajality zaměstnanců je v určitých fázích vývoje každé organizace zcela zásadní. Postoje a chování zaměstnanců, kteří jsou vůči zaměstnavateli loajální, mohou výrazně přispět k překonání etap neprosperity či negativních hospodářských výsledků. Vzhledem k ekonomické realitě, v jaké se většina tuzemských zaměstnavatelů v současnosti pohybuje, je žádoucí podporovat loajalitu svých zaměstnanců všemi způsoby. S tím souvisí i aplikace efektivního systému vzdělávání a rozvoje, který, jak tato práce prokázala, představuje efektivní nástroj k prevenci negativních trendů v pracovně právních vztazích, nehledě na jeho přirozený efekt ovlivňovat výkon zaměstnanců organizace a tím i její hospodářské výsledky.

SEZNAM ČESKÉ POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Monografie

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 948-80-247-1457-8

MÜLLER, D. *Bakalářská práce*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010.

PALA, K. - VŠIANSKÝ, J. *Slovník českých synonym*. 1. vyd. Praha: NLN, 1994. ISBN 80-7106-059-3

PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7

TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0

VETEŠKA, J – TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu - Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. 1. vyd. Vyškov: Nakladatelství Čintamáni, 2005. ISBN 80-239-4969-1.

Elektronická média a webové stránky

Automatizace 2004[online]. Praha: Komplexní loajalitou ke konkurenční schopnosti. Posl. úpravy září 2009 [cit. 2012-01-14].

Dostupné na WWW:

<http://www.automatizace.cz/images/article/5539_beznzvu5.jpg>

Best One Services [online]. Praha: Slovník cizích slov. Posl. úpravy 2005 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW: <www.slovník-cizich-slov.cz/?q=loajalita&typ=0>

BORSKÁ, I. Andragogická komunikace[online]. Posl. úpravy 8.10.2007 [cit. 2012-02-06]. Dostupné na WWW:

<<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=82793>>

KALIVODA, D. Umíte či chcete rozlišovat mezi pojmy loajalita a konformita? [online]. Posl. úpravy 27.10.2011 [cit. 2012-01-06]. Dostupné na WWW:

<<http://cfoworld.cz/ostatni/umite-ci-chnete-rozlisovat-mez-pojmy-loajalita-a-konformita-1253>>

Krátce.info [online]. Praha: Loajalita zaměstnanců se zvýší zavedením programu firemní výuka. Posl. úpravy 12.08.2011 [cit. 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.kratce.info/clanek/loajalita-zamestnancu-se-zvysi-zavedenim-programu-firemni-vyuka-3794.php>>

Krauthammer 2010[online]. Praha: Jak loajalita ovlivňuje finanční výkony a naopak. Posl. úpravy duben 2010 [cit. 2012-01-14].

Dostupné na WWW:

<<http://www.krauthammer.cz/content.cfm?media=8&id=2828>>

LIŠKA, P.Pohledy na loajalitu odlišuje hloubka emocí[online]. Posl. úpravy 25.11.2009 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW:

<<http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/pohledy-na-loajalitu-odlisuje-hloubka-emoci>>

MANAGEMENT MANIA [online].*Životní cyklus organizace* [online]. Posl. úpravy 27.10.2011 [cit. 2012-01-06]. Dostupné na WWW:

<www.managementmania.com/zivotni-cyklus-organizace>

Managerka.cz [online]. Praha: Loajalita zaměstnanců. Posl. úpravy 2011 [cit. 2011-27-12]. Dostupné na WWW: <www.managerka.cz/loajalita-zamestnancu/31.10.2011>

Metodický portál Metody řízení [online]. Plzeň: Cortis Consulting. Posl. úpravy 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupné na WWW:

<<http://www.metodyrizeni.cz/mbo.html>>

STANCE COMMUNICATIONS [online]. Praha: Stance Communications, s.r.o. Posl. úpravy 15.11.2011 [cit. 2012-01-13].

Dostupné na WWW:

<http://www.stance.cz/tiskove_stredisko/presscenter.php?p=text_detail&idfirm_y=65&idslozky=812&idtextu=4909>

ŠVIDRNOCHOVÁ, K. Loajalita není podlézání [online]. Posl. Úpravy 15.4.2004 [cit. 2012-01-05].

Dostupné na WWW: <<http://podnikani.idnes.cz/loajalita-neni-podlezani-0xu-zamestnani.asp?c=2004M089Z01A>>

WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika. Posl. úpravy 11.4.2002 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW:

<<http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9no>>

WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika. Posl. úpravy 13.1.2009 [cit. 2010-02-06]. Dostupné na WWW:

<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Loajalita>>

WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika. Posl. úpravy 11.1.2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupné na WWW:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Gaussova_k%C5%99ivka>

WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online]. Praha: WIKIMEDIA Česká republika. Posl. úpravy 10.2.2012 [cit. 2010-02-11]. Dostupné na WWW:

<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Korelace>>

SEZNAM POUŽITÉ SVĚTOVÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Monografie

ARNOLD, J., at al. *Psychologie práce – Pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3

KASPER, H. – MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení – organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2

THORNE, K. - PELLANT, T. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tři oblasti hodnocení	32
Obrázek 2 Model 360° vazby	38
Obrázek 3 Souvislost loajality zákazníků a zaměstnanců	43
Obrázek 4 Struktura celoživotního učení	45
Obrázek 5 Uplatnění diferencujícího přístupu	50

Seznam tabulek – Bakalářská práce

Tabulka 1 Interní a externí získání personálu - srovnání	21
Tabulka 2 4 typy firemní kultury	30
Tabulka 3 Matice metod hodnocení	33
Tabulka 4 Metoda SMART	34
Tabulka 5 Matice metod rozvoje	54
Tabulka 6 Přehled metod hodnocení	57
Tabulka 7 Hodnotící škála dotazníku	76

Seznam grafů

Graf 1 Efektivita využití adaptačního procesu	26
Graf 2 Efektivita využití adaptačního procesu	28
Graf 3 Gaussova křivka	36
Graf 4 Jak loajalita ovlivňuje finanční výkony a naopak	42
Graf 5 Procentuální podíl respondentů dle profesních skupin	75
Graf 6 Poměr dotazníků podporující respektive vyvracejících hypotézu 1.	81
Graf 7 Black&Decker (CZECH) s.r.o.	81
Graf 8 Black&Decker (CZECH) s.r.o.	81
Graf 9 Měď Povrly a.s.	81
Graf 10 Měď Povrly a.s.	81
Graf 11 AZ SANACE a.s.	82
Graf 12 AZ SANACE a.s.	82
Graf 13 Poměr dotazníků podporující respektive vyvracejících hypotézu 2. ...	82
Graf 14 Black&Decker (CZECH) s.r.o.	83
Graf 15 Black&Decker (CZECH) s.r.o.	83

Graf 16 Měď Povrly a.s.	Graf 17 Měď Povrly a.s.	83
Graf 18 AZ SANACE a.s.	Graf 19 AZ SANACE a.s. ...	83
Graf 20 Korelace mezi počtem tréninkových hodin a fluktuací v organizaci		
Benteler		84
Graf 21 Korelace mezi počtem tréninkových hodin a fluktuací v organizaci		
Parker.....		84

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE, KTERÝ ROZVAZUJE PRACOVNÍ POMĚR.....	I
PŘÍLOHA B – Etický kodex firmy BLACK & DECKER	II
PŘÍLOHA C – Ukázka vzdělávacího plánu.....	X
PŘÍLOHA D – Dotazník k výzkumu	XI

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE, KTERÝ ROZVAZUJE PRACOVNÍ POMĚR

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE, KTERÝ ROZVAZUJE PRACOVNÍ POMĚR



Jméno a příjmení: _____ Osobní číslo: _____
Datum přijetí: _____ Datum rozvázání PP: _____
Oddělení: _____ Přímý nadřízený: _____

Vyznačte důvody, které Vás přiměly k rozvázání Vašeho pracovního poměru:

1. Odchod do starobního důchodu
2. Nespokojenost se mzdou
3. Přijetí výhodnější pracovní nabídky
4. Neshody s nadřízeným
5. Neschopnost vyhovět nárokům firmy
6. Osobní důvody
7. Zdravotní důvody
8. Nedostatečná seberealizace
9. Nepříznivé pracovní podmínky
10. Jiný, ve výběru neuvedený _____

Ohodnotte prosím dle následující škály: 1 - vynikající 2 - dobrý 3 - uspokojivý 4 - neuspokojivý

- | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> | Způsob přijetí | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. <input type="checkbox"/> | Adaptační proces | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. <input type="checkbox"/> | Spolupráce s nadřízeným | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. <input type="checkbox"/> | Kariérní příležitosti ve firmě | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. <input type="checkbox"/> | Pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. <input type="checkbox"/> | Pracovní tempo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. <input type="checkbox"/> | Interní komunikace | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. <input type="checkbox"/> | Vaše mzdové podmínky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. <input type="checkbox"/> | Férové jednání se zaměstnanci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. <input type="checkbox"/> | Celkové vnímání zaměstnavatele | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Zde prosíme o uvedení jakýchkoli doporučení či informací, které souvisí s Vaším odchodem.

Datum vyplnění: _____

Výše uvedené informace budou sloužit výhradně personálnímu oddělení s cílem neustálého zlepšování podmínek pro zaměstnance. Děkujeme za vyplnění a přejeme hodně úspěchů.

PŘÍLOHA B – Etický kodex firmy BLACK & DECKER

BLACK & DECKER CORPORATION

Etický kodex a normy chování

ÚVOD

Představenstvo společnosti přijalo tento Etický kodex a normy jednání, aby zajistilo, že společnost bude dodržovat etické normy a že se bude řídit všemi příslušnými zákony a že její zaměstnanci, vedoucí pracovníci a ředitelé jednoznačně porozuměli tomu, co se od nich v tomto směru bude požadovat. Tento Kodex se nevztahuje ke každé etické nebo právní otázce, se kterou se zaměstnanci, vedoucí pracovníci nebo ředitelé mohou setkat. Kodex nepředstavuje žádnou náhradu za používání zdravého úsudku zaměstnanci, vedoucími pracovníky a řediteli.

V budoucnosti společnost může přijmout podrobnější způsoby a postupy jednání, které se budou vztahovat k určitým oblastem zahrnutých do Kodexu a k dalším záležitostem, o kterých se Kodex nezmiňuje. Dodržování ustanovení Kodexu a způsobů a postupů jednání společnosti se chápe jako podmínka pro setrvání v zaměstnání.

Za realizaci a řízení Kodexu odpovídá Generální rada společnosti. Každý vedoucí odpovídá za to, že se postará o to, že všichni zaměstnanci spadající do jeho nebo její kompetence budou ustanovení Kodexu důkladně znát a že je budou ve své obchodní činnosti soustavně používat. Žádný zaměstnanec nemá právo k tomu, aby ustanovení Kodexu porušoval nebo aby k tomu naváděl ostatní zaměstnance.

Tento Kodex se vztahuje na společnost Black & Decker a všechny její pobočky a provozní jednotky v tuzemsku a v zahraničí, které se nacházejí pod řízením společnosti. V přidružených závodech, které společnost neřídí, využívají zástupci společnosti svůj vliv k tomu, aby dosáhli dodržování ducha a obsahu Kodexu. Termín „zaměstnanci“ v základních principech a v praxi zahrnuje vedoucí pracovníky a v případě, že jednají za společnost tak i ředitele.

ZÁKLADNÍ PRINCIPY A ZVYKLOSTI

PŘESNÉ OBCHODNÍ ZÁZNAMY

Integrita a úplnost vedení účetních záznamů nepředstavuje pouze způsob jednání ve společnosti, ale je také dána zákonem. Od společnosti se žádá vedení knih, záznamů a účtů tak, aby přesně a věrně odrážely veškeré transakce a na dobré úrovni udržovaly účinný systém vnitřních kontrol, který se používá na celém světě. Nesprávné pozměnění,

zničení, zatajení nebo zkreslování záznamů nebo dokumentů může mít za následek trestní postih.

Řádné provádění záznamů všech transakcí je nezbytné k tomu, aby společnost zajistila řízení svých záležitostí a přesnost své účetní evidence. Pro dosažení integrity účetních záznamů musí být veškeré zápisy do knih společnosti a záznamů pečlivě a čestně připraveny a musí se opírat o odpovídající dokumentaci k zajištění toho, že záznamy budou úplné, přesné a připravené pro audit. Všichni zaměstnanci ručí za to, že jejich práce bude kompletní a přesná. Nelze z žádného důvodu připustit, aby došlo k zaúčtování nesprávného nebo klamného zápisu a žádný zaměstnanec nesmí pomoci jinému, aby nesprávný nebo klamný zápis mohl vyhotovit.

Zaměstnanci musejí podávat přesné a kompletní informace vedoucím pracovníkům společnosti, právnímu oddělení, vnitropodnikovým auditorům, nezávislým auditorům a všem dalším osobám, které mají oprávnění k získání informací.

Utajované činnosti umožňují vznik zneužití úřední moci, zatímco úplné zveřejnění posiluje odpovědnost a hraje roli jako mocný odstrašující prostředek proti provinění. Proto se nesmí z jakéhokoli důvodu používat transakce anonymní nebo nezaprotokolované. Všichni zaměstnanci, kteří mají v držení informace nebo se dozvědí o transakcích anonymních a nezaprotokolovaných, nebo o zfalšování záznamů, by toto měli okamžitě oznámit zástupci vedoucího auditora společnosti, Generální radě nebo předsedovi revizního výboru představenstva.

DODRŽOVÁNÍ PROTITRUSTOVÝCH PŘEDPISŮ

Politikou společnosti je dodržet protitrustová ustanovení v zemích, kde se zajišťuje výroba jejích produktů nebo ve kterých dochází k prodeji jejích výrobků a služeb. Tato zákonná opatření se obecně používají k zabránění praktik, které by neodůvodněně mohly mít za následek omezení konkurence. Dohody s konkurencí v takových otázkách jako je stanovení cen, rozdělení trhu a omezení výroby se obecně zakazuje ze zákona a při porušení často dochází k trestnímu postihu ve formě pokut a trestu odnětí svobody.

DODRŽOVÁNÍ ZÁKONNÝCH USTANOVENÍ

Politikou společnosti je úsilí o dodržování všech zákonných opatření, která se vztahují k jejím obchodním činnostem a to jak ve Spojených státech amerických, tak i v jiných zemích. Přísně se zakazuje využívat finanční prostředky nebo majetek společnosti k nelegálním nebo nepatřičným účelům. V případě dvojznačnosti příslušných zákonů, ustanovení a předpisů obdrží vedení právní radu od Generální rady za účelem vyjasnění jejich významu a pro zajištění jejich dodržení.

MLČENLIVOST

Zaměstnanci budou zachovávat mlčenlivost o informacích, které jim společnost svěřila nebo její klienti, s výjimkou případů, kdy je poskytnutí informací schváleno anebo je nařízeno ze zákona. Za důvěrné informace se považují všechny neveřejné informace o společnosti a jejich obchodních záležitostech. Všichni zaměstnanci si musejí dávat pozor na to, aby nesvěřili žádné neveřejné informace neoprávněným osobám, které se nacházejí buďto uvnitř nebo mimo společnost a musejí se starat o to, aby ochránili mlčenlivost o informacích tohoto druhu obdržených od jiných osob. Jestliže si zaměstnanci nebudou jisti tím, zda určité informace mohou zveřejnit, měli by se dotázat svého vedoucího nebo se poradit s Generální radou. Neoprávněné zveřejnění důvěrných informací se bude považovat za hrubé porušení ustanovení Kodexu a může být důvodem propuštění pro toho, kdo toto ustanovení porušil.

KONFLIKT ZÁJMŮ

Na jedné straně společnost respektuje soukromí svých zaměstnanců v řízení svých osobních záležitostí, na druhé straně pak trvá na tom, že zaměstnanci budou plně plnit své pracovní závazky vůči společnosti. Zaměstnanci by se měli vyvarovat veškeré činnosti, kde by mohlo dojít k tomu, že by se jejich osobní zájmy dostaly do konfliktu, nebo že by zdálo, že by k situaci, kde ke konfliktu se zájmy společnosti může dojít v otázkách jejich vztahů se současnými nebo budoucími dodavateli, zákazníky nebo konkurenty. Zaměstnanci jsou povinni okamžitě ohlásit Generální radě současný nebo budoucí konflikt zájmů.

Při rozhodování o tom, zda se jedná o konflikt zájmů, se vezmou v úvahu dva faktory: (1) zda zaměstnanec je nebo by mohl být v situaci, kdy by mohl mít vliv na vztah společnosti ke konkurentu, dodavateli nebo k zákazníkovi, a (2) zda by mohlo dojít k ovlivnění při jeho rozhodování nebo by se mohl jevit jako ovlivnitelný ve vztahu ke konkurentovi, dodavateli nebo zákazníkovi z důvodu důležitosti svého osobního zájmu. Aniž by došlo k omezení rozsahu této politiky v obecné rovině, budou se následující vztahy a způsoby jednání považovat za obsahující konflikt zájmů, pokud za zvláštních okolností by nedošlo k jejich výslovnému schválení a společnost by od nich upustila:

- Souběžné zaměstnání u společnosti a u jiné firmy nebo jiné osoby, v případě, že by toto zaměstnání podstatně zasahovalo do času nebo pozornosti, kterou by se zaměstnanec měl spíše věnovat záležitostem společnosti.
- Souběžné zaměstnání zaměstnanců u společnosti a u současného nebo budoucího konkurenta, dodavatele nebo zákazníka společnosti.
- Pokud by se u zaměstnance nebo u jeho nejbližších příbuzných objevil finanční podíl značného rozsahu o současného nebo budoucího konkurenta, dodavatele nebo zákazníka společnosti. Termín „finanční zájem“ se vztahuje ke každé formě

vlastnictví nebo podílu na vlastnictví. Obecně se zaměstnancův finanční podíl nebude považovat za významný, jestliže zaměstnanec nebo jeho nejbližším příbuzným bude připadat méně než 1% ze společnosti ve veřejném vlastnictví.

- Přijetí zaměstnance nebo jeho nejbližšího příbuzného za člena představenstva současného nebo budoucího konkurenta, dodavatele nebo zákazníka společnosti.
- Vykonávání funkce konzultanta nebo poradce pro současného nebo budoucího konkurenta společnosti.
- Půjčování peněz, ručení za dluhy nebo půjčování peněz od současného nebo budoucího konkurenta, dodavatele nebo zákazníka společnosti ze strany zaměstnance nebo jeho nejbližších příbuzných. Vypůjčování peněz od finančního institutu, který poskytuje své služby společnosti, se nezakazuje, pokud se bude jednat o půjčku obecného rázu, která je dostupná od tohoto finančního institutu všem, nebo určité skupině zaměstnanců společnosti.
- Zapojení zaměstnance do dobročinné organizace se podporuje s výjimkou případu, kdy by se od zaměstnance dalo očekávat, že by vyrazil výsadní nebo důvěrné informace nebo obchodní tajemství společnosti, nebo kdyby se mohl dopustit jiného činu, kterým by poškozoval zájem společnosti, její pověst nebo dobré jméno, nebo kde by si účast vyžádala podstatným způsobem čas nebo pozornost zaměstnance, které by měl věnovat zájmům společnosti.

PŘÍLEŽITOSTI PRO SPOLEČNOST

Zaměstnanci nesmějí přijímat pro sebe příležitosti, které by mohly rozumným způsobem být dostupné pro společnost. Zaměstnanci se zakazuje přímo nebo nepřímo získávat práva na majetek, o kterém zaměstnanec ví, že by společnost se mohla zajímat o jeho získání. Zaměstnanci by také měli povýšit zákonné zájmy společnosti, když se k tomu naskytne příležitost.

ZÁLEŽITOSTI TÝKAJÍCÍ SE ZAMĚSTNÁNÍ

- **Diskriminace a obtěžování.** Jestliže se od zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání očekává, že budou mít odpovídající kvalifikaci a že budou plnit pracovní povinnosti stanovené společností, je politikou společnosti, že zajistí, že žádný zaměstnanec nebo uchazeč o zaměstnání nebude vystaven diskriminaci při náboru, najmutí, školení nebo postupu pro svůj věk, rasu, barvu, náboženství, pohlaví, národnostní původ, postižení, invaliditu, rodinný stav nebo status veterána. Politikou společnosti také je, že zajistí práci bez ohrožení kvůli obtěžování, které by vycházelo z uvedených faktorů. Porušení těchto principů se může také považovat za porušení příslušného zákona, který by vystavil jak společnost, tak i jednotlivce odpovědnosti. Porušení je třeba nahlásit zástupci Generálního ředitele pro rozvoj lidských zdrojů.

- **Obecně.** Politikou společnosti je dodržovat přísné zákony vztahující se k otázkám zaměstnanosti, včetně těch, které řídí pracovní podmínky, mzdy, dobu, odměny a minimální věk pro přijetí do zaměstnání, a to ve všech místech, kde vykonává své obchodní činnosti. Využívání práce vězňů, nucených nebo nedobrovolných prací není dovoleno. Zaměstnanci mají právo vstoupit do legální organizace za účelem kolektivního vyjednávání, nebo se vstupu do takové organizace zdržet; zaměstnanci nebudou postiženi za to, že toto své právo uplatní. Porušení je třeba nahlásit zástupci Generálního ředitele pro rozvoj lidských zdrojů.

ZÁLEŽITOSTI OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Politikou společnosti je dodržovat všechny příslušné zákony a předpisy týkající se ochrany životního prostředí a udržování přírodních zdrojů. Společnost zavedla Prohlášení o zmocnění-Otázky životního prostředí (Složka Kodexu pod č. 340-01-001) v oblasti své činnosti na celém světě, které stanoví odpovědnost pro každou provozní jednotku v souladu s příslušnými zákony země, ve které se nachází a kde společnost očekává, že se všichni její zaměstnanci budou řídit stanovenými zásadami a postupy na jejich dodržování. Porušení je třeba nahlásit zástupci Generálního ředitele – Záležitosti ochrany životního prostředí.

ČESTNÉ JEDNÁNÍ

Každý zaměstnanec by se měl snažit o to, aby jednal se zaměstnanci, konkurenty, dodavateli nebo zákazníky společnosti bez rozdílu a poctivě a aby se vyhnul tomu, že by někoho využil v důsledku uplatnění praktik nečestného jednání.

DARY, ODMĚNY A ZÁBAVA

V oblastech, kde je to zvykem, se povoluje přijímání obchodních dáreků, včetně přijetí jídla a dopravy jmenovité hodnoty. Přijetí hotovosti nebo darů významné hodnoty se přísně zakazuje. Obvyklá obchodní péče, včetně jídel a dopravy se považuje za řádnou, pokud hodnota, náklady nebo opakovanost této obchodní péče by se nedala vykládat jako snaha o ovlivnění jinak objektivního obchodního rozhodování. Při zvažování toho, zda by se dar dal vykládat jako faktor, který by mohl ovlivnit zaměstnancovo jinak objektivní rozhodování, se přihlédně k zaměstnancovu postavení a k tomu, zda zaměstnanec je nebo by se mohl dostat do situace, kdy by mohl ovlivnit vztah společnosti s jejím konkurentem, dodavatelem nebo se zákazníkem.

Společenské kontakty, které se mohou vztahovat k obchodním záležitostem, mohou být v nejlepším zájmu společnosti, pokud se vedou správným způsobem a v omezeném měřítku. Zaměstnanci by se měli všemožně snažit o to, aby zajistili, že nevznikne ani nejmenší důvod pro tvrzení třetích osob, že na tyto kontakty by se mohlo nahlížet jako na nevhodné.

NEOPRÁVNĚNÉ PLATBY

- **Obchodní činnosti.** Nesmí se provádět žádné platby za nebo jménem společnosti přímo nebo nepřímo vedoucím pracovníkům, zástupcům nebo zaměstnancům zákazníků, dodavatelů nebo konkurentů společnosti. Platba zahrnuje nezasloužené provize nebo refundace, dotace nebo půjčky z majetku společnosti nebo služby zaměstnanců společnosti, převzaté nebo uhrazené za náklady jménem jiných, a odškodnění vedoucích pracovníků, zaměstnanců nebo zástupců společnosti za platby, které by se provedly za společnost. Platba nesmí zahrnovat (1) žádný stimulační program, který schválil zákazník nebo dodavatel a který je v souladu s obvyklou praxí, (2) rabat nebo slevu na výrobky společnosti, které se nabízejí všem zaměstnancům, nebo specifické skupině zaměstnanců, zákazníků nebo dodavatele, (3) schválená a rozumná péče o zákazníky, budoucí zákazníky nebo o jiné, kteří mohou se podílet na obchodních činnostech společnosti způsobem, který je vhodný pro rozvoj obchodních vztahů a rozpravě o obchodních záležitostech, nebo (4) dary z oblasti zaměřené na podporu prodeje. I když tato politika uvedené transakce nezakazuje je zapotřebí je přesně zanést do účetních knih společnosti.
- **Vláda.** Za společnost nebo jejím jménem se nesmí provést žádná platba přímo či nepřímo vedoucím vládním pracovníkům, politickým kandidátům nebo politickým stranám. Některé platby jsou zakázány ze zákona a za porušení předpisů se často uděluje trestní postih ve formě pokut a odnětím svobody. Platby zahrnují, avšak neomezuje se pouze na provize za zprostředkování obchodu, odměny, výnosy, úplatky nebo na platby vyššího objemu vládním úředníkům, politickým stranám nebo kandidátům. Tam, kde to místní zvyklosti vyžadují, lze uskutečnit platby menšího rozsahu nižším vládním úředníkům k zajištění obvyklého zpracování kancelářských administrativních prací (např. odměny nižším celním úředníkům za zpracování dovozní dokumentace) za předpokladu, že tyto platby (1) nebudou ve významné výši jak pro jednotlivce, tak i pro celek, (2) budou vždy řádně zaúčtovány v účetních knihách společnosti a (3) odsouhlasí je vedoucí provozu v místě. Tato politika nemá vliv na právo zaměstnanců, jestliže vystupují za účelem podpory politických stran nebo kandidátů na podkladě svého osobního výběru vystupují jako jednotlivci a ne jako zástupci společnosti.

Vyžaduje se přísné dodržování těchto způsobů jednání. Odpovědností vedení na všech úrovních bude, aby tuto politiku prosazovalo a aby všichni zaměstnanci ohlásili její porušení nebo aby v případě pochybnosti si vyžádali radu od svých nadřízených nebo z kanceláře Generální rady.

VNITROODNIKOVÉ OBCHODOVÁNÍ

Zaměstnancům se nepovoluje obchodovat s cennými papíry společnosti nebo s cennými papíry jiných společností včetně zákazníků, dodavatelů a dalších s využitím významných neveřejných informací. Informace se stávají významnými, jestliže mohou ovlivnit rozhodování investora v záležitosti koupě, prodeje nebo držení cenných papírů

společnosti. Využití významných neveřejných informací bez ohledu na to, jakým způsobem se informace získaly, by mohlo mít závažné právní následky.

MEZINÁRODNÍ BOJKOT

Zaměstnanci se nesmějí angažovat nebo podporovat restriktivní obchodní zvyklosti nebo bojkot prostřednictvím iniciativy jiné země proti jiné zemi, osobě, firmě nebo společnosti. Mezi příklady zakázaného jednání patří poskytování informací týkajících se rasy, náboženství, pohlaví nebo národního původu osoby, odmítání obchodovat s firmou nebo se zemí, na kterou je uvalen bojkot, nebo jednat na podkladě dokumentu, který obsahuje bojkotovaný jazyk. Zákon vyžaduje, že navádění k činnostem na podporu těchto restriktivních obchodních zvyklostí nebo bojkotu se musí nahlásit vládě Spojených států amerických. V důsledku toho od zaměstnanců se vyžaduje, aby okamžitě ohlásili jakékoli navádění ke shora uvedenému Generální radě.

OCHRANA A BEZPEČNOST PŘI PRÁCI

Politikou společnosti je poskytnout zaměstnancům v místě jejich zaměstnání jistotu, že budou uchráněni před známými riziky a že se budou dodržovat veškeré příslušné bezpečnostní zákony a opatření, že bude snižovat četnost, závažnost a náklady prostoje ve svých provozech na celém světě. Od svých zaměstnanců společnost očekává, že budou dodržovat stanovené bezpečnostní předpisy. Společnost přijala Prohlášení o zmocnění v otázce bezpečnosti a hygieny práce (Složka Kodexu pod č. 340-02-0001) pro uplatnění ve svých provozech na celém světě, které stanoví zodpovědnost v každé provozní jednotce za rozvoj, řízení a dodržování programu zajištění vlastní bezpečnosti a hygieny v odvětví, který se upraví podle specifických potřeb daného provozu, příslušných zákonů v zemi svého umístění a způsoby jednání a směrnice pro společnost. Porušení je třeba nahlásit zástupci Generálního ředitele – Zásaditosti ochrany životního prostředí.

OCHRANA A SPRÁVNÉ VYUŽÍVÁNÍ MAJETKU SPOLEČNOSTI

Zaměstnanci jsou povinni ochraňovat majetek společnosti a zajistit jeho efektivní využívání. Nebude se tolerovat žádný případ krádeže majetku společnosti. Neschválené osobní využívání majetku společnosti všeho druhu se přísně zakazuje.

REALIZACE OPATŘENÍ KODEXU

Každý vedoucí odpovídá za distribuci Kodexu všem příslušným zaměstnancům, kteří spadají pod jeho kompetenci po stránce funkční nebo organizační a za zajištění znalosti, výchovy a pochopení důležitosti a významu ustanovení v něm obsažených. Každý zaměstnanec je povinen písemně doložit, že Kodex obdržel. Proti zaměstnancům, kteří Kodex poruší, bude zahájeno disciplinární řízení, včetně možného propuštění.

Po zaměstnancích lze opakovaně vyžadovat, aby písemně potvrdili, že se Kodexem řídí, nebo aby popsali odchylky, o kterých by se mohli dozvědět.

OHLÁŠENÍ PORUŠENÍ KODEXU


Všichni zaměstnanci, kteří se dozvědí o porušení Kodexu nebo kteří se domnívají, že by v budoucnosti k takovému porušení mohlo dojít, musejí záležitost ohlásit. Ohlášení se zpravidla podá k bezprostřednímu nadřízenému zaměstnanci, který následovně musí tuto záležitost ohlásit Generální radě společnosti. Zaměstnanec také může seznámit se záležitostmi každou osobu, která je uvedena v textu Kodexu nebo příslušnou osobu, uvedenou v seznamu na konci Kodexu. Aby se zajistilo, že zaměstnanec, který vystoupí s ohlášením, bude uchráněn od případné persekuce, lze vyhovět žádosti o zachování anonymity v tom rozsahu, že to nebude mít za následek porušení práv zaměstnance jiného. Osoba, která poddá zprávu o možném porušení Kodexu na podkladě své dobré víry nebude vystavena žádné odplatě. Každý pokus o možném odvetném opatření proti zaměstnanci, který podal ohlášení, se přísně potrestá. Navíc se jako federální trestný čin nahlíží na provádění odvetných opatření vůči každé osobě, která poskytne pravdivé informace úředníkovi zákonodárského orgánu o spáchání nebo možném spáchání federálního trestného činu.

UPUŠTĚNÍ

Jestliže se zaměstnanec bude domnívat, že je nutné nebo vhodné od Kodexu upustit, včetně toho, ale nejen s ohledem na možný nebo skutečný konflikt zájmů, nebo že je nutné na politiku nebo postupy společnosti nereflektovat, musí podat žádost v písemné formě s uvedením důvodů, které ho vedly k sepsání žádosti, Generální radě společnosti. Vedoucí pracovník nebo ředitel musí podat žádost na upuštění od Kodexu předsedovi organizačního výboru představenstva společnosti. Každé upuštění od zásad Kodexu u výkonných vedoucích pracovníků a ředitelů se musí okamžitě ohlásit akcionářům společnosti.

Schváleno představenstvem dne 13. února 2003

PŘÍLOHA C – Ukázka vzdělávacího plánu

		<h1>PLÁN ŠKOLENÍ</h1>							<h1>2007</h1>
ve společnosti rozlišujeme 4 typy		A - Školení ISR a odborné způsobilosti zaměstnanců B - Školení vyžadovaná obecně závaznými předpisy (zákony, vyhlášky, normy, apod.) C - Externí školení (jazykové kurzy, IT, odborná školení apod.) D - Školení vycházející z individuálních plánů rozvoje na základě procesů PM&D a Talent Review							
Typ a číslo školení	Název školení	Termín	Rozsah / Periodicit a letech	Místo pořádání	Dodavatel	Okruh účastníků	Počet účastníků	Náklady	Školení provedeno - prezenční listina k dispozici na HR
A-3/G-6.2	Školení systému řízení jakosti	3/07, 9/07	4/1	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	D-profese, mistři	viz prezenční listina		
A-3/G-6.2	Školení systému řízení jakosti	3/07, 9/07	8/2	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	ved.útvárů, manažeři	viz prezenční listina		
A-3/G-6.2	Školení systému řízení jakosti	3/07, 9/07	8/2	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	vrcholové vedení	viz prezenční listina		
A-4/G-6.2	Školení systému BOZP	3/07, 9/07	1/1	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	D-profese, mistři	viz prezenční listina		
A-4/G-6.2	Školení systému BOZP	2/07,10/07	2/2	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	ved.útvárů, manažeři	viz prezenční listina		
A-4/G-6.2	Školení systému BOZP	3/07, 9/07	2/2	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	vrcholové vedení	viz prezenční listina		
A-5/G-6.2	Školení environmentálního systému	3/07, 9/07	1/1	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	D-profese, mistři	viz prezenční listina		
A-5/G-6.2	Školení environmentálního systému	2/07,10/07	3/2	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	ved.útvárů, manažeři	viz prezenční listina		
A-5/G-6.2	Školení environmentálního systému	3/07, 9/07	3/2	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	vrcholové vedení	viz prezenční listina		
A-8/G-6.2	Školení technologie výroby kabelových propojek	1-4/07	4/1 a při nástupu	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	D-profese, stf. 270, 271	viz prezenční listina		
A-10/G-6.2	Školení zkušebny-pracovníků v oblasti konfekce		20/1 při neshodách a při nástupu	KDP Assembly s.r.o.	interní školitel dle karty školení	pracovníci zkušebny	viz prezenční listina		

PŘÍLOHA D – Dotazník k výzkumu

DOTAZNÍK

Příloha diplomové práce: Zaměstnanecká loajalita a její korelace se systémem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci

Charakteristika respondenta zaškrtněte prosím odpověď odpovídající skutečnosti						
Pohlaví	muž	žena				
Délka pracovního poměru	< 1 rok	1- 3 roky				
	3 - 10 let	> 10 let				
Pracovní zařazení (dle profesní skupiny)	dělník / operátor	THP				
	vedení společnosti					
Tvzení dotazníku zaškrtněte prosím vždy jednu odpověď nejvíce vystihující vaše stanovisko k jednotlivé otázce						
Vysvětlení hodnocení	--	určitě nesouhlasím				
	-	spíše nesouhlasím				
	0	nevím				
	+	spíše souhlasím				
	++	určitě souhlasím				
TVRZENÍ	HODNOCENÍ					KOMENTÁŘ
A: Profesionální vzdělávání	--	-	0	+	++	
1: Adaptační proces, který jsem absolvoval, mi pomohl se plně integrovat do organizace.						
2: Jsem spokojen se školeními, které jsou pro mě k dispozici.						
3: Organizace chce znát můj názor na absolvované školení.						
4: Organizace vždy kontroluje znalosti nebo dovednosti, které jsem měl na školení získat.						
5: Organizace mi zprostředkovává takové znalosti a dovednosti, které mohu použít i v soukromém životě.						
B: Rozvoj a kariérní plánování	--	-	0	+	++	
6: Můj nadřízený zná moje potřeby rozvoje.						
7: Můj nadřízený zná moje kariérní cíle						
8: V organizaci, v níž pracuji, existují možnosti postupu.						
9: V organizaci jsou upřednostňováni interní kandidáti (vlastní zaměstnanci) při obsazování uvolněných pracovních míst.						
10: Ve společnosti jsem již byl povýšen/a.						
C: Komunikace a firemní kultura	--	-	0	+	++	
11: Rozumím pojmu "firemní kultura" .						
12: Sdílím hodnoty společnosti a jsou součástí mých pracovních postupů a postojů.						
13: Společnost mě pravidelně informuje o výsledcích hospodaření, o důležitých organizačních změnách a strategických plánech.						
14: Ve společnosti mám příležitost vyjádřit svůj názor a v rámci své funkce ovlivnit chod věcí.						
15: Firemní kultura ve společnosti je přívětivá, napomáhá mi pocitu sounáležitosti se svým zaměstnavatelem.						
CELKOVÉ SKÓRE:	0	0	0	0	0	0
	0					Zkontroluj odpovědi !
D: Loajalita	--	-	0	+	++	
21: Jsem hrdý, že jsem zaměstnancem této společnosti.						
22: Pokud bych se mohl/a ještě jednou rozhodnout, chtěl/a bych opět začít pracovat v této společnosti.						
23: Pociťuji loajalitu ke svému zaměstnavateli.						
24: Svou loajalitu jsem již projevil na úkor svého prospěchu.						
SKÓRE LOAJALITY:						

Vytvořil: Daniel Müller 2012

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Daniel Müller

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

**Název práce: Zaměstnanecká loajalita a její korelace se systémem
vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci**

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 82

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů české literatury a pramenů: 12

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 16

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek